



**ISABELA PEROBELI DE ALMEIDA FREITAS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO DA EMPRESA  
DE LATICÍNIOS VERDE CAMPO**

**LAVRAS - MG**

**2016**

**ISABELA PEROBELI DE ALMEIDA FREITAS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO DA EMPRESA  
DE LATICÍNIOS VERDE CAMPO**

Relatório de estágio, como parte das  
exigências para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Orientadora:

Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça

**LAVRAS-MG**

**2016**

**ISABELA PEROBELI DE ALMEIDA FREITAS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO DA EMPRESA  
DE LATICÍNIOS VERDE CAMPO**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado ao Colegiado do Curso  
de Administração, como parte das  
exigências para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016

---

Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça

Dr. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS-MG**

**2016**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Avô Pai Sebastião (falecido em dezembro de 2015) por ser meu maior exemplo de trabalhador e homem honesto, por me ensinar desde pequena que o amor supera todas as dificuldades. Obrigada por tudo, pai. Espero que esteja orgulhoso de mim.

Ao meu marido Rodrigo, por ser essa pessoa tão generosa e me ajudar em tudo que preciso. Te amo.

À minha mãe Celeste, minha avó Orildes e meu irmão André, vocês são meu maior tesouro, obrigada por estarem sempre ao meu lado, amo vocês.

Aos meus familiares, principalmente meus tios Vanuzia e Mário e Marcus e Andreia, obrigada por todo apoio.

Aos meus sogros Edna e Hugo, obrigada por me acolherem como filha, melhor que vocês não existem.

À minha supervisora do estágio Mariana Duarte Rios, obrigada por dividir tão generosamente seus conhecimentos e me auxiliar em todas às dúvidas, com certeza eu me desenvolvi muito nesse estágio.

À minha orientadora do estágio Maria Cristina Angélico Mendonça, por ser uma ótima orientadora e amiga, por me ajudar sempre que preciso e me auxiliar com carinho durante o período da universidade.

À UFLA e ao DAE por serem como uma segunda casa para mim, nesses quatro anos de curso.

A toda equipe do Laticínio Verde Campo, muito obrigada por me acolherem como família, tenho orgulho de ter pertencido a essa equipe, só fera.

À Ufla Jr. por me ensinar tanta coisa, por me fazer crescer como profissional, foi muito bom trabalhar com vocês.

Por fim, não menos importante gostaria de agradecer aos meus amigos, são tantos que não cabem nesse pequeno texto, mas todos sabem da

sua importância na minha vida, muito obrigada por fazerem parte de quem eu sou.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Atividades executadas.....           | 11 |
| Figura 1 – Mapa estratégico.....                | 18 |
| Figura 2 – Painel de bordo .....                | 18 |
| Figura 3 – Gráfico indicadores.....             | 19 |
| Figura 4 – Resultado indicadores comercial..... | 19 |
| Figura 5 – FCA.....                             | 20 |
| Figura 6 – Gestão de FCA's .....                | 20 |
| Figura 7 – Controle de projetos.....            | 21 |
| Figura 8 – OEE.....                             | 23 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>  | 8  |
| <b>2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO</b>   | 10 |
| <b>3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>  | 11 |
| <b>4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E/OU OBSERVADOS</b>   | 16 |
| 4.1 Reconhecimento da empresa   | 17 |
| 4.2 Controle e criação de indicadores do Planejamento estratégico   | 17 |
| 4.3 Controle e criação de FCA's dos indicadores do planejamento estratégico                                       | 19 |
| 4.4 Controle dos projetos do Planejamento Estratégico   | 20 |
| 4.5 Criação da planilha de painel de bordo de fábrica   | 21 |
| 4.6 Monitoria de Gestão de Processos (OEE)  | 22 |
| 4.7 Treinamento de Software Totvs SFC (chão de fábrica) e cadastros de produção                                   | 24 |
| 4.8 Participação em reunião de fábrica mensal   | 25 |
| 4.9 Elaboração de documento padrão de Ata para treinamento Totvs  | 25 |
| 4.10 Elaboração de planilha de controle de treinamentos de Recursos Humanos                                       | 26 |
| 4.11 Teste dentro de fábrica para emissão de lote padrão Totvs  | 27 |
| 4.12 Reunião do planejamento estratégico  | 28 |
| 4.13 Treinamento do apontador de produção   | 28 |
| 4.14 Elaboração do documento de relatório de projeto  | 29 |
| 4.15 Diagnóstico de acompanhamento da rotina da funcionária do setor de PCP (Planejamento e Controle da Produção) | 29 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | 30 |
| <b>6. SUGESTÕES</b>   | 32 |
| <b>7. REFERÊNCIAS</b>   | 33 |
| <b>8. ANEXOS</b>  | 36 |

## 1. INTRODUÇÃO

O estágio, em Administração, é um meio que permite a formação de competências profissionais e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho. Durante o estágio, o estudante pode expressar opiniões e adquirir uma percepção crítica do processo produtivo. É uma oportunidade de conhecer a organização por diferentes ângulos, considerando a realidade das transformações sociais e econômicas.

Tendo em vista tamanha importância dessa etapa na carreira do acadêmico, o DAE - Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras exige essa atividade no final da graduação e todos os estudantes de administração participam de um processo de estágio. O estágio deve ser supervisionado por um professor da universidade, na área de interesse do próprio graduando, para que este ingresse ao mercado de trabalho com experiências práticas, além de todo conhecimento teórico adquirido.

Considerando o exposto, realizou-se um estágio supervisionado de conclusão de curso em uma empresa de Laticínios situada na cidade de Lavras, Minas Gerais, com razão social de Laticínios Verde Campo, no departamento de Desenvolvimento Organizacional. Um departamento dessa natureza faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional. É uma atividade com início e fim definido; um programa ou projeto desenvolvido nas organizações. Consiste num processo de mudança organizacional, de forma planejada, abrangendo toda a organização, e que tem como meta leva-la de um estágio de menor para outro de maior eficácia (GOMES, 1978).

Assim, o objetivo deste relatório é apresentar os procedimentos de monitoramento e controle, considerando o planejamento estratégico do Laticínios Verde Campo. A princípio é apresentada a descrição da empresa e sua história. Após essa etapa, são apresentadas as atividades desenvolvidas e

por fim, apresentam-se as considerações finais, as sugestões e as referências bibliográficas.

## **2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO: LATICÍNIOS VERDE CAMPO**

Nota-se cada vez mais pessoas que procuram ter uma vida mais leve e saudável. A partir desta demanda crescente, a Laticínios Verde Campo, desde a sua fundação oferece alimentos saudáveis e diferenciados a seus clientes. Localizada em Lavras, a empresa desenvolve, há 15 anos, produtos inovadores e de alta qualidade como iogurtes, queijos frescos e maturados, requeijão e creme de leite. Produtos estes que vêm ganhando destaque, pois são produzidos através de processos modernos ligados a técnicas artesanais de fabricação.

Antes de ser Verde Campo, a empresa de laticínios foi criada pelo Sr. Antônio Alberto, muito conhecido na região por produzir o queijo cobocó Gato, reconhecido como o melhor queijo cobocó do país. O queijo era produzido onde hoje funciona a fábrica da Verde Campo, dirigida hoje, pelo seu filho Alessandro Rios, Engenheiro de Alimentos especializado em tecnologia de laticínios. Após 12 anos de dedicação à vida acadêmica, Alessandro criou, em 1999, um centro de referência em tecnologia de laticínios para produzir derivados lácteos diferenciados e desenvolver consultorias para clientes de todo o Brasil, a Verde Campo. A empresa tinha como objetivo oferecer produtos saudáveis e de qualidade, com investimento constante em tecnologia e inovação. Os primeiros produtos desenvolvidos na foram os produtos diet e light. Em 2004, a Verde Campo saiu do ramo de consultoria e passou a se dedicar exclusivamente a ela mesma.

Após a consolidação da empresa no mercado *diet e light*, as pesquisas se voltaram a produtos sem lactose e, em 2011, a Verde Campo lançou a primeira linha de iogurtes a base de leite sem lactose do país, a linha Lacfree®. Com o retorno positivo dos consumidores, a empresa conquistou o mercado e lançou novos produtos sem lactose (diversos tipos de queijos, requeijão, coalhada, creme de leite e outras opções de iogurtes),

atingindo, além do público que buscava uma vida saudável, o público intolerante à lactose.

Atualmente o Laticínio Verde Campo tem seu planejamento estratégico baseado nos seguintes pontos:

Negócio: Vida leve, saudável e gostosa;

Missão: Promover saúde e criar melhores oportunidades de vida, desenvolvendo e produzindo, de forma inovadora e diferenciada, alimentos leves, saudáveis e gostosos;

Visão: Ser a principal referência em alimentos diferenciados e saudáveis do Brasil até 2017;

Valores: Pioneirismo e inovação, compromisso com a qualidade, melhoria contínua, espírito de equipe, compromisso com a vida, saúde e prazer.

### **3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

A seguir são apresentadas, na tabela 1, de forma sucinta as atividades desenvolvidas durante o período de estágio no departamento de desenvolvimento organizacional na Verde Campo.

| <b>Atividades</b>                                 | <b>Descrição</b>   | <b>Horas</b> |
|---|--|--------------|
| Reconhecimento da empresa.                        | Realizado na primeira semana de estágio, junto com um funcionário do setor de qualidade, onde foram cumpridas todas as normas de uso de EPI's necessárias para uma empresa de laticínio. | 6 horas      |
| Controle e criação de indicadores do planejamento | A partir da planilha de painel de bordo, que é uma planilha onde constam o mapa  | 100 horas    |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| estratégico.  | estratégico, o alinhamento, indicadores e projetos do planejamento estratégico, foram realizados os controles e inclusão de novos indicadores quando necessário.  |           |
| Controle e criação de FCA's (Fato, Causa e Ação) dos indicadores do planejamento estratégico. | O documento FCA é uma planilha usada para descrever e analisar os principais problemas e causas dos indicadores, quando os mesmos não batiam sua meta.  | 100 horas |
| Controle dos projetos do planejamento estratégico.  | O controle dos projetos do planejamento estratégico é realizado também na planilha de painel de bordo, onde os projetos eram controlados por seus supervisores, que tinham prazos nas etapas a serem cumpridos, e cobrados semanalmente por e-mail. | 80 horas  |
| Criação da planilha de painel de bordo de fábrica.  | A planilha de painel de bordo de fábrica foi criada com o objetivo de auxiliar o setor de PCP, para terem uma visão geral dos controles de fábrica em um só local.  | 68 horas  |
| Monitoria de Gestão de Processos (OEE).   | Realizado com o uso da metodologia da Fundação Dom Cabral, onde a empresa   | 40 horas  |

|  |  |          |
|--|--|----------|
|  | que participa do planejamento estratégico, desenvolve um estudo em algum processo que precisa ser otimizado, no caso da Verde Campo, o processo escolhido foi o OEE ( <i>Overall Equipment Effectiveness</i> ).  |          |
| Treinamento de Software Totvs SFC (chão de fábrica) e cadastros de produção. | A empresa está implementando o sistema Totvs de gestão integrada, o Data Sul. O treinamento de SFC foi voltado para cadastros de produção e ordem de serviço. O treinamento teve como objetivo auxiliar outros funcionários de fábrica na utilização do mesmo sistema. | 40 horas |
| Participação em reunião de fábrica mensal.                                   | Nas reuniões mensais, eram divulgadas as informações do painel de bordo de fábrica, a partir das quais realizava-se o melhoramento de planilha e auxiliava-se o desempenho dos resultados.   | 30 horas |
| Elaboração de documento padrão de Ata para treinamento Totvs.                | Foi criado um documento de ata padrão para todos os setores, onde os responsáveis preenchiam semanalmente os treinamentos que estavam programados e foram  | 30 horas |

|   |   |          |
|---|---|----------|
|   | cumpridos, os que não foram cumpridos e os que foram inseridos de última hora.  |          |
| Elaboração de planilha de controle de treinamentos de Recursos Humanos. | Os treinamentos realizados fazem parte do planejamento estratégico da Verde Campo, e ele é controlado como indicador no painel de bordo, sendo assim, o seu controle deve ser bem feito.            | 20 horas |
| Teste dentro de fábrica para emissão de lote padrão Totvs.              | Devido à necessidade de padronização da Totvs, foi preciso realizar uma adaptação do lote nos produtos, assim foram feitos vários testes nas máquinas, até encontrar a padronização adequada.       | 12 horas |
| Reunião do planejamento estratégico.                                    | Como forma de analisar o resultado dos indicadores e andamento dos projetos, foi feita uma reunião, juntamente com o professor da fundação Dom Cabral.  | 8 horas  |
| Treinamento do apontador de produção.                                   | Os conhecimentos adquiridos no treinamento da Totvs de SFC foram repassados ao novo funcionário da empresa, que entrou na função de apontador de fábrica, função esta essencial para o andamento do | 20 horas |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|   | sistema, pois cada etapa do chão de fábrica necessita de liberação da anterior e assim por diante.   |          |
| Elaboração do documento de relatório de projeto.  | O relatório de projeto foi elaborado para ser apresentado ao diretor de fábrica como fechamento do ano de 2015. O documento continha também projetos em andamento (até 2016) com as etapas concluídas até o momento..  | 30 horas |
| Diagnóstico de acompanhamento da rotina da funcionária do setor de PCP (Planejamento e Controle da Produção). | A funcionária do PCP vinha com dificuldades em organizar suas tarefas e cumpri-las. O diretor de fábrica solicitou um diagnóstico do seu dia-a-dia na empresa, com todas suas tarefas e problemas, para que assim, levantassem as possibilidades de auxílio. | 40 horas |

Tabela 1. Atividades executadas.

Fonte: Elaborada pela autora,2016.

A partir do exposto, esse relatório se desenvolve apresentando cada processo técnico das atividades citadas na tabela1.

#### **4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E /OU OBSERVADOS**

A seguir serão descritas as atividades realizadas durante o período de estágio, que abrangem as seguintes áreas: planejamento estratégico, metas, indicadores e controles.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a ferramenta BSC (Balanced Scorecard) é fundamental para a compreensão das metas de uma organização, e dos métodos para alcançá-las. Ele traduz a missão estratégica da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de parâmetro para um sistema de medição e gestão estratégica, além de enfatizar a busca de objetivos financeiros, incluindo vetores de desempenho. O BSC mede o desempenho organizacional através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento; Permitindo assim que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, monitorando ao mesmo tempo a construção de capacidades e aquisições de ativos intangíveis necessários para o crescimento.

Segundo Kotler (1992), planejamento estratégico se define através do processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação razoável entre objetivos e recursos da empresa, bem como mudanças e oportunidades de mercado.

Segundo Drucker (1998), planejamento estratégico é o processo contínuo, sistemático com o maior conhecimento possível do futuro contido, de tomada de decisões atuais que envolvam riscos, bem como a organização das atividades necessárias à execução dessas decisões, medindo o resultado ou indicadores relacionados as decisões em confronto com as expectativas alimentadas através de uma retroalimentação organizada e sistemática.

Takashina e Flores (1996) defendem que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos nas organizações, tendo em vista que são fundamentais em uma análise crítica dos desempenhos.

De acordo com Slack et al, (2009), controle assegura a execução dos planos e suas correções o que o autor cita como “intervenção” na operação para trazê-la de volta aos trilhos.

De acordo com Harrison (1997), o planejamento e controle são independentes, e interagem entre si em um ciclo contínuo, no qual as informações necessárias ao controle são produzidas pelo planejamento, que é realimentado pelo controle.

Esses conceitos são tratados nas atividades descritas a seguir, as quais foram desenvolvidas no período de estágio.

#### **4.1 Reconhecimentos da empresa**

Na primeira semana de estágio ocorreu um *tour* pela fábrica, que foi feito junto a um funcionário do setor de qualidade da empresa, cumprindo todos os procedimentos de segurança da empresa e seus EPI's. Foram visitadas todas as instalações, desde a fabricação de queijo até as modernas máquinas de embalagem de iogurte.

#### **4.2 Planejamento estratégico e controle dos indicadores**

O primeiro contato com o planejamento estratégico na empresa foi através do Painel do Bordo, uma planilha onde constam o mapa estratégico, objetivos, indicadores e projetos que estavam em andamento no ano de 2015.

Na primeira aba consta o mapa estratégico da empresa, (Figura 1) com sua missão, visão e valores. A segunda aba contém os objetivos estratégicos, definição dos indicadores, o alinhamento dos mesmos e sua forma de cálculo. Na terceira aba fica o principal controle, o painel de bordo 2015, (Figura 2) com todos os meses e os resultados de cada indicador que deveriam ser enviados no máximo até dia 10 de cada mês. Ele foi preenchido com todos os resultados que foram obtidos pelos indicadores de janeiro a dezembro.

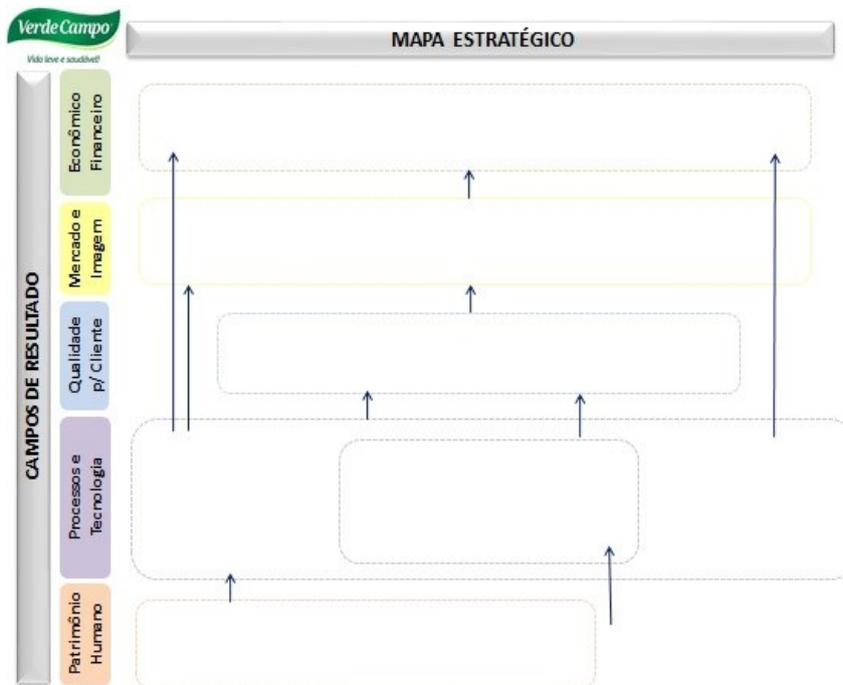


Figura 1. Mapa estratégico.

Fonte: Laticínio Verde Campo, 2015.

| Verde Campo           |      | PAINEL DE BORDO 2015 |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          |             |
|-----------------------|------|----------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-------------|
| Vida leve e saudável! |      | INDICADORES          | RESP. | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | Mês 2015 | Acumulado   |
| Meta                  | Real |                      |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | OK       | 100% / 100% |
| Meta                  | Real |                      |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | OK       | 100% / 100% |
| Meta                  | Real |                      |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | OK       | 100% / 100% |
| Meta                  | Real |                      |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | OK       | 100% / 100% |

Figura 2. Painel de bordo.

Fonte: Laticínio Verde Campo, 2015.

Identificando-se que o indicador não alcançou sua meta, ele é imediatamente tarjado de vermelho, quando o indicador fica no limite de 5% de sua meta, é tarjado de amarelo e quando bate sua meta ele é tarjado de verde. Nas próximas abas ficam os projetos em andamento, com suas etapas detalhadas e datas de realização, no fim da planilha aparecem os gráficos dos

resultados dos indicadores (Figura 3), podendo-se ter uma visão geral dos desempenhos.



Figura 3. Gráfico indicadores.

Fonte: Laticínio Verde Campo, 2015.

|  |           | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO |
|--|-----------|---------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|
|  | META      |         |           |       |       |      |       |       |
|  | REALIZADO |         |           |       |       |      |       |       |

|  |           | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO |
|--|-----------|---------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|
|  | META      |         |           |       |       |      |       |       |
|  | REALIZADO |         |           |       |       |      |       |       |

Figura 4. Resultado indicadores comercial - 2016.

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

As metas dos indicadores são estipuladas pelos diretores da Verde Campo em consenso com o líder do setor, e se a mesma é alcançada três meses seguidos obrigatoriamente ela é revisada.

#### 4.3 Planejamento estratégico e controle dos indicadores FCA's (Fato, Causa e Ação)

No laticínio, quando um indicador não bate sua meta, logo o mesmo tem de ser analisado pela sua equipe de forma detalhada, essa é a função da planilha de FCA (Fato, Causa e Ação). Nela são escritos e detalhados os Fatos que ocasionaram o não alcance da meta, as Causas desse desempenho e por fim as Ações corretivas com objetivo de sanar os problemas. O documento (Figura 5) é preenchido com o nome do indicador e o gráfico

com seus resultados, e encaminhado por e-mail à equipe com uma data para retorno. A equipe retorna o documento todo preenchido, com suas ações e datas de conclusão, pois as mesmas devem ser controladas de acordo com o calendário (Figura 6). O responsável pela conclusão dessas ações é o supervisor ou gerente do setor, e ele é cobrado semanalmente através de e-mail.

|   |  |            |  |                       |                             |                            |
|---|--|------------|--|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|
|  |  | <b>FCA</b> |  | Fato<br>Causa<br>Ação | Número:                     | Codificação: REG-gesADM-02 |
|   |  |            |  |                       |                             | Versão: 04                 |
|   |  |            |  |                       |                             | Página 1 de 1              |
|   |  |            |  |                       |                             | Data: 18/05/15             |
| <b>Indicador:</b>   |  |            |  |                       | <b>Mês em análise:</b>      |                            |
| <b>Fato:</b> (Resultado do indicador fora da meta)                                |  |            |  |                       | <b>Equipe para análise:</b> |                            |
|   |  |            |  |                       | 1- _____                    |                            |
|   |  |            |  |                       | 2- _____                    |                            |
|   |  |            |  |                       | 3- _____                    |                            |
|   |  |            |  |                       | 4- _____                    |                            |
|   |  |            |  |                       | 5- _____                    |                            |
|   |  |            |  |                       | 6- _____                    |                            |

Figura 5. FCA.

Fonte: Verde Campo, 2015.

|  |         | <b>GESTÃO DE FCA'S</b> |      |             |            |           |                |                     |             |
|---|---------|------------------------|------|-------------|------------|-----------|----------------|---------------------|-------------|
| Nº FCA  | Nº Ação | INDICADOR              | AÇÃO | RESPONSÁVEL | PROGRAMADO | REALIZADO | STATUS DA AÇÃO | % DA AÇÃO CONCLUÍDA | OBSERVAÇÕES |
|   |         |                        |      |             |            |           |                |                     |             |
|   |         |                        |      |             |            |           |                |                     |             |

Figura 6. Gestão de FCA's.

Fonte: Verde Campo, 2015.

#### 4.4 Planejamento Estratégico e controle dos projetos

Os projetos são divididos por áreas de interesse direto da empresa, normalmente sobre o leite, estoque ou implantação de novas metodologias como rastreabilidade na área de qualidade e avaliação de desempenho 360° na área de recursos humanos. Tais projetos e suas etapas são controlados no painel de bordo do planejamento estratégico, e semanalmente é encaminhada uma planilha, com o andamento dos mesmos, para os responsáveis, que

respondem se atualizando junto a planilha ou com justificativas, se necessário.

| SETOR RESPONSÁVEL |            |                         |     |         |           |        |                |             |              |             |
|-------------------|------------|-------------------------|-----|---------|-----------|--------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| PROJETO:          |            | COORDENADOR DO PROJETO: |     |         |           |        |                |             |              |             |
| Etapa             | Atividades | Datas                   |     |         |           | Status | % de conclusão | Observações | Investimento | Responsável |
|                   |            | Início                  | Fim | Reprog. | Conclusão |        |                |             |              |             |
| 1                 |            |                         |     |         |           |        |                |             |              |             |
| 2                 |            |                         |     |         |           |        |                |             |              |             |
| 3                 |            |                         |     |         |           |        |                |             |              |             |

Figura 7. Controle de projetos.

Fonte: Verde Campo, 2015.

#### 4.5 Criação da planilha de painel de bordo de fábrica

De acordo com Slack et al. (2009) o PCP tem como objetivos “garantir que os processos da produção ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços conforme requeridos pelos consumidores”.

A planilha de painel de bordo de fábrica foi criada para facilitar o controle do setor de PCP (Planejamento e Controle da Produção) em alguns controles que são padrões na empresa. O leite é um produto extremamente difícil de controlar e conservar, mas o Laticínio Verde Campo tem vários controles sanitários e internos por meio dos quais eles conseguem padronizar seus produtos e trabalhar para cada vez mais aumentar seu padrão de qualidade. Para isso ocorrer, existem alguns tipos de análises que devem ser feitas diárias, como: microbiológica, físico-química e sensorial.

Outro controle muito importante na empresa é o da perda em litros de leite, que automaticamente gera a eficiência da linha e também controlam a produção em toneladas e rendimento por linha.

Todos esses controles foram colocados em uma só planilha, separados por linha de produção, são elas: Iogurte, Creme, Frescal, Nata, Cottage e Maturados. Com esses controles em uma só planilha, houve um

avanço no acompanhamento e melhoria dos mesmos. Para o gerente de fábrica, essa planilha auxiliou nas suas delegações e, principalmente, deixou mais visível aos seus subordinados como estão os resultados, pois na planilha também constam gráficos que deixam o acompanhamento e desempenho das linhas ainda mais visíveis.

#### **4.6 Monitoria de Gestão de Processos OEE (*Overall Equipment Effectiveness*).**

O Laticínio Verde Campo já tem seu planejamento estratégico definido há alguns anos, baseado na metodologia de Planejamento Estratégico da Fundação Dom Cabral, o PAEX (Parceiros para a Excelência) nos anos de 2013 e 2015. O PAEX é uma parceria que reúne empresas de médio porte em busca da implementação de um modelo de gestão focado na melhoria de resultados bem como no aumento de competitividade. Através da construção gradativa de conhecimento e da troca de experiências, modelos de gestão são discutidos pelos participantes, que colocam em prática ferramentas gerenciais e estratégicas, sempre acompanhados por professores da Fundação Dom Cabral. Os principais objetivos do PAEX são: Redefinição da estratégia de gestão da empresa, baseado em um modelo integrado; definição de indicadores de *performance* da organização; acompanhamento periódico de metas; ampliação dos horizontes a partir do seu contato com a vanguarda da gestão empresarial; intercâmbio entre empresas para compartilhamento das melhores práticas de gestão; implementação de metodologias de gestão em: *Marketing* e Vendas, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Finanças, Operações e Logística; e melhoria nos resultados econômico-financeiros (Fundação Dom Cabral, 2013)

No PAEX constam monitorias, que são reuniões com um professor da fundação, sobre um tema pré-determinado, a cada dois meses. No caso da

Verde Campo a monitoria escolhida foi gestão de processos e o processo que analisado foi o OEE.

De acordo com *site* oficial sobre OEE (2014), “o OEE (***Overall Equipment Effectiveness***) foi introduzido por Seiichi Nakajima, um dos pais da TPM (***Total Productive Maintenance***), como uma medida fundamental para se avaliar a *performance* de um equipamento, sendo usado como um dos componentes fundamentais da metodologia do TPM.” O *site* ainda cita que “o OEE diz quanto tempo o equipamento produziu em relação ao tempo disponível. Do tempo que produziu, quão rápido ele produziu itens. E dos itens produzidos quantos atenderam as especificações (Figura 8). E com isto o OEE não diz apenas quanto houve de perda, mas também onde estão as perdas, facilitando a vida de quem cuida da produção e precisa tomar ações para atingir as metas de produção.”

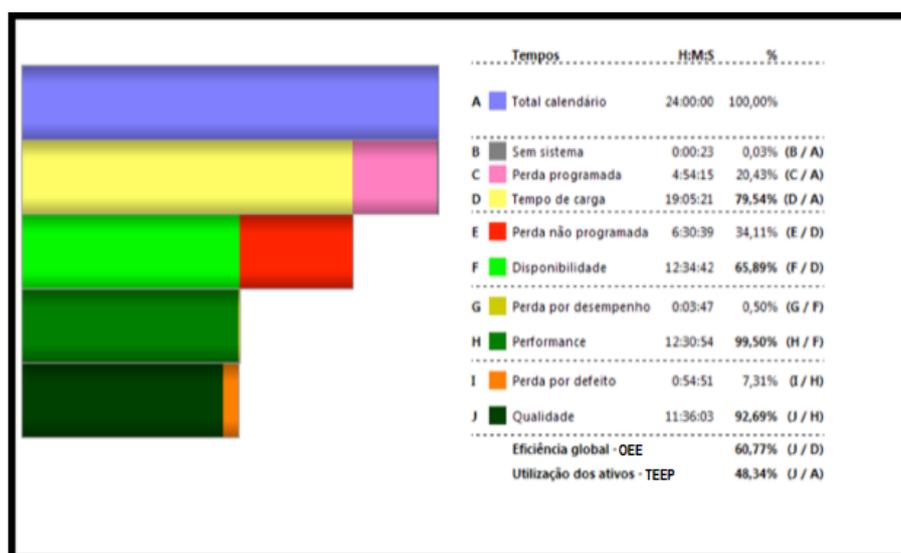


Figura 8. OEE.

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2015.

O OEE passou a ser controlado pela empresa no ano de 2015, visto que ele é um indicador essencial, pois o seu controle impacta diretamente na perda de tempo da fábrica e no caso de uma indústria, tempo é dinheiro.

Nessas monitorias pode-se conhecer a forma correta de calcular o

OEE. O supervisor da manutenção, responsável direto desse controle, verificou a partir dos materiais e reuniões com o professor que a forma que a Verde Campo calculava o OEE estava errada e a partir de 2016 o cálculo do mesmo passou a ser feito da forma correta, que é utilizada pelas melhores empresas do mundo, para que aos poucos a empresa chegue aos patamares dessas indústrias, que alcançam o índice acima de 70%. Na monitoria também foi identificado que a maior dificuldade desse controle está na falta de instrução e preparo dos funcionários de chão de fábrica, que não anotam corretamente as paradas das máquinas, as quais são: DELGO, DMAX, IMAAJ e SERAC.

- A DELGO embala os potes de cottage e nata de 200g e 400g;
- A DMAX os de iogurtes de bandeja, no caso da verde campo os gregos;
- A IMAAJ os potes de 140g de iogurte e qualhada; e
- A SERAC as garrafas de iogurte e creme de leite de 500g.

Essas são as máquinas utilizadas na produção da Verde Campo, todos os outros processos são praticamente manuais, como por exemplo a fabricação do queijo, já o requeijão é um serviço terceirizado, fabricado em outro laticínio.

#### **4.7 Treinamento de *Software Totvs SFC* e cadastros de produção**

O laticínio Verde Campo está implantando um novo sistema integrado de gestão denominado Data Sul da Totvs, que é destinado à automatização e gerenciamento de processos. De acordo com Davenport (1994), processo é um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um consumidor. O processo, como a união dos esforços da organização orientada para a satisfação da necessidade do cliente justificando o Gerenciamento de Processos, é citado por Müller (1996). De acordo com o autor, estando a fluidez do trabalho entre os departamentos, é preciso vê-lo em sua totalidade identificando os pontos de alavancagem para simplificá-lo.

O departamento de desenvolvimento organizacional é o responsável pelos treinamentos na fábrica direcionados aos processos relacionados à finanças, recursos humanos, logística e manufatura.

No treinamento foram apresentados os seguintes tópicos:

- Cadastro de produção;
- Cadastro de estabelecimento de manufatura;
- Cadastro de planejador de produção;
- Criação de Ordem de Serviço;
- Cadastro de item e família do item;
- Recorte de produção;
- Sumarização;
- Alocação de produtos do estoque;
- Simulação de estoque;
- Relacionamento de ordem de produção;
- Controle de produção;
- Cadastro de Kg de produtos.

No caso do estagiário, a participação nesses treinamentos é realizada com o objetivo de capacitar outros funcionários.

#### **4.8 Participação em reunião mensal de fábrica**

A partir da criação do painel de bordo da fábrica, as informações que são computadas nele, são apresentadas mensalmente aos supervisores das linhas de produção em reuniões. Os supervisores fazem o acompanhamento dos resultados e definem procedimentos para melhorar os índices.

#### **4.9 Elaboração de documento padrão de Ata para treinamento Totvs**

A ata se trata de um documento com valor jurídico, embasado no resumo fiel dos fatos, ocorrências e decisões de sessões, reuniões ou

assembleias, realizadas por comissões, conselhos, congregações, ou outras entidades similares, de acordo com uma pauta, previamente divulgada. (Câmara Municipal de Vereadores de Ciriaco-Rs).

Foi criado um documento de Ata padrão (Anexo) para todos os setores, onde os responsáveis preenchem semanalmente os treinamentos que estavam programados e foram cumpridos, os que não foram cumpridos e os que foram inseridos de última hora.

No documento constava: Assunto, data, nome do projeto, cliente, descrição das atividades, total de horas prevista, total de horas trabalhadas, informação dos motivos de atraso, impactos abordados como erros ou aderência ao negócio, se houveram problemas de infraestrutura ou tecnologia, necessidades de interação com outras áreas e definições sugeridas pelo prestador de serviços. No fim, foram colocadas perguntas diretas, onde o responsável preenchia somente sim, não ou parcialmente. Elas foram:

- Houve clareza na explicação?
- Você está ciente das suas responsabilidades perante o treinamento realizado?
- Tem conhecimento para passar esse treinamento a sua equipe?

Por fim, foi deixado um espaço para descrever os motivos de marcar parcialmente ou não. Esse documento foi criado pelos membros do departamento de desenvolvimento organizacional pela necessidade de controle e compreensão dos treinamentos passados pelos consultores da Totvs. Havia na empresa uma falta de continuidade do aprendizado que era adquirido nos treinamentos pelos supervisores e observou-se que eles não estavam passando para seus subordinados o conhecimento que segundo os consultores eram passados a eles.

#### **4.10 Elaboração de planilha de controle de treinamentos de Recursos Humanos**

A planilha de controle de treinamentos de recursos humanos foi criada pela necessidade de melhoria do setor de RH, pois o controle de treinamentos é um indicador do planejamento estratégico. A responsável pelo setor realizava seu controle através de uma planilha pouco prática, que não somava corretamente os treinamentos realizados, assim foi criada uma planilha para somar todos os treinamentos, verificar os treinamentos planejados no mês e calcular o resultado do indicador.

#### **4.11 Teste dentro de fábrica para emissão de lote padrão Totvs**

Com as mudanças e padronizações do sistema Totvs, houve a necessidade de mudar a quantidade de dígitos do lote de todos os produtos. No Laticínio Verde Campo utilizava-se um lote que era feito a partir da linha de produção do produto juntamente com o dia do ano corrido. Exemplo: Se a linha Iogurte era 01 e o dia corrido do ano era o 200, o lote vinha da seguinte forma L:01200.

No sistema Data Sul é necessário um total de treze dígitos contando a letra que inicia o lote, portanto a padronização deles ficaria da seguinte forma: L:XXX.XXX.XXX. Uma atividade realizada foi verificar se a máquina, a *Inkjet*, usada na empresa para fazer impressão dos códigos, suportava esses dígitos, além de verificar como ficaria a impressão dos mesmos nos potes. Para tanto, gastou-se dois dias na fábrica testando tamanhos de letras e verificando juntamente com o departamento de qualidade e os responsáveis das linhas de produção, a fim de verificar qual padronização ficaria melhor, pois a forma de preenchimento para cada pote varia, de acordo com normas regulamentadas pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), as quais são seguidas pela empresa.

No fim dos testes chegou-se ao tamanho de 2 mm, estando de acordo com as normas de padrão do INMETRO, segundo a portaria 157/2002. Este foi o tamanho que melhor se enquadrou em todas as embalagens da empresa,

se adequando assim às normas de padronização da Totvs.

#### **4.12 Reunião do planejamento estratégico**

No dia 27/11/2015 foi desenvolvida a atividade de coordenação, a AGM (Avaliação Gerencial Mensal), do planejamento estratégico juntamente com o professor da fundação Dom Cabral e participaram todos os líderes da empresa, inclusive o Presidente Alessandro. A reunião funcionou da seguinte forma: primeiramente o professor verificou os resultados de todos indicadores priorizando os resultados que não bateram as metas, e os que ficaram em alerta. Foram discutidos os principais problemas e causas, acompanhamento das ações corretivas e por fim, o reforço da importância da melhoria do indicador. Após essa etapa o professor reforçou o mapa estratégico da empresa e, como o ano de 2015 estava no fim, ele reforçou a importância do planejamento estratégico de 2016 e disse que a empresa deve focar nos objetivos do mapa estratégico sempre, sem esquecer afinal qual é a visão da Verde Campo, de se tornar a principal referência em alimentos diferenciados e saudáveis do Brasil em 2017. Após isso o professor iniciou as discussões sobre os projetos em andamento e por fim, o Presidente deu a notícia da possível compra da Leão Alimentos, empresa do grupo Coca-Cola. Ele disse que a empresa firmou um contrato de intenção de compra com eles, com o prazo de sete meses para análise, podendo, após esse período, ocorrer uma possível junção, notícia esta que está totalmente voltada para o alcance da visão da empresa em 2017.

#### **4.13 Treinamento do apontador de produção**

Como já citado na etapa de treinamentos da Totvs, foi preciso o repasse de conhecimento adquirido ao novo funcionário, responsável por apontar as etapas de produção no sistema, que funcionam com travas, onde uma nova etapa só é iniciada após a liberação da anterior, sendo assim seu

cargo de extrema importância. Assim, toda informação foi compartilhada de forma mais clara possível, de acordo com o que foi aprendido nos processos citados.

#### **4.14 Elaboração do documento de relatório de projeto**

Com a chegada do fechamento do ano de 2015, foi visto à necessidade de passar aos diretores de forma clara e objetiva o andamento dos projetos. Para isso, foi criado um documento padrão (Anexo) onde cada responsável do projeto pode colocar os pontos mais relevantes. Mesmo que o projeto não estivesse finalizado, o mesmo colocaria o andamento até aquela data. No documento consta o nome do projeto, período de realização, coordenador, data de apresentação para a diretoria, objetivos do projeto, etapas concluídas ou não e suas justificativas, principais resultados e observações. Esse documento foi apresentado ao diretor de fábrica, em reunião com a coordenadora do setor de desenvolvimento organizacional.

#### **4.15 Diagnóstico de acompanhamento da rotina da funcionária do setor de Planejamento e Controle da Produção**

Por meio do diagnóstico, de uma maneira geral, foi possível verificar que a empresa tem muitos funcionários no chão de fábrica com dificuldades de comunicação. No entanto, o setor de PCP necessita diretamente de informações corretas de tais funcionários para trabalhar em seus planejamentos e isso afeta diretamente o desempenho da responsável pelo setor. Outro ponto relevante é que o gerente direto solicitava muitas tarefas, que dependiam de uma determinada funcionária o que acarretava em uma sobrecarga de trabalho muito grande para ela. Assim, foi escrito um relatório relatando tal situação, o qual foi encaminhado ao diretor e repassado ao gerente de fábrica, com o intuito de melhorar o planejamento do setor e aliviar a carga de uma funcionária.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vivência fornecida pelo estágio de conclusão de curso é extremamente relevante para o fechamento do curso de administração, sendo notável a evolução do aluno no período de estágio. Colocar em prática tudo aquilo que foi aprendido na teoria, muda a visão que se tem do mercado. As adversidades enfrentadas são necessárias para o amadurecimento profissional e fazem parte de uma realidade de um ambiente cada vez mais competitivo. O conhecimento adquirido é de grande importância e se torna indispensável para que assim ocorra a inserção no mercado de trabalho.

Durante o período do estágio foi notável o principal problema da empresa na padronização dos processos, principalmente no chão de fábrica, para isso as etapas de treinamento e participação cada vez mais ativa dentro dos processos de fábrica, fizeram do período um desafio ao estagiário, onde a quantidade de informações passada era grande, e maior ainda a responsabilidade de disseminar a importância do setor de desenvolvimento organizacional, e seu papel regulador de tais processos.

Pôde-se notar que as dificuldades com os processos são voltadas basicamente ao setor de chão de fábrica, que também tem alta rotatividade de funcionários. O planejamento estratégico, por ser uma ferramenta normalmente elaborada por cargos de maior responsabilidade dentro das organizações, enfrenta maior dificuldade quando alguns de seus controles dependem de pequenos processos dos setores voltados ao processo manual.

No caso do chão de fábrica, isso é algo que é difícil de ser controlado, mas a capacitação e treinamento de tais funcionários torna-se prioridade da empresa, pois está voltada diretamente a atividade fim da mesma, que é a fabricação do produto, e processos errados nessa etapa tem como resultado perdas, que afetam diretamente o lucro da organização.

Em relação ao acompanhamento e controle relacionados ao planejamento estratégico e da gestão da fábrica do Laticínio Verde Campo, pôde-se observar que na área de laticínios, particularmente, enfrenta-se um

grande desafio na administração do leite. O leite é matéria-prima perecível e de difícil controle, e especificamente na Verde Campo nota-se uma falta de aceitação dos funcionários na padronização de processos.

O setor de desenvolvimento organizacional é relativamente novo e seu objetivo maior é implementar a melhoria de processos em todas as áreas, onde existe dificuldade em se cumprir sempre o mesmo procedimento, além do alto índice de rotatividade dos funcionários. O setor de desenvolvimento organizacional é essencial, pois trabalha para a melhoria e padronização dos processos em todas as áreas da organização, sendo este um trabalho demorado, mas se feito de maneira correta, sempre baseado nos métodos de ensino, o resultado pode ser positivo e concreto.

Outro fator importante a ser ressaltado durante o período de estágio foi a oportunidade de se trabalhar em equipe, convivendo diariamente com pessoas de diversas áreas com opiniões e vivências diversas, trabalhando sempre pelo bem da empresa. Fator este que possibilitou a troca de experiências e conseqüentemente, o desenvolvimento de habilidades interpessoais, sendo estas de suma importância no mercado de trabalho, bem como na vida fora dele.

Por fim, conclui-se que o estágio proporcionou grande crescimento profissional e pessoal, dando a oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho como ele realmente é, podendo nele ser aplicado tudo o que foi aprendido nos quatro anos de curso. Outro ponto aprendido foi a importância de se conviver com vários profissionais e buscar sempre, através de troca de experiências, novos conhecimentos.

## 6. SUGESTÕES

Após o período de vivência do estágio na empresa Verde Campo, foram traçadas algumas sugestões de posicionamento do setor e estratégicas para a empresa, que de alguma forma complementam as áreas que tiveram maior enfoque durante o estágio.

Dentre elas está a padronização e departamentalização de setores, que consiste em basicamente organizar e sinalizar os setores administrativos da empresa, pois percebeu-se que em uma mesma sala concentram-se vários funcionários de setores distintos e a empresa não dispõe de placas que sinalizam os mesmos. Considerando que a Verde Campo ainda é uma empresa de médio porte, não seria algo urgente, mas o crescimento da organização está sendo muito rápido, e esse procedimento facilita e interfere diretamente na comunicação interna da empresa.

Outra sugestão foi o Manual de alinhamento do planejamento estratégico, onde constaria as definições e padronização de todos os procedimentos do planejamento estratégico, como: Políticas da empresa, diretrizes organizacionais, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, indicadores, metas, planos, alinhamento e projetos. O principal objetivo desse manual seria a contínua gestão do conhecimento, o que facilitaria principalmente na entrada de novos funcionários, em seus treinamentos para a compreensão do planejamento e assim, o documento seria atualizado sempre que necessário.

Uma terceira sugestão seria o mapeamento de processos internos, sugestão esta que foi dada logo no início do estágio, mas teve que ser adiada devido a outras prioridades. Tal técnica consiste em auxiliar a empresa a distinguir pontos fortes e pontos fracos, com o intuito de melhorar o entendimento dos processos aumentando o desempenho do negócio.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Portaria nº157, de 19 de Agosto de 2002. Dispõe a aprovar o regulamento técnico metrológico, em anexo, estabelecendo a forma de expressar o conteúdo líquido a ser utilizado nos produtos pré-medidos. Diário Oficial [da] União da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 agosto. 2002.

Câmara Municipal de Vereadores de Ciríaco – RS, informações, imprensa. Disponível em:<[http://www.cmvciriaco.com.br/informacoes/imprensa/1\\_de\\_19-08-2008.PDF/](http://www.cmvciriaco.com.br/informacoes/imprensa/1_de_19-08-2008.PDF/)>. Acesso em 07 de Março de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; ARÃO, Sapiro. Planejamento Estratégico. 1ª ed. - 4ª reimp. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à Administração. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1998.

Efetividade Global do Equipamento, OEE – O que é. Disponível em:<[www.oe.com.br/oe](http://www.oe.com.br/oe)>. Acesso em 05 de Março de 2016.

Fundação Dom Cabral, Parceiros para Excelência - PAEX. Disponível em:<<http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/Programa.aspx?programa=Parceiros%20para%20a%20Excel%C3%Aancia%20-%20PAEX>>. Acesso em 26 de Fevereiro de 2016.

Fundação Dom Cabral, folder PAEX. Disponível em:<[http://www.fdc.org.br/programas/DocumentosProgramas/folder\\_paex.pdf](http://www.fdc.org.br/programas/DocumentosProgramas/folder_paex.pdf)>. Acesso em 26 de Fevereiro de 2016.

GOMES, J. F. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

HARRISON, A. A Survival Guide to Critical Path Analysis and the Activity on Node Method. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em ação: Balanced Scorecard. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MÜLLER, C. J. A Evolução dos Sistemas de Manufatura e a Necessidade de Mudança nos Sistemas de Controle e Custeio. Porto Alegre: PPGE/UFGRS, 1996. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

Portal Administração, Planejamento gestão estratégica – O que é. Disponível em:< <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>>. Acesso em 24 de Fevereiro de 2016.

Portal da educação, Desenvolvimento Organizacional. Disponível em:<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/31434/desenvolvimento-organizacional#!2>>. Acesso em 26 de Fevereiro de 2016.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Verde Campo, Nossa origem. Disponível em:<<http://www.verdecampo.com.br/nossa-origem/>>. Acesso em 20 de Fevereiro de 2016.

## **8. ANEXOS**