



**COMPANHIA DE ARMAZENS E SILOS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS**



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2017 – 2021



DIRETORIA EXECUTIVA

WELLINGTON RODRIGO AGUILAR
Diretor - Presidente

REINALDO EUSTÁQUIO DIAS
Diretor Administrativo - Financeiro

LEONARDO LUIZ DOS SANTOS
Diretor Técnico Operacional

ADRIANE GERALDA DIAS DE ANDRADE
Gerente de Administração de Pessoal

COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS

NOME	ÁREA
WELLINGTON RODRIGO AGUILAR	Diretor Presidente
REINALDO EUSTÁQUIO DIAS	Diretor Administrativo-Financeiro
LEONARDO LUIZ DOS SANTOS	Diretor Técnico Operacional
POLIANA ALVES DE ALMEIDA	Assessora Jurídica
VANDA LÚCIA BATISTA	Assessora de Planejamento
ADRIANE GERALDA DIAS DE ANDRADE	Gerente de Administração de Pessoal
ANNA SOPHIA CANDIOTTO PEREIRA	Consultora Responsável



SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	3
2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	3
3	SITUAÇÃO ATUAL	6
3.1	A importância do Planejamento para uma Estatal	7
3.2	Estrutura organizacional.....	9
4	O PLANO	10
4.1	Processo de formulação	10
4.2	Identidade organizacional.....	11
4.3	Mapa estratégico	12
4.4	Objetivos estratégicos	13
4.4.1	Objetivos e metas institucionais.....	16
4.4.2	Objetivos e metas operacionais.....	16
4.4.3	Indicadores	16
4.5.3.1	Matriz estratégica	18
	REFERÊNCIAS	22

1 APRESENTAÇÃO

A Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais – CASEMG em prol de necessidades para sua autosustentabilidade e sobrevivência institucional construiu a partir desse documento o redirecionamento de ações estratégicas em busca de gerar resultados para viabilizar sua estabilidade financeira e seu reposicionamento no mercado.

Desta forma este documento sintetiza o processo de Planejamento Estratégico desenvolvido na Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais – CASEMG, no período de fevereiro de 2016 a fevereiro de 2017. O texto apresenta os antecedentes históricos da CASEMG desde sua criação e o seu processo de reorganização institucional até os tempos atuais. Enfoca a situação atual da CASEMG e descreve o processo de construção do plano; a visão estratégica e seus objetivos; e finalmente, desenha a atuação do CASEMG em seu Mapa estratégico refletindo desta forma, a articulação entre as atribuições institucionais e os compromissos de gestão declarados pela alta direção. Mais que um plano, são apresentadas ideias, valores, convicções e entendimentos do que se pode realizar na CASEMG no período de 2017 a 2021.

2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde sua federalização em 12 de setembro de 2000 pelo Decreto Federal nº 3.599, como entidade integrante da Administração Pública Indireta da União, vinculada ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a Companhia de Armazéns e Silos de Minas Gerais – CASEMG construiu seu 1º Projeto de Desenvolvimento Estratégico em 2014, objetivando o ordenamento inicial do pensamento e das ações estratégicas, buscando maior domínio das realidades internas e externas, assim como o ordenamento das conquistas e ações em termos de escopo de atuação. Depois da construção desse programa que foi desenhado para ser executado no período de 2005 a 2010, a CASEMG voltou a sentir necessidade de se replanejar em 2016, quando respondendo pelos apontamentos apresentados pela Consultoria de Gestão de Estratégica de Pessoas que foi a responsável pela elaboração de seu Plano de

Cargos, Carreira e Salários deu início a um programa para construção de suas estratégias que deveriam ser apresentados em um Plano Estratégico aliadas a um conceito de Gestão Estratégica de Pessoas.

Desta forma a CASEMG procedeu com a contratação do Instituto Brasileiro de Gestão e Pesquisa – IBGP para em conjunto com sua diretoria e gestores pudessem construir o novo Planejamento Estratégico compreendendo o ciclo de 2017 a 2021.

Paralelo a essa contratação o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, Ministério ao qual a CASEMG se vincula, também montou um grupo de trabalho para, além de pensar o Planejamento Estratégico da CASEMG, pudesse ser desenvolvido um trabalho de recuperação e reestruturação da empresa. Dessa forma, a equipe da CASEMG, juntamente com as equipes do MAPA e da Consultoria contratada deram início a partir de fevereiro de 2016 aos encontros para discutir o plano estratégico e de recuperação, que é de grande importância no processo gerencial, visto que este impulsionaria a empresa na direção correta, auxiliando para que esta pudesse antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

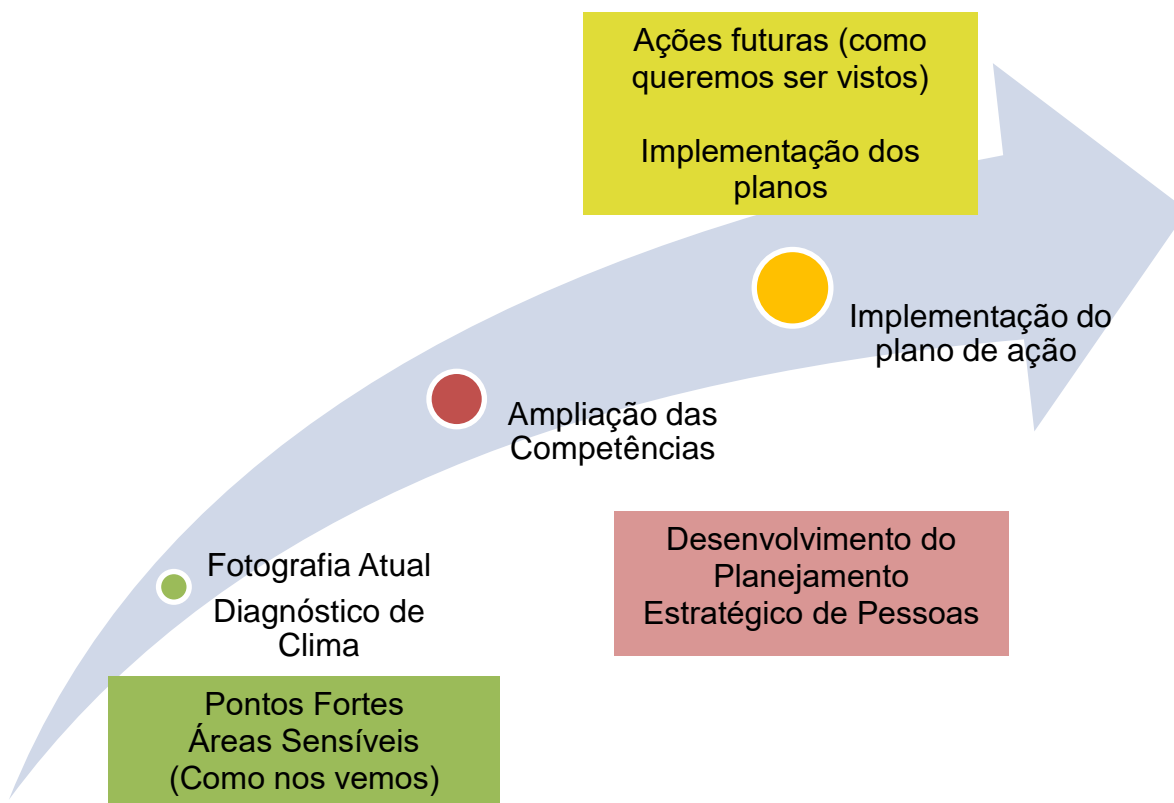
Nesse trabalho de conjunção de esforços, todo o levantamento diagnóstico feito pela consultoria nas unidades foi apresentado aos técnicos do MAPA para que estes fossem subsidiados nas visitas técnicas que ocorreriam no período de abril a maio de 2016 às unidades da CASEMG no interior do estado de Minas Gerais. Desta forma todas as unidades em atividade da CASEMG foram visitadas dando origem a um relatório que apresentava a matriz SWOT local de cada uma das unidades, considerando em maior monta os aspectos do ambiente interno, já que o ambiente externo se apresentava com viés institucional, que deveria ser trabalhado em âmbito estratégico.

Para que a consultoria pudesse realizar seu trabalho e com a inserção do MAPA no referido trabalho, foi pensado um cronograma de trabalho desenhado com objetivo de definir as atividades de todos os entes participes dessa construção. Dessa forma o plano de ação foi construído, as visitas foram executadas e os Encontros com as lideranças da CASEMG foram agendadas com o objetivo de dar início a construção

estratégica de uma nova CASEMG, considerando que esta já apresentava a necessidade de um reposicionamento de escopo de atuação, sendo necessário rever para isso sua missão, sua visão e seu portfólio de negócios.

Os trabalhos foram idealizados e desenhados conforme FIG. 1 a seguir:

Figura 1 – Desenho da Construção do Planejamento da CASEMG



Foram feitos 4 encontros com as lideranças da CASEMG em formato de workshops, alinhando-se atividade de planejamento e gestão de pessoas, conjugando construção e desenvolvimento profissional, objetivando a construção de itens como análise estratégica, formulação de estratégias, redirecionamento, revisão de identidade organizacional e implementação de estratégias que resultaram no documento que hora se apresenta, a fim de nortear o novo direcionamento da empresa.

Desses encontros, além de uma nova identidade organizacional, uma nova logomarca para o Plano Estratégico da Cia foi criada e aprovada por meio de votação pelas lideranças estratégicas e táticas, que se apresenta a seguir:



Após a definição de uma nova identidade organizacional, primando pela conjunção de esforços para construção do plano estratégico e da estratégia de gestão de pessoas, a avaliação de perfil que havia sido executada junto a seus gestores teve sua devolutiva coletiva executada, assim como o resultado do clima organizacional aplicado, para que por meio dos planos estratégicos e táticos oriundos da pesquisa de clima, os gestores pudessem se balizar para construção das estratégias institucionais a serem delineadas.

Logo após a definição do reposicionamento da identidade organizacional, considerando a importância da empresa para o cenário nacional, a CASEMG identificou a necessidade da construção de um plano de recuperação, antes de finalizar suas definições quanto aos objetivos e metas estratégicos com vias a um reposicionamento e redirecionamento na revisão do quantitativo de suas unidades de negócios em atividades, haja vista que entendeu-se que seria possível potencializar seus resultados, sua marca e sua imagem, focando seus esforços em um número menor de unidades de negócios em atividade.

Para isso foi desenhado o Plano de Recuperação da CASEMG, que antecedeu a finalização da construção do Planejamento Estratégico e que teve por objetivo equilibrar a estrutura financeira e de pessoal da Cia, assim como prepará-la para atender a novos nichos de mercado. Esse plano foi colocado em prática com recomendações especificadas por parte de sua diretoria, dando ainda mais sustentabilidade em seu Plano Estratégico e em seu Novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

3 SITUAÇÃO ATUAL

Por se tratar a CASEMG de uma empresa com uma importância significativa dentro do contexto do cenário econômico, sendo o Brasil apontado por organismos internacionais como o país responsável por aproximadamente 70% da alimentação do mundo até 2050, seu negócio de armazenamento e comercialização de grãos se apresenta como agente de integração e de subsídio do agronegócio brasileiro.

Em prol dessa importância a CASEMG busca com o trabalho descrito nesse documento se reposicionar e redirecionar para que possa trilhar caminhos estratégicos em prol de potencializar seus resultados e consequentemente sua marca e sua imagem.

Nesse sentido a CASEMG não só na pesquisa, assim como no diagnóstico executado, se apresenta como uma empresa transparente, que goza de credibilidade e referência junto ao mercado, inclusive como reguladora de preços, detentora de capital intelectual significativo no segmento de armazenamento de grãos e com infraestrutura de armazenamento com uma capacidade estática significativa e diversificada, sendo que alguns de seus armazéns já conta com certificação.

Finalmente, apesar de todos os “intemperes” de privatização emanado pelo governo federal, vem tentando se manter produtiva e atendendo a todos os seus clientes como uma forma de responder as demandas do agronegócio do estado de Minas Gerais.

3.1 A importância do Planejamento para uma Estatal

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Dentro deste contexto mercadológico, a definição da estratégia assume papel importante para o crescimento e desenvolvimento de qualquer nicho, representando um diferencial competitivo, traduzindo-se na formulação clara de seu planejamento estratégico, baseado nos cenários projetados e nos objetivos traçados pela direção,

que é de suma importância para as organizações. Tavares (2010), afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio, produtividade, qualidade e flexibilidade, esta por sua vez, está atrelada a capacidade da organização em se adequar face às demandas flutuantes de seu marketing, fazendo com que os gestores mantenham uma visão focada nas pequenas oscilações ocorridas dentro e fora deste cenário, provocando uma postura organizacional proativa capaz de enfrentar e se adequar a qualquer situação.

Nesse sentido, não só as privadas, mas as públicas, e em especial as de economia mista que precisam se auto sustentar devem ser avaliadas pela combinação de métodos objetivos e subjetivos, reunidos em único sistema organizacional de avaliação, a fim de gerar mais acuracidade nas informações, permitindo a formulação de um conjunto de dados, permitindo a tomada de decisão de forma correta, propiciando ações proativas garantindo a sua continuidade, desde que estes métodos estejam alinhados com a estratégia da organização, identificando os direcionadores de valor, garantindo uma gestão voltada para estratégia, permitindo uma avaliação mais minuciosa da organização como um todo.

Nesse contexto, as organizações diferem-se entre si em muitas características, sejam elas relativas às metas; a quem elas servem; às suas funções sociais; aos seus processos decisórios; a tecnologia utilizada ou ao próprio ambiente que as cerca. As informações mais precisas à luz de aspectos importantes como novos objetivos, estruturas, tecnologias e relações informais aumentam a competitividade das organizações. Mesmo sendo difícil a previsão de cenários e projeções, não os fazer, pode representar uma fraqueza imponente na gestão da organização.

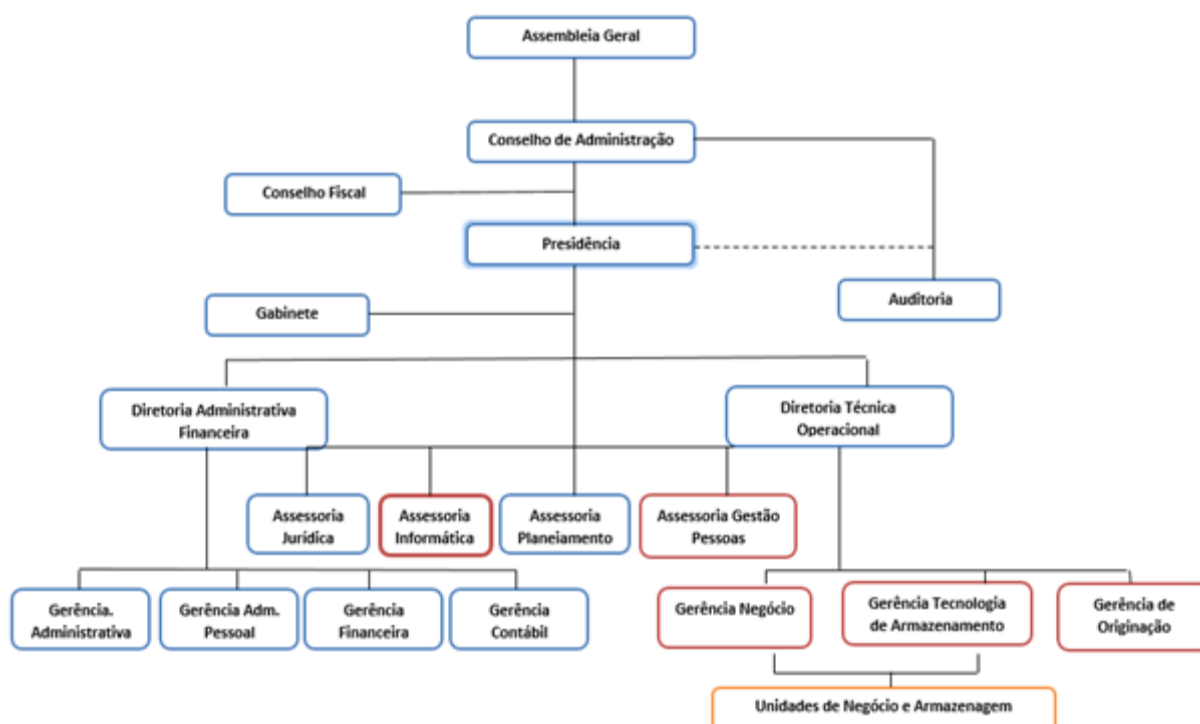
As organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar as novas oportunidades de negócio e as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas. Neste novo cenário, o planejamento estratégico deve ser realizado em um processo contínuo e flexível, pois ao longo de sua implantação existem respostas do mercado, dos processos, que vão requerer uma espécie de reavaliação e as modificações devem ser efetuadas alinhando o Planejamento Estratégico (PE) a realidade mercadológica vivida pela organização,

tais adequações se fazem necessárias para que haja o cumprimento dos objetivos propostos e com isso a Companhia consiga manter sua perenidade e longevidade.

3.2 Estrutura organizacional

Segundo o que se preconiza o Novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários a CASEMG se dispõe em um novo desenho conforme o apresentado na FIG. 2:

Figura 2 – Novo Organograma da CASEMG



Fonte: CASEMG e autora do PCCS

Esse novo desenho apresenta as expectativas e necessidades da Cia para que o Planejamento Estratégico possa ser colocado em prática, já que algumas áreas são necessárias de serem implantadas a fim de levar a “cabo” a reestruturação institucional.

Atualmente, a CASEMG tem sua estrutura definida em seu Estatuto datado de 07 de abril de 2017 constituído pelos seus órgãos de Conselho de Administração, Diretoria Executiva composta pelo Diretor-Presidente, Diretor Técnico Operacional e Diretor

Administrativo e Financeiro e Conselho Fiscal, além de todas as unidades de trabalho dispostas na imagem acima em cor azul.

Desta forma ao ser aprovado o novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários a nova estrutura deve ser implantada e as pessoas a responderem pelas novas estruturas devem ser nomeadas.

4 O PLANO

4.1 Processo de formulação

A CASEMG iniciou seu processo de Planejamento Estratégico 2017-2021 em fevereiro de 2016. A equipe de liderança, após o tratamento dado aos resultados coletados pelo trabalho desenvolvido para construção do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, foi mobilizada, a partir de um convite para participação de 3 (três) *workshops*. Os workshops tinham sempre como objetivo o de coletar dados para a construção do Planejamento Estratégico, sem deixar de contar com algum treinamento ou desenvolvimento da equipe nesses encontros. O ponto de partida era sempre os insumos coletados e trabalhados antes de cada um dos encontros.

Dessa forma foram trabalhados ao longo dos 3 encontros, onde todos os gestores táticos se deslocavam do interior para Belo Horizonte, afim de participar da construção, as seguintes temáticas:

- a. Explicação de abertura ou fechamento sempre feita pela Diretoria, afim de trazer novos assuntos e a importância do planejamento, assim como o fechamento dos assuntos tratados;
- b. Empreendedorismo e Motivação;
- c. Avaliação de Perfil dos Gestores;
- d. Matriz SWOT das Unidades de Negócios e Armazenamento;
- e. Identidade Organizacional;
- f. Matriz SWOT Institucional;
- g. Objetivos Estratégicos;
- h. Resultados Financeiros;

- i. Mapa Estratégico;
- j. Desenvolvimento do Potencial Competitivo e Cognitivo;
- k. Metas Estratégicas;
- l. Metas Individuais.

4.2 Identidade organizacional

A CASEMG traz por meio desse documento sua nova identidade organizacional que já pode ser encontrada em suas dependências, haja vista que sua construção foi feita por seu corpo de gestores estratégicos e táticos e vem sendo disseminadas por eles:

MISSÃO

Desenvolver e viabilizar soluções de logística em armazenagem, transbordo e comercialização de produtos do agronegócio, de forma sustentável, gerando valor aos clientes e a sociedade.

VISÃO

Ser uma empresa nacional de referência no agronegócio, valorizando os clientes, humanizando a força de trabalho, gerando resultados para seus acionistas e a sociedade.

VALORES

- Integridade com transparência;
- Excelência e credibilidade;
- Sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- Inovação com qualidade;
- Segurança e bem-estar de seus trabalhadores.

4.3 Mapa estratégico

MISSÃO: *Desenvolver e viabilizar soluções de logística em armazenagem, transbordo e comercialização de produtos do agronegócio, de forma sustentável, gerando valor aos clientes e a sociedade.*



VISÃO: *Ser uma empresa nacional de referência no agronegócio, valorizando os clientes, humanizando a força de trabalho, gerando resultados para seus acionistas e a sociedade.*



4.4 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos priorizados na construção do Planejamento Estratégico da CASEMG foram: CLIENTES, PROCESSOS INTERNOS, PESSOAS E TECNOLOGIAS.

Nesse contexto, como objetivo estratégico CLIENTES, a CASEMG optou por trata-lo com as seguintes ações estratégicas:

1. Elaborar um plano de negócios para a empresa, já que esta não conta com uma área de negócios em sua estrutura;
2. Criar um canal direto com o cliente;
3. Reduzir o endividamento da empresa com a potencialização de captação de novos clientes e conseqüente aumento de receita;
4. Elevar o valor de Mercado da empresa para que seus acionistas ganhem credibilidade quanto a sua atuação e também seus clientes.

Para o objetivo estratégico PROCESSOS INTERNOS, a CASEMG delineou as seguintes ações estratégicas:

1. Modernizar e integrar os processos de ação operacional e manutenção para que a execução da rotina seja célere e com maior grau de fidedignidade na informação;
2. Manualizar os processos operacionais, afim de garantir qualidade no produto e satisfação do cliente;
3. Viabilizar e acompanhar a aplicação dos manuais de certificações, como forma de se apresentar como um diferencial competitivo para o mercado;
4. Criar canal de transparência e interface com a sociedade;
5. Manualizar processos de fortalecimento da marca e da imagem objetivando o cliente;
6. Manualizar processos de prática comercial e de marketing objetivando o cliente;
7. Manualizar os processos e a periodicidade de auditorias internas;
8. Manualizar os processos de interface de planejamento e pessoas;

9. Manualizar os processos e regramento de departamento pessoal;
10. Manualizar processos de administração e finanças.

No que tange ao objetivo estratégico PESSOAS, a CASEMG delineou as seguintes ações estratégicas:

1. Aplicar O novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários após sua aprovação;
2. Executar processo de seleção de pessoas;
3. Criar programa de Educação e Qualificação de seus profissionais.

Finalmente quanto ao objetivo estratégico TECNOLOGIAS, a CASEMG delineou as seguintes ações estratégicas:

1. Definir a atuação de gestão da Tecnologia da Informação para integração de todos os setores;
2. Elaborar projeto estratégico de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação.

A ação estratégica de nº 2, do objetivo estratégico tecnologia, visa a atender a Resolução nº 11 da CGPAR, sobre Governança de TI, e especificamente para essa ação foi construindo um plano de execução de tarefas de médio e longo prazo para que a referida resolução fosse atendida:

AÇÃO 1	Planejar, implementar e manter práticas de governança de Tecnologia da Informação (TI)
AÇÃO 2	Elaboração e acompanhamento de Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), aderente ao Plano Estratégico Institucional (PEI),
AÇÃO 3	Elaboração e acompanhamento de Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
AÇÃO 4	Definição e acompanhamento de indicadores e metas ligadas ao planejamento de TI, baseados em parâmetros de governança e nas necessidades do negócio.
AÇÃO 5	Estabelecimento de colegiado de nível estratégico de TI, formado por representantes da alta administração, incluindo ao menos um <u>Diretor estatutário</u> , responsável por assegurar a adoção de práticas estabelecidas nesta Resolução, pelo direcionamento estratégico de TI, e pela avaliação de seus principais investimentos
AÇÃO 6	Formalização de processos de gestão de serviços internos de TI, incluindo, ao menos, gestão de configuração, gestão de incidentes, gestão de mudança e gestão de continuidade de negócios;

AÇÃO 7	Formalização de processos de gerenciamento de projetos
AÇÃO 8	Formalização de processo de software
AÇÃO 9	Formalização e execução de políticas de segurança da informação
AÇÃO 10	Definição dos requisitos e competências necessárias para acesso às funções de liderança na área de Tecnologia da Informação
AÇÃO 11	Realização periódica de avaliações qualitativas e quantitativas do pessoal da área de TI, determinando as necessidades de recursos humanos do setor e mantendo, caso necessário, plano de capacitação voltado a este tema
AÇÃO 12	Estabelecimento de processo formal para contratação e gestão de soluções de Tecnologia da Informação, aderente, no que couber, às definições da IN-SLTI/MP nº 4/2014 ou de normativos que vierem a sucedê-la
AÇÃO 13	Mapeamento e gestão dos riscos relevantes ligados à TI.
AÇÃO 14	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados Planejamento Estratégico Institucional (PEI)
AÇÃO 15	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados Planejamento Estratégico de TI (PETI)
AÇÃO 16	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados Plano Diretor de TI (PDTI)
AÇÃO 17	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados funcionamento de comitês e fóruns ligados a TI
AÇÃO 18	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados ao processo orçamentário de TI
AÇÃO 19	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados ao processo de software
AÇÃO 20	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados ao gerenciamento de projetos de TI
AÇÃO 21	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados ao gerenciamento de serviços de TI
AÇÃO 22	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados a segurança da informação
AÇÃO 23	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados a gestão de pessoal de TI
AÇÃO 24	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados a contratação e gestão de soluções de TI
AÇÃO 25	Criar Procedimentos de controles internos, abrangendo os diversos níveis da organização, visando mitigar os riscos ligados a monitoramento do desempenho da TI organizacional
AÇÃO 26	Auditoria Interna incluir no escopo de seus trabalhos, no que couber, a verificação quanto à observância pelas empresas desta Resolução.

Todos os objetivos estratégicos foram traçados em uma matriz estratégica constante desse documento que especifica as ações que serão desempenhadas para os indicadores de referências para sua medição e a meta a ser cumprida desenhada para o período de 2017 a 2021.

4.4.1 Objetivos e metas institucionais

As empresas estatais federais, segundo a Resolução CGPAR nº 17 de 10/05/2016 – Planejamento Estratégico e Metas de Desempenho, deverão possuir metas de desempenho empresarial vinculadas ao planejamento estratégico, os quais deverão ser aprovados e acompanhados periodicamente pelos respectivos Conselhos de Administração.

Nesse Planejamento Estratégico as metas foram construídas segundo os eixos institucional e operacional, tendo em mente que é necessário executar o institucional e o operacional para que se consiga atingir as metas como um todo.

Dessa forma, as metas podem ser conhecidas e identificadas dentro da matriz estratégica que vincula as metas aos indicadores e sucessivamente a ação estratégica e ao objetivo estratégico em um prazo de cinco anos.

4.4.2 Objetivos e metas operacionais

As metas operacionais estão inseridas dentro das institucionais com o viés operacional, nesse sentido itens como logística, investimento em inovação e tecnologia, qualidade, produtividade, expansão de capacidade (sem adoção de novas tecnologias), aquisições, desinvestimento e terceirização foram considerados para que as metas pudessem ser atingidas. A meta operacional tem um papel importante de nortear a construção das metas individuais, que deverão ser traçadas e cobradas dos empregados da Cia na avaliação de desempenho, prevista no Manual construído para esse fim segundo o setor e o cargo que a desempenhará. As métricas individuais devem ser definidas pelos gestores a partir da aprovação dos objetivos institucionais e operacionais apresentados nesse Planejamento Estratégico pelo Conselho de Administração.

4.4.3 Indicadores

Os indicadores de desempenho são ferramentas de monitoramento que permitem controlar a performance da Companhia no que se refere ao alcance das metas

estipuladas e à busca de seus objetivos estratégicos, de forma estruturada e aprofundada. Esses referenciais podem ser definidos individualmente por cada objetivo estratégico vinculado, de acordo com seu segmento, seus parâmetros e suas metas.

Os indicadores de desempenho fazem parte do escopo do Planejamento Estratégico da CASEMG, definido para o período de 2017 a 2021 e estão associados diretamente a um ou mais Objetivos do Mapa Estratégico. Os indicadores devem demonstrar em que medida os Objetivos Estratégicos estão sendo alcançados no contexto da execução estratégica.

E para isso se apresenta no formato de uma matriz estratégica advinda do mapa estratégico já apresentado nesse documento:

4.5.3.1 Matriz estratégica

MATRIZ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CASEMG - METAS 2017 a 2021							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA	INDICADORES	META 2017	2018	2019	2020	2021
PESSOAS	IMPLANTAR PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS	NÚMERO DE CAPACITAÇÕES REALIZADAS	0%	10%	30%	70%	100%
	IMPLANTAR PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES	NÚMERO DE GESTORES DESENVOLVIDOS	10% DOS GESTORES	40%	60%	100%	100%
	IMPLANTAR O NOVO PCCS	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS	0%	40%	60%	80%	100%
	IMPLANTAR NOVA POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DA POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	0%	60%	80%	100%	100%
	ELABORAR E APLICAR TREINAMENTO INTRODUTÓRIO	NÚMERO DE TREINAMENTOS REALIZADOS	0%	100%	100%	100%	100%
	REALIZAR CONCURSO PÚBLICO	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO CONCURSO PÚBLICO	0%	100%			
	REDUZIR QUADRO DE TERCEIRIZADOS PELO SINDICATO	PERCENTUAL DE REDUÇÃO DOS TERCEIRIZADOS	0%	50%	100%	100%	100%
	IMPLANTAR PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PDV	0%	50%	100%		
	CRIAR PROCEDIMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DAS COMPENSAÇÕES	NÚMERO DE COMPENSAÇÕES REALIZADAS	50% DE CONTROLE DAS COMPENSAÇÕES	100%	100%	100%	100%
	IMPLANTAR ESTRUTURA DE GESTÃO DE PESSOAS	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DA AGP	0%	30%	60%	80%	100%
	ELABORAR PROGRAMA PARA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO -	PERCENTUAL DE REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO EM RELAÇÃO EXERCÍCIO ANTERIOR	5% DE REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO	20%	50%	80%	95%
	ESTRUTURAR OS PROCESSOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS	10% DE ESTRUTURAÇÃO	30%	60%	80%	100%

MATRIZ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CASEMG - METAS 2017 a 2021							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA	INDICADORES	META 2017	2018	2019	2020	2021
INVESTIMENTOS E TECNOLOGIAS	ADQUIRIR EQUIPAMENTOS OPERACIONAIS PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIOS	NÚMERO DE EQUIPAMENTOS AQUIRIDOS X MELHORIA DE RESULTADOS DA UNIDADE	20% DOS EQUIPAMENTOS x 10% DE RESULTADOS	40% X 15%	60% X 20%	80% X 25%	100% X 30%
	EXECUTAR ADEQUAÇÕES NA INFRAESTRUTURA DOS BENS MÓVEIS E IMÓVEIS	MONTANTE DE ADEQUAÇÕES EM MÓVEIS E IMÓVEIS X EXPECTATIVA DE NOVOS CONTRATOS E AUMENTO DE FATURAMENTO DA UNIDADE	20% DAS ADEQUAÇÕES x 10% DE AUMENTO DE RECEITA ANUAL	40% X 15%	60% X 20%	80% X 25%	100% X 30%
	INTEGRAR AS UNIDADES DE NEGÓCIOS COM A SEDE	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO SOFTWARE	10% DE IMPLANTAÇÃO	30%	50%	70%	100%
	INTEGRAR A BALANÇA ELETRÔNICA CHIALVO COM SOFTWARE SGU	NÚMERO DE UNIDADES QUE TENHAM O SOFTWARE IMPLANTADO	80% DAS UNIDADES DE NEGÓCIO	100%			
	EMITIR FATURA AUTOMÁTICA POR MEIO DO SGU	NÚMERO DE UNIDADES QUE EMITAM FATURA DO FORMA AUTOMATIZADA	100%	0%	0%	0%	0%
	VENDER IMÓVEIS INOPERANTES	NÚMERO DE IMÓVEIS VENDIDOS X O VALOR DE AVALIAÇÃO	10% DE VENDA DOS IMÓVEIS A ATÉ 100% DA AVALIAÇÃO	40%	60%	80%	100%
	ELABORAR E IMPLANTAR PDTI	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PDTI	20% DE IMPLANTAÇÃO DO PDTI	40%	60%	80%	100%
	RENOVAR O PARQUE DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	NÚMERO DE EQUIPAMENTOS AQUIRIDOS OU LOCADOS X MELHORIA DA QUALIDADE DO TRABALHO	20% DE AQUISIÇÃO	40%	60%	80%	100%
	AUTOMATIZAR SISTEMA DE AUDITORIA DE QUALIDADE	NÚMERO DE UNIDADES COM AUTOMATIZAÇÃO DA QUALIDADE IMPLANTADA	20% DAS UNIDADES DE NEGÓCIO	40%	60%	80%	100%
	EXECUTAR ADEQUAÇÕES DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS SEGUNDO NORMAS AMBIENTAIS	NÚMERO DE UNIDADES ADEQUADAS SEGUNDO NORMAS AMBIENTAIS	20%	20%	50%	70%	100%
EXECUTAR MANUTENÇÃO PERIÓDICA DOS EQUIPAMENTOS	ÍNDICE DE MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DAS UNIDADES	10%	30%	50%	70%	100%	

MATRIZ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CASEMG - METAS 2017 a 2021							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA	INDICADORES	META 2017	2018	2019	2020	2021
INVESTIMENTOS E TECNOLOGIAS	EXECUTAR A REFRIGERAÇÃO DE ARMAZENS	NÚMERO DE UNIDADES COM ARMAZENS REFRIGERADOS	10%	10%	50%	70%	100%
	RENOVAR O ASPECTO VISUAL DAS UNIDADES	PINTURA E CONSERVAÇÃO	0%	20%	40%	60%	100%
	IMPLANTAR UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL	20% DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO	50%	70%	100%	
CLIENTES	FLEXIBILIZAR FATURAMENTO E COBRANÇA	ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA	5%	20%	40%	60%	100%
	ADOTAR A COMERCIALIZAÇÃO DE GRÃOS	ÍNDICE DO RESULTADO FINANCEIRO	10%	20%	40%	60%	100%
	REVER TABELA DE PREÇO	ÍNDICE DO RESULTADO FINANCEIRO	10%	20%	40%	60%	100%
	ADOTAR TARIFA PRODUTO	ÍNDICE DO RESULTADO FINANCEIRO	10%	20%	40%	60%	100%
	BUSCAR NOVOS CLIENTES E NOVOS NEGÓCIOS	ÍNDICE DE NOVOS CLIENTES NA CARTEIRA	20%	40%	60%	80%	100%
	INCREMENTAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	10%	20%	40%	60%	100%
	ELABORAR E EXECUTAR PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	ÍNDICE DE RECONHECIMENTO E FORTALECIMENTO DA MARCA	0%	20%	40%	60%	100%
	ELABORAR E APLICAR PESQUISA DE SATISFAÇÃO	ÍNDICE DE RESULTADO POSITIVO	0%	20%	40%	60%	100%
	CRIAR UM SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DO CANAL E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	10%	80%	100%		
	VIABILIZAR PARCERIA COM EMPRESA DE LOGÍSTICA	ÍNDICE DE FECHAMENTO DE PARCERIAS	0%	100%			
PROCESSOS	ELABORAR O MANUAL DE AUDITORIA INTERNA	ÍNDICE DE ELABORAÇÃO DO MANUAL	10%	50%	100%		
	ELABORAR MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS	ÍNDICE DE ELABORAÇÃO DO MANUAL	10%	50%	100%		
	CONFECCIONAR O MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO DOS SETORES. - POP'S	NÚMERO DE UNIDADES E ÁREAS MAPEADAS COM PROCESSOS DESCRITOS CONCLUÍDOS	10%	20%	40%	60%	100%

MATRIZ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CASEMG - METAS 2017 a 2021							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA	INDICADORES	META 2017	2018	2019	2020	2021
PROCESSOS	APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE UNIDADES E SEDE	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS QUANTO A COMUNICAÇÃO INTERNA	10%	20%	40%	60%	100%
	ELABORAR MANUAL DE BOAS PRÁTICAS GERENCIAIS	ÍNDICE DE ELABORAÇÃO DO MANUAL	0%	50%	100%		
	EXECUTAR A CERTIFICAÇÃO DAS UNIDADES QUE AINDA NÃO FORAM CERTIFICADAS	NÚMERO DE UNIDADES CERTIFICADAS	0%	20%	40%	60%	100%
	ELABORAR POLÍTICA DE ESTOQUE ON LINE	ÍNDICE DE CONCEPÇÃO E UTILIZAÇÃO DO ESTOQUE ON LINE	0%	50%	100%		
	CUSTOMIZAR O SISTEMA DE SUPRIMENTOS (EMIÇÃO DE ORDENS DE SERVIÇOS E COMPRAS - ABERTURA DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS, ORÇAMENTO)	ÍNDICE DE CUSTOMIZAÇÃO DO SISTEMA	100%				
	ELABORAR O PLANO DE GESTÃO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA	ÍNDICE DE ELABORAÇÃO DO MANUAL	0%	50%	100%		
	EXECUTAR A GESTÃO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA	ÍNDICE DE REDUÇÃO DE CUSTO COM MANUTENÇÃO	10%	30%	60%	100%	
	ELABORAR A POLITICA DE GESTÃO DE RISCOS	ÍNDICE DE ELABORAÇÃO DO MANUAL	0%	50%	100%		
	IMPLEMENTAR A POLITICA DE GESTÃO DE RISCOS	ÍNDICE DE REDUÇÃO DE RISCOS POR ÁREA DE ATUAÇÃO	0%	0%	50%	100%	
	EXECUTAR O CONTROLE E MANUTENÇÃO DAS CERTIFICAÇÕES EXISTENTES	NÚMERO DE MANUTENÇÃO CERTIFICAÇÃO DAS UNIDADES	0%	50%	100%		
	REVISAR DIRETRIZES NORMATIVAS ORÇAMENTARIAS	ÍNDICE DE AUTOSUSTENTABILIDADE	10%	40%	80%	100%	

REFERÊNCIAS

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.