

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ZOOTECNIA

**APLICAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO POR MACROPROCESSOS E
SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE
PECUÁRIA DE CORTE**

ADRIANO GARCIA ROSADO JÚNIOR
Médico Veterinário/UFSM

Dissertação apresentada como um dos requisitos à obtenção do Grau de
Mestre em Zootecnia
Área de Concentração Produção Animal

Porto Alegre (RS), Brasil
Maio de 2007

*À meu pai,
que sempre foi e será meu exemplo e
inspiração de vida pessoal e profissional, e
que me acompanha na finalização deste,
em outro plano.*

AGRADECIMENTOS

A minha esposa e companheira Alissandra, pela compreensão e apoio em todas as horas que passamos juntos em nossa caminhada de estudos, trabalho e vida;

Ao meu orientador Prof. Lobato, o mestre que me acolheu em meu retorno à universidade, e que graças ao incentivo constante, consigo alcançar mais este objetivo de vida;

A Valter José Pötter, que há 17 anos atrás abriu as portas da Guatambu para este recém-formado, e agora, para a realização deste trabalho;

A Walter Germano Pötter (in memoriam), pelos ensinamentos de vida compartilhados nos cafés-da-manhã na fazenda;

A minha mãe, Maria Cassanta, e meus irmãos Rogério e Adriele, por estarmos sempre unidos seja qual for a situação;

A Deus, que nos guia.

APLICAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO POR MACROPROCESSOS E SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE PECUÁRIA DE CORTE¹

Autor: Adriano Garcia Rosado Júnior
Orientador: Prof. Dr. José Fernando Piva Lobato

RESUMO

Um dos maiores desafios para os gestores na atualidade tem sido a adaptação do ambiente interno de suas organizações às constantes mudanças no ambiente externo, as quais são cada vez mais rápidas e influenciadas por um número maior de fatores devido a globalização da economia. Considera-se ainda que o gestor apenas tem possibilidade de atuar no ambiente interno, onde muitas vezes encontram-se os maiores empecilhos ao atingimento dos objetivos.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo, através de um estudo de caso, propor um método de gestão baseado em macroprocessos e formação de um pacote de indicadores para dar suporte às decisões dos gestores neste ambiente cada vez mais competitivo.

O método propõe a utilização de uma série de ferramentas citadas na literatura, subdivididas em dois grandes grupos: mapeamento e gestão por macroprocessos e sistemas de indicadores de desempenho. As ações foram ordenadas de forma a orientar o raciocínio lógico dos gestores na montagem do sistema de gestão. O método é composto de três etapas: Determinação da identidade organizacional, implantação da gestão por macroprocessos e implantação do sistema de indicadores de desempenho.

Na empresa estudada, foram identificados quatro (4) macroprocessos, sustentados por vinte e um (21) processos de apoio, além de três (3) processos gerenciais. Foram mapeados usando-se o método dos fluxogramas os processos considerados críticos para o atingimento dos objetivos estratégicos. Tais objetivos foram determinados pelo método das Estratégias Genéricas de Porter, resultando em cinco (5) itens prioritários.

Quanto aos indicadores, foram concebidos sob a óptica do *Balanced Score Card*, determinando-se dois indicadores sob a perspectiva financeira, nove na de processos, quatro na dos clientes e dois na perspectiva de aprendizado e crescimento.

¹ Dissertação de Mestrado em Zootecnia – Produção Animal, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, (104 p). Maio de 2007.

MANAGEMENT MODEL BY MACROPROCESSES AND PERFORMANCE INDICATORS SYSTEM TO A BEEF CATTLE ENTERPRISE¹

Author: Adriano Garcia Rosado Júnior
Adviser: Prof. Dr. José Fernando Piva Lobato

ABSTRACT

One of the largest challenges for the managers at moment has been the adaptation of intrinsic environment of their organizations to the constant alterations of the external environment, which are each time faster and influenced by a bigger number of factors due to the economic globalization. It is still considered that the manager just have the possibility of action at intrinsic environment, where many times, are found the largers obstacles to get the objectives.

In this context, this work has the objective, by a case study, of to propose a management method based on macroprocesses and formation of a pack of indicators to give support to the decisions of the managers in this environment each time more competitive.

The method suggests the utilization of a serie of tools cited at literature, subdivided in two big groups: mapping and management by macroprocesses and performance indicators system. The actions were organized to give a logical reason to the managers build the management system. The method is based on three stages: determination of the identity organization, introduction of macroprocesses management and introduction of performance indicators system.

At the studied enterprise, were identified four macroprocesses, sustained by twenty one (21) support processes, beyond three management processes. Where maped by fluxograms tecnic, the processes considered criticals to obtain the strategicals aims. These aims were identified by the method of General Strategies of Porter, resulting in five priority points.

The indicators were conceived under the Balance Score Card optic, where were determined two indicators by the financial, nine by the processes, four by the clients and two by the learning and development perspective.

¹ Master of Science dissertation in Animal Science, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, (104 p). May, 2007.

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivos Gerais	3
1.2. Objetivos Específicos	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1. Gestão por macroprocessos	4
2.1.1. Etapa 1: Análise da visão geral de sistema da organização.....	11
2.1.2. Etapa 2: Descrição da hierarquia de processos.....	12
2.1.3. Etapa 3: Formação da equipe.....	13
2.1.4. Etapa 4: Priorização de processos.....	14
2.1.5. Etapa 5: Mapeamento dos processos críticos.....	15
2.1.6. Etapa 6: Montar sistema de avaliação de desempenho...	17
2.2. Indicadores de Desempenho (ID's).....	17
2.2.1. Metodologia de Kiyon.....	27
2.2.1.1. Análise Estratégica.....	27
2.2.1.1.1. O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter.....	27
2.2.1.1.2. Análise SWOT.....	29
2.2.1.2. Definição do Conjunto de Indicadores.....	34
2.2.1.3. Análise do Conjunto de Indicadores.....	35
3. MATERIAL E MÉTODOS.....	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1. Descrição da empresa.....	43
4.1.2. Estrutura organizacional.....	43
4.1.3. Sistema de produção e principais produtos.....	44
4.1.4. Descrição da Missão e Visão.....	47
4.2. Análise da Visão Geral de Sistema.....	47
4.3. Descrição da Hierarquia de Processos.....	52
4.4. Análise Ambiental.....	53
4.4.1. As cinco Forças Competitivas de Porter.....	54
4.4.1.1. Análise para “Produção de Touros”.....	54
4.4.1.2. Análise para “Produção de Animais para Abate”..	55
4.4.2. Análise SWOT.....	57
4.5. Determinação dos objetivos estratégicos.....	58
4.5.1. Macroprocesso produção de touros.....	58
4.5.2. Macroprocesso produção de animais para abate.....	58
4.5.3. Recursos Humanos.....	58
4.6. Determinação das estratégias.....	58
4.6.1. Macroprocesso produção de touros.....	58
4.6.2. Macroprocesso produção de animais para abate.....	59
4.6.3. Recursos Humanos.....	60
4.7. Priorização de processos.....	60
4.8. Mapeamento dos Processos Críticos.....	61

4.9. Implantação do Sistema de Indicadores de Desempenho.....	73
4.9.1. Determinação do Conjunto de Indicadores.....	73
4.9.2. Agrupar os indicadores de acordo com as perspectivas do BSC.....	74
4.9.3. Análise Individual dos Indicadores Escolhidos.....	75
4.9.4. Análise de Relacionamento dos Indicadores Escolhidos..	92
5. CONCLUSÕES.....	94
6. BIBLIOGRAFIA.....	96
7. APÊNDICES.....	99
7.1. Padrão de Instrução 103.....	99
7.2. Padrão de Instrução 114.....	100
7.3. Padrão Operacional 211.....	101
7.4. Padrão Operacional 212.....	102
7.5. Padrão Operacional 208.....	103
7.6. Padrão de Instrução 106.....	104

RELAÇÃO DE FIGURAS

	Página
Figura 1. O protótipo da organização horizontal.....	6
Figura 2. Planejamento estratégico, processos e projetos estratégicos.....	8
Figura 3. A empresa como um conjunto de processos.....	10
Figura 4. Visão de sistemas de uma organização.....	12
Figura 5. Hierarquia de processos.....	13
Figura 6. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	25
Figura 7. As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Organização.....	28
Figura 8. Modelo de Andrews e Christensen para análise de ambiente.....	30
Figura 9. Diagrama SWOT.....	31
Figura 10. Estratégias genéricas.....	33
Figura 11. Método de condução do PE.....	36
Figura 12. Seqüência de ações para implantação da metodologia de gestão por macroprocessos e definição dos indicadores de desempenho.....	39
Figura 13. Formulário modelo para mapeamento de processos.....	41
Figura 14. Organograma da Estância Guatambu.....	44
Figura 15. Fluxograma do programa de seleção genética.....	45
Figura 16. Ciclo de produção pecuário – Estância Guatambu.....	46
Figura 17. Visão geral de Sistema – Estância Guatambu.....	50
Figura 18. Hierarquia de Processos – Estância Guatambu.....	53
Figura 19. Mapeamento processo Operações de Campo.....	62
Figura 20. Mapeamento processo Controle Sanitário.....	63
Figura 21. Mapeamento processo Disponibilizar Pastagem Cultivada	64

Figura 22. Mapeamento processo Acasalamento.....	65
Figura 23. Mapeamento processo Gestação.....	66
Figura 24. Mapeamento processo Parição.....	67
Figura 25. Mapeamento processo Lactação	68
Figura 26. Mapeamento processo Desmame	69
Figura 27. Mapeamento processo Recria	70
Figura 28. Mapeamento processo Seleção de Touros.....	71
Figura 29. Mapeamento processo Preparação e Venda de Touros....	72
Figura 30. Relacionamentos entre indicadores de desempenho e objetivos estratégicos.....	93

RELAÇÃO DE QUADROS

	Página
Quadro 1. Enfoques organizacionais.....	7
Quadro 2. Simbologia para construção de fluxogramas funcionais.....	16
Quadro 3. Lista de possíveis indicadores estratégicos genéricos.....	26
Quadro 4. Características dos indicadores.....	34
Quadro 5. Roteiro de especificações gerais dos indicadores.....	36
Quadro 6. Análise SWOT para Estância Guatambu.....	57
Quadro 7. Impacto dos processos nos objetivos estratégicos da organização.....	61
Quadro 8. Análise de restrições aos indicadores propostos.....	73
Quadro 9. Distribuição dos indicadores da Estância Guatambu de acordo com as perspectivas do BSC	74
Quadro 10. Análise do indicador “Banco de Fertilidade do Solo”.....	76
Quadro 11. Análise do indicador “Percentual de animais comercializados dentro das especificações do cliente”.....	77
Quadro 12. Análise do indicador “Produtividade (kg/ha/ano)”.....	78
Quadro 13. Análise do indicador “Condição corporal das vacas ao parto e ao desmame”.....	79
Quadro 14. Análise do indicador “Percentual de prenhez”.....	80
Quadro 15. Análise do indicador “Percentual de desmame”.....	81
Quadro 16. Análise do indicador “Percentual de mortalidade”.....	82
Quadro 17. Análise do indicador “Peso alvo dos touros aos 6,18 e 24 meses”.....	83
Quadro 18. Análise do indicador “Premiações em concursos da raça”.....	84
Quadro 19. Análise do indicador “Percentual de animais abatidos para mercados diferenciados”.....	85

Quadro 20. Análise do indicador “Satisfação geral dos clientes de touros”	86
Quadro 21. Análise do indicador “Percentual retenção de clientes de touros”	87
Quadro 22. Análise do indicador “Percentual de novos clientes de touros”	88
Quadro 23. Análise do indicador “Horas treinamento homem”	89
Quadro 24. Análise do indicador “Dias de licença saúde”	90
Quadro 25. Análise do indicador “Margem bruta por ha”	91
Quadro 26. Análise do indicador “Margem bruta por touro”	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANSI.....	American National Standards Institute
BSC.....	Balanced ScoreCard
CC.....	Condição Corporal
DEP.....	Diferença Esperada na Progenie
GMD.....	Ganho Médio Diário
GP.....	Gerenciamento por Processos
IATF.....	Inseminação Artificial em Tempo Fixo
ID.....	Indicadores de Desempenho
MEIO.....	Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações
PE.....	Planejamento Estratégico
PI.....	Padrão de Instrução
PO.....	Padrão Operacional
PNQ.....	Prêmio Nacional de Qualidade
SWOT.....	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos últimos anos no ambiente macroeconômico brasileiro, bem como a grande interação deste com a economia mundial, têm evidenciado a real importância dos sistemas de gestão das empresas, seja qual for o ramo de atividade analisado. Tais mudanças ocorrem com intensidade e frequência cada vez maiores, exigindo grande agilidade dos gestores na adaptação de seus processos internos a diferentes realidades de produção, as quais precisam ser embasadas em fatos e dados devidamente coletados e tratados, através de uma metodologia adequada para aumentar as chances de acerto.

É grande o volume de informações gerado pela pesquisa brasileira quando focamos os aspectos técnicos de produção da bovinocultura de corte, fato este que contribuiu para o significativo incremento dos índices de produtividade e eficiência obtidos pela pecuária brasileira nos últimos anos. Porém, a atividade carece de um volume maior de pesquisas voltadas ao aspecto gerencial, com o objetivo de dar suporte aos gestores na condução do negócio em um ambiente cada vez mais mutável e competitivo. Portanto, a mudança dentro de uma empresa precisa ser encarada não só como uma necessidade, mas como algo desejável, pois as competências essenciais que

garantem a diferenciação e o sucesso de hoje podem não mais ter valor no futuro próximo.

A gestão por macroprocessos tem se mostrado uma ferramenta útil para auxiliar empresas de diferentes indústrias a tornarem-se mais competitivas. Entretanto, é pouco utilizada no agronegócio, especialmente em nível de empresas de produção primária no ramo da pecuária de corte, que são, de uma maneira geral, carentes de sistemas modernos de gestão, apesar de serem a base da cadeia produtiva da carne bovina. Tal metodologia propicia o alinhamento dos resultados finais dos processos com a missão e visão da organização, agregando valor ao cliente. Este benefício pode ser considerado de grande valor para a atividade, que, apesar da evolução apresentada nos últimos anos, trabalha muito mais voltada para atender as suas necessidades internas do que as dos clientes finais, que são em última análise, quem sustenta o negócio.

Uma vez implantado um sistema de gestão baseado em processos, a melhoria nos resultados é algo a ser perseguido permanentemente, sendo que a medição de desempenho é a grande ferramenta que propicia o substrato para este trabalho, impulsionando a organização para o sucesso. Também a forma e o foco destas medições sofreram mudanças nos últimos anos, evoluindo do controle apenas contábil-financeiro para o monitoramento também de itens de controle não financeiros. Estes são vitais para o negócio quando analisamos a necessidade de tomada de decisões durante o transcorrer dos processos e não apenas ao seu final, quando os resultados, bons ou ruins, já estiverem consolidados.

É consenso entre autores como Neto (1997) e Hamer (2002), dentre outros, que inovação e gerenciamento mais profissionalizado são novos e cada vez mais importantes fatores de produção, sendo fundamentais à sobrevivência do negócio. Porém, o que identificamos é que há uma carência de trabalhos que mostrem a face operacional destes fatores aplicados à pecuária de corte. Como implementá-los? Quais as ferramentas mais apropriadas? Qual a seqüência de ações que conduz aos melhores resultados? Os objetivos do presente trabalho visam contribuir com as respostas a estas questões.

1.1. Objetivos Gerais:

- Formular um modelo para implantação de um sistema de gestão baseado em macroprocessos para uma organização envolvida com a atividade pecuária de corte;
- Propor um pacote de indicadores de desempenho com capacidade de fornecer suporte a decisões gerenciais e que apóie a melhoria contínua desta organização.

1.2. Objetivos específicos:

- Buscar na literatura especializada, informações sobre gestão por macroprocessos e sistemas de indicadores de desempenho;
- Definir um pacote de ferramentas adequadas aos objetivos gerais do trabalho, bem como uma correta ordenação de uso;
- Mapear os principais processos da empresa alvo do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Gestão por macroprocessos:

Um processo é uma ordenação específica das atividades de um determinado trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação (Davenport - 1994).

Dentro de qualquer organização, os resultados finais dos processos são a imagem da empresa percebida por seus clientes, e com isto, são os responsáveis diretos pela satisfação ou não dos mesmos. Uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente (Rummler & Brache -1994).

Segundo Durski (2004), apesar da influência dos fatores externos nos resultados da organização, os maiores problemas estão dentro delas mesmas. As chamadas “sementes de insucesso”, como altos custos, baixa qualidade nos processos e seus produtos, morosidade na tomada de decisão, lentidão organizacional, dentre outros, são plantadas vários anos antes dos problemas acontecerem e seus efeitos sentidos paulatinamente até o final. Portanto, formas e métodos clássicos de gerir, que outrora obtiveram sucesso, podem não mais serem adequados a esta nova realidade competitiva.

A gestão por macroprocessos, segundo Netto (2004), contempla uma coleção de atividades controladas e interligadas que tomam uma ou mais entradas, utilizam recursos e criam uma saída que agregue valor ao cliente, e que tem por objetivo básico, permitir que a empresa forneça valor aos seus clientes, estabelecendo objetivos e metas e monitorando o seu desempenho. Tal visão também traria os benefícios de propiciar uma maior integração da empresa, provocar mudanças organizacionais que direcionem a um mais alto nível de desempenho, além de encaminhar a uma adequação aos modelos de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9000; PNQ, 6 Sigma, BSC), sendo para estes, requisito obrigatório.

Segundo Müller (2003), a gestão por funções, baseadas em departamentos estanques e isolados, cada vez mais é sinônimo de falta de agilidade e competitividade em um mundo empresarial marcado por mudanças rápidas e conseqüentes necessidades por adaptação. A gestão por processos apresenta-se atualmente como tendência predominante na administração estratégica. Enfatiza porém, que a quebra de paradigmas enraizados na cultura executiva é um dos principais empecilhos para a implementação desta metodologia de trabalho.

Rummler & Brache (1994), dizem que uma visão horizontal da organização permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam fronteiras, mostrando os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços, além de incluir os ingredientes que faltam aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Spector (1998), apud Villela (2000) diz que as interações entre as funções devem ser coordenadas, desaparecendo os problemas de

repasses com a substituição dos arranjos verticais pela organização horizontal. Com isto, os “silos” isolados são substituídos por uma rede contínua e interconectada de processos, já que a interação e a interconexão em toda a organização são os requisitos da horizontalização (Figura 1).



FIGURA 1: O protótipo da organização horizontal (Spector, 1998)

Segundo Rummler & Brache, o problema com a visão funcional (ou verticalizada) é que ela promove uma mentalidade de "silo", que freqüentemente coloca uma função contra a outra. Quando isso acontece, cada departamento tenta otimizar seu próprio desempenho. Em vez disso, os autores sugerem que a empresa deve ser vista como um conjunto de processos inter-relacionados que compartilham a meta comum de fornecer uma resposta eficaz e eficiente às necessidades do cliente.

Outra mudança proporcionada pela gestão por processos é a de permitir que os colaboradores vejam como suas atividades estão vinculadas aos processos e sua inserção no mapa de negócios da empresa (Müller 2003). O autor também mostra a mudança de enfoque gerada na organização pela mudança da visão de funções independentes para a de processos (Quadro 1).

Enfoque nas Funções	Enfoque nos Processos
O problema está nos empregados	O problema está nos processos
Eu cuido do meu serviço	Ajudando a fazer as coisas acontecerem
Eu entendo o meu serviço	Eu sei como meu serviço se encaixa no processo geral
Meça o desempenho das pessoas	Medindo o desempenho dos processos
Mude a pessoa	Mude o processo
Sempre se acha alguém melhor	Sempre se pode aperfeiçoar o processo
Controle os empregados	Treine as pessoas
Não confie em ninguém	Estamos nisso juntos
Quem cometeu o erro?	Qual a causa deste problema?
Orientado para o lucro	Orientado para o cliente

QUADRO 1: Enfoques organizacionais. Fonte: Müller (2003)

A obtenção e manutenção de um eficiente fluxo de informação dentro da empresa é um dos maiores desafios dos gestores. Segundo Denton (1995), apud Evangelista (2000), enquanto a organização não for totalmente horizontal, os níveis gerenciais hierárquicos continuarão sendo o principal foco da comunicação organizacional. A comunicação horizontal focaliza o cliente, e não a hierarquia. O desenho das organizações verticais conduz a comunicação para cima e para baixo da organização. Na realidade, afirma o autor, as informações também se movimentam lateralmente. Sem um sistema ou estrutura que cuide da transferência lateral de informações, a organização perde em eficiência.

Os processos de uma organização são os responsáveis pela execução dos projetos e estratégias da mesma, definidos no planejamento estratégico. Sua confiabilidade e eficiência serão, portanto, determinantes no atingimento das metas propostas. Müller (2003) representa graficamente (Figura 2) este relacionamento e interdependência dentro da organização.

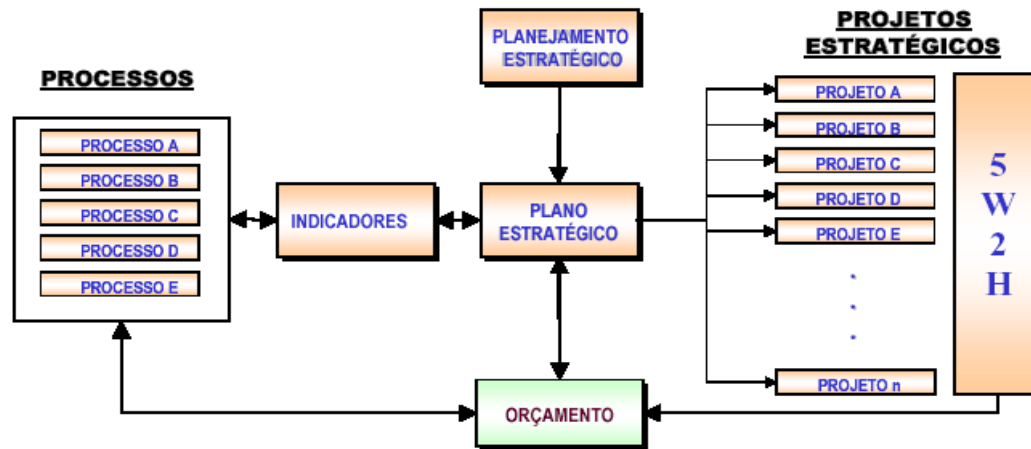


FIGURA 2: Planejamento estratégico, processos e projetos estratégicos. Fonte: Müller (2003).

Os principais ganhos com o gerenciamento por processos são resumidos por Harrington (1993), como sendo:

- a) Aumento da confiabilidade dos processos;
- b) Menor tempo de resposta;
- c) Menores custos;
- d) Redução de estoques;
- e) Melhoria da capacidade de produção;
- f) Aumento da satisfação do cliente;
- g) Aumento da participação de mercado;
- h) Melhora no moral do pessoal;
- i) Aumento dos lucros;
- j) Redução da burocracia;

Mesmo sendo um sistema de gestão com uma série de vantagens evidenciadas por diversos autores, Netto (2004) pondera que sua implantação

não se dá sem uma concentração de esforços e sem contar com aspectos importantes como apoio irrestrito da alta direção e alinhamento com a estratégia da empresa.

O trabalho de mapeamento dos processos do negócio, etapa fundamental para a implantação de um sistema de gestão baseada em processos, segue uma orientação teórica de hierarquia descrita por Harrington (1993), qual seja:

- **Macroprocesso** – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- **Processo** – é um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;
- **Subprocesso** – é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- **Atividades** – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- **Tarefa** – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro-enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada à como um item desempenha uma incumbência específica.

O mapeamento do processo inicia com os objetivos do processo, sendo o próximo passo, a decomposição do objetivo em atividades e tarefas. O mapa de processo contribui grandemente com o aprendizado e a melhoria na execução dos mesmos através do exame dos relacionamentos *input-output* nele representados. Afinal, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de

processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos (Villela 2000).

Hronec (1994), apud Müller (2003), descreve a existência de três tipos de processos (Figura 3), classificados da seguinte forma:

- **Processos primários:** são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha, o cliente logo identifica;
- **Processos de apoio:** são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes;
- **Processos gerenciais:** são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

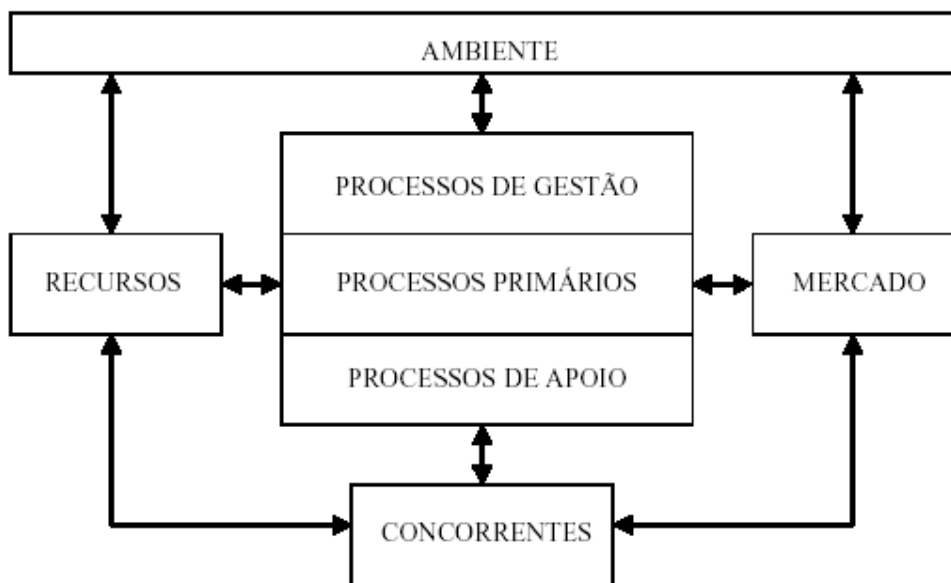


FIGURA 3: A empresa como um conjunto de processos (Hronec 1994)

Tal classificação tem grande valor enquanto facilita a decisão sobre priorização de recursos e nível de controle diferenciado entre processos.

A forma de implantação do sistema é abordada em revisão feita por Müller (2003), onde vários autores como Harrington (1993), Rummler & Brache (1994) e Gulledge Jr. & Sommer (2002) propõem diferentes formas de atuação,

porém sem grandes divergências no tocante aos pontos vitais para obtenção de sucesso com a metodologia. Pode-se concluir em uma seqüência de etapas com a seguinte descrição (adaptado de Müller (2003)):

- a. Análise da visão geral de sistema da organização;
- b. Descrição da hierarquia de processos;
- c. Formação da equipe de trabalho;
- d. Priorização de processos;
- e. Mapeamento dos processos críticos;
- f. Montar sistema de avaliação de desempenho;

2.1.1. Etapa 1: Análise da visão geral de sistema da organização:

A visão de sistema da organização é o ponto de partida, segundo Rummler e Brache (1994).

Nesta abordagem (Figura 4), a organização é um sistema de processamento (1) que converge diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores ou mercados (4). É guiada por seus critérios e *feedback* internos (5), porém conduzida em última instância pelo feedback do mercado (6), além de sofrer a influência dos concorrentes (7) que competem pelos mesmos recursos e mercado, sendo todos inseridos em um ambiente social, econômico e político (8). Dentro das organizações, temos os seus processos (9), que são os responsáveis pela conversão dos insumos em produtos ou serviços finais. Por fim, um mecanismo de controle, o gerenciamento (10), que somente tem ação

no ambiente interno da organização e que tenta responder aos *feedback* internos e externos para equilibrar a organização no ambiente externo.

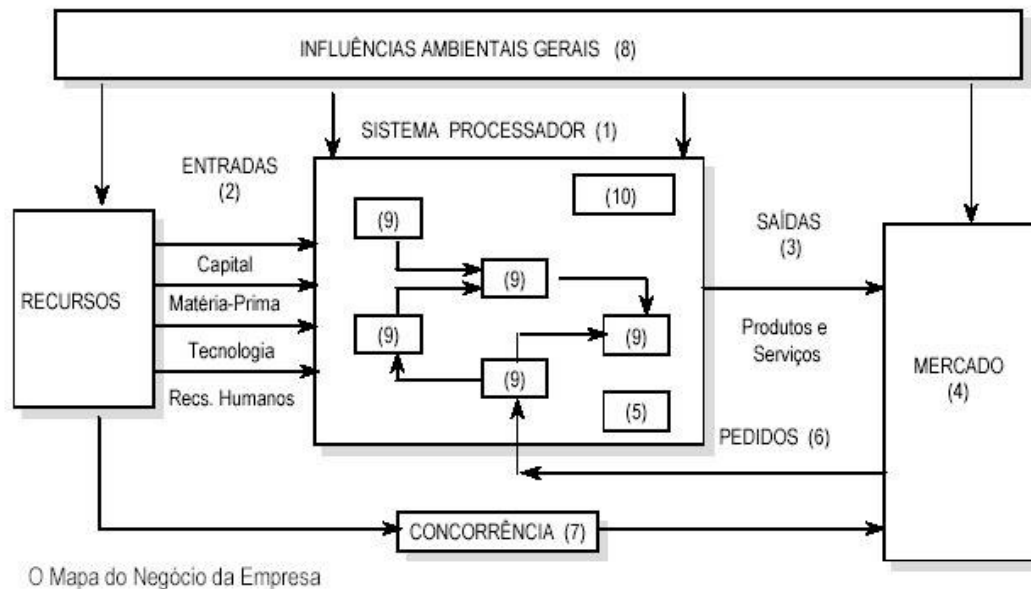


FIGURA 4: Visão de sistemas de uma organização (Rummler & Brache 1994)

2.1.2. Etapa 2: Descrição da hierarquia de processos:

Na seqüência do trabalho de implantação, a análise do ambiente interno é o passo seguinte, através da montagem de mapas que mostrem a hierarquia dos processos, onde o chamado “Mapa de Relacionamentos” (Rummler e Brache – 1994) é utilizado para descrever os macroprocessos, obtendo-se os seguintes benefícios:

- a) Entender como o trabalho é feito atualmente
- b) Identificar e eliminar os elos faltantes na cadeia
- c) Avaliar meios alternativos de agrupar pessoas e estabelecer hierarquias

Harrington (1993) propõe o entendimento da hierarquia do processo através do desdobramento do macroprocesso em processos, subprocessos e atividades (Figura 5).

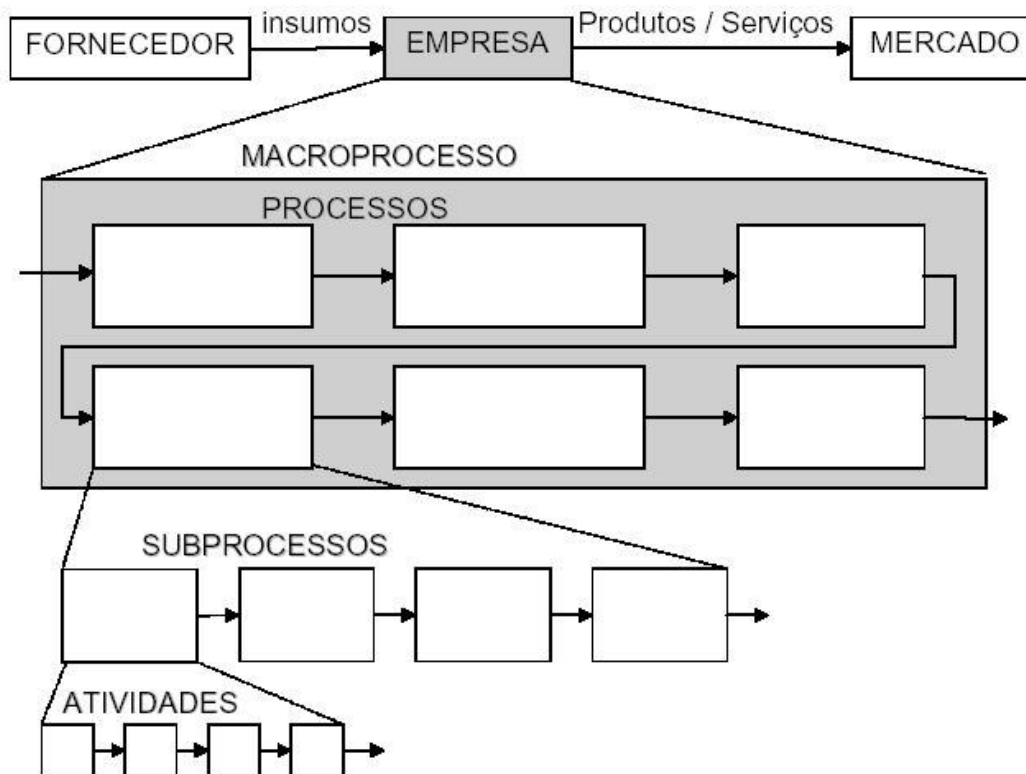


FIGURA 5: Hierarquia de processos (Harrington 1993)

2.1.3. Etapa 3: Formação da equipe:

Segundo Rummler & Brache (1994), o grupo de pessoas envolvido na implementação deste sistema de gestão precisa ter o conhecimento amplo do negócio da empresa (visão holística), bem como deve envolver representantes da alta direção (diretores e gerentes) como forma de comprometimento com o processo. Devem ser ouvidas também as pessoas que conhecem a fundo os processos que serão mapeados, normalmente os seus operadores ou os chamados donos do processo, que são em suma, os

responsáveis pelos resultados obtidos. Harrington (1993) lista algumas características importantes para pessoas que venham a fazer parte de equipes de melhoria:

- a) Autoridade para comprometer os recursos do departamento;
- b) Tempo para participar das atividades;
- c) Conhecimento prático e efetivo do processo;
- d) Credibilidade perante os demais componentes da equipe;
- e) Vontade de participar;
- f) Crença de que o processo pode ser melhorado;
- g) Disposição para adotar e liberar as mudanças;
- h) Interesse legítimo no processo.

2.1.4. Etapa 4: Priorização de processos:

Mapear e controlar todos os processos do negócio pode ser uma meta das organizações que adotam este sistema de gestão, porém o trabalho deve começar pelos processos críticos, que são definidos por Rummler e Brache (1994), como aqueles que influenciam um fator competitivo que a empresa queira reforçar ou expandir. Harrington (1993) sugere os principais aspectos a serem considerados para sua escolha:

- a) Impacto sobre o cliente;
- b) Índice de mudança;
- c) Situação do desempenho;
- d) Impacto sobre a empresa;
- e) Impacto sobre o trabalho;

Kiyon (2001) enfatiza a necessidade de cruzamento dos objetivos estratégicos com os processos organizacionais que mais impactam nos resultados esperados, como ferramenta para auxiliar na determinação dos processos críticos.


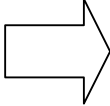
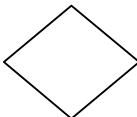
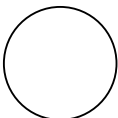

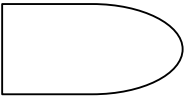
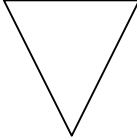



2.1.5. Etapa 5: Mapeamento dos processos críticos:

O mapeamento do processo em si, através de uma representação visual do seu funcionamento, consegue evidenciar oportunidades de melhoria e simplificação, tendo as seguintes etapas descritas por Hronec (1994):

- a) Identificar o objetivo do processo, clientes, fornecedores e resultados esperados;
- b) Documentar o processo por meio de entrevistas e conversações;
- c) Transferir as informações para uma representação visual;

A representação visual desta etapa pode utilizar várias ferramentas, sendo que o uso dos fluxogramas é o mais freqüente. Segundo Müller (2003), a elaboração de fluxogramas constitui ferramenta-chave para a compreensão dos processos empresariais. Representam as atividades dos processos existentes e dos propostos, permitindo visualizar e analisar as relações entre departamentos, atividades, fluxos físicos, informações, etc., e o impacto das mudanças propostas. Em resumo, os fluxogramas têm uma função básica: documentar um processo para que se possam identificar as áreas que precisam ser melhoradas. O autor recomenda a codificação proposta por Harrington (1993) para a confecção dos fluxogramas, utilizando os símbolos de

acordo com as normas da ANSI (*American National Standards Institute*), representados no quadro 2.

SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO NO FLUXOGRAMA
	Retângulo - Operação – Este símbolo representa uma mudança num item. É usado para mostrar uma atividade de qualquer natureza
	Seta Grossa - Movimento/Transporte - Indica movimentação física e concreta entre localidades
	Losango - Ponto de Decisão - Representa o ponto do processo em que uma decisão é tomada. A seqüência de atividades depende da decisão tomada neste ponto
	Círculo Grande - Inspeção/Controle - Indica que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade de saída possa ser avaliada. Normalmente envolve uma operação de inspeção ou um controle (checagem, conferência, controle, verificação, autorização).
	Retângulo com Fundo Arredondado - Documento Impresso - Este símbolo indica que a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel.
	Retângulo de Lado Arredondado - Espera - Utilizado quando uma pessoa, um item ou uma atividade precisam esperar, ou quando um item é colocado num estoque temporário antes que a próxima atividade seja executada.
	Triângulo - Armazenagem - Este símbolo indica que existe uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição é necessária para remover o item para a atividade seguinte. Muitas vezes usada para representar que um produto aguarda um cliente (armazenagem, arquivamento, guarda, estoque).
	Seta - Sentido de Fluxo - Utilizada para indicar o sentido e a seqüência das fases do processo. Realiza a ligação entre os diferentes símbolos.
	Seta Interrompida - Transmissão - Identifica a ocorrência de transmissão instantânea de informação (transmissão eletrônica de dados, fax, chamada telefônica).
	Círculo Alongado - Limites - Indica o início e o fim de um processo. Normalmente as palavras “início” e “fim” estão inscritas no símbolo.

QUADRO 2: Simbologia para construção de fluxogramas funcionais. Fonte: Harrington (1993).

2.1.6. Etapa 6: Montar sistema de avaliação de desempenho:

Como a montagem de um sistema de avaliação de desempenho é um dos objetivos do presente trabalho, este tópico será abordado na seqüência com mais profundidade.

2.2. Indicadores de Desempenho (ID's):

Quando se implementa a gestão por macroprocessos, a existência de um sistema de medição de desempenho surge como uma necessidade para monitorar o sistema de gestão. Segundo Frost (1999), apud Marccelli (2000), há uma década atrás as organizações usavam basicamente indicadores financeiros para avaliar o negócio. Porém, este sistema propicia uma visão posterior aos fatos, o que estaria mais como olhar no espelho retrovisor de um automóvel do que para o pára-brisa. Coloca que algumas iniciativas gerenciais (como a gestão por processos) que usam indicadores não financeiros sistematicamente poderiam conduzir às mudanças necessárias nas atividades que geram os resultados financeiros. A autora cita ainda, a metáfora construída por Axson (1999), que faz a seguinte analogia:

“Quando dirigimos um carro, o painel de controle nos fornece muitas informações, em tempo real, que nos auxiliam na tomada de decisão imediata que muitas vezes temos que fazer sem, no entanto, nos fornecer informações desnecessárias. Alguns indicadores como os níveis de combustível e óleo, velocidade, temperatura do motor e talvez a rotação do motor são suficientes para um monitoramento contínuo. Ao mesmo tempo, sensores podem estar monitorando outros indicadores também importantes para o bom funcionamento do automóvel, mas que irão alertar você somente se ocorrer algum problema, como por exemplo, uma luz vermelha que lhe alerta quando o motor estiver superaquecido – e ainda bem que lhe proporcionando tempo suficiente para fazer ajustes que corrigirão o problema. Em resumo, o painel de controle lhe

fornece a informação que você precisa no momento certo sem lhe inundar com todas as informações”.

O autor sugere que um bom sistema de indicadores deve seguir o mesmo modelo, com definição de pontos críticos de monitoramento, que podem proporcionar uma reação em curto espaço de tempo no sentido de realinhar esforços no rumo da estratégia traçada. Meyer (1994), apud Marccelli (2000), coloca a importância de não incorrer no fato de termos indicadores em excesso, onde muitos podem estar contribuindo pouco para o atendimento da estratégia traçada.

Martins (1999), apud Bond (2002), coloca que muitas empresas, em busca da sobrevivência, privilegiaram as mudanças no setor tecnológico da produção, em detrimento a mudanças no sistema de gestão, sendo que a evolução de ambos não se deu no mesmo ritmo. Isto leva, na melhor das hipóteses, à sub-otimização dos investimentos feitos na produção.

Kaydos (1991), apud Bond (2002), considera que a medição de desempenho é um dos elementos centrais da gestão, com percepção de que o desempenho é, em parte, resultado das decisões, as quais têm a sua qualidade afetada pela quantidade e qualidade das informações geradas pelos indicadores. Complementa dizendo que o benefício mais importante dos indicadores de desempenho é o fato de que eles dão o entendimento de como a organização funciona, as forças que a dirigem, além de mostrar como as ações e operações estratégicas se alinham com o sistema de gestão.

Para Figueiredo (2002), a tomada de decisões dentro das organizações cresce em complexidade e exige informações mais precisas, mais rápidas e mais completas sobre as condições internas e externas das

organizações. Entre as condições externas podem ser citadas: as mudanças de mercado, as necessidades do cliente, as reações dos concorrentes, etc. Quanto às condições internas, necessita-se saber como a empresa está respondendo ao meio externo. Entre as fontes destas informações, situam-se, em lugar destacado, as medidas de desempenho.

Figueiredo (2002) também aborda o significado de competitividade para justificar a crescente importância da medição do desempenho das organizações nos dias de hoje, citando Moreira (1996), o qual diz que a competitividade de uma empresa resulta do melhor ou pior desempenho que ela apresenta em seus mercados internos e externos. Assim, a competitividade, além de sofrer a ação daqueles fatores sistêmicos fora do seu controle, dependerá de um conjunto de fatores internos, os quais podem, em grande parte, ser gerenciados pela própria companhia.

Segundo Harrington (1997), as pessoas precisam saber quão bem estão se comportando para que sejam estimuladas a melhorar continuamente o seu desempenho, a fim de serem recompensadas pela sua eficiência. Para o autor a medição é importante para a melhoria por diversas razões:

- a) Focaliza os fatores que contribuem com a missão da organização;
- b) Mostra quão efetivamente os recursos estão sendo usados;
- c) Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- d) Oferece informações para que as causas fundamentais e as fontes de erros sejam analisadas;
- e) Identifica oportunidades de melhoria contínua;
- f) Dá aos empregados senso de realização;

g) É um meio de saber se a organização está ganhando ou perdendo;

h) Ajuda a monitorar o progresso.

Segundo GIL (1992), os indicadores de desempenho podem ser considerados como termômetros que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização. O autor apresenta algumas características importantes inerentes aos indicadores de desempenho:

a) Devem refletir a visão do cliente, ou seja, devem possibilitar a verificação da qualidade sob a percepção do consumidor. Estes indicadores devem refletir como o produto está sendo usado no seu destino e o seu encaixe na cadeia de valor do cliente;

b) Devem indicar o nível de utilização de recursos, isto é, possibilitar a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor mix de produção, ou seja, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Estes indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;

c) Devem ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas, ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;

d) Devem ser objetivos e facilmente mensuráveis. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando seu desvio, a perda ou ganho, a qualidade ou níveis de defeito;

e) Devem fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização;

f) Devem estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo.

Uma visão mais condensada porém igualmente abrangente sobre o papel dos indicadores é proposta por Nauri (1998), o qual diz que os sistemas de indicadores de desempenho permitem saber:

- a) Como as coisas estão sendo feitas;
- b) Se as metas estão sendo atingidas;
- c) Se os clientes estão satisfeitos;
- d) Se os processos estão sob controle;
- e) Onde o processo de melhoria é necessário.

Para Harrington (1997), a organização deve estabelecer pontos de medição próximos a cada atividade de forma que as pessoas que desempenham cada atividade distinta recebam *feedback* direto, imediato e relevante. Esta afirmação feita pelo autor, leva a considerar que a sua idéia de definir pontos de medição próximos às atividades realizadas podem fornecer parâmetros de referência, como a eficácia e a eficiência, por exemplo, para as pessoas envolvidas nos processos. Para o autor, o sucesso de um sistema de medição de desempenho está baseado nos seguintes princípios:

a) Medir somente o que é importante. Não medir demais; medir coisas que dêem impacto ou indiquem o sucesso organizacional. O processo de aferição gera custos;

b) Equilibrar um conjunto de medidas. Ao se definir medidas, considerar as perspectivas das pessoas que tomam decisões, e coletar sugestões sobre o que deve ser medido;

c) Oferecer uma visão, tanto vertical quanto horizontal, do desempenho organizacional. A visão vertical refere-se à gestão dos recursos da organização e a visão horizontal, à gestão dos resultados;

d) Envolver os funcionários no desenho e na implementação do sistema de medidas. Proporcionar aos funcionários o senso de propriedade, o que leva a melhorar a qualidade do sistema de medição de desempenho;

e) Alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais. As medidas, em todos os níveis da organização, devem dar suporte à tomada de decisões e orientar os esforços para o alcance das metas.

Quanto ao monitoramento, Harrington (1997) coloca que os resultados de um determinado processo devem ser verificados internamente, nunca recorrendo ao cliente externo como último inspetor. De preferência, as atividades devem ser inspecionadas pelos próprios indivíduos que realizam a atividade, a fim de que obtenham *feedback* imediato. Em casos em que a taxa de erros de auto-inspeção for muito elevada, diz o autor, “deixe as pessoas que executam a atividade verificar o trabalho uma das outras, em último caso solicita-se alguém que não participe da atividade para inspecionar o trabalho antes de repassá-lo ao cliente externo”.

Ainda com Harrington (1997), as metas (padrões) da empresa devem ser utilizadas para fixar um desempenho mínimo aceitável para cada indivíduo ou unidade que executa uma atividade. Primeiramente será necessário definir os padrões de eficácia junto dos clientes internos ou externos que recebem o produto ou serviço do processo que está sendo analisado, o ideal é reunir estes clientes para determinar o que exatamente eles precisam. Já os alvos de desafio vão além de padrões de desempenho e não são estabelecidos pelos clientes internos ou externos do processo. Um alvo de desafio deve ser estabelecido pelo responsável da atividade, que pode ser uma equipe ou um indivíduo. A importância de estabelecê-los é a condução para a melhoria contínua, pois objetiva a melhoria do desempenho além dos padrões pré-fixados.

Kiyam (2000) diferencia os indicadores de desempenho tradicionais dos novos sistemas mais modernamente utilizados, tentando mostrar como os primeiros não aportam às informações realmente cruciais para a sobrevivência das organizações no atual contexto econômico mundial, pois focam basicamente na busca pela eficiência operacional e no gerenciamento orientado por uma visão financeira/contábil, não contemplando a eficácia dos processos. Alguns exemplos disto são os indicadores de produtividade (operacional) e retorno sobre investimentos e lucro por produto (financeiro/contábil). O autor citou as principais características apontadas na literatura para os novos sistemas de indicadores:

- a) São congruentes com a estratégia competitiva;
- b) Têm medidas financeiras e não-financeiras;
- c) Direcionam e suportam a melhoria contínua;

- d) Identificam tendências e progressos;
- e) Facilitam o entendimento das relações de causa-efeito;
- f) São facilmente inteligíveis para os funcionários;
- g) Abrangem todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- h) Informam em tempo real para toda a organização;
- i) Influenciam a atitude dos funcionários;
- j) Avaliam o grupo e não o indivíduo.

O autor cita alguns dos modelos que, segundo ele, surgiram após a publicação dos primeiros artigos alertando para a inadequação dos sistemas tradicionais de medição de desempenho. São eles:

- a) SMART – “Performance Pyramid”;
- b) Sistema de medição de desempenho para competição baseado em tempo;
- c) Balanced Scorecard;
- d) Modelo de medição para valor agregado;
- e) Desempenho Quantum;
- f) Sete critérios de desempenho;

Estes modelos, com destaque para o Balanced Scorecard (BSC), amplamente estudado e citado na literatura, buscam um equilíbrio nos indicadores, de maneira que o seu conjunto mostre as várias faces do negócio que precisam ser gerenciadas para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (Figura 6). O BSC foi desenvolvido por Kaplan & Norton (1993), combinando medições financeiras com não-financeiras, preconizando indicadores sob as seguintes perspectivas:

- a) Financeira;
- b) Do cliente;
- c) Dos processos internos;
- d) Da aprendizagem e crescimento;

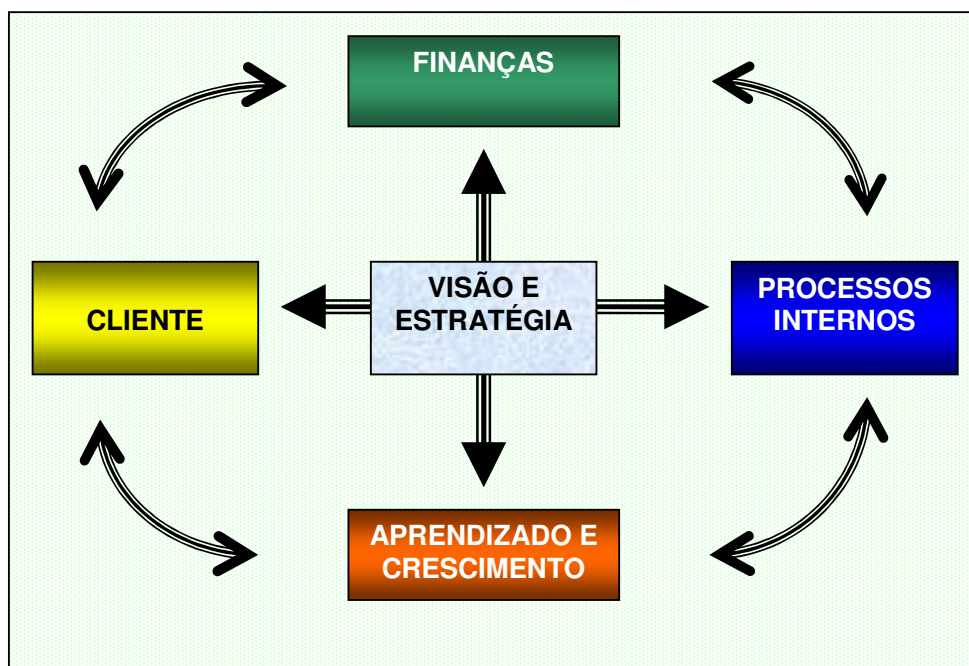


FIGURA 6: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Adaptado de Kaplan & Norton (1993).

A perspectiva financeira representa as metas de longo prazo da empresa, ou seja, gerar retornos superiores em relação ao capital investido.

Na perspectiva clientes, busca-se monitorar o desempenho da empresa no segmento de mercado em que pretende competir.

Dentro da perspectiva processos internos, as medidas são escolhidas de maneira à alavancar a excelência nos processos que são críticos para atingir a estratégia estabelecida.

Na perspectiva aprendizado e crescimento, busca-se estabelecer a infra-estrutura necessária para suportar os objetivos elaborados pelos

processos internos, como capacidade dos colaboradores, sistemas de tecnologia de informação, dentre outros.

Figueiredo (2002) sugere alguns exemplos de indicadores agrupados de acordo com a perspectiva atendida dentro da visão do BSC (Quadro 3).

Perspectivas	Possíveis Indicadores Estratégicos Genéricos
Financeira	Retorno sobre o investimento Valor econômico agregado (EVA) Margem bruta Fluxo de caixa Margem de contribuição Lucro por empregado Custo total Solvência
de Clientes	Satisfação Retenção Participação no mercado Participação de conta Captação de clientes Lucratividade de clientes
de Processos Internos	Retrabalho Incidência de defeitos Tempo de resposta Custo baixo de aquisição Devoluções feitas pelos clientes Tempo para desenvolvimento de novos produtos Entrega no prazo Lançamento de novos produtos Nível de tecnologia
de Aprendizado e Crescimento	Rotatividade da mão-de-obra Qualificação da mão-de-obra Disponibilidade dos sistemas de informação

QUADRO 3: Lista de possíveis indicadores estratégicos genéricos. Fonte: Figueiredo (2002).

Kiyan (2001) propõe uma metodologia para determinação e análise individual dos indicadores composta de três etapas, descritas na seqüência.

2.2.1. Metodologia de Kiyan:

2.2.1.1. Análise Estratégica:

Nesta fase, o autor sugere uma análise do ambiente competitivo através da metodologia das “Cinco Forças Competitivas”, segundo o conceito de Porter (1989). Na seqüência, o trabalho de identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e as forças e fraquezas organizacionais, o qual pode ser feito através da Matriz SWOT. Finalmente, a definição dos objetivos estratégicos e processos relacionados poderão ser determinados, valendo-se da análise ambiental feita previamente.

2.2.1.1.1. O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter:

Este modelo (Figura 7) é explicado em revisão realizada por Baptista & Bicho (2006), os quais fazem as seguintes colocações:

a) A rivalidade dentro da própria indústria é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir diretamente sobre os clientes, através de medidas agressivas de captação a curto prazo desses clientes. Geralmente, um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interações que deterioram a rentabilidade da indústria. Em geral, a rivalidade ou pressão competitiva entre concorrentes diretos é mais elevada quando:

- O número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- A indústria tem crescimento baixo;
- Existem custos fixos ou de armazenamento elevados;

- Os produtos dos diferentes concorrentes são pouco diferenciados entre si e/ou os clientes podem mudar de fornecedores a baixos custos.

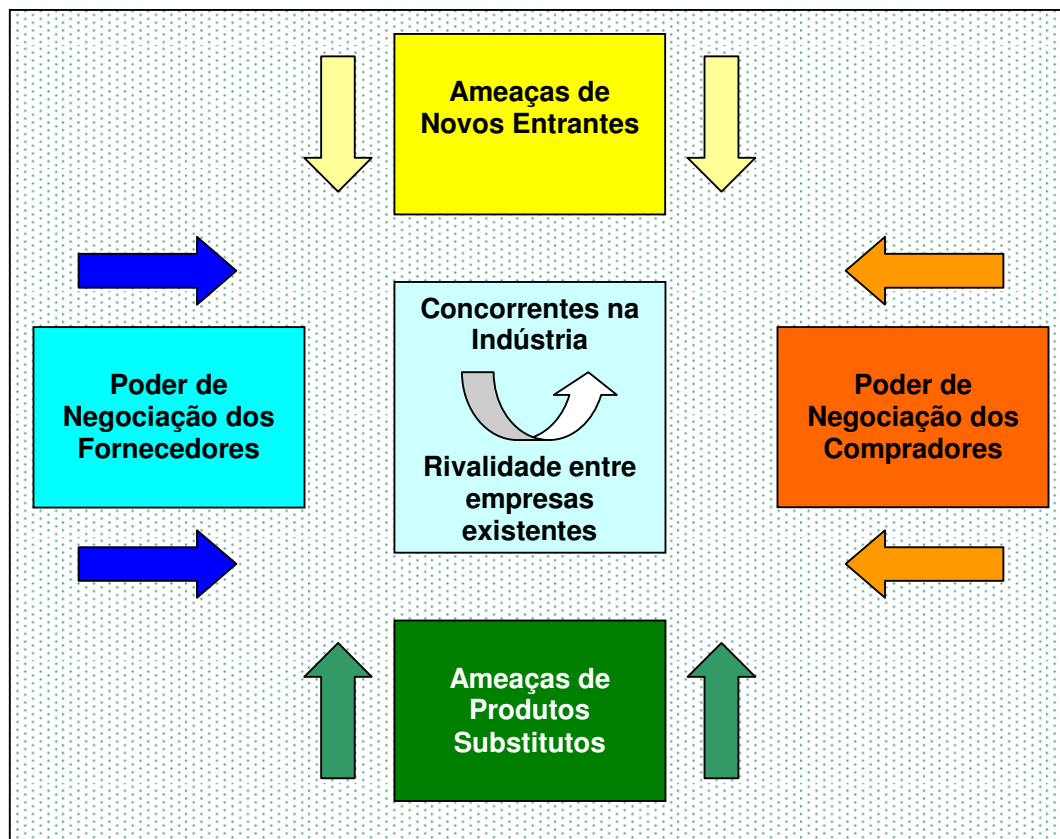


FIGURA 7: As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Organização (Porter, 1989).

b) O poder de negociação dos fornecedores geralmente é incrementado quando:

- Existe um número reduzido de fornecedores;
- Não existem produtos substitutos;
- Os compradores desta indústria são pouco importantes para os fornecedores;
- Os produtos fornecidos são muito importantes para o comprador;
- Existem custos elevados na mudança de fornecedor.

c) Quanto ao poder de negociação dos clientes, alguns dos fatores que agem de forma a incrementá-lo são:

- A indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores;
- As compras são feitas em grandes volumes;
- Os produtos adquiridos têm baixa diferenciação;
- Os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado;
- Os clientes têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido.

d) A entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e conseqüentemente aumentando o nível de rivalidade. Os principais elementos de entrada são os fatores: acessível e imitável, devido à inexistência de barreiras à entrada e a atratividade presente ou esperada.

e) Os produtos substitutos exercem pressão sobre todas as indústrias, o que constitui uma limitação à rentabilidade tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a uma diminuição da atratividade da indústria. Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos.

2.2.1.1.2. Análise SWOT:

A análise SWOT foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School (Baptista & Bicho - 2006). O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxônicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities*

(oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização, de forma integrada, dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto em nível interno como externo, ou seja, a forma como a organização se relaciona com o seu meio (Figura 8).

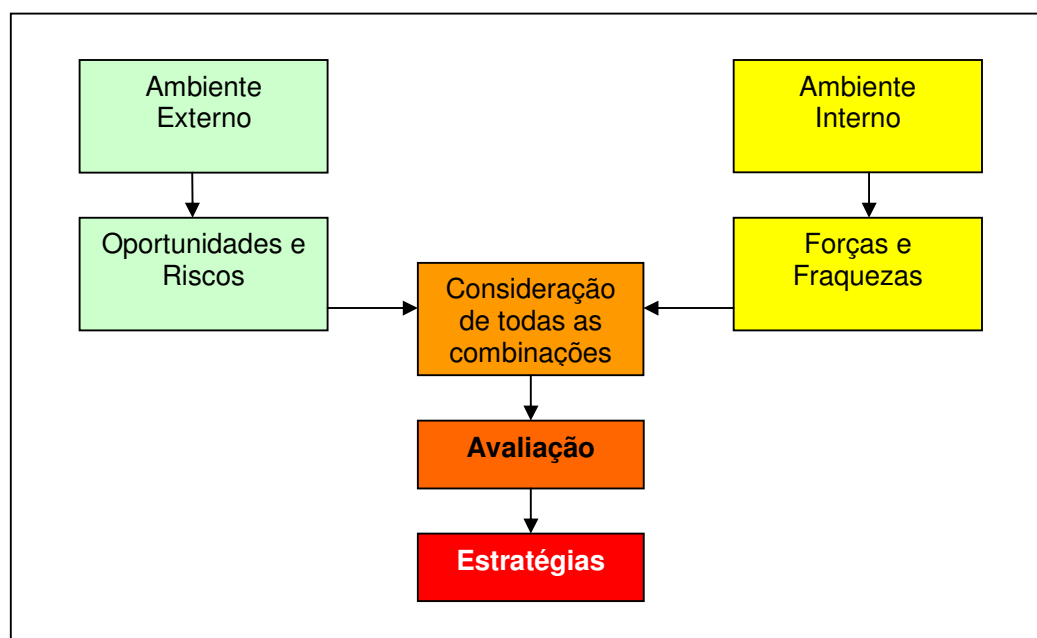


FIGURA 8: Modelo de Andrews e Christensen para análise de ambiente. Fonte: Kiyari (2001).

A análise externa tem a sua importância associada a necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventos futuros que possam ter maior ou menor impacto na organização. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos.

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos

(*Weaknesses*) caracterizadores da organização num determinado momento. Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças). Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente. A correta listagem das suas forças e fraquezas fornece à organização elementos importantes no que se refere a sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior proveito possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas (Figura 9).



FIGURA 9: Diagrama SWOT. Fonte: site Wikipédia.

Prévio a determinação dos indicadores e, com a finalidade de servir como um conjunto de diretrizes para este trabalho, se faz necessário a determinação dos objetivos estratégicos e processos relacionados. Marccelli (2000), concordando com Kiyari (2001), coloca como necessário a

determinação dos objetivos estratégicos e as respectivas estratégias para atingimento dos mesmos. Estas devem expressar como a empresa utiliza seus pontos fortes para alcançar os objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do meio.

Porter (1989) sugere o uso do modelo de “Estratégias Genéricas” (Figura 10), o qual distingue três linhas distintas de estratégias:

a) A liderança em custos: quando a empresa direciona todos os seus esforços para a eficiência operacional, buscando a lucratividade através da ação sobre as despesas;

b) A diferenciação da produção, que é oposta à estratégia anterior, baseando-se na pressuposição de que o mercado está disposto a pagar até 30% mais por um produto diferenciado com um conjunto de desempenho superior. É nesta linha que apostam as empresas que adotam esta estratégia;

c) A estratégia do foco, que como o próprio nome diz, busca atuar sobre um determinado nicho de mercado, um grupo específico de clientes. Esta estratégia também pode ser centrada em custos ou diferenciação.

A estratégia de liderança no custo deve agregar valor ao cliente, isto significa baixar os custos para baixar os preços, pois só assim pode ser considerada uma estratégia. A liderança no custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas de Porter e pode resultar em crescimento de participação no mercado. Entre as fontes genéricas da liderança nos custos podem ser citadas: a busca pela economia de escala, a tecnologia patenteada, o acesso preferencial às matérias primas, dentre outras, variando de acordo com o tipo de indústria.

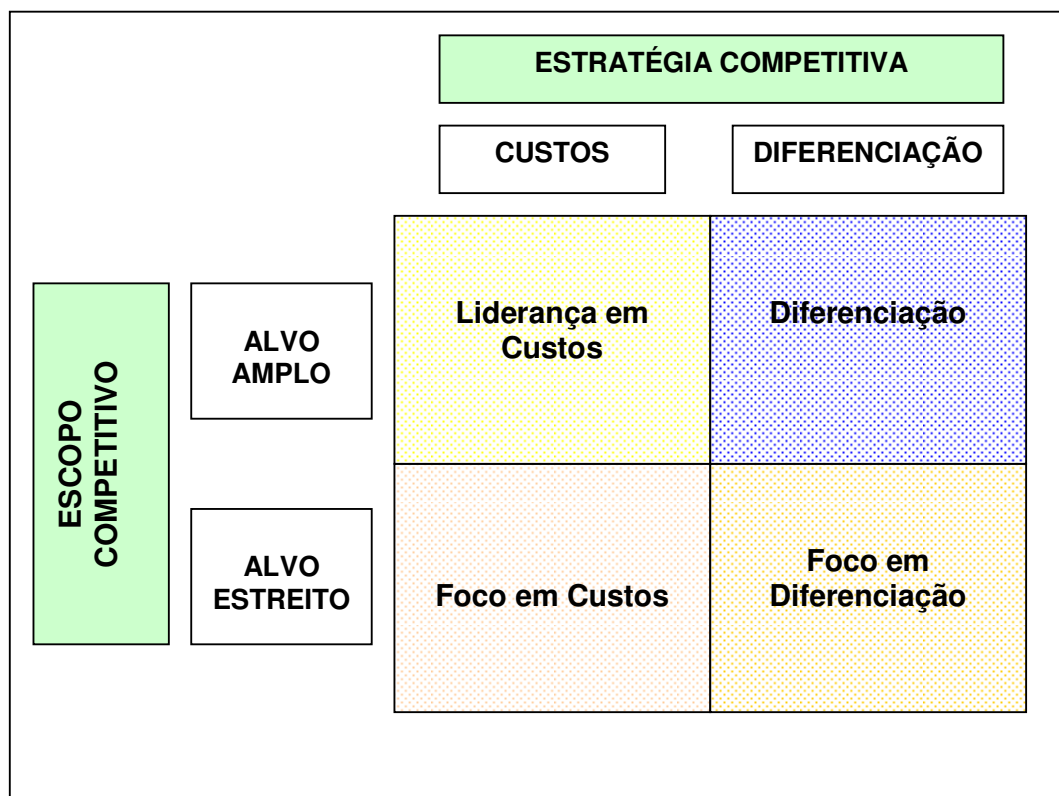


FIGURA 10: Estratégias genéricas (Porter-1989)

A diferenciação significa criar algo que seja único no âmbito de toda uma indústria e privar o consumidor do elemento de comparação. Neste contexto, dois elementos são básicos para a diferenciação: os indivíduos devem perceber a diferenciação e o produto ou o serviço tem que ser importante para cliente. Entre as formas de diferenciar podem ser citadas: projeto ou imagem da marca, tecnologia empregada e outras peculiaridades. Como vantagens da diferenciação, pode-se enumerar:

- a) Criação de uma posição defensável contra as cinco forças competitivas;
- b) O isolamento contra a rivalidade competitiva;

c) O aumento das margens sem necessidade de uma posição de baixo custo, embora os custos não possam ser ignorados.

O enfoque é uma estratégia que visa atender um alvo determinado num ambiente competitivo determinado (segmento-alvo), utilizando a diferenciação ou os custos mais baixos para atender melhor às necessidades do alvo selecionado.

2.2.1.2. Definição do Conjunto de Indicadores:

Na segunda etapa do modelo de Kiyon (2001), lista-se os possíveis indicadores para a organização, considerando-se o tipo de análise de desempenho que o usuário gostaria de ter: o foco da mensuração (processos, atividades, produto, etc.) e horizonte de tempo para a obtenção das mensurações, para o qual o autor lista algumas características dos indicadores para orientar a escolha (Quadro 4).

Aspecto	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Foco	Operacional	←-----→	Estratégico
Orientada	A ação	←-----→	A análise
Freqüência	Contínua	←-----→	Esparsa
Nível de agregação	Pequeno	←-----→	Grande
Concentração de dados	Maior parte no processo	←-----→	Em vários processos
Papel	Controlar	←-----→	Explorar relacionamentos
Natureza	Maior parte não-financeira	←-----→	Maior parte financeira

QUADRO 4 : Características dos indicadores. Fonte: Kiyon –2001.

Nesta etapa também se deve fazer o chamado levantamento de restrições e requisitos para instalação dos indicadores, os quais devem ser ponderados em uma análise crítica a qual resultará na escolha dos indicadores mais adequados. As restrições, segundo o autor, seriam as principais dificuldades e inconveniências para a adoção do indicador em estudo, as quais precisam ser contrapostas a contribuição do mesmo para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

2.2.1.3. Análise do Conjunto de Indicadores:

Na terceira etapa do modelo de Kiyari (2001), faz-se a análise individual dos indicadores, onde, uma vez escolhidos, recomenda-se a descrição dos detalhes de cada um (Quadro 5). Também se faz necessário uma análise de relacionamento dos indicadores entre si e seu alinhamento com os objetivos da organização, para verificar o nível de aderência dos mesmos com tais objetivos.

Müller (2003) apresenta uma metodologia de trabalho para montagem de um Planejamento Estratégico (PE) que, em síntese, reúne as ações da metodologia de determinação de indicadores proposta por Kiyari (2001) com a necessidade de se determinar os objetivos estratégicos e estratégias proposta por Marccelli (2000), representada na Figura 11. O modelo agrega o estudo da identidade organizacional prévio à análise de ambiente e delineamento de estratégias.

ESPECIFICAÇÕES	
Título	
Fórmula	
Unidade de medida	
Abreviatura da medida	
Meta	
Alvo de desafio	
Responsável pelo indicador	
O que ele faz	
Público alvo	
Benefícios	
Dificuldades	
Processo relacionado	
Freqüência de geração de informações	
Freqüência de revisões	

QUADRO 5: Roteiro de especificações gerais dos indicadores. Fonte: adaptado de Kiyam –2001.

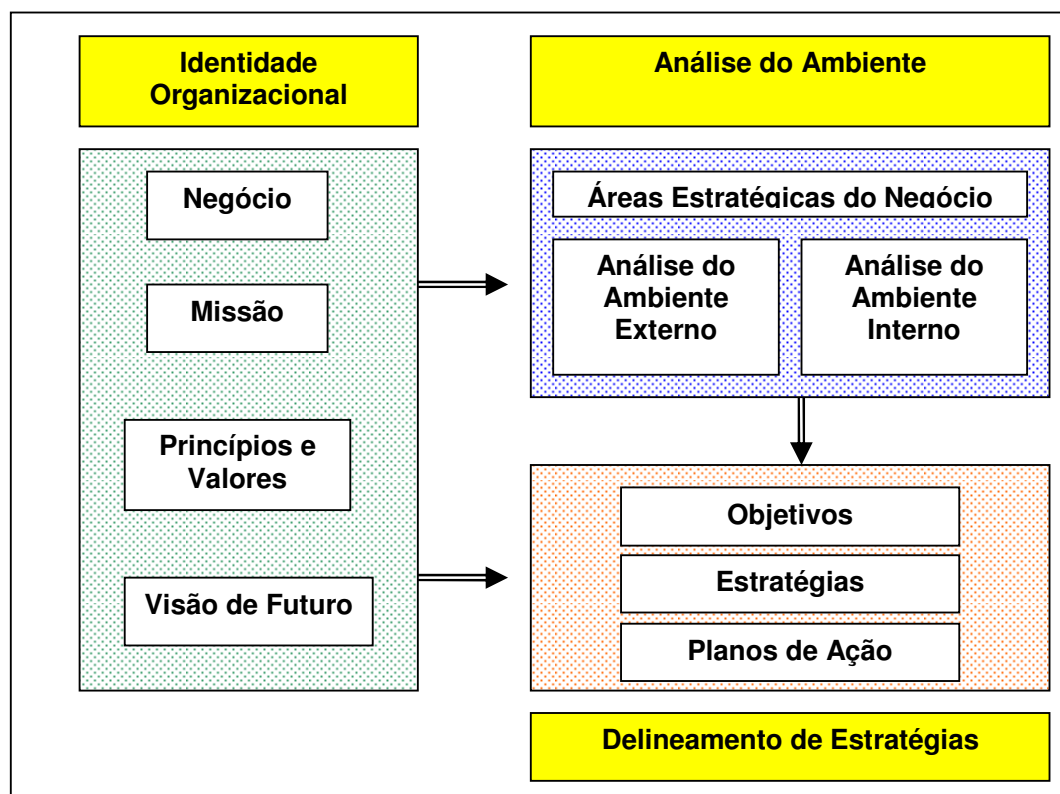


FIGURA 11: Método de condução do PE. Fonte: Müller (2003).

A Identidade Organizacional permite esclarecer à organização os questionamentos: “quem somos?” e “para onde vamos?”. A Análise do Ambiente torna clara a visão de “onde estamos hoje?”. Por fim, o Delineamento das Estratégias ajuda na definição de “como chegaremos lá?”.

Em relação a melhor seqüência de ações para a implementação de modelos de gestão por macroprocessos, Müller (2003) recomenda iniciar o trabalho pelo planejamento estratégico (PE), seguido do gerenciamento dos processos (GP) e finalmente os indicadores de desempenho (ID). O autor embasa a recomendação ressaltando a necessidade de definição prévia dos processos da empresa, mesmo que de forma superficial, dado que estes são o substrato sobre o qual incidirá grande parte dos indicadores e neles (nos processos) é que se dará a consecução dos objetivos estratégicos. Os indicadores de desempenho não têm vida própria, dependendo da estratégia como ponto de partida e necessitando dos processos como substrato para a colocação dos indicadores. Müller (2003) enfatiza a interdependência entre os módulos: sem estratégia, como priorizar processos ou definir indicadores? Sem indicadores, como acompanhar o plano estratégico e garantir melhorias sustentadas nos processos? E, sem processos, como alcançar efetivamente a eficácia organizacional, já que cada objetivo estratégico dificilmente é alcançado por uma função? Este modelo proposto pelo autor foi denominado de MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo apresenta um estudo de caso realizado na Estância Guatambu, localizada em Dom Pedrito - RS, visando atender os objetivos deste trabalho, através da implantação de um modelo de gestão por macroprocessos e do desenvolvimento de um pacote de indicadores para uma empresa do ramo de pecuária de corte, utilizando para tal uma metodologia montada sob conceitos compilados na revisão bibliográfica.

O critério para a escolha da empresa foi o fato da mesma desenvolver um ciclo completo de produção com bovinos de corte, incluindo a produção de reprodutores (diversidade de processos), e também por se tratar de uma empresa referência dentro do setor, devido ao nível de tecnologia empregado em seu sistema de produção, além dos altos índices de produtividade alcançados, sendo reconhecida nacional e internacionalmente por estes fatores, dentre outros.

A metodologia utilizada foi construída através da associação das ferramentas encontradas na revisão bibliográficas para implantação da gestão por macroprocessos e para a determinação dos indicadores de desempenho (Figura 12). Tal ordenação buscou conduzir o raciocínio lógico sobre o negócio, partindo da análise dos recursos disponíveis e métodos de trabalho, suas

possibilidades dentro do ambiente econômico, bem como seus objetivos, estratégias e formas de monitoramento de resultados.

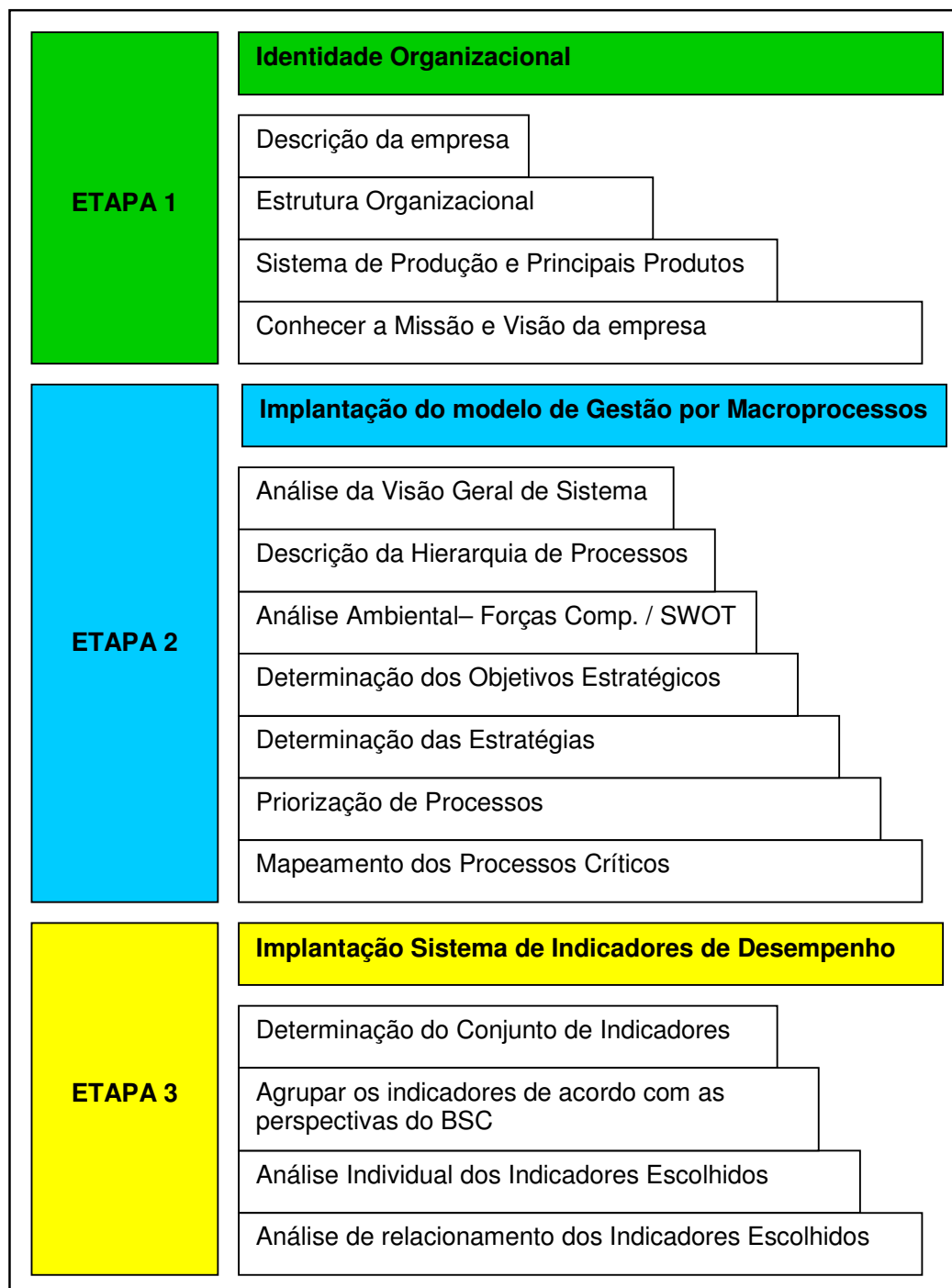


FIGURA 12: Seqüência de ações para implantação da metodologia de gestão por macroprocessos e definição dos indicadores de desempenho.

A execução do trabalho baseou-se na interação entre o pesquisador e os colaboradores da empresa, principalmente os integrantes da alta direção, para a qual se fez a apresentação do projeto na íntegra, com o objetivo de interar a equipe da metodologia, bem como motivar o grupo para a aplicação do método. Esta ação ocorreu em abril de 2007.

Inicialmente analisou-se a missão da empresa, sua estrutura organizacional e sistema de produção atualmente empregado. Na seqüência, procedeu-se a análise da Visão Geral de Sistema, onde os macroprocessos e principais processos são representados graficamente, fornecendo uma visão geral do negócio. A análise de ambiente foi feita através da análise das cinco forças competitivas (Porter – 1989), com a discussão e levantamento dos pontos principais em relação ao ambiente externo da empresa, a qual foi realizada de forma independente para cada um dos dois macroprocessos considerados vitais para o negócio: a produção de touros e a produção de animais para abate. Complementando a análise ambiental, aplicou-se a matriz SWOT, para a qual se considerou a empresa como um todo, sem diferenciação de negócios.

Com base no cenário levantado, a equipe traçou os objetivos estratégicos, baseado no modelo das Estratégias Genéricas, proposto por Porter (1989). Na seqüência, foram traçadas as ações estratégicas para atingir tais objetivos, identificando os processos críticos para atingimento.

Uma vez identificados os processos críticos, procedeu-se o mapeamento através da metodologia dos fluxogramas (Figura 13), a qual contempla a representação gráfica do fluxo das atividades, a descrição das atividades e seus pontos críticos, além dos Padrões Operacionais (PO's) e

Padrões de Instrução (PI's) para algumas atividades compostas por tarefas consideradas mais complexas e que necessitem de codificação e treinamento específico. Alguns dos PO's e PI's formulados estão descritos nos apêndices deste trabalho.

<i>PADRÃO DE PROCESSO</i>			
Processo:		Número/revisão:	
OBJETIVO:			
FLUXO	ATIVIDADE	POUNTOS CHAVE	PADRÕES

FIGURA 13: Formulário modelo para mapeamento de processos. Fonte: Quality Inn (2001).

Para a determinação do conjunto de indicadores, partiu-se da indicação de quais seriam os resultados críticos que deveriam ser monitorados pela percepção dos membros da equipe, listando-os como possíveis indicadores, considerando as características relevantes elencadas na revisão bibliográfica. Após procedeu-se a análise das possíveis restrições à adoção de cada um deles, excluindo-se os que apresentaram métodos muito complexos para aferição e/ou uma relação complexidade/contribuição desfavorável, entenda-se, pouca contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos. Os indicadores aprovados foram agrupados dentro da visão do BSC, entre

financeiros, de clientes, de processos e de aprendizado, assegurando-se de que todas as perspectivas tenham sido contempladas.

Na etapa análise individual dos indicadores, especificou-se os detalhes operacionais e principais parâmetros dos indicadores escolhidos. Como “responsável pelo indicador” foi considerado o colaborador que terá a responsabilidade de reunir os dados para a geração do valor e monitorar o desempenho, tomando as ações que venham a ser definidas juntamente com os indicados como “público alvo”, ou seja, os principais interessados no resultado. A frequência de geração determina o intervalo de verificação, enquanto que a frequência de revisões indica o período de tempo máximo para que os parâmetros do indicador sejam revisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Descrição da empresa:

A Estância Guatambu é uma empresa familiar que atua nos ramos da pecuária de corte, agricultura empresarial e, mais recentemente, na vitivinicultura, como opção de diversificação, aproveitando as características peculiares de clima e solo da região.

Localiza-se em Dom Pedrito (RS, Brasil), com sede às margens da BR 293, km 263, trabalhando com uma área de 10.000 ha, distribuídas em cinco unidades de produção. A fazenda destaca-se pela utilização de tecnologia de ponta, tanto na agricultura quanto na pecuária, sendo suas atividades baseadas na integração de ambas.

4.1.2. Estrutura organizacional:

A empresa é administrada pelo núcleo familiar, contando com técnicos (veterinários, agrônomos e técnicos agrícolas) atuando em tempo integral e/ou parcial dentro da empresa, equipe operacional para execução dos trabalhos de campo, além de pessoal administrativo, com escritório localizado na própria sede da fazenda. A empresa conta ainda com serviços terceirizados de assessoria em áreas estratégicas (Figura 14).

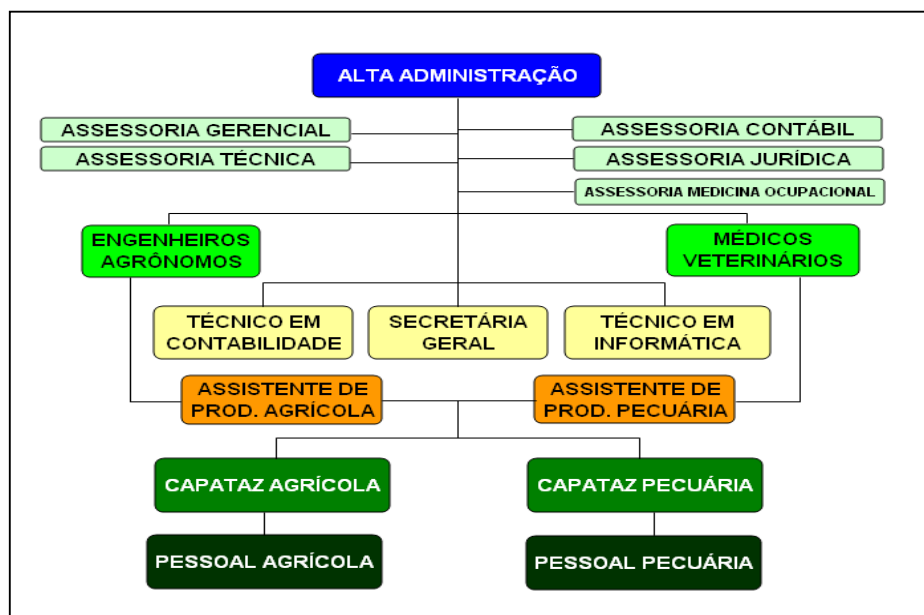


FIGURA 14: Organograma da Estância Guatambu

4.1.3. Sistema de produção e principais produtos:

A pecuária de corte é desenvolvida com as raças Polled Hereford e Braford em ciclo completo, ou seja, cria, cria, cria e terminação, além da produção de reprodutores. O sistema de produção pecuário é baseado na exploração de pastagens nativas e cultivadas, além da confecção de reservas de alimentos (silagem, feno e grãos) para suplementação em épocas críticas de produção de pasto, normalmente no inverno. O sistema de criação utiliza o "Sistema 1 Ano", ou seja, início da vida reprodutiva e abate de novilhos aos 13-15 meses de idade (Figura 16). A produção de touros é um dos principais negócios da empresa, utilizando alta tecnologia no processo de seleção genética dos reprodutores. É utilizada a metodologia de Modelos Mistos Modificados (Método Gensys) como ferramenta, a qual permite separar com a máxima precisão possível atualmente, os efeitos ambientais da verdadeira potencialidade genética dos animais, fornecendo uma poderosa ferramenta de

seleção, a DEP (Diferença Esperada na Progênie). A seleção é focada em características com forte impacto na economicidade dos sistemas de produção de carne, sendo as principais: velocidade de crescimento, facilidade de terminação, musculosidade, conformação de carcaça, peso ao nascimento, perímetro escrotal e resistência ao carrapato, além das fornecidos pelas medidas ultra-sônicas como área de olho de lombo e espessura de gordura subcutânea (Figura 15).

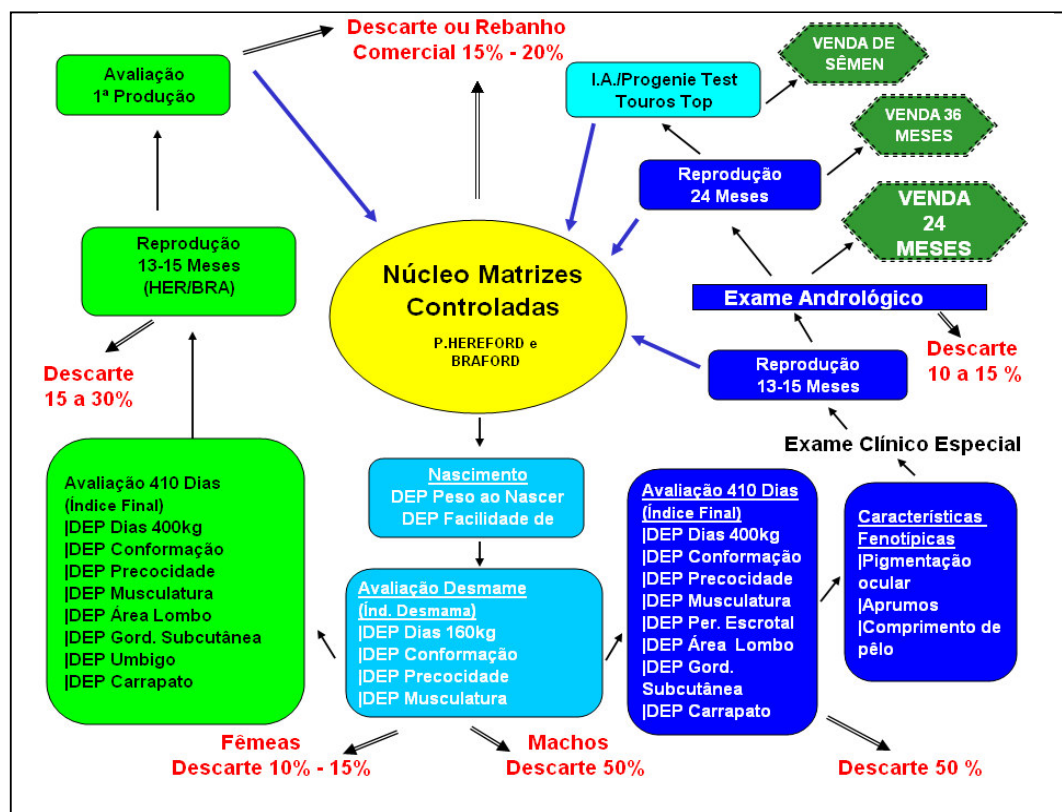


FIGURA 15: Fluxograma do programa de seleção genética. Fonte: Estância Guatambu

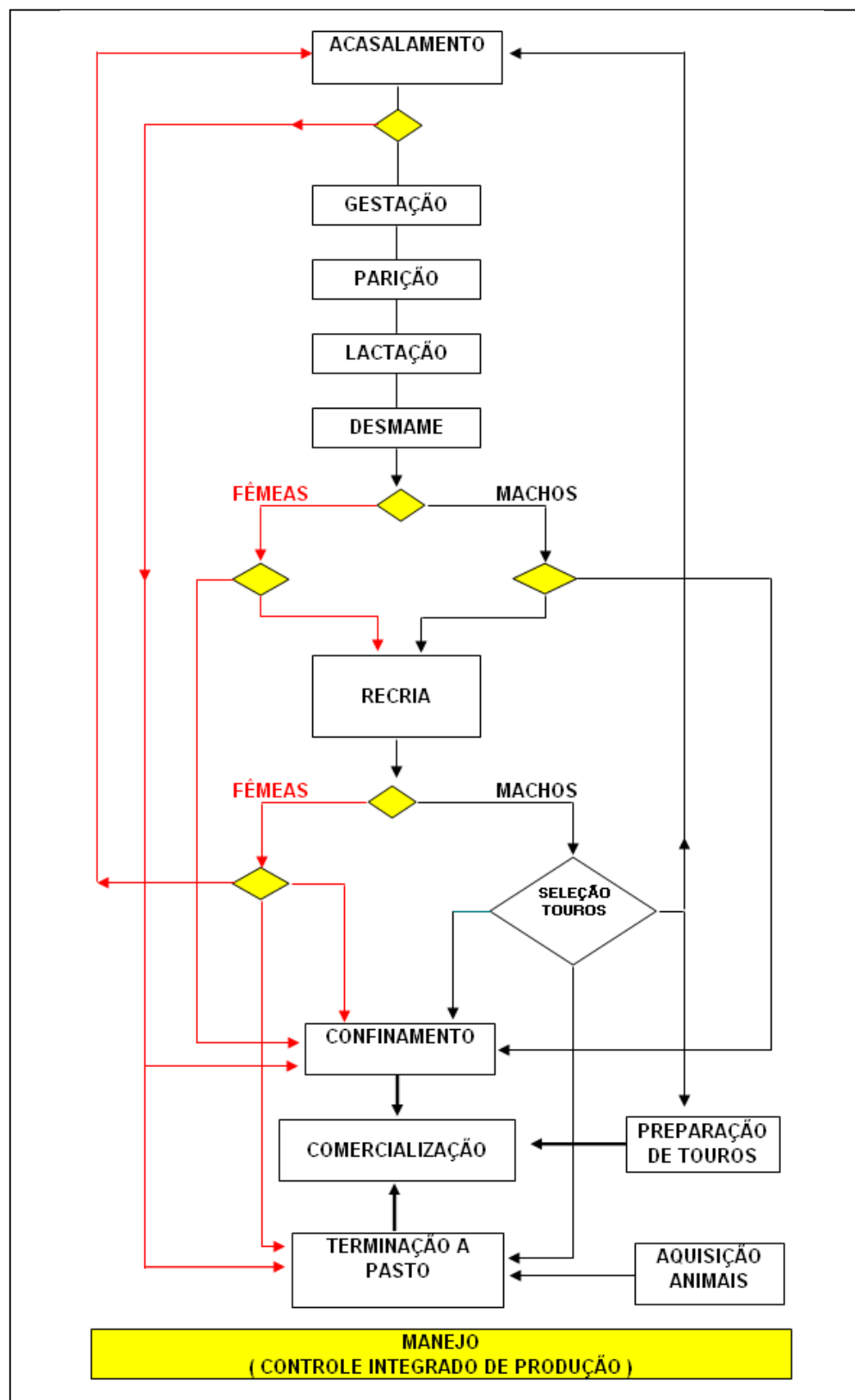


FIGURA 16: Ciclo de produção pecuário – Estância Guatambu

Na agricultura, destaca-se a produção de arroz irrigado, milho híbrido irrigado com pivô central (silagem e grãos), soja, sorgo (silagem e grãos), além de sementes forrageiras.

4.1.4. Descrição da Missão e Visão:

A Estância Guatambu tem como missão a produção de alimentos primários (carne e grãos) de uma forma otimizada e diversificada, aproveitando os recursos naturais e, ao mesmo tempo, mantendo a sustentabilidade do sistema.

Sua visão de futuro é ser reconhecida como a melhor empresa agropecuária da metade sul do RS nos fatores produtividade e qualidade de produto (bovinos de corte e genética bovina) até 2007

4.2. Análise da Visão Geral de Sistema:

Esta ferramenta tem por objetivo mostrar de forma esquemática e resumida o negócio da empresa e o funcionamento geral da organização, evidenciando os principais macroprocessos, processos e sub-processos (Figura 17).

No caso da Estância Guatambu, identificam-se quatro macroprocessos (caixas azuis):

- a) Produção de alimentos;
- b) Produção de terneiros;
- c) Produção de animais para abate;
- d) Produção de touros.

O macroprocesso “Produção de Alimentos” suporta toda a produção animal, podendo-se considerar a empresa como uma grande “usina” de produção de alimentos, que são usados como insumos para obtenção dos produtos finais. É composto por sete processos.

O macroprocesso “Produção de Terneiros” fornece a matéria-prima para os dois principais produtos do negócio. É composto por cinco processos que são a base da atividade pecuária de cria.

O macroprocesso “Produção de Touros” é bastante especializado, sendo composto por três processos e responsável pelo produto que é uma das marcas mais conhecidas da empresa.

Por sua vez, o macroprocesso “Produção de Animais para Abate” é composto por três processos, sendo que o processo “Recria” segue o mesmo padrão do utilizado na produção de touros, porém com metas diferentes.

Os processos gerenciais estão representados por caixas amarelas, sendo os principais:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Contábil/financeiro;
- c) Recursos humanos.

Dentro dos processos de apoio, três deles atuam de maneira mais ampla na organização, impactando em mais de um macroprocesso. São eles:

- a) Controle da produção;
- b) Controle sanitário;
- c) Operações de campo.

A “Aquisição de Animais” é considerado um sub-processo que pode ser utilizado estrategicamente como apoio ao macroprocesso “Produção de Animais para Abate”, como forma de utilização do excedente de alimentos produzidos em determinados períodos do ano ou em anos com condições extremamente favoráveis à produção forrageira, funcionando como um mecanismo de ajuste para maximizar a utilização dos recursos e da produção.

Os clientes do macroprocesso “Produção de Touros” são as empresas do mesmo setor (pecuaristas) que usam a genética como um de seus principais insumos de produção, além do uso interno, como insumo para o processo de produção de terneiros. Também são clientes as centrais de inseminação artificial, especializadas em comercialização de genética bovina através do processamento e venda de sêmen, com as quais a empresa comercializa animais de destaque dentro do programa de seleção genética. Estes animais representam cerca de 1% da produção anual de touros.

O macroprocesso “Produção de Animais para Abate” tem como cliente toda a indústria frigorífica, a qual caracteriza-se por diferentes exigências quanto ao tipo de produto no tocante a peso de carcaça, idade e nível de acabamento de gordura.

Ainda dentro do ambiente interno, podemos destacar a importância do processo denominado “Controle da Produção”, que é exercido pelos diretores e técnicos da empresa, o qual tem como objetivo o ajuste dos recursos disponíveis com a demanda de cada categoria animal durante todo o ciclo produtivo, considerando sempre os diversos fatores que influenciam a produção. Este processo não é codificado, pois envolve um alto grau de conhecimento tácito.

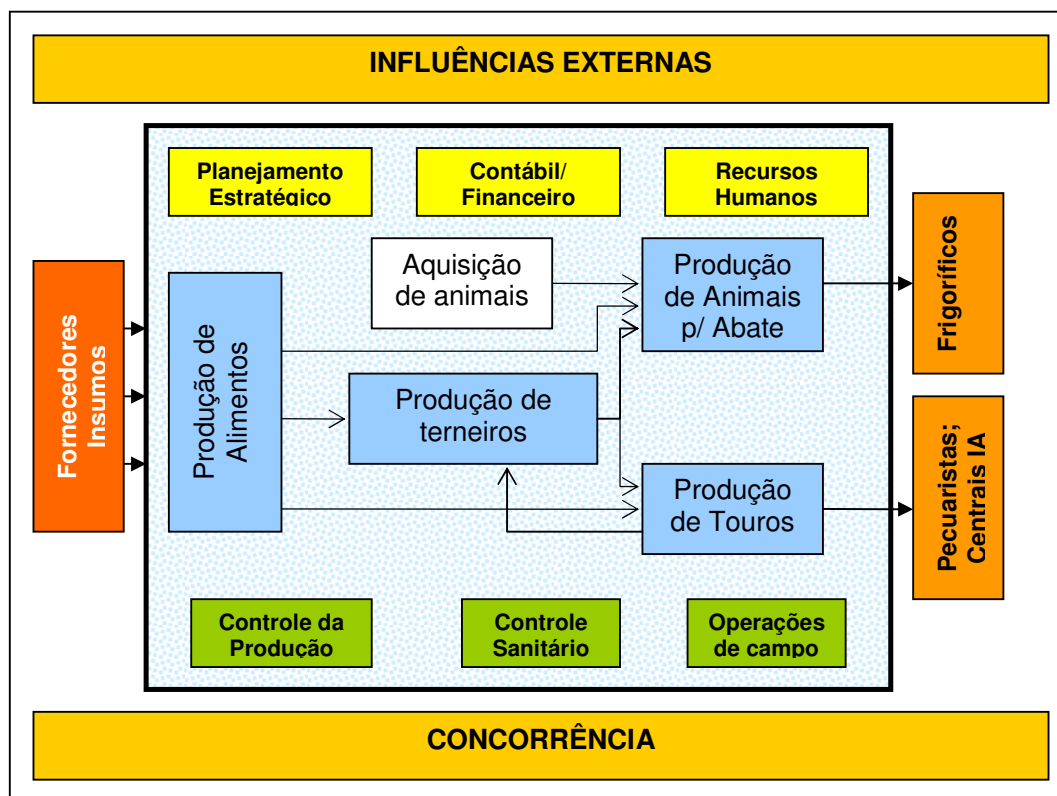


FIGURA 17: Visão geral de Sistema – Estância Guatambu

O processo “Operações de Campo” é responsável pelo cuidado geral com os animais, como a revisão dos aspectos de saúde e condições de bem-estar geral, além das movimentações e controle de estoque. Representa as atividades conhecidas na indústria como “chão-de-fábrica”, sendo efetuadas pelo pessoal de campo da empresa. Os operadores deste processo também contribuem significativamente com o “Controle da Produção”, pois estão em contato direto e diário com o sistema de produção, alertando e sugerindo para correções na condução dos processos.

O “Controle Sanitário” é um processo crítico para a atividade, recebendo atenção especial da direção e dos veterinários da empresa, pois o status sanitário do rebanho é considerado, juntamente com a nutrição e genética, um dos pilares de sustentação da produção animal. O objetivo

principal é manter a higidez do rebanho para que seja possível a máxima expressão do potencial genético com o recurso alimentar disponível.

A empresa não possui um processo de “Planejamento Estratégico” formal (codificado), sendo o mesmo realizado pela alta administração com o apoio da equipe técnica e das empresas de consultoria. Resulta em um conjunto de diretrizes e projetos que são repassados aos colaboradores para execução.

O processo “Contábil/Financeiro” é realizado pelos colaboradores da empresa, contando com assessoria externa, tanto na área fiscal como gerencial, tendo como saídas o atendimento das exigências legais do sistema tributário nacional e também de relatórios financeiros gerenciais, os quais suportam as decisões da alta administração.

O setor de “Recursos Humanos” é conduzido pelo pessoal de escritório, especificamente por um colaborador encarregado desta função, contando com assessoria na área de medicina do trabalho.

A concorrência da empresa é bastante distinta para cada um dos principais produtos gerados. No caso da produção de touros, é bastante intensa, pois a região possui tradição na produção de genética bovina, com muitas empresas produtoras que disputam o mercado local e regional. Esta concorrência se dá em dois aspectos distintos: entre raças e dentro da mesma raça. A concorrência entre raças busca clientes através da valorização das características de produção e adaptação do produto. Já a concorrência dentro da raça é mais direcionada ao valor genético aditivo (representado pelas DEP's), pois o grupo de características gerais dos produtos concorrentes é bastante semelhante. Entretanto, a diversidade de linhagens que vêm sendo

selecionadas dentro de uma mesma raça por diferentes empresas, tem promovido a diferenciação de produtos, acirrando a disputa dentro da raça. Por outro lado, quando analisamos a concorrência para o produto “animais para abate”, conclui-se que a mesma exerce baixo impacto no negócio, pois trata-se de um produto de grande liquidez no mercado.

Quando analisamos as influências externas que afetam o negócio, obviamente abre-se uma gama muito grande de fatores, mas é possível destacar como mais impactantes o clima, em função da influência direta sobre a produção de alimentos (base da produção animal), o status sanitário regional e nacional do rebanho bovino, em função da forte limitação de mercado exercida por este fator em todo o mundo e a política macroeconômica do país, através de suas ações em relação a política cambial, juros, custeio, dentre outros.

4.3. Descrição da Hierarquia de Processos:

A representação gráfica dos processos da Estância Guatambu evidencia a maneira como os macroprocessos (caixas coloridas) são sustentados pelos diversos processos de apoio (caixas brancas), além de mostrar a forma de relacionamento existente entre eles. Nas caixas quadriculadas estão representados os principais processos gerenciais.

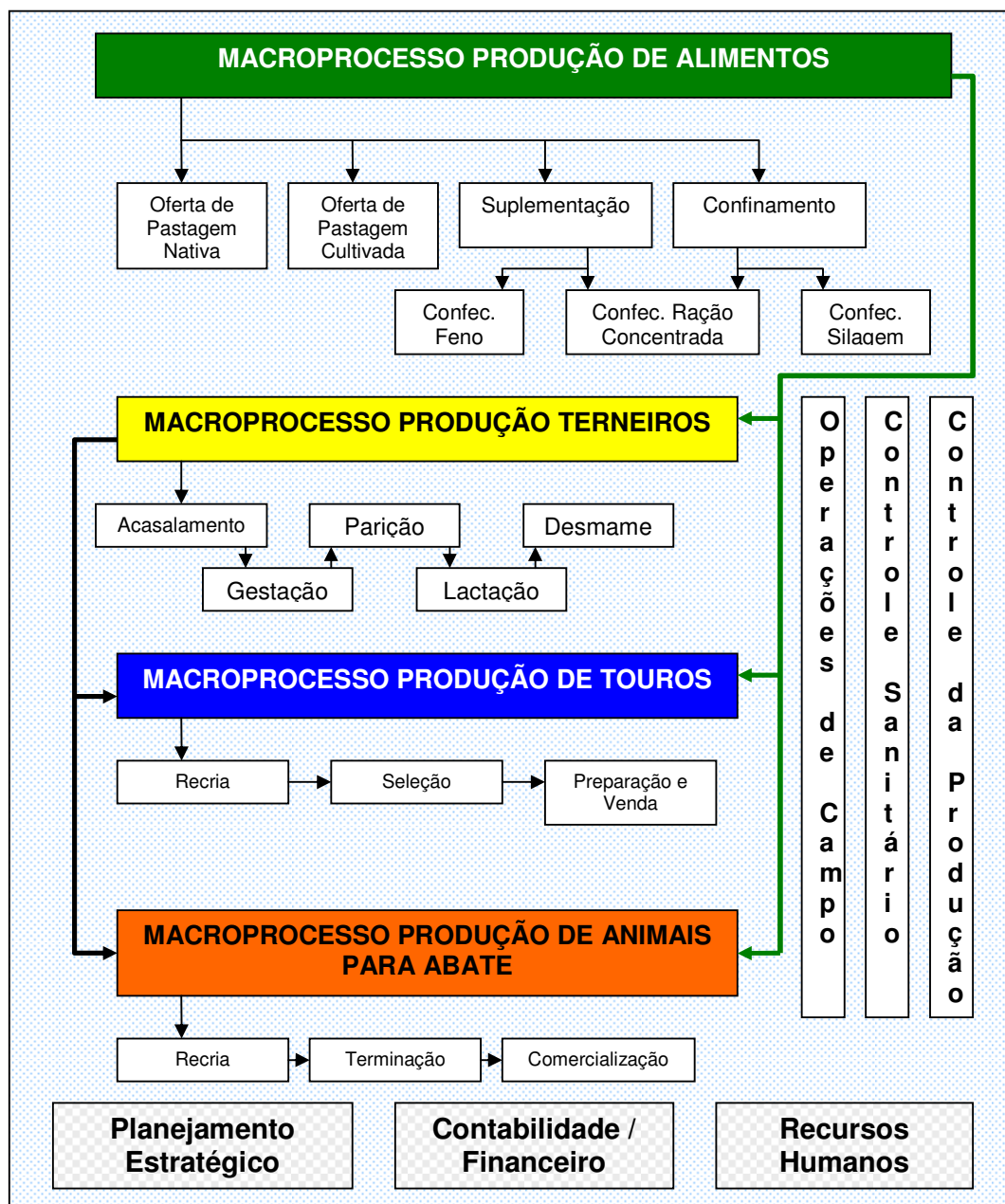


FIGURA 18: Hierarquia de Processos – Estância Guatambu

4.4. Análise Ambiental:

Em reunião do pesquisador com a equipe formada por integrantes da alta direção, foram abordados os fatores de influência sobre a empresa, organizados sob a óptica de Porter (1989), considerando as cinco forças que atuam sobre a rentabilidade do negócio.

4.4.1. As cinco Forças Competitivas de Porter:

Os membros da alta direção da empresa citaram, para cada uma das forças descritas por Porter, os principais fatores que estimulam ou deprimem cada um dos negócios avaliados. Os fatores citados dentro de cada item foram identificados através de setas como sendo incentivadores (↑) ou depressoress (↓) para a força competitiva que está sendo avaliada.

4.4.1.1. Análise para “Produção de Touros”:

4.4.1.1.1. Novos entrantes:

- a) Alta demanda por reprodutores devido ao bom momento da pecuária de corte (↑);
- b) Altos preços obtidos por reprodutores da raça Hereford e Braford (↑);
- c) Acesso fácil a programas de seleção genética (↑);
- d) Status obtido pelo pecuarista produtor de genética (↑).

Todos os fatores levantados agem de forma a incentivar que mais pecuaristas venham a produzir touros, aumentando a concorrência.

4.4.1.1.2. Poder de negociação dos compradores:

- a) Maior oferta de reprodutores no mercado (↑);
- b) Condições de compra facilitadas(↑).

4.4.1.1.3. Poder de negociação dos fornecedores:

Percebe-se um aumento do custo dos serviços em função do aumento da demanda (↑).

4.4.1.1.4. Ameaça de produtos substitutos:

O aumento do uso das técnicas de inseminação artificial com tempo fixo (IATF) pode ser considerado uma ameaça para a venda de touros aos pecuaristas (↑), pois a técnica possibilita a ampliação do uso da inseminação artificial, diminuindo a necessidade de touros para monta natural.

4.4.1.1.5. Rivalidade na indústria:

- a) Competição entre as raças (↑);
- b) Competição entre linhagens da mesma raça (↑);
- c) Disputa no ranking da associação de raça através da pontuação em julgamentos (↑).

De acordo com as questões levantadas, pode-se observar a importância da rivalidade dentro da mesma raça, através de diferentes linhagens e sistemas de criação, tendo as pistas de julgamento em feiras e exposições como um dos campos de disputa nesta face da concorrência.

4.4.1.2. Análise para “Produção de Animais para Abate”:

4.4.1.2.1. Novos entrantes:

Abertura de novas áreas para pecuária de corte nas fronteiras agrícolas no centro-oeste, norte e nordeste brasileiros, o que leva ao aumento da oferta de animais no mercado (↑).

4.4.1.2.2. Poder de negociação dos compradores:

- a) Grande concentração da indústria frigorífica (oligopólio) (↑);
- b) Falta de organização dos produtores (↑);

- c) Falta de padrão do produto, que tem o preço depreciado pelo comprador (↑);
- d) O status sanitário da região (RS) atualmente bloqueia a importação de animais para abate, beneficiando os produtores locais (↓).

4.4.1.2.3. Poder de negociação dos fornecedores:

A aquisição de animais para terminação está dificultada em função dos preços inflacionados devido a baixa oferta (↑).

4.4.1.2.4. Ameaça de produtos substitutos:

- a) Mudanças nos hábitos alimentares da população: fast-food e dietas vegetarianas (↑);
- b) Falta de padrão no produto final, principalmente no quesito maciez da carne (↑);
- c) Alta capacidade de padronização de produto nas cadeias concorrentes (frango e suíno) (↑);
- d) Expansão do uso da proteína vegetal (soja) (↑);
- e) Conceito atual da medicina sobre a carne vermelha, qual seja, de causar malefícios à saúde dos que a consomem, estimulando a diminuição do consumo (↑);

4.4.1.2.5. Rivalidade na indústria:

A rivalidade dentro da indústria é praticamente inexistente, com baixo impacto sobre o negócio (↓).

4.4.2. Análise SWOT:

Esta análise foi realizada com uma visão geral da empresa, revelando os itens prioritários em cada setor da matriz.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção de alimentos (qualidade e quantidade); • Alto nível tecnológico; • Material genético disponível; • Capacidade de trabalho da equipe; • Alta capacitação do pessoal no nível gerencial; • Marca conhecida 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de escolaridade do pessoal operacional; • Insuficiência de treinamentos e capacitação; • Nível de insalubridade no trabalho de campo.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização diferenciada da carne de animais britânicos; • Identificação geográfica da carne; • Alta valorização atual dos produtos pecuários; • Expansão do mercado da raça Braford no RS e Brasil Central; • Tecnologia de sexagem de sêmen. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragilidade financeira dos frigoríficos da região; • Equalização do status sanitário do RS com os estados do centro-oeste brasileiro; • Aumento da Inseminação Artificial; • Falta de escolas e infraestrutura rural.

QUADRO 6: Análise SWOT para Estância Guatambu.

As duas ferramentas utilizadas para análise ambiental mostraram-se complementares, pois se percebeu uma mudança na percepção dos gestores quando o mesmo ambiente analisado pelas cinco forças competitivas é visto sob a óptica das oportunidades e ameaças, as quais cruzadas com os pontos fortes e fracos tornam bastante claras as possibilidades e os caminhos a serem explorados pela empresa. Isto não invalida a primeira, a qual contribuiu de forma importante ao orientar uma análise tão ampla como a do ambiente externo.

4.5. Determinação dos objetivos estratégicos:

A empresa priorizou os seguintes objetivos estratégicos:

4.5.1. Macroprocesso produção de touros:

- a) ampliar o volume de comercialização mantendo valor de venda.

4.5.2. Macroprocesso produção de animais para abate:

- a) Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização através da produção de animais que atendam as exigências destes mercados quanto a idade, peso de carcaça e acabamento de gordura;
- b) Aumentar a produtividade (kg/ha).

4.5.3. Recursos Humanos:

- a) Aumentar o nível de capacitação do pessoal de nível operacional;
- b) Diminuir problemas com lesões de esforço repetitivo.

4.6. Determinação das estratégias:

4.6.1. Macroprocesso produção de touros:

Para a produção de touros, a estratégia adotada é a de incrementar a diferenciação do produto associada a ampliação do escopo competitivo para um mercado mais amplo.

Ações estratégicas:

- a) Valorizar tempo na atividade (tempo de seleção);

- b) Transmissão do principal remate pelo Canal Rural;
- c) Intensificar o atendimento pós-venda;
- d) Produzir biótipos diferenciados para necessidades específicas dos pecuaristas, intensificando o uso do acasalamento dirigido por características genéticas;
- e) Criar condições facilitadas de pagamento aos clientes;
- f) Expor o produto aos clientes através de dias-de-campo e participações em feiras agropecuárias;
- g) Proporcionar condições de alimentação e sanidade ideais para atingir peso e acabamento necessários para uma ótima apresentação.

4.6.2. Macroprocesso produção de animais para abate:

Neste processo, a estratégia adotada é a diferenciação com escopo competitivo voltado para nichos de mercado de maior remuneração, tanto no mercado interno como externo.

Ações estratégicas:

- a) Aumentar a produção forrageira através da integração com a agricultura e incremento da fertilidade do solo;
- b) Incrementar a padronização dos animais através da genética e alimentação;
- c) Cumprir as exigências sanitárias para colaborar com a manutenção e melhoria do status sanitário;
- d) Organizar grupos para venda em conjunto;

- e) Promover a discussão do assunto carne vermelha na alimentação humana, utilizando as associações ligadas ao setor;
- f) Fortalecer a Identificação Geográfica da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, utilizando as associações ligadas ao setor.

4.6.3. Recursos Humanos:

- a) Aperfeiçoar sistema de contratação de pessoal;
- b) Planejar e priorizar o programa de treinamentos;
- c) Melhorar equipamentos de trabalho;
- d) Implementar rodízio de tarefas (diminuir esforço repetitivo);
- e) Selecionar cavalos de montaria (menor impacto no trote).

4.7. Priorização de processos:

Com o objetivo de identificar quais os processos que mais afetam os objetivos estratégicos, foi realizado um cruzamento entre ambos, o qual orientará a escolha dos processos a serem mapeados e padronizados (Quadro 7). Também foi considerado na escolha dos processos a serem mapeados, o nível atual de controle e desempenho, sob a óptica da alta administração, além da complexidade requerida, a qual varia em função do nível de conhecimento tácito envolvido no processo. Este fator justifica o fato de processos de vital importância como o de “Controle da Produção” não ter sido escolhido para o mapeamento.

Macroprocesso		Produção de Touros	Produção de Animais para Abate		Recursos Humanos	
Objetivo Estratégico		Ampliar volume de comercialização mantendo valor de venda	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	Aumentar a produtividade (kg/ha)	Aumentar o nível de capacitação do pessoal de nível operacional	Diminuir problemas com lesões de esforço repetitivo
Processos	M A P					
Oferta de pastagem nativa		A	B	A	B	
Oferta de pastagem cultivada	S	A	A	A	B	
Suplementação		M	M	M	M	
Confinamento		B	A	A	M	
Confecção de ração concentrada		B	M	M	M	
Confecção de silagem		B	M	A	M	
Acasalamento	S	M	M	A	A	
Gestação	S	M	M	A	A	
Parição	S	M	M	A	A	
Lactação	S	M	M	A	A	
Desmame	S	M	M	A	A	
Recria	S	A	A	A	M	
Seleção	S	A	M	M	B	
Preparação e venda de touros	S	A			M	
Terminação			A	A	M	
Comercialização		A	A	B		
Controle sanitário	S	A	A	A	M	
Operações de campo	S	A	A	A	A	A
Controle da produção		A	A	A	A	

QUADRO 7: Impacto dos processos nos objetivos estratégicos da organização.
 LEGENDA: A= alto; M= médio; B= baixo; MAP= Mapeamento; S= sim;

4.8. Mapeamento dos Processos Críticos:

Na seqüência estão descritos, através da metodologia de mapeamento por fluxogramas, os processos anteriormente eleitos como críticos.

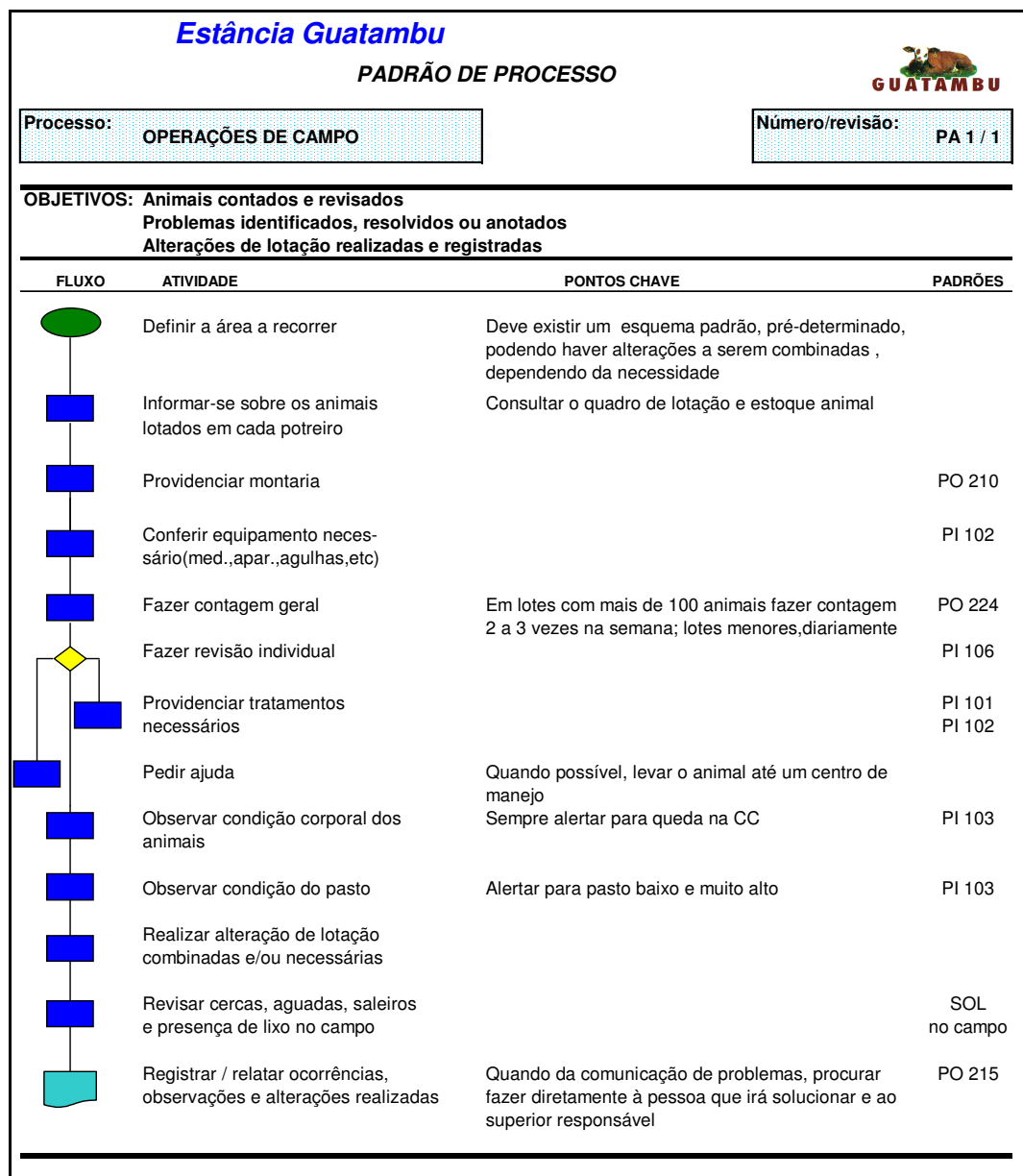


FIGURA 19: Mapeamento processo Operações de Campo

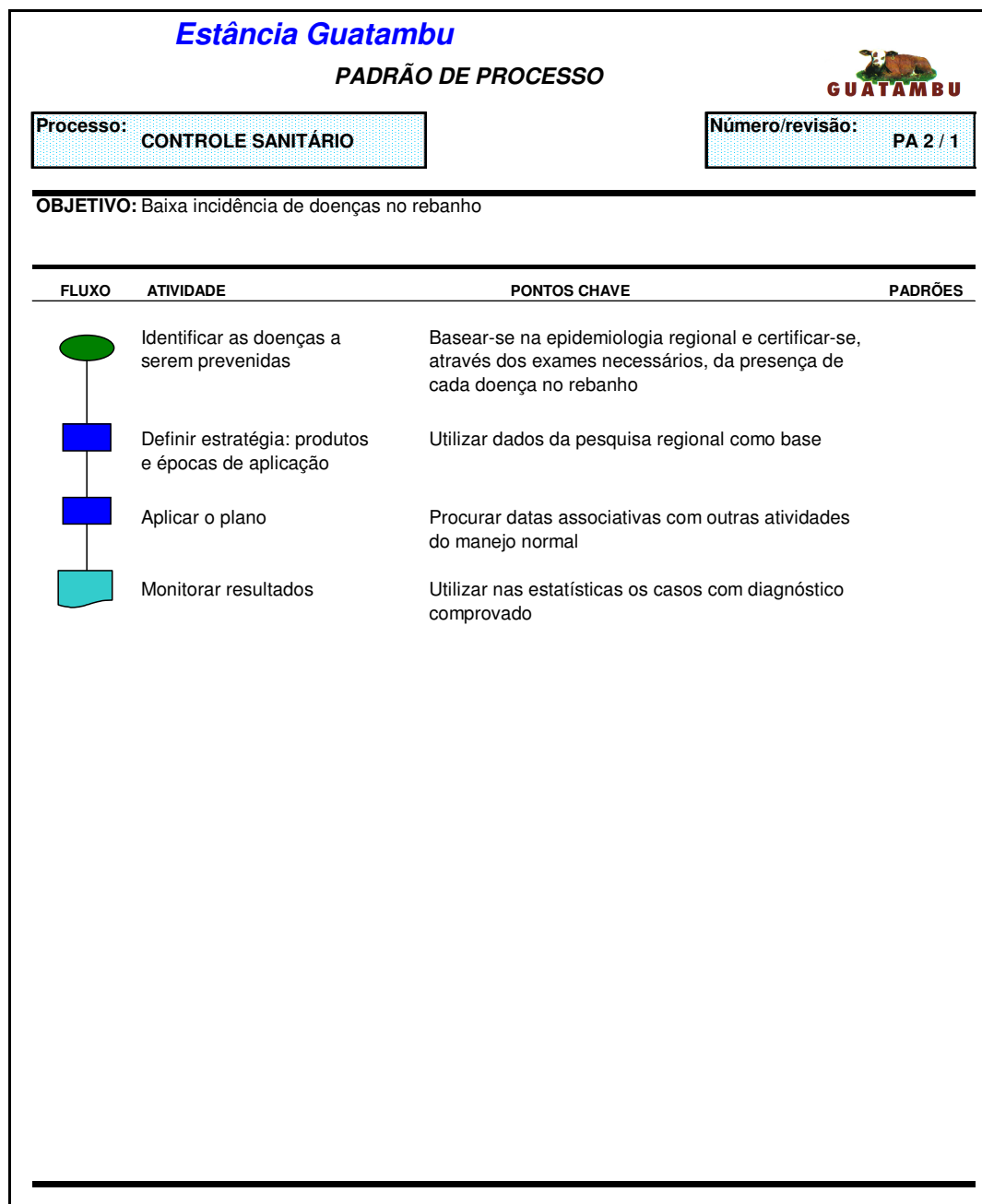


FIGURA 20: Mapeamento processo Controle Sanitário

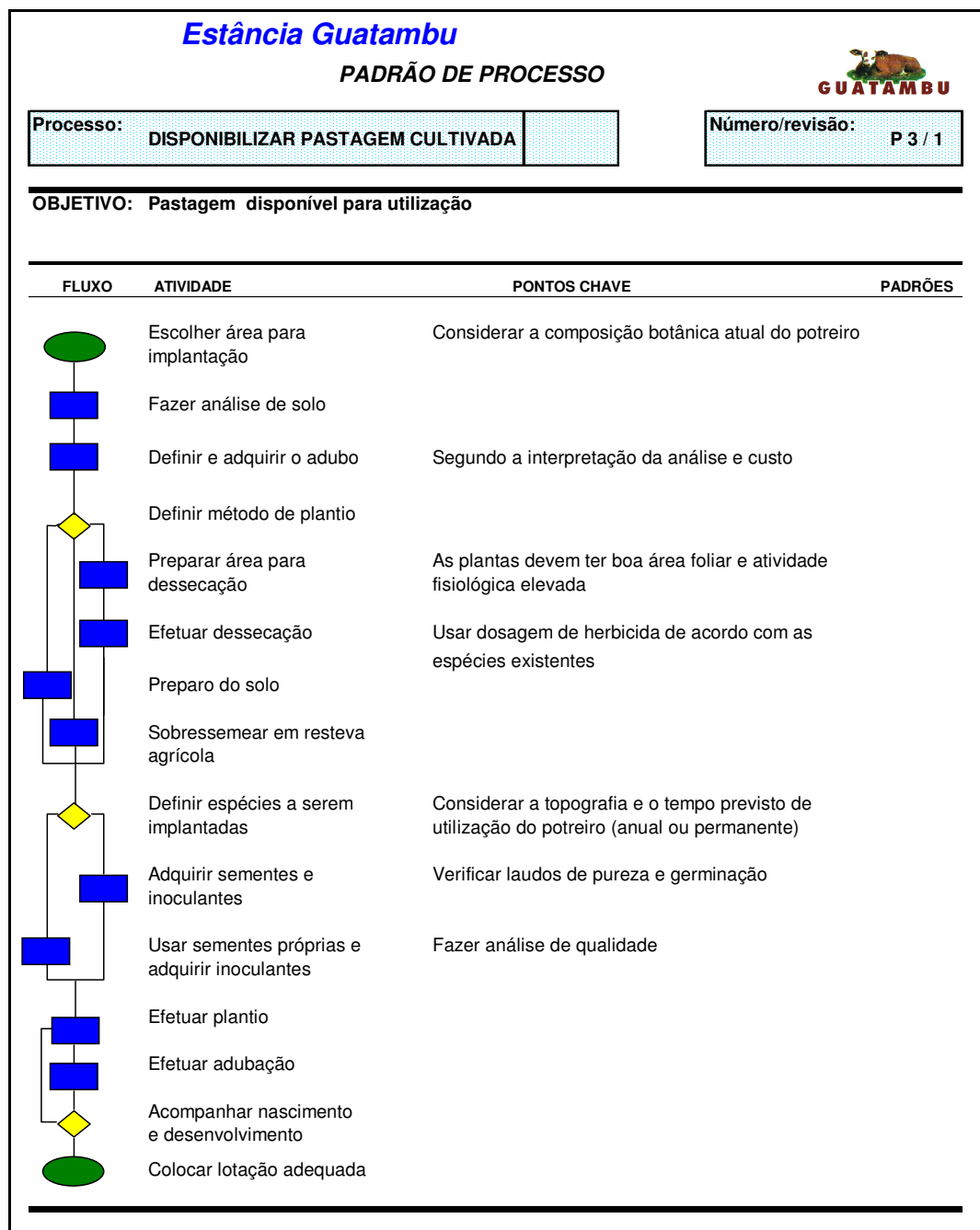


FIGURA 21: Mapeamento processo Disponibilizar Pastagem Cultivada

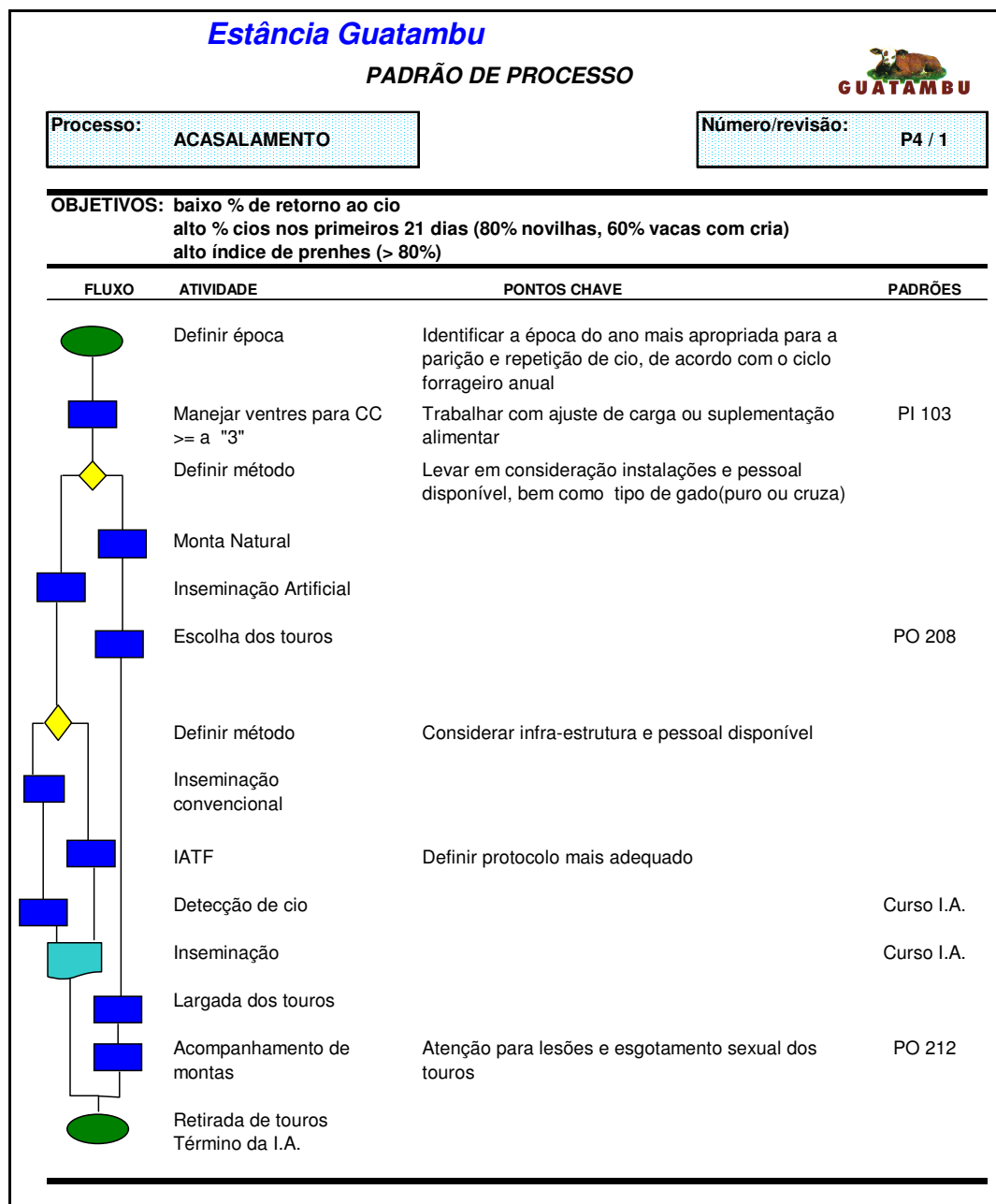


FIGURA 22: Mapeamento processo Acasalamento

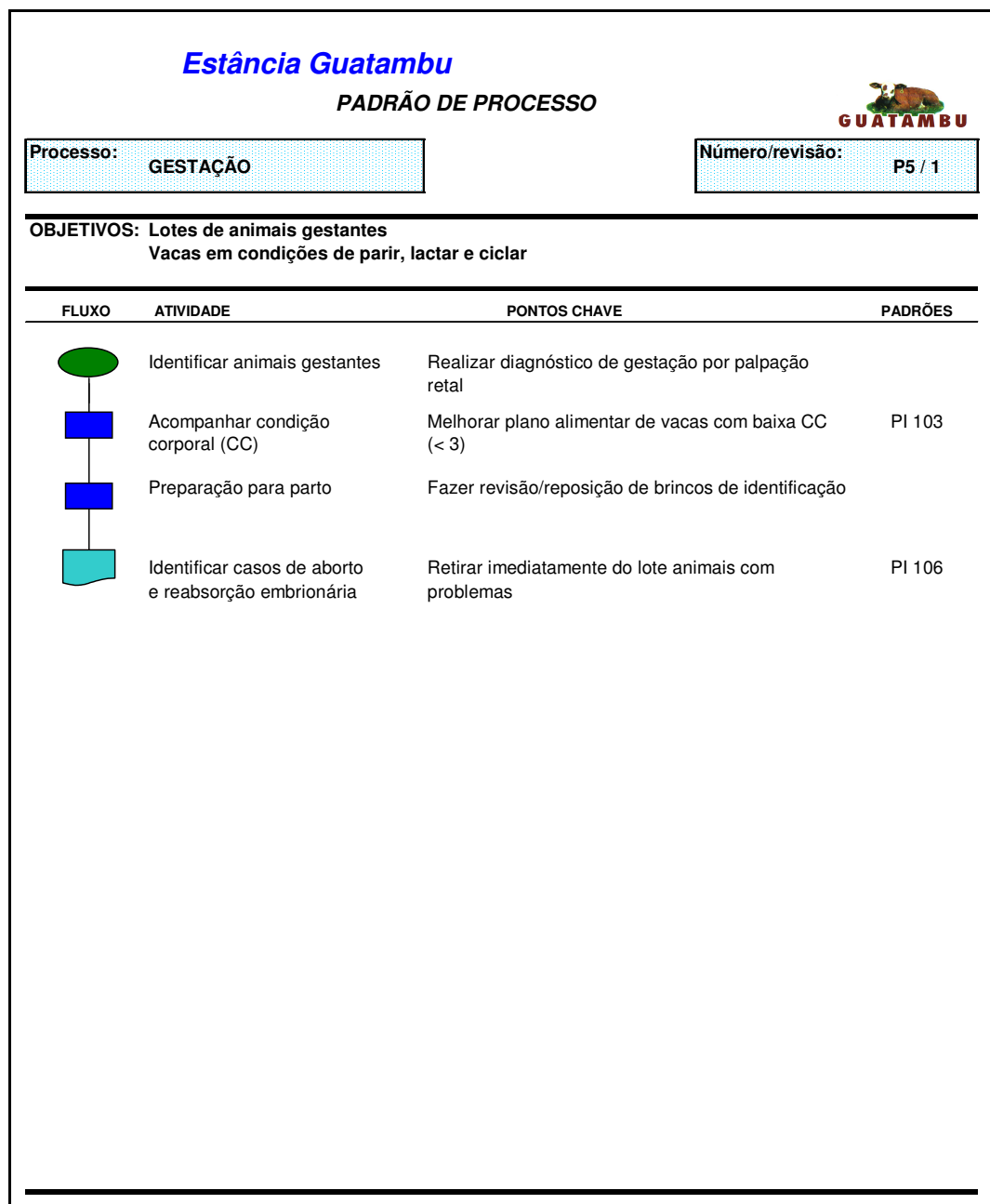


FIGURA 23: Mapeamento processo Gestação

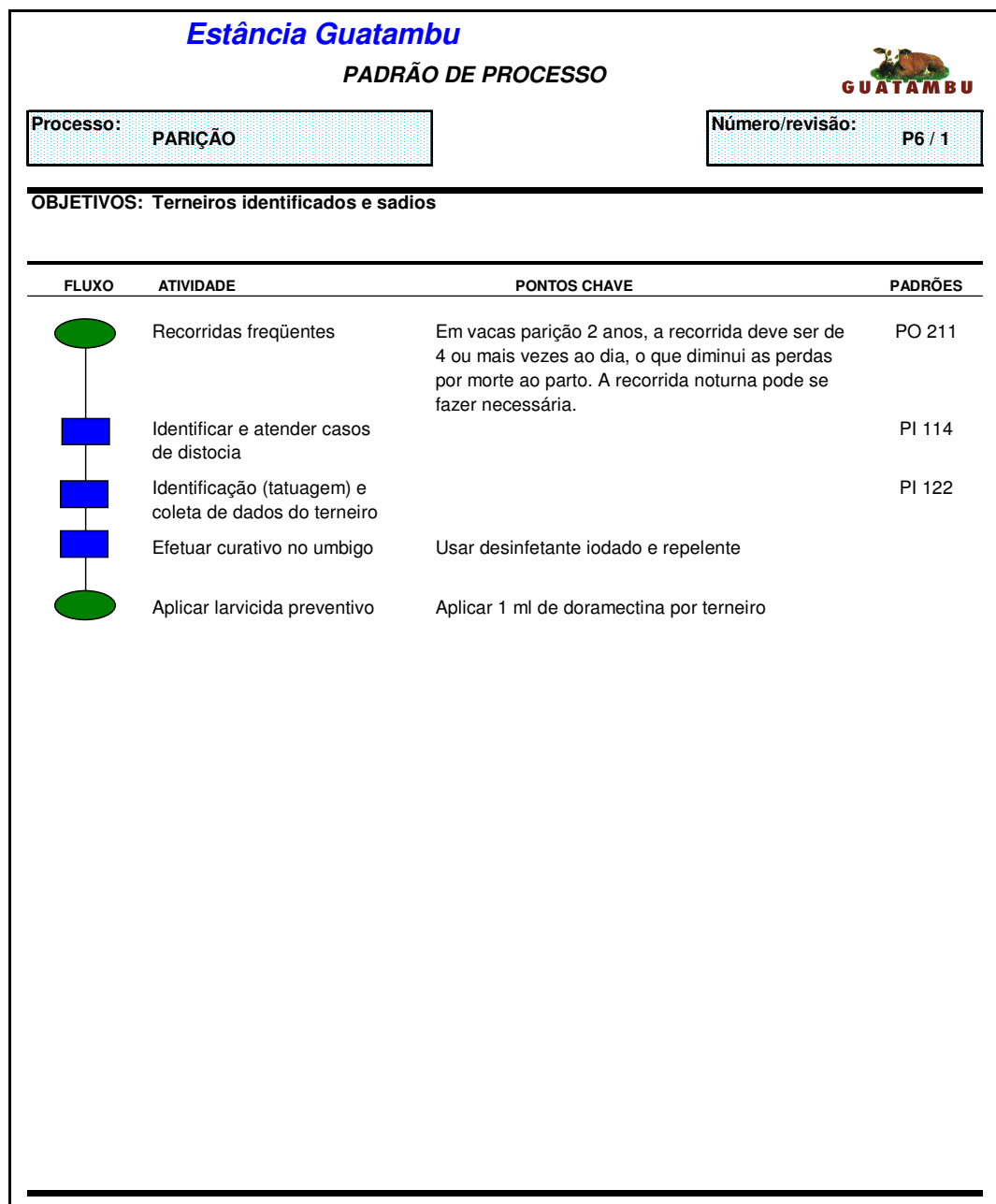


FIGURA 24: Mapeamento processo Parição

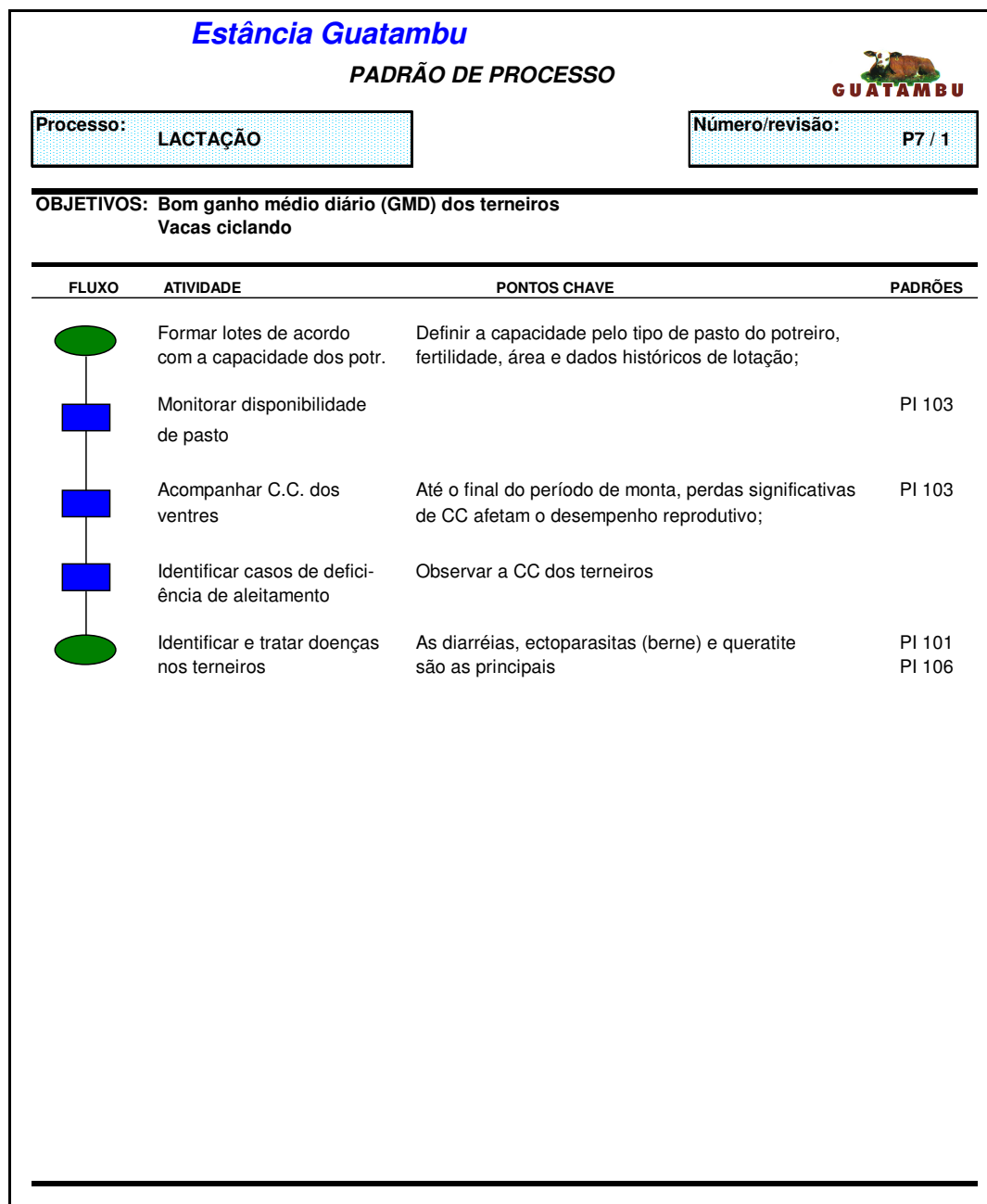


FIGURA 25: Mapeamento processo Lactação

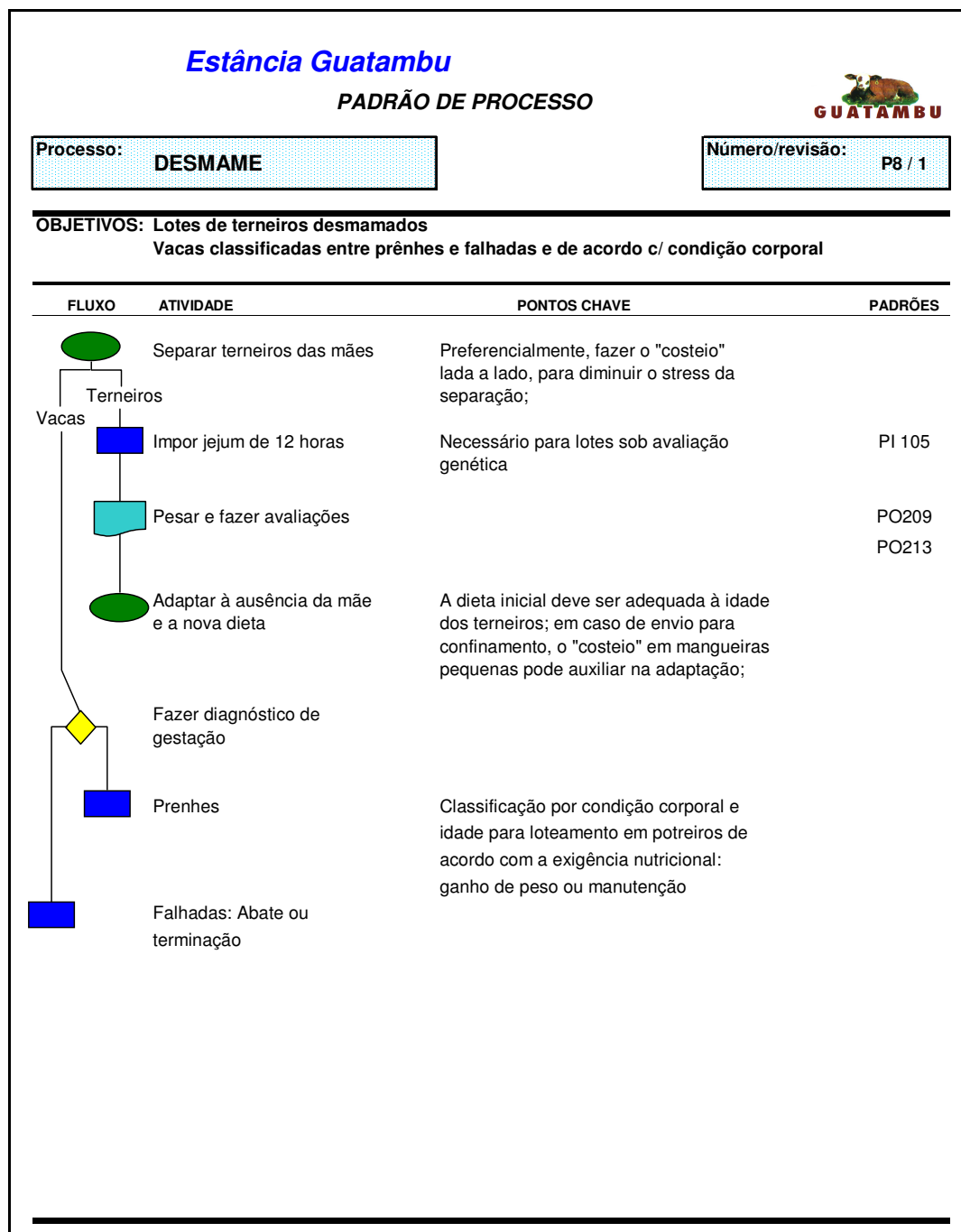


FIGURA 26: Mapeamento processo Desmame

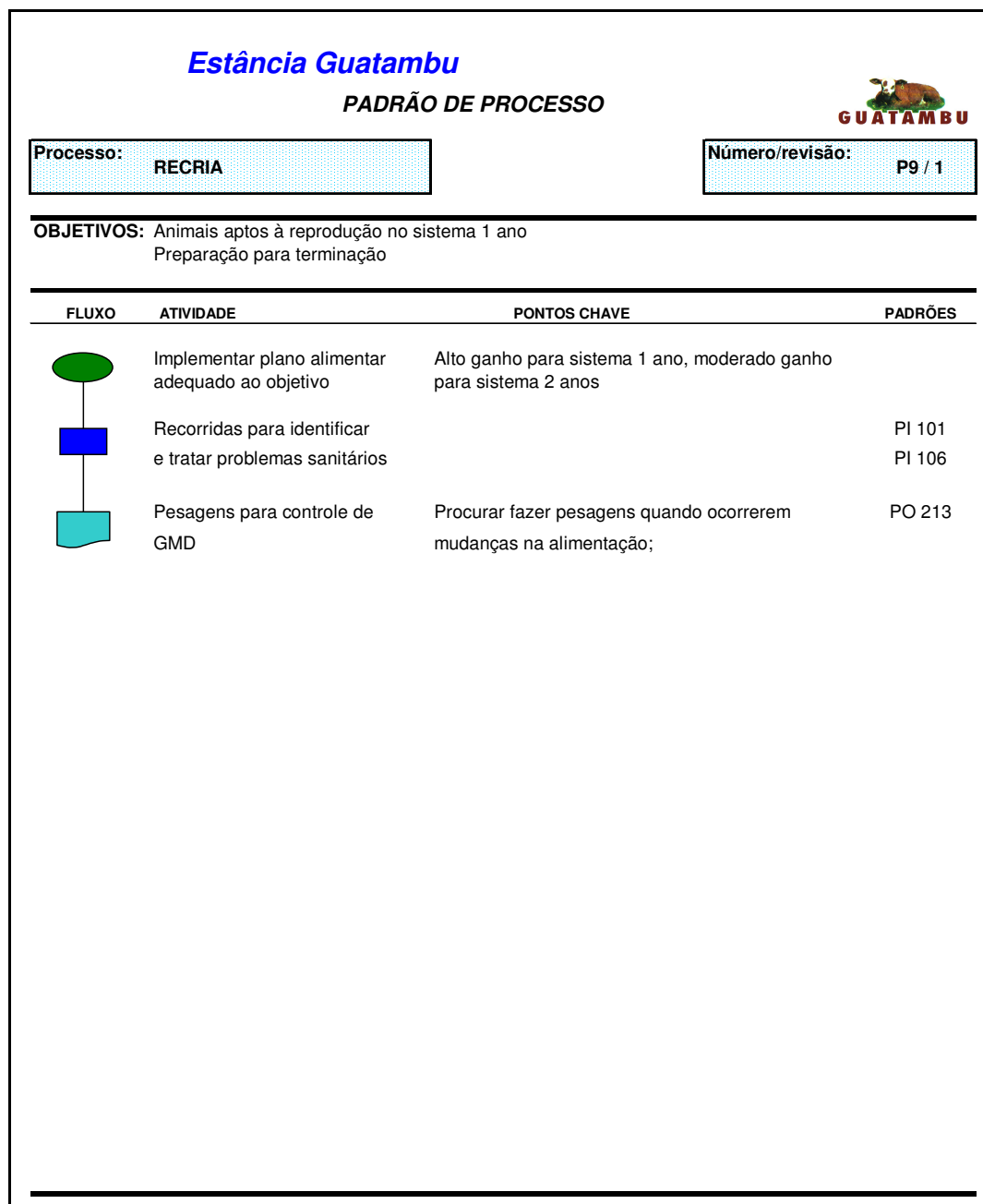


FIGURA 27: Mapeamento processo Recria

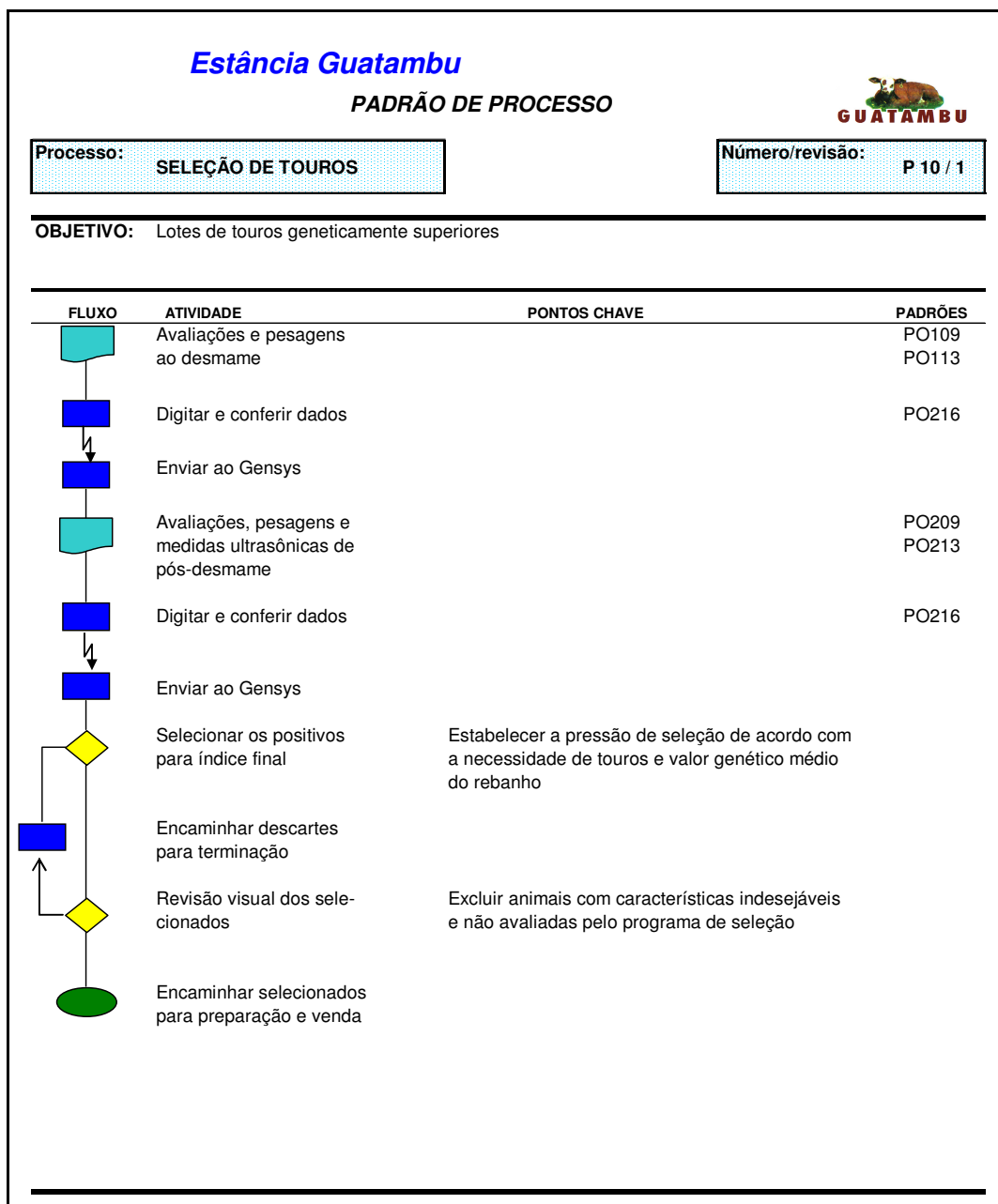


FIGURA 28: Mapeamento processo Seleção de Touros

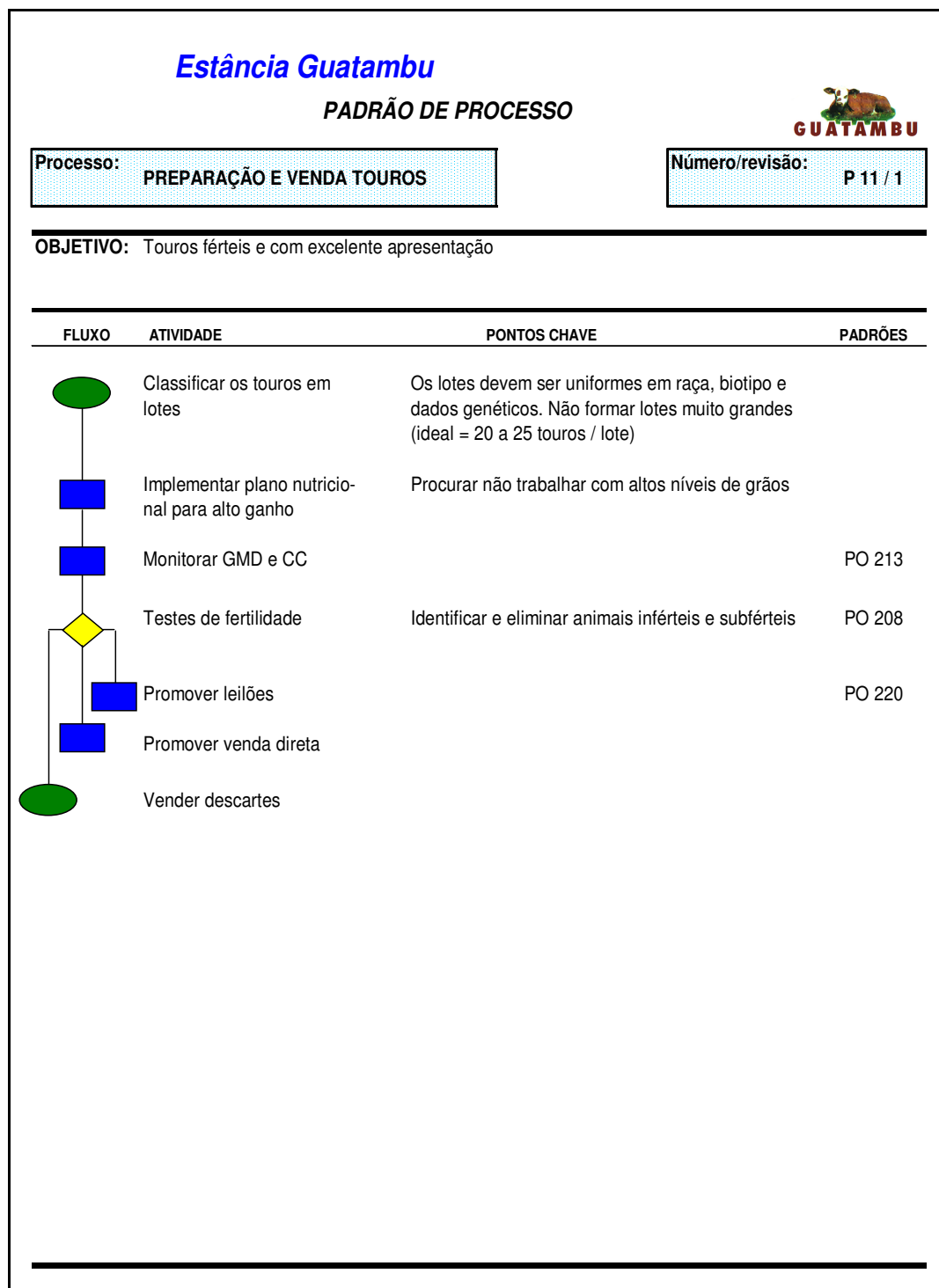


FIGURA 29: Mapeamento processo Preparação e Venda de Touros

4.9. Implantação do Sistema de Indicadores de Desempenho:

4.9.1. Determinação do Conjunto de Indicadores:

Os indicadores listados pela alta administração da organização como necessários foram confrontados com as possíveis restrições à sua adoção, considerando principalmente os aspectos da facilidade de obtenção e contribuição ao sistema gerencial (Quadro 8).

INDICADOR	RESTRIÇÕES
Banco de fertilidade do solo	Necessidade de análises individuais por área (potreiros)
Percentual de animais abatidos dentro das especificações do cliente	É preciso determinar com clareza as exigências para cada lote vendido
Percentual de animais abatidos para mercados diferenciados	Sem restrições
Condição corporal dos ventres ao parto e ao desmame	Necessita pessoal habilitado e com padronização de critérios
Produtividade (kg/ha/ano)	Sem restrições
Percentual de prenhez	Sem restrições
Percentual de desmame	Sem restrições
Percentual de mortalidade	Sem restrições
Peso alvo dos touros aos 6,18 e 24 meses	Sem restrições
Premiações em concursos da raça	Crítérios de julgamento têm grande variabilidade
Satisfação geral dos clientes de touros	Sem restrições
Percentual de retenção de clientes de touros	Falta de regularidade de compra de reprodutores por parte dos pecuaristas
Percentual de clientes novos	Sem restrições
Horas treinamento homem	Sem restrições
Dias de licença saúde	Sem restrições
Margem bruta por ha	Não considera as depreciações
Margem bruta por touro	Dificuldade de separação dos custos

QUADRO 8: Análise de restrições aos indicadores propostos

Ao analisar as possíveis restrições, conclui-se que nenhuma inviabiliza a adoção dos indicadores selecionados.

4.9.2. Agrupar os indicadores de acordo com as perspectivas do BSC:

Esta análise visa certificar-se de que os princípios da metodologia do BSC estão sendo contemplados, principalmente em relação a distribuição dos diferentes indicadores.

PERSPECTIVA	INDICADOR
Financeira	Margem bruta por ha
	Margem bruta por touro
Processos	Banco de fertilidade do solo
	Percentual de animais comercializados para mercados diferenciados
	Produtividade (kg/ha/ano)
	Condição corporal das vacas ao parto e ao desmame
	Percentual de prenhez
	Percentual de desmame
	Percentual de mortalidade geral do rebanho
	Peso alvo dos touros aos 6,18 e 24 meses
	Premiações em concursos da raça
Clientes	Percentual de animais abatidos dentro das especificações do cliente
	Satisfação geral dos clientes de touros
	Percentual de retenção de clientes de touros
	Percentual de novos clientes de touros
Aprendizado e Crescimento	Horas treinamento homem
	Dias de licença saúde

QUADRO 9: Distribuição dos indicadores da Estância Guatambu de acordo com as perspectivas do BSC.

Observa-se uma predominância dos indicadores de processo, o que denota uma grande preocupação com garantia de resultados. Conclui-se também, que todas as perspectivas estão contempladas, gerando uma visão

ampla da organização, com grande capacidade de sustentar decisões e alavancar o processo de melhoria contínua.

4.9.3. Análise Individual dos Indicadores Escolhidos:

Nesta etapa especificam-se os detalhes operacionais e principais parâmetros dos indicadores escolhidos.

Como responsável pelo indicador será considerado o colaborador que terá a responsabilidade de reunir os dados para a geração do valor e monitorar o desempenho, tomando as ações que venham a ser definidas juntamente com os indicados como público alvo, ou seja, os principais interessados no resultado. A frequência de geração determina o intervalo de verificação, enquanto que a frequência de revisões indica o período de tempo máximo para que os parâmetros do indicador sejam revisados.

A fertilidade do solo é considerada de valor estratégico pela alta administração, por ser o principal fator de produção e sua conservação/evolução está diretamente relacionada a sustentabilidade do sistema produtivo ao longo dos anos.

No indicador produtividade, os quilos referentes aos touros vendidos serão incluídos apenas na análise técnica, pois quando se faz a análise financeira, tanto os custos como as receitas serão contabilizados separadamente em cada macroprocesso.

Título	Banco de fertilidade do solo
Fórmula	(N° de poteiros dentro da classificação “média” para P, K e MO, de acordo com o ROLAS / N° total de poteiros) * 100
Unidade de medida	Percentual
Abreviatura da medida	%
Meta	60%
Alvo de desafio	80%
Responsável pelo indicador	Engenheiro agrônomo
O que ele faz	Mostra a evolução da fertilidade presumida do solo
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Monitora o substrato básico para produção de alimentos
Dificuldades	Necessidade de análises individuais para cada área (setor), gerando um grande número de análises
Processo relacionado	Produção de alimentos
Freqüência de geração de informações	Bienal
Freqüência de revisões	Bienal

QUADRO 10: Análise do indicador “Banco de Fertilidade do Solo”

Título	Percentual de animais comercializados dentro das especificações do cliente
Fórmula	(Número de animais aprovados / número total de vendidos) * 100
Unidade de medida	Percentual
Abreviatura da medida	%
Meta	> 90%
Alvo de desafio	95%
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Monitora o macroprocesso animais para abate e mostra a acurácia da escolha dos animais a serem vendidos
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Tem relação direta com satisfação de clientes
Dificuldades	Necessidade de análises individuais por grupo de animais vendidos
Processo relacionado	Produção de animais para abate
Freqüência de geração de informações	Mensal
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 11: Análise do indicador “Percentual de animais abatidos dentro das especificações do cliente”.

Título	Produtividade (kg/ha/ano)
Fórmula	(kg animais abate + kg dos touros vendidos) / número de ha utilizados
Unidade de medida	Quilos por hectare
Abreviatura da medida	Kg / ha
Meta	> 200
Alvo de desafio	220
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra a produtividade por unidade de área utilizada
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Monitora o macroprocesso produção de animais para abate
Dificuldades	
Processo relacionado	Produção de animais para abate; Produção de touros
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 12: Análise do indicador “Produtividade (kg/ha/ano)”.

Título	Condição corporal das vacas ao parto e ao desmame
Fórmula	Média aritmética das avaliações realizadas
Unidade de medida	Índice da condição Corporal – 1 a 5
Abreviatura da medida	CC
Meta	> 3,5
Alvo de desafio	4
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Indica o status nutricional do rebanho de cria em momentos estratégicos do ciclo
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Pode-se prever o desempenho reprodutivo, possibilitando correções na dieta em tempo hábil
Dificuldades	Padronizar critérios dos avaliadores
Processo relacionado	Produção de terneiros
Freqüência de geração de informações	Duas vezes ao ano: ao parto e desmame
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 13: Análise do indicador “Condição corporal das vacas ao parto e ao desmame”.

Título	Percentual de prenhez
Fórmula	(Somatório das vacas prênes / somatório das vacas expostas a reprodução) * 100
Unidade de medida	Percentual
Abreviatura da medida	%
Meta	> 90
Alvo de desafio	95
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra a eficácia dos processos de acasalamento e inseminação
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Correlaciona status nutricional, status sanitário e técnicas de reprodução
Dificuldades	
Processo relacionado	Produção de terneiros
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 14: Análise do indicador “Percentual de prenhez”.

Título	Percentual de desmame
Fórmula	(Somatório terneiros desmamados / somatório das vacas expostas a reprodução) * 100
Unidade de medida	Percentual
Abreviatura da medida	%
Meta	> 80
Alvo de desafio	85
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra a eficiência do macroprocesso produção de terneiros
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Congrega o desempenho de um grande número de processos
Dificuldades	
Processo relacionado	Produção de terneiros
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 15: Análise do indicador “Percentual de desmame”.

Título	Percentual de mortalidade geral do rebanho
Fórmula	(Somatório dos animais mortos / total do rebanho) * 100
Unidade de medida	Percentual
Abreviatura da medida	%
Meta	< 2%
Alvo de desafio	< 1,5%
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra o status sanitário do rebanho, bem como a qualidade da assistência de campo
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Monitora o plano sanitário
Dificuldades	Identificação das causas específicas no caso de optar-se por maior detalhamento
Processo relacionado	Controle Sanitário e Operações de Campo
Freqüência de geração de informações	Mensal
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 16: Análise do indicador “Percentual Geral de mortalidade”.

Título	Peso alvo dos touros aos 6,18 e 24 meses
Fórmula	Média de peso da categoria
Unidade de medida	Quilos
Abreviatura da medida	Kg
Meta	200; 400; 600
Alvo de desafio	220; 450; 650
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra o ritmo de crescimento e preparação dos touros à venda
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Está altamente correlacionado com apresentação final do produto touro
Dificuldades	
Processo relacionado	Produção de touros; produção de terneiros
Freqüência de geração de informações	Três medições por safra (6,18 e 24 meses)
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 17: Análise do indicador “Peso alvo dos touros aos 6,18 e 24 meses”.

Título	Premiações em concursos da raça
Fórmula	(Número de 1º e 2º lugares obtidos / número de participações) * 100
Unidade de medida	Percentual premiação
Abreviatura da medida	%
Meta	> 70%
Alvo de desafio	80%
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra o desempenho nas pistas da genética e criação utilizadas
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Está correlacionado com divulgação da marca no mercado
Dificuldades	Variabilidade de critérios de julgamentos utilizados nos diferentes concursos
Processo relacionado	Produção de touros
Frequência de geração de informações	Anual
Frequência de revisões	Anual

QUADRO 18: Análise do indicador “Premiações em concursos da raça”.

Título	Percentual de animais comercializados para mercados diferenciados
Fórmula	(Número de animais enquadrados no critério / número total de vendidos) * 100
Unidade de medida	Percentual dos vendidos
Abreviatura da medida	%
Meta	> 70%
Alvo de desafio	80%
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra a agregação de valor ao produto
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Está correlacionado com aumento da rentabilidade do negócio
Dificuldades	Os critérios de enquadramento devem ser definidos previamente
Processo relacionado	Produção de animais para abate
Frequência de geração de informações	Anual
Frequência de revisões	Anual

QUADRO 19: Análise do indicador “Percentual de animais comercializados para mercados diferenciados”.

A exigência para enquadramento na categoria mercados diferenciados é de uma remuneração no mínimo 5% superior ao mercado corrente para carcaças convencionais.

Título	Satisfação geral dos clientes de touros
Fórmula	Resultado de pesquisa de satisfação aplicada aos clientes
Unidade de medida	Percentual de respostas satisfatórias
Abreviatura da medida	%
Meta	> 90%
Alvo de desafio	95%
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Mostra o nível de satisfação dos clientes com o desempenho de campo e qualidade dos produtos gerados
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	É um indicador de alinhamento do programa de seleção com as exigências dos clientes. Também avalia o programa sanitário
Dificuldades	Obter respostas de um número representativo de clientes
Processo relacionado	Produção de touros; Programa sanitário
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 20: Análise do indicador “Satisfação geral dos clientes de touros”.

Título	Percentual retenção de clientes de touros
Fórmula	Número de clientes com duas compras consecutivas / número total de clientes
Unidade de medida	Percentual clientes
Abreviatura da medida	%
Meta	> 50%
Alvo de desafio	60%
Responsável pelo indicador	Alta Administração
O que ele faz	Mostra o nível de fidelização de clientes
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Está correlacionado com consolidação da marca no mercado
Dificuldades	
Processo relacionado	Produção de touros
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 21: Análise do indicador “Percentual retenção de clientes de touros”.

Título	Percentual de novos clientes de touros
Fórmula	Número de clientes de primeira aquisição / número total de clientes
Unidade de medida	Percentual clientes
Abreviatura da medida	%
Meta	> 20%
Alvo de desafio	25%
Responsável pelo indicador	Alta Administração
O que ele faz	Mostra tendência de expansão da marca
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Está correlacionado com consolidação da marca no mercado
Dificuldades	
Processo relacionado	Produção de touros
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 22: Análise do indicador “Percentual de novos clientes de touros”.

Os indicadores da perspectiva clientes para o macroprocesso produção de touros, estimam valores de 50 e 60% (meta e alvo) para retenção de clientes e 20 e 25% (meta e alvo) para novos clientes, ficando o valor diferencial de 15 a 30% para a faixa de clientes eventuais, os quais adquirem touros em anos alternados, tanto por optarem por outros fornecedores como por possuírem demanda diferenciada em cada ano, normalmente devido ao tamanho do rebanho, o que influi no percentual de renovação dos reprodutores.

Título	Horas treinamento homem
Fórmula	Total de horas de treinamentos / número total de colaboradores
Unidade de medida	Horas/homem/mês
Abreviatura da medida	H/h
Meta	2 h/h
Alvo de desafio	4 h/h
Responsável pelo indicador	Médico Veterinário
O que ele faz	Monitora o programa de capacitação de pessoal
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Evidencia os esforços da organização com o aprimoramento da equipe
Dificuldades	Conciliar as atividades de rotina com os períodos de treinamento
Processo relacionado	Recursos humanos
Freqüência de geração de informações	Mensal
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 23: Análise do indicador “Horas treinamento homem”.

Título	Dias de licença saúde
Fórmula	Total de dias de licença / número total de colaboradores
Unidade de medida	dias/homem
Abreviatura da medida	D/h
Meta	Não há – sem histórico de medição
Alvo de desafio	Não há – sem histórico de medição
Responsável pelo indicador	Coordenador de recursos humanos
O que ele faz	Identifica o nível de problemas de saúde enfrentados pelos colaboradores
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Monitora problemas com insalubridade no trabalho
Dificuldades	Separar da estatística licenças por causas alheias ao trabalho
Processo relacionado	Recursos humanos
Freqüência de geração de informações	Mensal
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 24: Análise do indicador “Dias de licença saúde”.

O indicador “Dias de licença Saúde” foi concebido devido a preocupação dos administradores com os problemas de saúde ocasionados pelo esforço repetitivo gerado pelo uso de cavalos de montaria no serviço diário dos colaboradores na realização dos trabalhos de campo, ocasionando perda de talentos por impossibilidade física de executar as tarefas inerentes ao negócio. Algumas medidas como aperfeiçoamento dos equipamentos de montaria bem como seleção de linhagens de eqüinos de trote mais suave estão sendo estudadas.

Título	Margem bruta por ha
Fórmula	(Receita total – despesa operacional) / número de ha disponibilizados
Unidade de medida	Reais / hectare
Abreviatura da medida	R\$/ha
Meta	R\$ 60,00
Alvo de desafio	R\$ 80,00
Responsável pelo indicador	Alta Administração
O que ele faz	Monitora o desempenho financeiro do negócio
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Dá uma visão ampla e unificada do negócio
Dificuldades	
Processo relacionado	Contábil/gerencial
Frequência de geração de informações	Anual
Frequência de revisões	Anual

QUADRO 25: Análise do indicador “Margem bruta por ha”.

O indicador “Margem Bruta por hectare”, apesar de não ser um indicador preciso de lucratividade é adotado pela facilidade de obtenção e por haver um bom volume de informação referencial de outros produtores através da empresa que presta assessoria gerencial à organização.

Título	Margem bruta por touro
Fórmula	(Receita total touros – despesa operacional na conta touros) / número de touros vendidos
Unidade de medida	Reais / touro
Abreviatura da medida	R\$ / touro
Meta	R\$ 600,00
Alvo de desafio	R\$ 800,00
Responsável pelo indicador	Alta Administração
O que ele faz	Monitora a lucratividade do processo
Público alvo	Alta Administração
Benefícios	Subsidia decisão de incrementar ou não o negócio produção de touros
Dificuldades	Separação dos custos do processo dos demais custos
Processo relacionado	Contábil/gerencial; Produção de touros
Freqüência de geração de informações	Anual
Freqüência de revisões	Anual

QUADRO 26: Análise do indicador “Margem bruta por touro”.

O indicador “margem bruta por touro” é um exemplo de aplicação da contabilidade gerencial orientada por processos. Tal metodologia apresenta a dificuldade inicial de determinação dos custos referentes ao processo em questão, sendo que muitas vezes se faz necessário a adoção dos rateios em determinados centros de custo, os quais atendem mais de um processo dentro da organização. Entretanto, esta forma de visualização dos custos é de grande valor para o gestor, merecendo esforços para uma medição acurada.

4.9.4. Análise de Relacionamento dos Indicadores Escolhidos:

A Análise de relacionamento busca verificar o alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos da organização (caixas amarelas).

É possível visualizar que todos os objetivos estão sendo sustentados por ao menos um indicador de desempenho de processos críticos para o seu atingimento.

Esta análise também evidencia a correlação entre os indicadores e a missão da empresa, não somente através do monitoramento dos resultados dos processos e satisfação dos clientes, como também pela preocupação com a sustentabilidade proporcionada através da conservação e melhoria da fertilidade do solo, recurso básico para a produção primária.

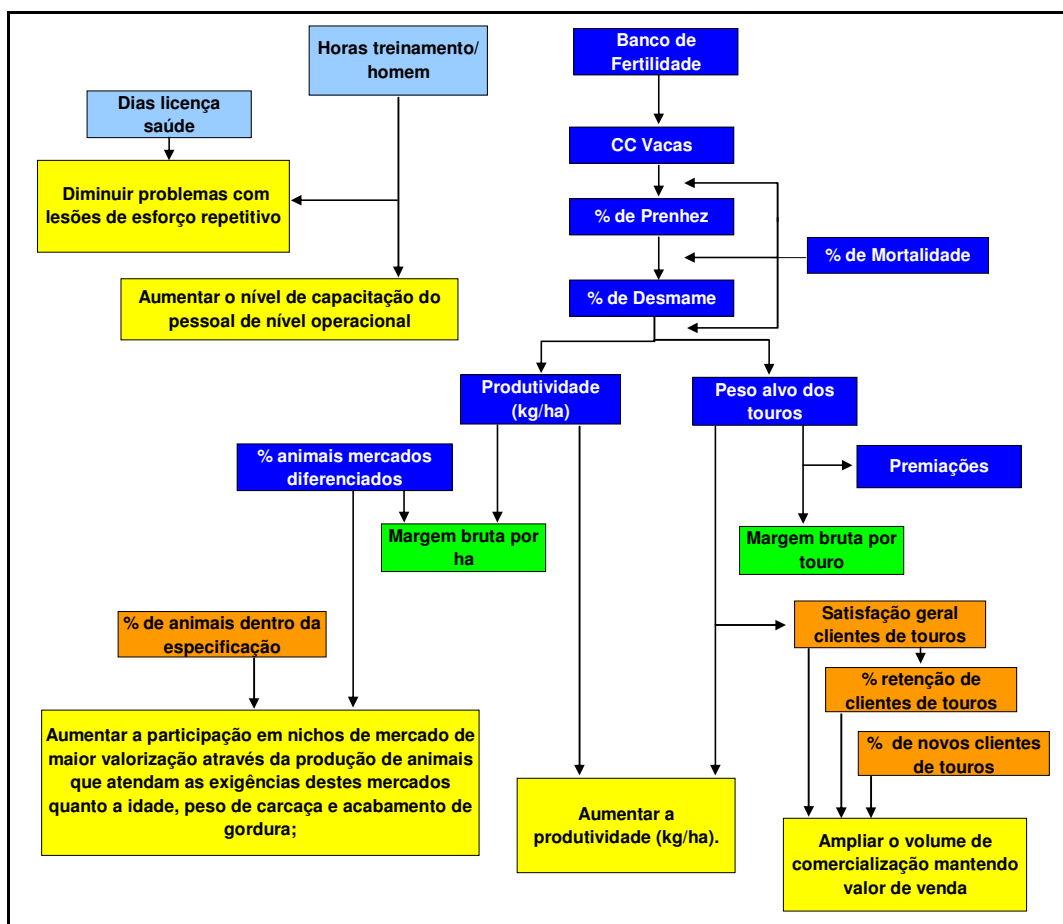


FIGURA 30: Relacionamentos entre indicadores de desempenho e objetivos estratégicos

5. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que a metodologia proposta conseguiu conduzir o processo de instalação de um programa de gestão codificado de forma ordenada e didática. Tal fato foi possível graças ao uso de ferramentas de trabalho com finalidades específicas em cada etapa, possibilitando aos gestores uma análise crítica de suas possibilidades no mercado bem como uma visão de seus maiores desafios para manter a organização estável no ambiente externo, garantindo a sua sobrevivência.

A seqüência: análise crítica do sistema – análise de ambiente - determinação dos objetivos e estratégias para atingi-los – identificação e mapeamento de processos críticos – definição dos indicadores, mostrou-se eficaz e com boa complementariedade de ações visando a implementação do sistema de gestão.

Importante ressaltar que o resultado do emprego da metodologia na organização está diretamente relacionado a qualidade das análises realizadas pela equipe responsável pela implantação, onde o envolvimento do maior número possível de colaboradores pode influir diretamente neste resultado. Outro aspecto a ser ressaltado é a necessidade de constante revisão/atualização do sistema de gestão em função das mudanças no meio

externo, tanto econômicas como técnicas, bem como a busca da melhoria contínua nos processos internos, baseado nos resultados mostrados pelo painel de indicadores. Portanto, os resultados obtidos com a aplicação da metodologia proposta por este trabalho são válidos somente para a empresa estudada e para este momento específico.

A adoção de planos de ação com definição de responsabilidades e prazos para execução das tarefas pode ser uma ferramenta complementar ao método, com a finalidade específica de implementação das ações estratégicas que serão, em última análise, as grandes responsáveis pelo atingimento dos objetivos propostos pela equipe.

6. BIBLIOGRAFIA

- BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio**. 2006. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Civil. Disponível em: http://prof.santana_e_silva.pt/gestaodeempreendimentos/trabalhosalunos/word/modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOTdoc.pdf Acesso em 10 Maio 2007.
- BOND, E. **Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário da Cadeia de Suprimentos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DURSKI, G.R. **Indicadores de Desempenho Global da Organização: Uma Proposta de Avaliação**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- EVANGELISTA, S.M.S. **O Gerenciamento de Processos: Uma Avaliação à Luz dos Modelos de Mudança Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- FIGUEIREDO, J.R.M. **Identificação de Indicadores Estratégicos de Desempenho a Partir do *Balanced Score Card***. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- GIL, A.L. **Qualidade Total nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992
- HAMER, E. **O Processo de Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacui Ltda. – Cotrijal, sob a Perspectiva do Produtores Rurais**. 2002. Dissertação (Mestrado) -

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

HRONEC, S.M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Boston, pp. 133-147, Sep. – Oct., 1993.

KYIAN, F.M. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP.

MARCELLI, R. P. **O Papel dos Indicadores de Desempenho na Estratégia das Organizações para o Aprimoramento de Processos**: Um Estudo de Caso. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

MÜLLER, C.J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ÑAURI, M. H. C. **Os indicadores de desempenho como base para Melhoria Contínua de Processos**: O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU). 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

NETO, G.L. **Modelos Informativos de Suporte à Gestão e à Tomada de Decisão em Empresas de Pecuária Bovina de Cria**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

NETTO, C.A.A. **Proposta de Modelo de Mapeamento e Gestão por Processos**. 2004. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUALITY INN. **A Padronização Operacional**. Capítulo 4 do material didático do curso “Qualidade no Dia-a-dia”, Porto Alegre, RS, 2001, não publicado

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VILLELA, C.S.S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

WIKIPÉDIA. **Quadro desenvolvido pela Wikimedia Foundation**. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lise_SWOT&oldid=5973870>. Acesso em: 12 Mai 2007

7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE 1: Padrão de Instrução 103

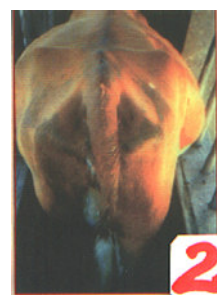
ESTÂNCIA GUATAMBU
Descrição de Padrões Operacionais



Código	Nome
PI 103	Avaliação de condição corporal (CC) e condição dos pastos (CP)

1) Condição Corporal:

ESCORE	DESCRIÇÃO
1	animal em péssimo estado nutricional , com sinais claros de fraqueza
2	animal mostrando perda de massa muscular, mas sem sinais de fraqueza
3	animal sem gordura, mas sem perda de massa muscular
4	presença de pequena camada de gordura de cobertura
5	animal pronto para abate




1) Condição dos Pastos:

AValiação	DESCRIÇÃO
BAIXO	altura de pasto comestível não é suficiente para tapar o casco do cavalo
MÉDIO	boa quantidade de pasto comestível, de altura suficiente para tapar o casco do cavalo
ALTO	alta disponibilidade, de altura igual ou maior que um palmo

7.2. APÊNDICE 2: Padrão de Instrução 114

ESTÂNCIA GUATAMBU Descrição de Padrões Operacionais	
Código	Nome
PI 114	Atendimento de partos distócicos



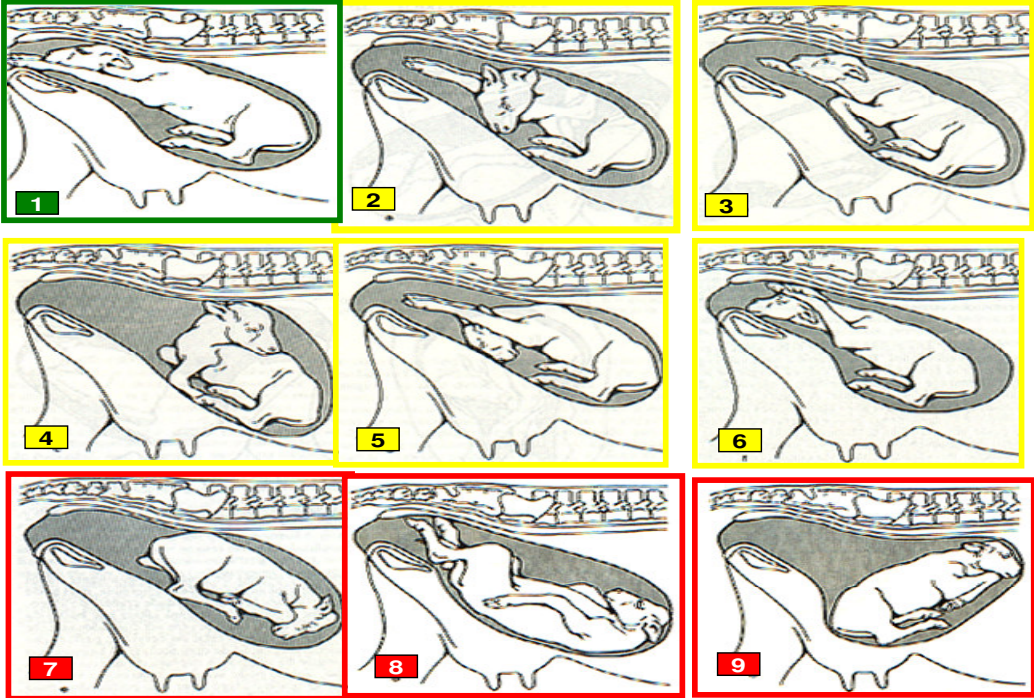
- 1) Levar a vaca para local limpo, de preferência gramado
- 2) Fazer a contenção, se possível com o animal em pé
- 3) Identificar se o terneiro está na posição correta para nascer:
com as mãos e a cabeça dentro da cavidade pélvica (bacia) da vaca;
** sempre usar luvas*
** caso esteja em posição de difícil correção, pedir ajuda ao veterinário responsável*
- 4) Laçar as mãos com uma corda previamente desinfetada, sempre separadamente;
- 5) Iniciar a tração, alternando a força entre as duas mãos do terneiro;
** Caso a força de dois homens não seja suficiente, procurar ajuda do veterinário responsável;*
- 6) Após a retirada do terneiro, observar se o mesmo respira sem dificuldade, podendo-se balançá-lo de cabeça para baixo, pendurado pelas patas em uma árvore, caso haja a presença de líquidos nas vias aéreas superiores;
- 7) Sempre evitar a entrada de terra ou sujeira na boca e umbigo do terneiro;
- 8) Após, certificar-se de que a vaca procura e lambe o terneiro e que o mesmo consegue mamar o colostro em poucas horas (se não mamar espontaneamente dentro de duas horas, deve-se ordenhar a vaca e fornecer de um a dois litros ao terneiro).

Possíveis posições fetais e procedimento mais adequado:


Figura 1: posição normal

Figuras 2,3,4,5 e 6: possível correção por pessoal de campo devidamente treinado

Figuras 7,8 e 9: NÃO INTERVIR , chamar o veterinário responsável imediatamente




7.3. APÊNDICE 3: Padrão Operacional 211

ESTÂNCIA GUATAMBU <i>Descrição de Padrões Operacionais</i>					
					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Nome</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="color: red;">PO 211</td> <td style="color: purple;">Recorrida de poteiros de parição</td> </tr> </tbody> </table>	Código	Nome	PO 211	Recorrida de poteiros de parição	
Código	Nome				
PO 211	Recorrida de poteiros de parição				
<p>Principais itens a serem observados:</p> <p>1) Definir a frequência de recorridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaquilhonas 2 ano: 4 vezes ao dia - vacas adultas: 1 a 2 vezes ao dia <p>2) Identificar vacas em início de trabalho de parto</p> <ul style="list-style-type: none"> - não interferir antes de 30 minutos após a ruptura da bolsa - após este tempo, a tentativa de tração pode ser feita no local (quando a vaca não levanta) ou conduzir o animal até local apropriado para atendimento. <p>4) Terneiros abandonados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar a mãe - levar a vaca até o terneiro - esperar até o reconhecimento e primeira mamada - caso não aconteça espontaneamente, recolher vaca e terneiro até a mangueira para novas tentativas. <p style="color: red;">* IMPORTANTE: Retirar colostro (1 litro) e fazer o terneiro ingerir com mamadeira o quanto antes</p> <ul style="list-style-type: none"> - quando a rejeição for irreversível, enxertar o terneiro em outra vaca; <p>5) Alterações de úbere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar vacas com mamilos de tamanho exagerado, impossibilitando a apreensão pelo terneiro; - levar até a mangueira e esgotar até que o terneiro consiga mamar por conta própria; - em caso de mamite, informar-se sobre tratamento adequado; <p>6) Retenção de placenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a vaca deve expulsar toda a placenta até 12 horas após o parto - caso não aconteça, deve ser feito tratamento com terramicina injetável, na dose adequada. <p style="color: red;">* A tração da placenta deve ser feita com cautela, havendo resistência, não puxar;</p> <p>7) Infecção uterina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mesmo com a eliminação da placenta a vaca apresenta-se com o posterior sujo, devido a presença de secreções eliminadas do útero. Proceder tratamento com terramicina injetável na dose adequada; 					

7.4. APÊNDICE 4: Padrão Operacional 212

ESTÂNCIA GUATAMBU <i>Descrição de Padrões Operacionais</i>	
PO 212	Recorrida de lotes em serviço de monta
<p style="text-align: center;"><i>Principais itens a serem observados:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1) Reunir o lote quando da entrada no potreiro, preferencialmente nos saleiros ou nos locais de sombra. Lotes de mais de 100 animais, reunir 2 a 3 vezes por semana; lotes menores reunir de 4 a 5 vezes por semana.2) Sempre que houver vacas em cio, procurar orientar o serviço do touro, não permitindo excesso de coberturas na mesma vaca.3) Observar o comportamento (interesse pela vaca) e a realização da monta pelo touro, conferindo a perfeita execução da cobertura.4) Identificar e interferir (separando do lote) os touros dominantes, que não permitem aos demais a realização de coberturas5) Revisar sempre as condições de prepúcio, testículos e cascos dos touros em serviço.	

7.5. APÊNDICE 5: Padrão Operacional 208

ESTÂNCIA GUATAMBU <i>Descrição de Padrões Operacionais</i>					
 GUATAMBU					
Código	Nome				
PO 208	Procedimento Básico para Avaliação Andrológica				
EXAME CLÍNICO					
O QUÊ	COMO	PARÂMETRO ESPERADO	ALTERAÇÕES MAIS FREQUÊNTES	PROGNÓSTICO	OBSERVAÇÕES
- Condição corporal	Inspeção	4 a 5 (escala de 1 a 5)	Baixa condição	Favorável	O excesso de gordura pode ser prejudicial à qualidade espermática
- Aprumos	Inspeção	S/A	Achinelamento; devios, falta ou excesso de angulação dos membros	Desfavorável	Em alguns casos o casqueamento pode corrigir o problema, ao menos temporariamente (requer manutenção)
- Palpação pênis e prepúcio	Palpação	S/A	Postite, hematoma peniano	Reservado	No caso de postites existe a possibilidade de fibrose do óstio prepucial (fimose); Hematomas penianos têm prognóstico desfavorável
- Palpação dos testículos, epidídimo e estruturas adjacentes	Palpação	S/A	Epididimites, atrofia unilateral ou bilateral, lesões com aderências	Desfavorável	Cicatrizes sem aderência ou prejuízo a troca de calor não são causas de descarte
- Medição do perímetro escrotal	Usando fita apropriada	> ou = a 32cm aos dois anos	Hipoplasia	Desfavorável	Variações entre raças (zebuínas x taurinas) assim como nível de desenvolvimento devem ser considerados
- Palpação das glândulas vesiculares e ampolas	Palpação retal	S/A	Vesiculites	Reservado	Casos sem calcificação podem evoluir para a autocura no médio-longo prazo (6 meses a um ano);

7.6. APÊNDICE 6: Padrão de Instrução 106

ESTÂNCIA GUATAMBU
Descrição de Padrões Operacionais



Código	Nome
PI 106	Inspeção de animais a campo

PROCEDIMENTO BÁSICO PARA INSPEÇÃO:

- Ao visualizar o grupo, observar se existe algum animal isolado ou com comportamento diferente dos demais;
- Ao aproximar-se, fazer com que o animal se movimente, observando qualquer sinal de desânimo ou inapetência;
- Observar a forma de caminhar, que pode evidenciar lesões nos cascos e/ou articulações através da claudicação;
- Revisar a integridade de pontos específicos e de maior risco como olhos, prepúcio, cascos, etc;
- Atenção especial a presença e intensidade de infestação por ectoparasitas como carrapatos, moscas, piolhos, sarna e míases;
- Em casos de animais gestantes, observar a possível presença de secreções vaginais, que podem evidenciar a ocorrência de abortos;
- O aspecto das fezes e urina devem ser observados sempre que possível, pois podem evidenciar vários tipos de distúrbios orgânicos;
- Para lotes em parição, proceder conforme orientações contidas nos PO111 e PO 114;
- Para animais confinados, seguir orientações do PI 104;
- Ao identificar qualquer alteração que requeira tratamento proceder de acordo com as orientações do PI 101 ou procurar ajuda em caso de dúvida;