

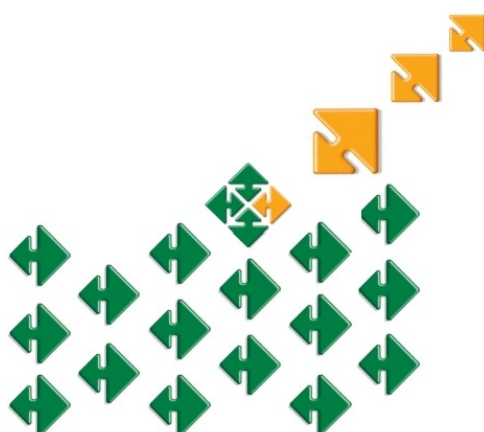


GOVERNO FEDERAL
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S/A



CEASAMINAS
Centrais de Abastecimento

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – 2023



Contagem
Maio de 2019



GOVERNO FEDERAL
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S/A



CEASAMINAS

Centrais de Abastecimento

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2019 – 2023

Relatório de Planejamento Estratégico para o período de 2019 a 2023 confeccionado pela Comissão para elaboração do Planejamento Estratégico da CeasaMinas, nomeado pela Resolução de Diretoria N.º 02 de 15 de janeiro de 2019.

Contagem
Maio de 2019

Sumário

Apresentação	04
1-Introdução	05
2-Metodologia	07
3-Contextualização.....	08
3.1-Histórico.....	08
3.2-Principais Dados.....	08
4-Do Planejamento Estratégico.....	09
4.1-Referências.....	09
4.1-Identidade Organizacional.....	10
5-Das Diretrizes Estratégicas.....	12
5.1-Analise de Riscos e Oportunidades.....	13
6-Objetivos.....	14
7-Do Monitoramento e Controle.....	15
8- Metas e Indicadores.....	16

APRESENTAÇÃO

A Direção da CeasaMinas entendendo a importância de um planejamento estratégico para a empresa editou uma Resolução de Diretoria N.º 02/2019 pela qual foi criada uma comissão para elaborar o Planejamento Estratégico, redefinindo a missão institucional, sua visão, valores, objetivos estratégicos e iniciativas, bem como construir indicadores para acompanhamento da implementação do referido planejamento estratégico. Esta Comissão foi composta por empregados da CeasaMinas, sob orientação de sua Diretoria Executiva. O desenvolvimento e a estruturação do planejamento estratégico foram pensados para cobrir os próximos cinco anos, a saber: 2019 a 2023.

Em termos de organização das atividades, a Comissão adotou a metodologia do Balanced Score Card – BSC, a qual é amplamente reconhecida na Administração Pública, sendo já adotada por vários órgãos públicos. Neste sentido, as ações realizadas pela CeasaMinas foram organizadas em processos e agrupadas na forma de pilares/macroprocessos, os quais foram elencados em número de seis, a saber:

- Sociedade;
- Sustentabilidade;
- Governança;
- Processos e Tecnologia;
- Pessoas.

Para cada um desses pilares/macroprocessos foram construídos objetivos estratégicos com desdobramentos em iniciativas, a partir das necessidades presentes e prospectando as futuras demandas, a partir do que foi possível construir no atual cenário um Plano de Negócios.

Foram realizadas reuniões de trabalho ao longo do período considerado, os integrantes avaliaram que o material confeccionado alcançou um nível satisfatório e, portanto, entenderam que o objetivo de sua constituição foi alcançado, dando por concluídas suas atividades.

David Benedito da Conceição

Orientador de Mercado – Departamento Técnico

Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico CeasaMinas 2019/2023

1. INTRODUÇÃO

Nos meados do século XX, as relações sociais e econômicas inviabilizou a continuidade de uma administração pública burocrática, cuja concepção, é dominado pelo determinismo e pela linearidade, em consequência disso é um modelo adaptado a um ambiente estável, de poucas transformações e mudanças. As mudanças e imprevisíveis fenômenos do mundo globalizado, os avanços tecnológicos, impõem barreiras a este modelo burocrático. A gestão pública passou a exigir maior agilidade, descentralizada, e controle de resultados. Surge então a necessidade de uma administração pública gerencial.

A sociedade, por sua vez, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como por melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão deixa de ser sujeito passivo e passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos.

Nesse aspecto, a busca pelo aperfeiçoamento e pela profissionalização da administração pública assume papel fundamental na medida em que procura minimizar o desempenho do Estado brasileiro, aproximando-o dos anseios da sociedade.

Papel fundamental atribuído às organizações públicas no mundo moderno é a de ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades dos cidadãos. O Estado tem o dever de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais.

Para cumprir bem sua função, a Administração Pública – órgãos e entidades – deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade. Assim, faz-se necessário a mudança do um paradigma essencialmente burocrático para um gerencial focado em resultados.

No novo modelo de administração pública gerencial, o Estado tem o papel de assegurar no interesse do cidadão-usuário, maior eficiência e qualidade dos serviços públicos e não verificar exclusivamente o cumprimento da legislação em vigor. A nova administração pública tem como foco o atendimento das necessidades do cidadão. Para tanto, são empregadas diversas ferramentas gerenciais, entre elas a mudança na postura estratégica das organizações públicas.

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos empregados e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização.

Implantar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações das empresas públicas, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento de uma cultura orientada para resultados.

Para atuar de forma positiva em favor da sociedade são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do cidadão em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, aos órgãos públicos brasileiros.

De acordo com Porter (1986), a estratégia é uma combinação dos fins - as metas que a organização busca - e dos meios – e as políticas pelas quais a referida empresa está buscando chegar lá.

A “estratégia não é consequência do planejamento, mas o oposto: ela é o ponto de partida” (MINTZBERG, 1994a, p.333). Formalizando essa perspectiva, tem-se o planejamento estratégico, que vê a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático (BRAGA, 2003).

O planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Confere maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

O Planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazos que afetam os rumos da organização. Entretanto, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois, em regra, não contempla ações imediatas e operacionais. Assim, é preciso que sejam considerados no processo de planejamento, de maneira integrada e articulada, todos os planos da organização – estratégicos, táticos e operacionais.

Os Entrepósitos das Centrais de Abastecimentos são importantes para a cadeia de valor de hortigranjeiros e dos agro alimentos, no incentivo e estímulo ao desenvolvimento local, regional e nacional para gerar desenvolvimento equilibrado em termos de justiça social, eficiência econômica e sustentabilidade ambiental.

Portanto, é importante para os clientes diretos e indiretos da CeasaMinas (produtor rural, comerciantes (atacadistas e varejistas), operadores logísticos (caminhoneiros e movimentadores) e consumidores finais dos entrepostos com vistas a promover o desenvolvimento regional, com a valorização da produção e comércio local, cultura local/regional e da geração de novos postos de trabalho para a sociedade.

Diante de tais preceitos, este documento pretende responder a essa série de questionamentos, explicitando o rumo maior a ser seguido pela Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S/A – CeasaMinas e priorizando as ações estratégicas a serem empreendidas no quinquênio 2019-2023.

Esse processo de elaboração pressupôs questionamentos sobre: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem; e onde.

Contou com a participação de empregados efetivos de diferentes níveis e áreas, nomeados através da Resolução de Diretoria N.º 02/2019, de forma a torná-lo mais interativo e contínuo, além de estimular a comunicação, o aprendizado e o conhecimento das áreas da CeasaMinas.

2. METODOLOGIA

O planejamento estratégico configura-se como um conjunto de mecanismos sistêmico para definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões para atingir os objetivos.

O resultado final é a estratégia da CeasaMinas, incluindo um diagnóstico do ambiente e situação competitiva, uma política orientadora sobre o que se pretende realizar e as principais iniciativas e seu desdobramento em planos de ação para alcançar a política orientadora.

A primeira etapa é a análise da situação atual, também chamada de análise situacional ou diagnóstica situacional, representada por um retrato do presente. A análise situacional baseia-se numa série de levantamentos efetuados na fase inicial da elaboração do Plano.

No momento seguinte, a partir da análise situacional, são traçadas as diretrizes, além um prognóstico do que se espera, num futuro definido, quanto a objetivos, metas, benefícios, impactos positivos e possíveis estratégias alternativas para se atingir esses objetivos.

A estratégia escolhida é implementada por meio de planos estruturais. Este nível estratégico é responsável pelas diretrizes gerais e as prioridades a serem trabalhadas pela gestão.

Os programas, projetos gerenciais e específicos, e as ações situam-se no nível tático (intermediário) e operacional, e integram os Planos de Negócios, que são anuais.

O Planejamento Estratégico contará ainda com as ferramentas de monitoramento e controle, devidamente elencadas e estabelecidas, visando à gestão completa dos programas, ações e projetos a serem implantados e executados pela CeasaMinas.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1. Histórico

A CeasaMinas é uma sociedade de economia mista vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, tendo o Governo Federal como seu maior acionista (detentor de 99,67% das ações com direito a voto). Fundada em 1970, a CeasaMinas tem por objeto implantar, instalar e administrar, em Minas Gerais, centrais de abastecimento regionais e mercados destinados a orientar e disciplinar a distribuição de hortigranjeiros e outros produtos alimentícios, operando como centros polarizadores de abastecimento e incentivadores da produção agrícola.

3.2. Principais Dados

A CeasaMinas é a única Ceasa do Brasil que possui um mix de produtos diversificado incluindo toda a cadeia de produtos ligados ao abastecimento alimentar como: empresas de manutenção de mecânica e troca de pneus; embalagens; atacarejo e produtos industrializados; material de construção e refrigeração, etc.

Considerando que Minas Gerais é um estado de dimensão expressiva, parte significativa de seus 853 municípios tem na produção agrícola sua principal atividade econômica. Neste sentido, os entrepostos da CeasaMinas figuram como ponto essencial no acesso a mercado para os produtores destes locais e, conseqüentemente, para a geração de emprego e renda. Adicionalmente, os registros estatísticos da CeasaMinas vinculados à procedência, valor e quantidade são essenciais para o repasse de valores oriundos do ICMS e IPI aos municípios que detêm produção agrícola. Os números da tabela seguinte demonstram a importância da empresa no cenário mineiro:

Oferta e Valor transicionado por Unidade da CeasaMinas - 2018

Unidade	Oferta (kg)	Valor (R\$)
Contagem	1.962.347.735	4.187.323.509,00
Uberlândia	254.924.184	578.340.489,00
Juiz de Fora	90.272.941	201.346.988,00
Governador Valadares	36.426.892	68.659.419,00
Caratinga	58.772.684	104.476.427,00
Barbacena	11.850.378	24.016.818,00
Total	2.414.594.814	5.164.163.650

Fonte: SECIM/DETEC/CeasaMinas

Percebemos que passaram pela CeasaMinas cerca de 2.5 milhões de toneladas de produtos em 2018, revelando sua pujança e importância econômica para Minas Gerais no sentido de geração de emprego e renda diretamente em suas Unidades e indiretamente nas regiões produtoras.

Aliado a isso há o fato de que ao disponibilizar suas áreas de comercialização a um custo baixo em comparação com outros mercados atacadistas, propicia que os produtos comercializados cheguem ao consumidor final com preços mais acessíveis.

4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2023

O mercado vem sofrendo mudanças cada vez mais profundas nas últimas décadas, em virtude do processo de globalização, da dinâmica e da utilização de novas tecnologias e das mídias de comunicação. Para enfrentar essas adversidades e criar um diferencial em um mundo tão competitivo, e fazer uma análise detalhada de todas as variáveis que compõem o mercado de atuação da CeasaMinas, os riscos de erro na escolha do diferencial serão inúmeros. Em função disso a CeasaMinas desenvolveu o planejamento estratégico como ferramenta que proporciona uma visão apurada do negócio.

O setor primário da agricultura consolidou-se nesta década como setor importante da economia e no desenvolvimento regional e vem apresentando taxas de crescimento, e ao que tudo indica, continuará em expansão. É um fenômeno social, complexo e diversificado, que promove o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da população local.

O setor secundário, da indústria vinculada aos agro alimentos, também consolidou-se como setor importante da economia e representa o mix de produtos da principal unidade da CeasaMinas – Contagem.

E no setor de Serviços, onde inclui a CeasaMinas e seus clientes diretos, os segmentos atacadistas, atacadista distribuidor e supermercadista vem apresentando resultados de crescimento e profissionalização no atendimento a distribuição de alimentos à sociedade.

Num mercado altamente competitivo é crescente o número de empresas que se deparam com um cenário empresarial complexo, incerto e de grandes turbulências que estão à procura de técnicas e ferramentas que auxiliem seus processos gerenciais.

O planejamento estratégico é um processo que formaliza a definição das estratégias, envolvendo toda a empresa no processo. É neste processo que a empresa tem a oportunidade de fazer uma análise detalhada da própria organização e do mercado, incluindo seus concorrentes. Portanto, em função desta análise a empresa tem a possibilidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

Para cumprir a sua missão e se posicionar como referência em governança, a CeasaMinas elaborou o Planejamento Estratégico para o período de 2019 a 2023, que ora apresentamos.

O presente Plano Estratégico visa ser um instrumento técnico que oriente os gestores na tomada de decisão e, principalmente, dotar a CeasaMinas de uma metodologia de trabalho para liderança e pró-atividade junto ao mercado e que a faça líder e coordenadora das atividades em seu local de atuação.

4.1. Referências

a) Externas

- ✓ Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988;
- ✓ Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil);

- ✓ Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016;
- ✓ Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;

b) Internas

- ✓ Estatuto Social da CeasaMinas;
- ✓ Relatório de Administração 2014/2015/2016/2017/2018;
- ✓ RAINT 2016/2017
- ✓ Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2019;
- ✓ Política de Transações com Partes Relacionadas;
- ✓ Código de Conduta, Ética e Integridade
- ✓ Resoluções de Diretoria da CeasaMinas;
- ✓ Plano de Negócios e Planejamento Estratégico da CeasaMinas de anos anteriores;

4.2. Identidade Organizacional

A identidade organizacional da CeasaMinas, ampara-se nos seguintes conceitos:

Crença:

O reconhecimento da credibilidade da CeasaMinas desperta orgulho e interesse na sociedade.

Propósito:

Identificar, valorizar, qualificar e promover os serviços da CeasaMinas e tornar mais atrativo para a sociedade.

Negócio:

Soluções em Abastecimento.

Missão:

Promover soluções em abastecimento para o desenvolvimento equilibrado do sistema agroalimentar.

Visão de Futuro:

Ser reconhecida como um centro de excelência em soluções para o abastecimento alimentar.

Valores:

- I – Qualidade;
- II – Segurança Alimentar;
- III – Sustentabilidade;
- IV – Transparência;
- V – Eficiência;
- VI – Ética;
- VII – Integridade.

Conduta Ética:

Para que a CeasaMinas possa cumprir sua missão, as atividades, relacionamentos

internos e externos, bem como sua gestão deverão ser pautadas nos princípios e valores descritos abaixo:

- I – compromisso com a ética, a probidade e a transparência;
- II – compromisso com a ordem jurídica e as normas internas da CeasaMinas;
- III – compromisso com as melhores práticas de governança;
- IV – compromisso com o cliente;
- V – responsabilidade e sustentabilidade;
- VI – proteção da imagem, da marca e do patrimônio da CeasaMinas;
- VII – utilização adequada de recursos materiais, humanos e tecnológicos.

Segmentos Prioritários:

Considerando a importância da segmentação, foram elencados abaixo os projetos prioritários para atuação da CeasaMinas.

É importante salientar que os projetos foram alinhados em reunião de trabalho com as lideranças da CeasaMinas, Diretoria Executiva e inseridas no Planejamento Estratégico 2019/2023.

É importante salientar que o Plano pode sofrer algumas atualizações quando necessárias tendo em vista o reposicionamento estratégico da empresa e da dinamicidade do mercado. Ainda, estudos e pesquisas corroboram novas tendências para os “Centros Agroalimentares”.

A definição de CEASA como: ***“Promover, Desenvolver, Regular, Dinamizar e Organizar a comercialização de produtos agroalimentares à nível de atacado em uma região de ação”***.

Portanto, dentro do contexto, são segmentos/projetos prioritários:

- Adequação da Gestão e Governança da Lei 13303/2016;
- Implantação de Sistemas de Informação de Mercado, com a revisão e adequação da metodologia de coleta, tratamento e divulgação das Informações de mercado da CeasaMinas, todas as Unidades.
- Adequação para novo ciclo de desenvolvimento.

5. DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O direcionamento estratégico da CeasaMinas foi construído a partir da definição de cinco diretrizes que organizam as estratégias de forma articulada e dinâmica, oferecendo, ao mesmo tempo, a constância de propósitos – estabilidade de rumo durante períodos de incerteza – e a flexibilidade para se antecipar e responder às mudanças e aos diferentes cenários.

São elas:

- ✓ Sociedade;
- ✓ Sustentabilidade;
- ✓ Governança;
- ✓ Processos e Tecnologia;
- ✓ Pessoas.

CeasaMinas – Um Mercado Inteligente

Projeto transformador das unidades das CeasaMinas, “CeasaMinas – Um Mercado Inteligente” tem como objetivo induzir o desenvolvimento sustentável da região com base em seus diferenciais competitivos, sob a égide da Inovação e do uso da tecnologia, amparados, sobretudo, pelos valores humanos.

Como estratégia para a geração de **Lucro e Valor Social**, a proposta visa criar condições favoráveis para o desenvolvimento de negócios nos entrepostos através da promoção da marca e da credibilidade da CeasaMinas.

Como conceito, os mercados inteligentes são estruturas diferenciadas que facilitam a interação e integração dos agentes nos processos de comercialização, antes, durante e depois, e incrementam a qualidade de sua experiência, por meio do uso de metodologias e tecnologias inovadoras.

Integram as diretrizes da CeasaMinas no projeto:

Reestruturação de Gestão e Governança

- Integrar os princípios de governança na gestão;
- Melhorar a eficiência na gestão de cada unidade;
- Reforçar a competitividade e melhorar o posicionamento de cada unidade;
- Desenvolver uma gestão mais inovadora baseada na experiência;
- Adotar um papel proativo na utilização de novas tecnologias.

Plano de Revisão e Adequação da Metodologia de coleta, tratamento e divulgação das Informações de Mercado da CeasaMinas

- Revisar fluxos e processos, adequar e descrever as metodologias;
- Melhorar a eficiência na coleta e tratamento dos dados de cada unidade;
- Desenvolver análise de dados e divulgar informações de mercado;
- Inovar na utilização de novas tecnologias para coleta, tratamento e divulgação das informações;
- Relacionar com a sociedade e melhorar o posicionamento de cada unidade para a promoção da marca CeasaMinas, atração de divulgação de informações de mercado,

estudos técnicos e participação em eventos dos setores econômicos estratégicos de cada unidade, fomentando negócios e serviços aos clientes da CeasaMinas;

5.1. Análise de Riscos e Oportunidades

Para compor a análise de riscos e oportunidades da CeasaMinas para os próximos, cinco anos, adotou-se neste Planejamento Estratégico a metodologia conhecida como F.O.F.A (ou SWOT) que objetiva avaliar o posicionamento da CeasaMinas em seu cenário interno e no ambiente externo.

A análise do ambiente interno da CeasaMinas consiste na avaliação do conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos, entre outros, sobre os quais é possível exercer maior controle, pois são resultados de estratégias definidas pela Diretoria Executiva.

Nesse ambiente é possível identificar as forças (pontos fortes), correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e as fraquezas (pontos fracos) que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com seus concorrentes atuais ou em potencial.

Já o ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da CeasaMinas e, que de alguma forma, exercem influência sobre a atuação da empresa. Este é um ambiente sobre o qual não existe controle, porém deve ser monitorado continuamente, pois é base para o planejamento estratégico.

Dessa forma, as análises foram feitas baseadas nas diretrizes estratégicas, conforme descrito no decorrer deste capítulo.

6. OBJETIVOS

- Promover a marca e o incremento das receitas da empresa por meio da reorganização da gestão e da qualidade dos serviços prestados;
- Apoiar a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados;
- Levantar e produzir dados, mantendo um cenário histórico de forma a subsidiar as ações de planejamento do setor, em consonância com a demanda e a oferta e as tendências locais;
- Transversalizar a política no âmbito do desenvolvimento econômico, colaborando de forma estratégica com o fomento aos negócios dos setores de agricultura, indústria e comércio, em alinhamento com os interesses das populações locais.
- Desenvolver, ordenar e promover os hortigranjeiros;
- Potencializar o setor como política local;
- Apoiar a realização de eventos regionais, nacionais e internacionais que gerem valor ao setor;
- Dinamizar as relações com o mercado de forma a possibilitar o acesso do setor privado às oportunidades geradas pela atividade pública;
- Divulgar e promover a CeasaMinas e seus principais mercados em âmbito nacional e internacional.

7. DO MONITORAMENTO E CONTROLE

As informações gerenciais nos seus diferentes aspectos, quantitativos e qualitativos constituem a força de maior grandeza para impulsionar a melhoria da gestão dos programas e ações. Assim, para que estas informações sejam geradas em tempo hábil, oportunizando intervenções e correções de rumo, a avaliação dos resultados deve ser compreendida como um processo contínuo a ser realizado pelos diversos atores envolvidos no processo de gestão. Assim, a avaliação de resultados tem como finalidade:

- Gerar informações úteis à melhoria da qualidade das decisões, associadas ao planejamento, alocação de recursos e a execução das ações de governo;
- Promover a aprendizagem e disseminar o conhecimento na CeasaMinas sobre a nossa capacidade de gestão, mediante a discussão e análise sobre a concepção, desempenho e resultados;
- Fornecer subsídios que qualifiquem o processo de avaliação dos programas e ações da CeasaMinas;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do Plano de Negócios e Planejamento Estratégico da CeasaMinas em sua fase de revisão, com vistas melhoria dos resultados e a otimização na utilização dos recursos.

A metodologia definida para a avaliação dos resultados deste planejamento estratégico tem como elemento central a coleta cotidiana de dados e informações sobre os principais aspectos (quantitativos e qualitativos) relacionados à execução dos programas e do conjunto de suas ações com o objetivo de propiciar em tempo oportuno análises que qualifiquem o processo de tomada de decisão no sentido de corrigir distorções que afetam diretamente no alcance dos resultados desejados.

As Principais informações a serem monitoradas no período de 2019 a 2023 são:

- O desempenho da CeasaMinas na execução do planejamento estratégico;
- Alcance dos objetivos e das metas previstas no documento;
- Definição e avaliação da evolução dos indicadores da CeasaMinas;
- Avaliação contínua dos riscos e oportunidades;
- Resultados alcançados.

Encontra-se em análise por esta comissão a possibilidade de contratação de software para monitoramento de Planejamento Estratégico.

Além disso, o planejamento estratégico deverá ser revisado a cada ano ou a qualquer momento que se julgar necessária a sua atualização.

8. METAS E INDICADORES

ECONÔMICO FINANCEIRO

Objetivos Estratégicos	Indicador de Desempenho	Descrição
Manter autossuficiência financeira, gerar lucro.	Percentual de inadimplência.	Manter a CeasaMinas autossuficiente financeiramente e independente, sendo capaz de fazer investimentos e gerar lucro.
Aprimorar equilíbrio financeiro: Transferência da RDC ao mercado.	Redução da inadimplência e melhoria no Fluxo de Caixa.	Transferência da RDC, para recuperação integral (100%) e consequente diminuição dos custos operacionais e do fluxo de caixa da CeasaMinas.
Reduzir custo e otimizar recursos: Implantar PDV.	Redução de despesas com pessoal.	A redução de despesas com pessoal causará efeito positivo no resultado da empresa.
Reduzir custo e otimizar recursos: Alteração no organograma.	Redução de despesas com gratificações.	A redução de despesas com pessoal causará efeito positivo no resultado da empresa.

ECONÔMICO FINANCEIRO

Nº	Indicador de Desempenho	Fórmula	Unidade	Polaridade	Fonte	Metas Anuais				
						2019	2020	2021	2022	2023
1	Percentual de inadimplência.	$(\text{inadimplência ano atual/ano anterior}) \times 100$	%	Menor, Melhor	DEFIN	8%	8%	7,8%	7,3%	7%
2	Recuperação Integral da RDC.	$(\text{Valores totais recuperados/ Valores totais despesas}) \times 100$	%	Maior, Melhor	DEFIN	92,2%	94,9%	96,6%	98,3%	100%
3	Redução de despesas com pessoal.	$(\text{Valores totais exercício/ ano anterior}) \times 100$	%	Maior, Melhor	DEREHDEFIN	5%	5%	5%	5%	5%
4	Redução de despesas com gratificações.	$(\text{Valores totais exercício/ ano anterior}) \times 100$	%	Maior, Melhor	DEREHDEFIN	5%	5%	5%	5%	5%

SOCIEDADE

Objetivos Estratégicos	Indicador de Desempenho	Descrição
Aumentar o posicionamento da marca CeasaMinas como Central Diversificada	Participação nos fóruns de interesse dos segmentos e firmar a marca CeasaMinas.	Desenvolver o posicionamento de mercado da CeasaMinas, orientando-se pela segmentação e diversificação, firmar a marca CeasaMinas.
Soluções em Abastecimento: Apoio as políticas públicas e Inteligência de mercado	Número de agentes sensibilizados.	Apoio em reuniões, audiências, palestras, estudos, seminários, acompanhamento de visitas e treinamentos dos agentes da cadeia de abastecimento.
Soluções em Abastecimento: Implantar/Adequar sistemas de informação de mercado	Percentual de desenvolvimento e implantação.	Implantar sistemas de informação de mercado, como metodologia simplificada, baseados em dados internos e externos que possam ser analisados e sistematizados de forma a ajudar os gestores internos e externos e clientes externos a ter mais clareza na tomada de decisões, no planejamento da produção e no equilíbrio dos preços praticados.
Soluções em Abastecimento: Implantar/Adequar sistemas de informação de mercado	Percentual de diminuição de desperdício pela agilidade das operações.	Desenvolver/Adequar/Descrever metodologia simplificada com revisão dos fluxos e processos para apoio implantação de sistemas de informação de mercado.

SOCIEDADE

Nº	Indicador de Desempenho	Fórmula	Unidade	Polaridade	Fonte	Metas Anuais				
						2019	2020	2021	2022	2023
1	Participação nos fóruns de interesse dos segmentos e firmar a marca CeasaMinas.	$(\text{quantidade ano anterior/ano corrente}) * 100$	Unid.	Maior, Melhor	Todos	100%	100%	100%	100%	100%
2	Número de agentes sensibilizados.	$(\text{Totais eventos / número de participações}) * 100$	%	Maior, Melhor	Todos	1000	1100	1200	1250	1500
3	Percentual de desenvolvimento e implantação.	$(\text{Etapas concluídas / totais etapas}) * 100$	%	Maior, Melhor	DETIN	20%	50%	100%	100%	100%
4	Percentual de diminuição de desperdício pela agilidade das operações.	$(\text{valor atual - ano anterior / ano anterior}) * 100$	%	Maior, Melhor	DETEC SECIM DEPOP SELOG DETIN	20%	50%	100%	100%	100%

PROCESSOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	Indicador de Desempenho	Descrição
Aperfeiçoar os mecanismos de governança, gestão de risco e imagem.	Percentual de áreas mapeadas	Avaliar os riscos e incertezas de forma tomar a melhor decisão, menos surpresas, eficiência, planejamento, performance e efetividade, além da melhoria com as partes interessadas.
Otimizar a gestão de serviços: Revisão contratos internos (CCU).	Percentual de revisão de contratos	Buscar a excelência na gestão dos contratos, identificar, mapear e acompanhar os ativos da CeasaMinas.
Prover a gestão sustentável e infraestruturas: em TI.	Percentual de implantação, aperfeiçoamento e manutenção de sistemas de informação/recursos de computação	Aprimorar o conjunto de sistemas de informação, abrangendo a estrutura de serviços de TI como plataforma de suporte para os sistemas de informação/recursos de computação
Desenvolver a gestão sustentável e infraestruturas: em patrimônio imóvel.	Percentual de manutenção preventiva	Desenvolver a processo de manutenção e adequação das infraestruturas alinhado as perspectivas de investimentos.
Aperfeiçoar a Inteligência de Mercado	Percentual de técnicos capacitados.	Aprimorar e desenvolver habilidades de análise de dados e do uso dos sistemas de informações da CeasaMinas.
Garantir igualdade de competição	Percentual de notificações do Regulamento de Mercado	Aperfeiçoar e monitorar as mudanças e tendências no campo operacional de funcionamento de cada unidade
Desenvolver e acompanhar a gestão estratégica	Percentual de execução do planejamento estratégico	Acompanhar a implantação do conjunto de práticas e objetivos definidos no Planejamento Estratégico, e monitorar os ambientes interno e externo.

PROCESSOS INTERNOS

Nº	Indicador de Desempenho	Fórmula	Unidade	Polaridade	Fonte	Metas Anuais				
						2019	2020	2021	2022	2023
1	Percentual de áreas mapeadas	$(n^{\circ} \text{ áreas mapeadas} / n^{\circ} \text{ totais áreas}) * 100$	%	Maior, Melhor	Com. de Risco	5%	10%	50%	80%	100%
2	Percentual de revisão de contratos	$(\text{total contratos revisados} / \text{contratos existentes}) * 100$	%	Maior, Melhor	DEPOP SECAD DEJUR	30%	50%	100%	100%	100%
3	Percentual de implantação, aperfeiçoamento e manutenção de sistemas de informação/recursos de computação	$(\text{valor utilizado} / \text{valor previsto no PDG}) * 100$	%	Maior, Melhor	DETIN	20%	70%	100%	100%	100%
4	Percentual de manutenção preventiva	$(\text{valor utilizado} / \text{valor previsto no PDG}) * 100$	%	Maior, Melhor	DENFA	100%	100%	100%	100%	100%
5	Percentual de pessoas capacitadas.	$(\text{técnicos } n^{\circ} \text{ total} / n^{\circ} \text{ treinados}) * 100$	%	Maior, Melhor	DEREH DETEC	20%	30%	50%	70%	100%
6	Percentual de notificações do Regulamento de Mercado	$(\text{total notificações exercício} / \text{total exercício anterior}) * 100$	%	Menor, Melhor	DEPOP	5%	5%	5%	5%	5%
7	Percentual de execução do planejamento estratégico	$(\text{etapas concluídas} / \text{etapas totais}) * 100$	%	Maior, Melhor	CONSAD	50%	50%	70%	80%	100%

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos Estratégicos	Indicador de Desempenho	Descrição
Levantamento e avaliação de fluxos e processos.	Percentual de registro de procedimentos.	Desenvolver por setor, manual de procedimentos operacional padrão, de forma a registrar e corrigir os procedimentos para maior eficiência, qualidade e rapidez ao cliente.
Capacitação de Recursos Humanos.	Percentual de empregados treinados por ano.	Reunir esforços para promover capacitação e treinamentos que direcionem a qualidade e excelência dos desempenhos estipulados e almejados para crescimentos individual e organizacional.
Política de Gestão de Pessoas: Gestão estratégica para gestores e lideranças.	Percentual de gestores e potenciais líderes treinados ano.	Formar profissionais capazes de gerir processos e pessoas para a continuidade da CeasaMinas.
Política de Gestão de Pessoas: Melhoria infraestrutura e ambiente de trabalho.	Percentual de adequações.	Aperfeiçoar os fatores que envolvem o ambiente de trabalho através da conformidade e requisitos necessários para o desempenho profissional.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Nº	Indicador de Desempenho	Fórmula	Unidade	Polaridade	Fonte	Metas Anuais				
						2019	2020	2021	2022	2023
1	Percentual de registro de procedimentos.	$(\text{procedimentos n}^\circ \text{ mapeados} / \text{n}^\circ \text{ registrados}) * 100$	%	Maior, Melhor	DEREH	20%	20%	20%	20%	20%
2	Percentual de empregados treinados por ano.	$(\text{valor utilizado} / \text{valor previsto no PDG}) * 100$	%	Maior, Melhor	DEREH	100%	100%	100%	100%	20%
3	Percentual de gestores e potenciais líderes treinados ano.	$(\text{valor utilizado} / \text{valor previsto no PDG}) * 100$	%	Maior, Melhor	DEREH	100%	100%	100%	100%	100%
4	Percentual de adequações.	$(\text{valor utilizado} / \text{valor previsto no PDG}) * 100$	%	Maior, Melhor	DEREH	100%	100%	100%	100%	100%