



A participação de RH no processo de profissionalização do negócio: O caso da Usina Alvorada.



Início do Processo de Profissionalização

A profissionalização da Usina Alvorada, tal qual muitas empresas familiares, começou no final da década de 90, mais precisamente em 1998.

Na ocasião, foram contratados Gerentes Executivos para as áreas Industrial e Agrícola.

O processo teve como principal propulsor a crise que estava ocorrendo no setor naquela época, aliada a necessidade da empresa em melhorar seus indicadores de produtividade nas áreas afins.

Fortalecimento do Processo de Profissionalização

Este processo foi consolidado nesta década com a inserção de uma nova diretoria (familiar) em maio de 2004.

Organograma

Logo após foi contratado um profissional para o cargo de gerente administrativo/financeiro.

Em janeiro 2005 foi modificado o perfil do GRH.

A principal meta desta nova diretoria é aplicar em nossa empresa as práticas da governança corporativa, segundo os critérios adotados no mercado empresarial.

Fortalecimento do Processo de Profissionalização

Para garantir autonomia de gestão para a nova diretoria foi realizado um acordo societário e criado um conselho familiar.

- **Acordo Societário** – tem como objetivo criar regras societárias de entrada e saída de sócios, sucessão dos cargos no Conselho Familiar e tomada de decisão dos temas estratégicos.
- **Conselho Familiar** – tem como função debater os principais temas a serem decididos em Conselho de Administração a fim de que os sócios que pertencem ao mesmo tenham conhecimento mais profundo sobre o andamento do Grupo Empresarial.

Preparando a Nova Geração

- Buscando garantir a perpetuação de nossa empresa no mercado e amenizar possíveis conflitos familiares, iniciamos um programa de preparação de sucessores, através de encontros periódicos e estabelecendo uma linha direta de comunicação (empresa-sucessor).



Preparando a Nova Geração

Para exemplificar alguns temas de trabalho desenvolvido nesses encontros podemos citar:

- Discussão de temas de governança corporativa e suas aplicações;
- Desenvolvimento de lideranças;
- Divulgação dos direitos e deveres dos sócios, bem como a instrução de como respeitá-los;
- Fomento do empreendedorismo familiar, ainda que em outros ramos de negócio;
- Discussão e definição do verdadeiro papel dos sucessores, que é manter o controle estratégico do negócio.

Órgãos Reguladores da Gestão

- **Conselho de Administração** - O órgão tem como função deliberar sobre os assuntos estratégicos do Grupo, pensar seu futuro e avaliar os resultados e desempenho da gestão.
- **Conselho Fiscal** - A função deste órgão é fiscalizar os atos da administração evitando com isto possíveis conflitos que possam surgir entre os sócios e a gestão.

As atribuições do RH no processo



R H Estratégico

**A PROPOSTA ESTÁ ALICERÇADA EM QUATRO ASPECTOS
(57 ações – implantação ou melhorias)**

LEGAL: Documentação dos empregados, folha de pagamento, relacionamento sindical, controle de normas organizacionais e aspectos jurídicos/trabalhistas.

DESENVOLVIMENTO: Recrutamento/Seleção, Treinamento e Cargos/Salários/Remuneração,

SAÚDE E SEGURANÇA: PCMSO, LTCAT, PPRA, PPP e LIP, NR's, Programa de Qualidade de vida no Trabalho.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: “StakesHolders” diretos e indiretos.

Nossa Visão de Futuro

“QUEREMOS SER RECONHECIDOS COMO UMA EMPRESA...”

- Sólida, transparente e guiada por princípios éticos e de justiça;
- Que remunera adequadamente os acionistas;
- Dirigida por uma Diretoria profissionalmente competente;
- Que mantém Excelência no Atendimento e na Qualidade dos Produtos e Serviços;
- Que busca constantemente o equilíbrio econômico – financeiro;
- Que valoriza, reconhece e dá oportunidade de crescimento aos nossos colaboradores;
- Comprometida com as comunidades onde atuamos e respeitando o meio ambiente.

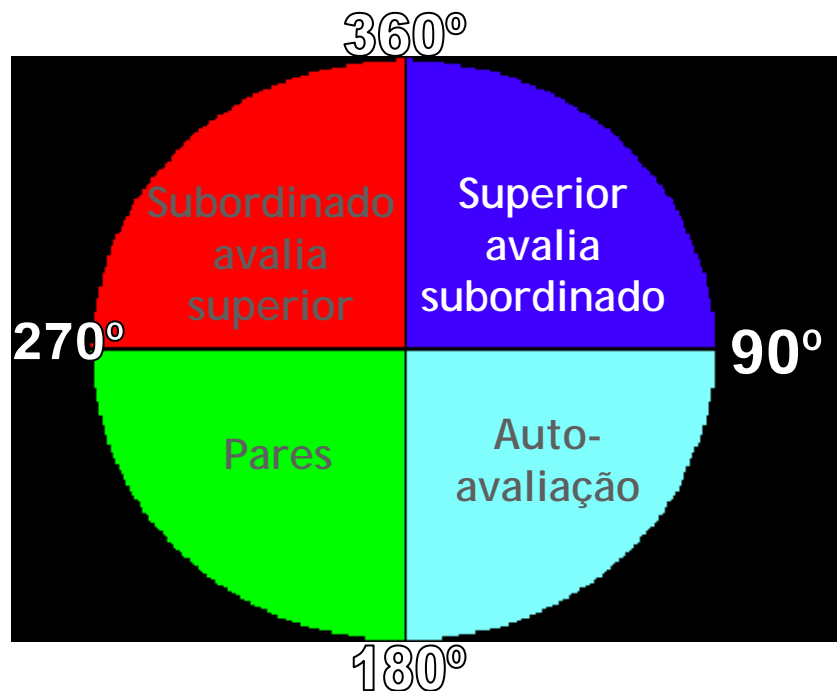
Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

- **P**rograma de **D**esenvolvimento **G**erencial e **L**ideranças – tendo como suporte módulos comportamentais, dentre os quais:
 - Condução de reuniões
 - Administração do tempo
 - Comprometimento e papel das lideranças
 - Planejamento e organização do trabalho
 - Desenvolvimento pessoal
 - Técnicas de entrevista
 - Trabalho em equipe

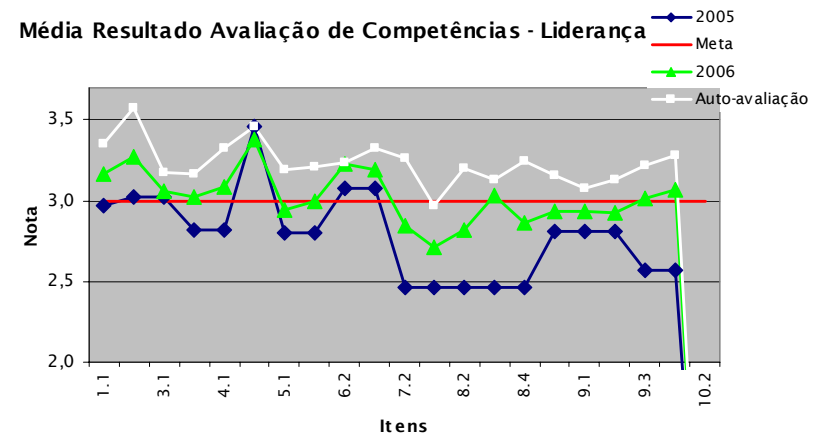
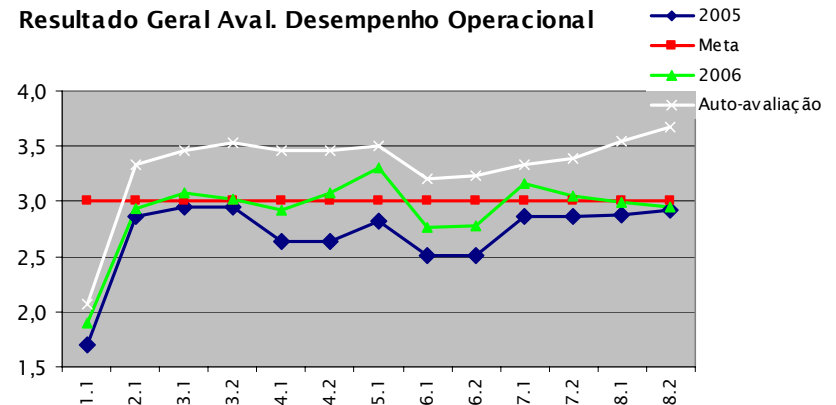
Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

- Avaliação de Desempenho com foco em Competências

Metodologia 360°



Resumo das avaliações - geral



Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

- Pesquisa de Clima Organizacional
 - Distribuídas em 103 perguntas focando 14 indicadores:
 - ✓ Clareza de objetivos
 - ✓ Adequação da estrutura
 - ✓ Qualidade dos processos de decisão
 - ✓ Integração e comunicação
 - ✓ Estilo gerencial
 - ✓ Orientação para desempenho profissional
 - ✓ Vitalidade organizacional
 - ✓ Remuneração
 - ✓ Desenvolvimento dos recursos humanos
 - ✓ Imagem da empresa
 - ✓ Qualidade e produtividade
 - ✓ Integração com a comunidade
 - ✓ Parceria
 - ✓ Responsabilidade social

Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

Definição e implantação de políticas de RH

- ✓ Acesso à Empresa
- ✓ Afastamento do Trabalho
- ✓ Bolsa de Estudos
- ✓ Convênio de Farmácias
- ✓ Convênio Odontológico
- ✓ Escola na Empresa
- ✓ Linha de Créditos aos Colaboradores
- ✓ Recrutamento, Seleção e Contratação
- ✓ Política de Remuneração
- ✓ Quadro de Avisos
- ✓ Medidas Disciplinares
- ✓ Regulamento Interno de Pessoal
- ✓ Rescisão Contratual
- ✓ Treinamento e Desenvolvimento
- ✓ Uso de Crachá de Identificação
- ✓ Uso de Uniformes
- ✓ Utilização do “Rancho Fundo”
- ✓ Concessão de Moradias

Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

- Programa de Participação nos Resultados – PPR
 - PPR Operacional:
 - ✓ Envolvendo todos os empregados da empresa
 - ✓ Tendo como base metas operacionais de produção, qualidade e orçamentárias
 - ✓ 30% referente as metas consolidadas e 70% as metas específicas
 - ✓ Premiação entre 0,75 a 1,5 salários nominais
 - PPR Gerencial
 - ✓ Participação exclusiva dos gerentes
 - ✓ Tendo como base 50% em metas de produção e 50% em geração de caixa
 - ✓ Premiação diferenciada do PPR operacional

Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

■ Programa de Remuneração

Diagnóstico

Descrição dos Cargos – entrevistas “in loco”

Equilíbrio Interno dos Salários

Pesquisa Mercado

Enquadramento Mercado - fase de maior complexidade

Ferramentas Empregadas na Gestão Profissional

- **G**erenciamento **M**atricial de **D**espesas – INDG:

PRESIDÊNCIA		UNIS. PRO	DIRETOR DE PRODUCAO	DIRETOR COMERCIAL	TOTAL
Pacote	Gestor	META	META	META	META
LOGISTICA		65.396.140	19.853.931	5.700.720	80.761.814
SALARIOS E ENCARGOS		12.088			26.300.891
BENEFICIOS		2.210			4.338.147
RECRUTAMENTO E TREINAMENTO		167			611.850
		25.609			42.394.151
					0
FATURAMENTO		615			2.470.064
PRODUTOS E ATENDIMENTO A CLIENTES		6.327.328	2.880.247	268.773	18.436.917
INADIMPLÊNCIA		4.298.644	1.606.668	438.768	3.874.442
CONSULTORIAS/JURIDICO		2.612.338	1.177.101	955.023	4.001.071
INFORMATICA		516.080	106.401	20.595	1.109.396
DESPESAS G				1.149.544	18.310.083
OBRIGAÇÕES				0	0
RATEIOS				143.192	3.265.741
TOTAL DOS PACOTES		138.442.342	50.871.995	13.198.918	214.067.087

Níveis Gerenciais

Gestores de Pacote

**Gestores (especialistas):
DEFINEM AS METAS PRELIMINARES**

**Níveis Gerenciais
NEGOCIAM E ASSUMEM AS METAS**

Ferramentas para Efetivar a Prática da Gestão Profissional

- Reunião das 8:00 (diária);
- Reunião de diretores e gerentes (semanal);
- Reunião do conselho de administração (mensal);
- Reunião do conselho fiscal (trimestral);
- Reunião de acompanhamento orçamentário, com os diretores, gerentes e grupo gestor (mensal);
- Reunião de metas com os diretores, gerentes e grupo de lideranças (mensal).

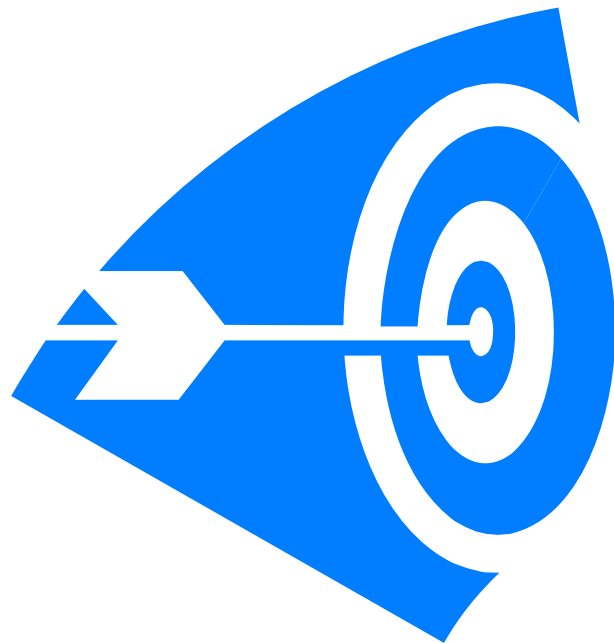
Dimensões da R S Empresarial



Diferencial Competitivo do Nosso Modelo de Gestão Profissional

- Flexibilidade de horário de gerentes e coordenadores;
- Transparência nos processos decisórios;
- Processos de decisão estratégica compartilhada;
- Autonomia gerencial no plano tático e operacional;
- Fácil acesso de todos os níveis hierárquicos a gerentes e diretores;
- Incentivo ao desenvolvimento profissional;
- Prática de Benchmarking – Conhecer, Aprender, Copiar e Melhorar.

Nossas Conquistas



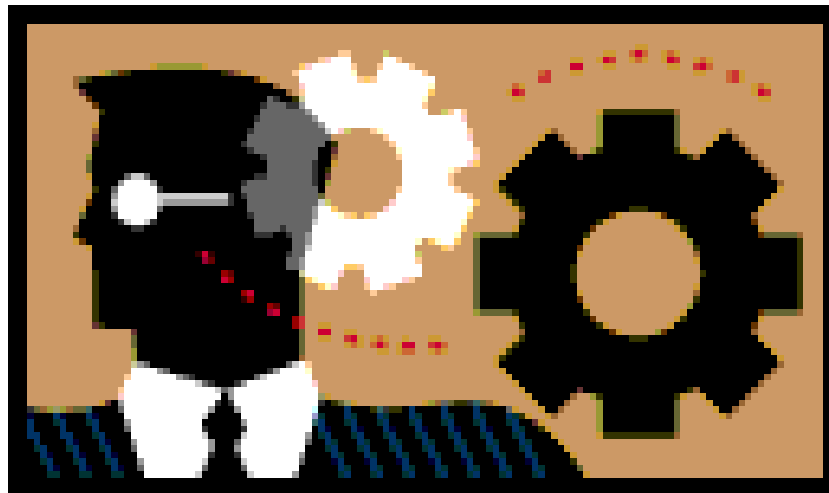
Principais Conquistas Consolidadas com a Gestão Profissional

- Elevação da Eficiência Industrial em 11%;
- Elevação no Aproveitamento de tempo agroindustrial em 15%;
- Fortalecimento da imagem da empresa perante o setor;
- Melhoria da imagem da empresa perante a comunidade local;
- Redução de custos dos processos agroindustriais;
- Aumento da produtividade agrícola em 20%;
- Mudança no perfil da dívida da empresa – alongamento da dívida de curto prazo – CDCA lastreada em penhor de cana.

Principais Conquistas Consolidadas com a Gestão Profissional

- Conquistas de prêmios de relevante importância empresarial:
 - Master Cana 2005 (Eficiência Industrial e Saúde e Segurança do Trabalho);
 - Master Cana 2006 (Tecnologia de Irrigação/Tratos Culturais e Tecnologia/Automação de Processos Industriais);
 - Visão da Agroindústria 2005 (Preservação Ambiental);
 - Visão da Agroindústria 2006 (Tecnologia Agrícola);
 - Mérito Industrial (Dia da Indústria em Minas Gerais);
 - Selo Abrinq;
 - Selo Social Ibase 2004 e 2005.

Aperfeiçoando a Gestão Profissional



Melhoria da Gestão Profissional

- Ampliar a comunicação até a base operacional;
- Aplicar o conceito e a prática da delegação responsável para todos os níveis de liderança;
- Implantar a gestão do planejamento estratégico;
- Melhorar nossa gestão orçamentária;
- Implementar o programa de remuneração (salários + RV);
- Criar cultura para planejar e conquistar metas de “alta performance”;
- Implantar a Gestão do Conhecimento

Obrigado pela Atenção!

Alexandre Pirillo Franceschi
Diretor Presidente

e-mail: diretoria@usinaalvorada.com.br

Fone: (34) 3284 9880 – Fax: (34) 3284 9821

Organograma Atual

