



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018 - 2022**

Curitiba

2018

**GOVERNO DO ESTADO**

Cida Borghetti

**SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO**

George Hiraiwa

**DIRETORIA EXECUTIVA**

Silvestre Dimas Staniszewski  
Walter Hiroshi Yokoyama  
Sinval Tadeu do Amaral Reis

Diretor Presidente  
Diretor Administração/Finanças  
Diretor Técnico/Operacional

**CORPO GERENCIAL**

Alfredo Santana da Silva  
Francisco Carlos Alves  
Geraldo dos Santos Souza  
Gilberto Luiz Vianna  
Ivaldo Pedro Patricio  
Jair Pedro Vandrúscolo  
José Venazio Voss

## **MISSÃO**

**"Prover soluções de engenharia rural, infraestrutura logística e segurança alimentar com qualidade e proteção ao meio ambiente, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas."**

## **VISÃO**

**"Ser empresa reconhecida por sua excelência em soluções de engenharia rural, infraestrutura logística e classificação de produtos de origem vegetal."**

## **VALORES**

**Responsabilidade - Comprometimento  
Profissionalismo - Efetividade**

## CONTEXTO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este trabalho tem por objetivo, apresentar o Planejamento Estratégico da Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná – Codapar, pelo período de 2018 - 2022, com intuito de contribuir para a otimização de resultados, na condução das atividades estruturais necessárias à sustentabilidade da companhia.

A CODAPAR nestes últimos 62 anos vem executando uma série de políticas públicas e deixando um extenso legado no desenvolvimento agropecuário do estado do Paraná, reunindo realizações nas áreas de engenharia rural, armazenagem, fomento agropecuário e classificação de produtos agrícolas. Com sua *expertise* e competência, contribuiu na execução de planos de governo através de programas e projetos, implantou a primeira rede de Armazéns Gerais no Estado, participou da revolução do sistema de conservação de solo, referência mundial, através do Programa Integrado de Microbacias, promoveu ações de fomento ao melhoramento genético animal, implantação de polos de produção de fruticultura, readequação de estradas rurais, promoção da classificação e qualidade de produtos agrícolas paranaenses, entre outras contribuições ao desenvolvimento do agronegócio paranaense.

Agora, um novo cenário de demandas se apresenta diante dos desafios determinados pelo mundo rural para o século XXI, onde se destacam a necessidade de políticas fortes de defesa sanitária e infraestrutura rural, duas áreas fundamentais para a competitividade da agricultura e pecuária brasileira para os próximos anos.

Para isso, há a necessidade de uma maior interação das instituições públicas e do setor privado para a melhoria da infraestrutura e logística no agronegócio e atendimento a crescente demanda por alimentos de alta qualidade e saudáveis e este é o nosso maior desafio.

A SEAB em seu Plano de Metas destaca como objetivos estratégicos a construção de um ambiente rural mais rico, com renda e qualidade de vida no campo, mais oportunidades de negócio dentro de um ambiente de organizações que agreguem valor à produção e aos negócios, empresas públicas e privadas que operam na cadeia de valor e dialoguem com os consumidores e entidades de governo, com mecanismos de apoio, regulação e execução.

Neste contexto, o reposicionamento dos objetivos estratégicos da CODAPAR está diretamente relacionado ao papel do estado na execução de políticas essenciais a competitividade e a redução do "custo Brasil", onde a infraestrutura rural, a logística no agronegócio e a segurança alimentar estão diretamente relacionadas.

O Diagnóstico estratégico como referencial deste planejamento estratégico, está fundamentado em uma análise de ambiente interno e externo, baseado na matriz SWOT.

Dessa forma, esta proposta de Planejamento visa a implantação do modelo de gestão com base em estratégias de ação de curto e médio prazo visando uma mudança operacional na gestão empresarial na CODAPAR.

## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A CODAPAR, sob este reposicionamento estratégico, através da liderança da SEAB, se credencia a assumir novos papéis como ente público mobilizador de conhecimentos e inovações nas áreas de infraestrutura rural, logística no agronegócio e segurança alimentar. Porém, sob esta ótica, não mais precisa necessariamente, executar operacionalmente suas atividades de armazenagem, classificação e estradas rurais, como no passado.

No âmbito da nova gestão pública, os serviços não exclusivos do Estado passam por um processo onde a alternativa de realização de parcerias pública privada permitirá almejar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade.

Os estudos realizados oferecem uma série de indicadores que permitirão auxiliar na tomada de decisões, que no seu conjunto, possibilitarão uma redução significativa de custos e despesas, além de aperfeiçoar os resultados gerais da Companhia. Sendo assim, o foco na essencialidade pública, se torna componente fundamental na composição de soluções para saneamento financeiro, fiscal, trabalhista e funcional, necessários para atingir a saúde financeira da CODAPAR e suporte a efetiva adequação dos novos objetivos estratégicos propostos.

Ao redirecionar seus objetivos estratégicos, a CODAPAR passa a atuar estritamente, vinculado e em consonância às diretrizes estratégicas da SEAB em projetos regionalizados nas áreas de infraestrutura rural, logística e segurança alimentar, cujo objetivo é gerar maior renda no campo, sustentabilidade nas atividades desenvolvidas nas cadeias produtivas, qualidade de vida a população rural e atendimento a princípios modernos de segurança alimentar. Para tanto, o modelo de gestão a ser utilizado se baseia no BSC – *Balanced Scorecard*, contudo, tendo em vista a natureza jurídica da Companhia, considerar a inclusão de mais uma

dimensão, ficando assim constituído: Governo, Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Mercado e Financeiro.

## **DIMENSÃO GOVERNO**

### **Objetivo Estratégico:**

- Ampliar a participação da Codapar na formulação de programas e políticas públicas

## **DIMENSÃO APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO**

### **Objetivo Estratégico:**

- Desenvolver uma política de Gestão por Competências

## **DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS**

- Implementar nova estrutura organizacional e processos

## **DIMENSÃO CLIENTES E MERCADO**

- Engenharia Rural
- a) Ser a instituição de Governo responsável pela implantação e disseminação de um modelo de gestão da rede viária rural, como política essencial e estruturante de Estado;

- b) Disponibilizar seu capital intelectual que representa todo um saber agrícola e ambiental acumulado a mais de meio século nas áreas de engenharia de estradas rurais;
- c) Organizar, conscientizar e capacitar os recursos humanos dos consórcios e municípios, nas áreas técnica, administrativa e operacional, para atuar dentro de um modelo de excelência de gestão do sistema viário rural preconizado;
- d) Integrar, aglutinar, aperfeiçoar e organizar os conhecimentos e *expertise* existentes nas esferas públicas e iniciativa privada, na área de engenharia de estradas rurais, de forma a agregar valor e otimizar os recursos existentes em prol da garantia da boa trafegabilidade e aumento da vida útil da malha viária rural paranaense.

- Classificação de produtos agroalimentares

- a) Manter o ente governamental sempre presente nas relações do agronegócio promovendo a classificação de produtos como fundamental instrumento para equilíbrio da comercialização de produtos agrícolas, principalmente nos elos mais frágeis do processo, que são produtores e consumidores;
- b) Atuar de forma a assegurar a qualidade das *commodities* no Estado destinado à exportação;
- c) Auxiliar o MAPA na defesa sanitária vegetal, no concerne à importação de produtos.

- Armazenagem

- a) Apoiar as políticas públicas no que se referem ao desenvolvimento da armazenagem;



b) Realizar parcerias em suas unidades operacionais, estrategicamente localizadas, através de Sociedades de Propósito Específicos-SPE ou parcerias operacionais no âmbito das parcerias público-privadas - PPPs;

## **DIMENSÃO FINANCEIRA**

- Melhorar a rentabilidade operacional da empresa;
- Recuperar a capacidade própria de investimentos.

## MAPA ESTRATÉGICO

### MISSÃO

Prover soluções de engenharia rural, infraestrutura logística e segurança alimentar com qualidade e proteção ao meio ambiente, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas

#### GOVERNO

Ampliar a participação da Codapar na formulação de programas e políticas públicas

#### APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Desenvolver uma política de Gestão por Competências

#### PROCESSOS INTERNOS

Implementar nova estrutura organizacional e processos

#### CLIENTES E MERCADOS

Atuar nas estratégias estabelecidas pelas áreas de Engenharia Rural, Classificação e produtos alimentares e armazenagem

#### FINANCEIRO

Melhorar a rentabilidade operacional da empresa;  
Recuperar a capacidade própria de investimentos

### VISÃO

Ser empresa reconhecida por sua excelência em soluções de engenharia rural, infraestrutura logística e classificação de produtos de origem vegetal

### VALORES

Responsabilidade - Comprometimento - Profissionalismo - Efetividade

## **IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Em cada área de atuação da CODAPAR, são propostas ações programáticas, a saber:

### **Engenharia Rural**

- a) Assessorar e apoiar na implementação de Consórcios Intermunicipais como principal ator na execução das políticas de garantia da boa trafegabilidade e aumento da vida útil da malha viária rural do Paraná;
- b) Promover a implantação de modelos eficientes de gestão dos equipamentos, elaboração, desenvolvimento de projetos e planos conservação de estradas dos consórcios ou municípios, compondo patrulhas mecanizadas, de uso coletivo, visando melhor rendimento, qualidade das ações e otimização de recursos;
- c) Disseminar dados, informações, inovações e tecnologias nas áreas de engenharia rural, para manutenção e utilização de equipamentos e aumentar a vida útil da malha viária de estradas rurais;
- d) Disponibilizar sistema informatizado de apoio ao processo de controle de manutenção preventiva e de rotina dos equipamentos;
- e) Disponibilizar um banco de dados contendo informações quanto aos aspectos sociais, econômicos, edafoclimáticos, ambientais, operacionais, construtivos e técnicos de trafegabilidade da malha viária rural do Paraná;
- f) Fiscalizar a aplicação dos recursos disponibilizados através da SEAB;
- g) Definir, formular e adotar parâmetros técnicos mínimos, para os serviços de construção, adequação, melhoria, manutenção e conservação das estradas rurais no Paraná;

- h) Promover e articular ações de capacitação e treinamentos destinadas a técnicos locais no planejamento, elaboração, execução e gestão de projetos e operadores e mecânicos na operação e manutenção de equipamentos;
- i) Definir parâmetros técnicos mínimos para a construção, manutenção e conservação das estradas rurais, dentro das práticas conservacionistas;
- j) Elaborar, analisar, avaliar, fiscalizar, regular e propor padrão de projetos de engenharia de estradas rurais;
- k) Apoiar em parceria com os consórcios intermunicipais na captação de recursos financeiros para implantação de projetos em cooperação.

### **Classificação de produtos agroalimentares**

- a) Promover o controle da qualidade dos produtos granéis sólidos padronizados para formação de lotes destinados à exportação no Porto de Paranaguá;
- b) Atender ao setor público nas compras e vendas de produtos padronizados;
- c) Realizar cursos de formação e treinamentos de técnicos para setor privado (cooperativas, aos técnicos da agroindústria e do comércio em geral) fomentando a homogeneização de critérios para classificação de produtos;
- d) Apoiar o comércio de produtos destinados diretamente à alimentação humana;
- e) Apoiar ao MAPA fornecendo equipes técnicas nas operações de classificação de produtos importados, vigilantes ao princípio da proteção dos produtos paranaenses;
- f) Realizar auditoria de Processo;
- g) Agilizar o recebimento das *commodities* agrícolas transportados pela linha férrea ao Porto de Paranaguá;
- h) Promover a arbitragem nas relações comerciais de produtos agroalimentares;

- i) Promover a Auditoria de Processo junto às controladoras de qualidade para cumprimento das regras estabelecidas de classificação mediante acompanhamento dos técnicos classificadores oficiais do órgão público;
- j) Manter a uniformização de critérios da classificação, com justo objetivo de que seus resultados não prejudiquem os setores mais frágeis do agronegócio.
- k) Realizar parcerias com órgãos responsáveis pela execução das políticas públicas voltadas a Agricultura Familiar, visando a classificação de produto, fundamental instrumento de proteção do mercado dos menos favorecidos.
- l) Preparar juntamente com DERAL/SEAB equipes de técnicos voltados aos estudos para formulação e reformulação de padrões oficiais voltados ao interesse do produtor paranaense

## **Armazenagem**

- a) Assessorar a gestão de Unidades coletivas em forma de "condomínios", em nível de Propriedades e outras atividades na cadeia produtiva de produtos agroalimentares no pós-colheita;
- b) Propor políticas que propiciem maior eficiência e integração da infraestrutura e soluções logísticas de escoamento dos produtos agroalimentar da propriedade ao mercado;
- c) Promover ações e projetos que visam a diminuição dos custos logísticos e perdas no pós-colheita;
- d) Promover e desenvolver projetos e ações de maior inserção da pequena agricultura nos mercados;
- e) Promover projetos e ações de difusão da cultura da qualidade e rastreabilidade de produtos agroalimentares;
- f) Promover o Selo Paraná de Qualidade no agronegócio;

- g) Apoiar a implantação de infraestrutura que dê suporte às atividades de pós-colheita;
- h) Coordenar a distribuição da merenda escolar nos 399 municípios do estado, através de parcerias operacionais.

## PLANO DE AÇÕES – INDICADORES

- OE - AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO DA CODAPAR NA FORMULAÇÃO DE PROGRAMA E POLÍTICAS PÚBLICAS.

Planilha De Atributos do Indicador	
<b>Objetivo</b>	Possibilitar a participação efetiva da Codapar na elaboração de programas e políticas públicas no que concerne ao desenvolvimento agropecuário
<b>Indicador</b>	Índice efetividade de projetos/programas signatários
<b>Descrição do indicador</b>	Este indicador tem por objetivo avaliar o índice de sucesso em relação a participações em reuniões do setor e as atividades que a Codapar possa desenvolver em função da participação nessas reuniões.
<b>Frequência de atualização</b>	Semestral
<b>Unidade de medida</b>	Índice de participação – parâmetros 0 – 0,2 ruim 0,3 – 0,5 – regular 0,6 – 0,8 – bom > 0,8 – ótimo
<b>Fórmula Indicador</b>	(projetos ou programas consolidados/participação em reuniões decisivas)
<b>A informação para cálculo atualmente está (Disponível ou indisponível?):</b>	Sim
<b>Elementos e Fontes de Informação para alimentar o indicador</b>	Relatos e memórias
<b>Responsabilidade de estabelecer meta</b>	Direx
<b>Responsabilidade de alcançar meta</b>	Gerente de planejamento
<b>Responsabilidade de acompanhamento</b>	Gerência de planejamento
<b>METAS PROPOSTAS</b>	
2018	-
2019	-0,3
2020	- 0,6 (avaliar o OE)
2021	-
2022	-

- OE – DESENVOLVER UMA POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

<b>Planilha De Atributos do Indicador</b>	
<b>Objetivo</b>	Implantar uma ferramenta de gestão por competências visando atender a nova política de pessoal
<b>Indicador</b>	Implantação de um modelo de gestão por competências
<b>Descrição do indicador</b>	Refere-se a implantar um indicador na empresa que venha auxiliar na política de gestão de pessoas através de um modelo de gerenciamento por competências, tendo como base os processos identificados na companhia
<b>Frequência de atualização</b>	Semestral
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem
<b>Fórmula Indicador</b>	(Etapas implantadas/etapas necessárias) x 100
<b>A informação para cálculo atualmente está (Disponível ou indisponível?):</b>	Indisponível
<b>Elementos e Fontes de Informação para alimentar o indicador</b>	Relatório do RH
<b>Responsabilidade de estabelecer meta (nome):</b>	Gerente de Planejamento
<b>Responsabilidade de alcançar meta (nome):</b>	Gerente de RH
<b>Responsabilidade de acompanhamento (nome):</b>	Núcleo de Gestão de Pessoal
<b>METAS PROPOSTAS</b>	
2018	-
2019	30%
2020	30%
2021	40%
2022	-



- OE – IMPLEMENTAR A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS

<b>Planilha De Atributos do Indicador</b>	
<b>Objetivo</b>	Estabelecer uma sistemática de acompanhamento da implementação dos novos processos
<b>Indicador</b>	Índice de processos implantados
<b>Descrição do indicador</b>	Este indicador tem por objetivo acompanhar a implantação da nova estrutura organizacional
<b>Frequência de atualização</b>	Mensal
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem
<b>Fórmula Indicador</b>	(processos implantados/processos existentes) x100
<b>A informação para cálculo atualmente está (Disponível ou indisponível?):</b>	Sim
<b>Elementos e Fontes de Informação para alimentar o indicador</b>	Relatórios de acompanhamento
<b>Responsabilidade de estabelecer meta (nome):</b>	Direx
<b>Responsabilidade de alcançar meta (nome):</b>	Gerente de Planejamento
<b>Responsabilidade de acompanhamento (nome):</b>	Gerência de Planejamento
<b>METAS PROPOSTAS</b>	
2018	20%
2019	40%
2020	40%
2021	-
2022	-

- OE – ATUAR NO REPOSICIONAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FRENTE AOS CLIENTES E MERCADOS

<b>Planilha De Atributos do Indicador</b>	
<b>Objetivo</b>	Atuar no reposicionamento dos objetivos estratégicos
<b>Indicador</b>	Índices de etapas implantadas
<b>Descrição do indicador</b>	Este indicador tem por objetivo mensurar o índice percentual para implementação da nova linha estratégica da Codapar
<b>Frequência de atualização</b>	anual
<b>Unidade de medida</b>	percentagem
<b>Fórmula Indicadora</b>	Objetivos implantados/proposta estratégica x 100
<b>A informação para cálculo atualmente está (Disponível ou indisponível?):</b>	Disponível
<b>Elementos e Fontes de Informação para alimentar o indicador</b>	Relatório de acompanhamento
<b>Responsabilidade de estabelecer meta (nome):</b>	Diretoria Executiva
<b>Responsabilidade de alcançar meta (nome):</b>	Gerência Técnica Operacional
<b>Responsabilidade de acompanhamento (nome):</b>	Gerência de Planejamento
<b>METAS PROPOSTAS</b>	
2018	10%
2019	20%
2020	30%
2021	30%
2022	10%

- OE – MELHORAR A RENTABILIDADE OPERACIONAL

<b>Objetivo</b>	Melhorar a rentabilidade operacional da CODAPAR
<b>Indicador</b>	Taxa de lucratividade operacional
<b>Descrição do indicador</b>	Este indicador levará em consideração a análise somente das receitas e despesas operacionais, ou seja, que fazem parte do negócio da Cia. Este índice tomará como base referencial o exercício 2017.
<b>Frequência de atualização</b>	Trimestral
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem
<b>Fórmula Indicador</b>	$(\text{Receitas operacionais} / \text{despesas operacionais}) / (\text{Receita operacional 2017} / \text{despesa operacional 2017})$
<b>A informação para cálculo atualmente está (Disponível ou indisponível?):</b>	Existe. Porém, devem ser depuradas.
<b>Elementos e Fontes de Informação para alimentar o indicador</b>	Balancetes mensais.
<b>Responsabilidade de estabelecer meta</b>	Direx
<b>Responsabilidade de alcançar meta</b>	Diretoria Adm. E Financeira
<b>Responsabilidade de acompanhamento</b>	Gerência Financeira
<b>METAS PROPOSTAS</b>	
2018	1,0000
2019	1,0050
2020	1,0100
2021	1,0500
2022	1,1000

- Recuperar a capacidade própria de investimentos

<b>Objetivo</b>	Aumentar a capacidade de investimentos da CODAPAR
<b>Indicador</b>	Taxa de variação do resultado líquido da cia.
<b>Descrição do indicador</b>	Este indicador leva em consideração a relação das despesas totais da Cia., e a receita operacional. As metas iniciais são negativas em função do elevado passivo que a Cia. detém atualmente.
<b>Frequência de atualização</b>	Trimestral
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem
<b>Fórmula Indicador</b>	(Despesa Total / Receita Operacional
<b>A informação para cálculo atualmente está (Disponível ou indisponível?):</b>	Existe. Porém deve ser depurada.
<b>Elementos e Fontes de Informação para alimentar o indicador</b>	Balancetes contábeis
<b>Responsabilidade de estabelecer meta</b>	DIREX
<b>Responsabilidade de alcançar meta</b>	Diretoria de Adm. E Finanças
<b>Responsabilidade de acompanhamento</b>	Gerência Financeira
<b>METAS PROPOSTAS</b>	
2018	-0,2000
2019	-0,1000
2020	-0,1000
2021	-0,0050
2022	0,0050

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico em questão tem por objetivo apresentar uma estratégia para implementação de uma nova visão de gestão já definido pela Companhia voltado para atendimento aos anseios de uma NOVA CODAPAR, servindo como base à consolidação de modelos de gestão táticos e estratégicos. A proposta consiste em sistematizar a organização funcional como princípio de organização mais sólida e perene, voltadas para a essencialidade pública.

Consiste em propostas factíveis de implementação, que permitirá elaborar procedimentos iniciais definindo claramente responsabilidades funcionais eliminando, em parte, focos de conflitos e disfunções.

A companhia ciente de sua responsabilidade nesse novo processo, reitera seu compromisso com o propósito de consolidar essa nova etapa, como marco referencial de uma mudança inovadora e consistente com vistas ao atendimento das expectativas em **"Ser empresa reconhecida por sua excelência em soluções de engenharia rural, infraestrutura logística e classificação de produtos de origem vegetal.**