



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB

FACULDADE UNB PLANALTINA/ FUP

LORRANE SANTANA MENDES

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA OTIMIZAÇÃO
DE PROCEDIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL**

BRASÍLIA

2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UnB PLANALTINA

LORRANE SANTANA MENDES

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA OTIMIZAÇÃO
DE PROCEDIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL**

Relatório Final de Estágio
Supervisionado, apresentado a
Universidade de Brasília, campus UnB
Planaltina para obtenção do título de
Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana de
Oliveira Miranda

BRASÍLIA

2016

DEDICATÓRIA

Dedico essa vitória “In Memorian”, a minha madrinha Neuraci, a mulher que me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos, que ela possa ver este trabalho de onde estiver e sinta o mesmo orgulho que eu sempre senti e ainda sinto de ser sua afilhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades que me foram concedidas durante toda essa jornada, por me proteger e me dar forças para não desistir.

Minha eterna gratidão aos meus pais, Lucilene Alves Santana Mendes e Cloves Raimundo Mendes de Souza pelo esforço dedicado a me proporcionar uma educação de qualidade, agradeço aos valores que me passaram e ao carinho que me foi dado, é por vocês que busco me tornar um ser humano cada dia melhor. Agradeço em especial a minha mãe, meu maior exemplo, que esteve sempre ao meu lado em todos os momentos, me apoiando, dando incentivos nas horas difíceis, de desânimo e cansaço, nunca me deixando desistir dos meus sonhos e que a propósito é a grande responsável pela pessoa que sou hoje. Agradeço também aos meus irmãos Érika e Guilherme, por me apoiarem e me aturarem nos momentos de estresse.

Sou muito grata a Professora Dr^a Luciana de Oliveira Miranda, orientadora desse trabalho, por ser uma excelente professora, pela dedicação, carinho, comprometimento e por ter aceitado em me ajudar na elaboração do mesmo, por ter aberto mão de seu tempo dentre seus inúmeros afazeres e por ter confiado no meu potencial, me proporcionando assim toda ajuda possível.

À Supervisora de estágio Professora Dr^a Fernanda R. Nascimento pelo carisma, preocupação e dedicação de sanar todas as minhas dúvidas durante o estágio. À todos os professores que contribuíram para minha formação, sou grata a vocês pelos conhecimentos adquiridos.

Aos amigos que fiz durante a graduação, agradeço em especial as minhas amigas Jéssica Narcizo e Raissa Rezende, pelo carinho, amizade e por fazerem desses quatro anos os melhores, sem vocês não teria sido o mesmo, foram momentos inesquecíveis, de alegrias e dificuldades, uma apoiando a outra nas horas de desânimo e cansaço (que, aliás, foram muitos) vocês irão continuar presentes em minha vida com certeza. E à Mayara Barreto pelo companheirismo e por dividir comigo os longos dias de estudo, me ajudando na elaboração deste trabalho, ouvindo minhas reclamações e dúvidas.

À todos que contribuíram para que eu vencesse mais esta etapa da minha vida, meu muito obrigado.

EPÍGRAFE

*“Um plano tem pouco valor se a organização a
que se destina não é capaz de executá-lo”*

Russell Lincoln Ackoff

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo desenvolvido junto a uma empresa produtora de buchas vegetais, localizada em Pirenópolis- GO. Teve como objetivo identificar e analisar o planejamento operacional da empresa, visando favorecer elementos para otimização de seus procedimentos, por meio de redução de custos, tempo e desperdícios, levando o mesmo a aumentar sua produtividade. Assim, inicia-se o trabalho com uma base teórica para maior aprofundamento do objeto estudado, abordando a importância do planejamento e seus níveis, dando ênfase no planejamento operacional. Logo após é apresentada as técnicas de pesquisa utilizadas, um diagnóstico da empresa estudada e depois finaliza-se com os resultados da pesquisa. A partir de um estudo exploratório e descritivo, no qual os dados foram coletados por meio da entrevista e observação participante, identificou-se um conjunto de melhorias a serem implantadas na empresa. Com os resultados alcançados pode-se constatar a ausência de um planejamento operacional formalizado e de um arranjo físico ordenado para a execução das atividades.

Palavras-chave: Planejamento Operacional. Otimização de procedimentos. Bucha Vegetal.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	7
2- OBJETIVOS	8
2.1- Objetivo geral.....	8
2.2- Objetivos específicos	8
3- REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1- Planejamento	9
3.2-Planejamento Estratégico	10
3.3-Planejamento Tático.....	12
3.4- Planejamento Operacional	12
3.4.1- Análise dos Objetivos.....	13
3.4.2- Planejamento das Atividades e do Tempo.....	14
3.4.3- Planejamento dos Recursos	14
3.4.4- Avaliação dos Riscos.....	15
3.4.5- Previsão dos meios de controle	15
4- METODOLOGIA	16
4.1- Tipos de pesquisa	16
4.2- Caracterização da pesquisa	16
4.3- Procedimentos Metodológicos	17
4.3.1- Coleta de Dados.....	17
4.3.2- Análise dos dados	18
4.4- Fluxo metodológico	19
5- DIAGNÓSTICODA EMPRESA	20
5.1- Caracterização da empresa	20
5.2- Estrutura organizacional da fábrica.....	20
5.3- Mapeamento dos procedimentos.....	22
5.4- Espaço físico da empresa	24
6- RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
7- CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE	32

1- INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, exige-se cada vez mais das empresas um elevado nível de qualidade nos produtos e serviços oferecidos. Para tanto, novas tecnologias surgem e vão se tornando uma vantagem competitiva. Novos conceitos e novas práticas vêm sendo usadas para melhoria dos sistemas de produção, de maneira a tornar as empresas mais competitivas (PORTER, 1999).

Em decorrência dos avanços tecnológicos e da globalização, essas mudanças implicam em aumento da competitividade, obrigando as organizações a sempre estarem inovando, para se manterem vivas no mercado. Visto isto, um bom planejamento é elemento fundamental para uma empresa, ainda mais quando está aliada a buscar meios de otimizar seus procedimentos e eliminar perdas, oferecendo assim produtos cada vez mais confiáveis e de qualidade. Esta crescente necessidade de melhoria faz com que a adequação dos processos ao sistema de produção seja cada vez mais buscada nas organizações.

Os procedimentos são responsáveis pelos pequenos ajustes de acordo com a rotina da empresa, que visam facilitar o trabalho, a organizar e a padronizar os produtos e atividades, ou seja, é aqueles que trazem os resultados necessários para a empresa funcionar. Por isso, estas ações precisam ter a devida atenção do dono da empresa, já que através deles se conseguem atingir o crescimento da mesma e conseqüentemente melhores patamares de competitividade. Portanto, o planejamento operacional vem ao encontro às diretrizes estratégicas das organizações, para o alcance das metas organizacionais colocadas pelo planejamento estratégico.

Desse modo, o presente trabalho tem como propósito evidenciar a importância do planejamento operacional, abordando os procedimentos que ocorrem dentro de uma empresa para seu desenvolvimento, e com os objetivos de otimizar o tempo, reduzir os custos, e aumentar a produtividade. Buscou-se uma interação entre a conceituação teórica e o desenvolvimento do planejamento operacional na prática, a fim de demonstrar a relevância de se estabelecer procedimentos e rotinas planejadas nas operações dos diferentes setores de uma organização.

2- OBJETIVOS

2.1- Objetivo geral

Analisar o planejamento operacional da empresa visando favorecer elementos para otimização dos procedimentos.

2.2- Objetivos específicos

- Identificar o atual processo de planejamento estratégico, tático e operacional utilizado pela empresa, com base no conteúdo teórico;
- Caracterizar a empresa, com ênfase no setor de produção;
- Identificar e analisar os gargalos enfrentados no operacional da empresa;
- Propor possíveis melhorias ao planejamento operacional utilizado.

3- REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte serão abordados conceitos com embasamento teórico, para enriquecimento do referido trabalho. O referencial teórico é um modelo conceitual que cria sentido lógico aos relacionamentos entre os vários fatores que foram identificados como importantes para o problema de pesquisa (SEKARAN, 2000)

3.1- Planejamento

Planejamento é a atividade que tem a finalidade de analisar condições presentes para determinar o que almeja para o futuro, ou seja, é importante para definir as estruturas e as relações de hierarquia dentro da organização. As organizações se estabelecem em torno de objetivos em que para conseguir atingir suas atividades deve seguir um caminho, rumo, uma direção, portanto nota-se a necessidade e importância de planejar para sobreviver e crescer efetivamente às constantes mudanças de mercado. (LACOMBE; HEILBORN, 2006)

O planejamento constitui um componente fundamental em qualquer empresa seja ela de grande, médio ou pequeno porte. É através dele que a empresa irá se organizar de maneira integrada para implantar o que se almeja, já que a mesma serve de base para as demais etapas do processo.

Segundo Maximiano (2000) uma das ferramentas que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro é o processo de planejamento. Logo o “Planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado” (LACOMBE; HEILBORN 2006, p. 162), ou seja, é decidir antecipadamente as ações que devem ser executadas para isso é necessário saber como está a situação atual, o ponto para onde se pretende chegar, como chegar, quando chegar e quem deve executar. É a partir de um bom planejamento que a empresa irá identificar possíveis problemas, avaliar alternativas e decidir todas as atividades que serão feitas, para que assim possa ser colocado em prática da melhor forma possível.

Para Chiavenato (1993, p. 251) “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Portanto o planejamento é um processo pela qual primeiro deve-se definir a finalidade, intenção ou situação futura desejada (objetivos)

e, por conseguinte, como devem ser elaborados e os meios para torná-lo realidade (planos, caminhos, ações).

3.2-Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um meio em que as empresas aumentam o nível de conhecimento em relação ao mercado a fim de potencializar a prestação de serviços e conseqüentemente a comercialização de seus produtos da melhor forma possível, ou seja, estabelece as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência (SANTOS; LOURENÇO; SILVA, 2009).

O planejamento estratégico refere-se ao longo prazo, ou seja, estabelece a relação da organização com seu ambiente através da elaboração de estratégias (MAXIMIANO, 2006). Ainda na mesma linha de pensamento Lacombe e Heilborn (2006, p. 163) citam que “O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las”, ou seja, envolve o todo da empresa e tem como propósito influenciar tanto o ambiente interno como o externo.

Segundo Kwasnicka (1981, p. 157) o planejamento estratégico tem as seguintes características principais:

1. Está intimamente relacionado com o meio ambiente da empresa no futuro, no que diz respeito ao produto e mercado.
2. É um planejamento para toda a empresa como um todo.
3. Decisões estratégicas, uma vez tomadas, são de difícil reversão; é difícil voltar atrás.
4. Por se tratar de longo prazo, conseqüentemente o grau de incerteza do planejamento estratégico é maior.

Assim Garcia (2012, p. 17) afirma que “todo planejamento estratégico força você a analisar alternativas para o seu negócio. Mesmo que você não identifique, num primeiro momento, alternativas viáveis ou o “pulo do gato”, esse exercício faz parte da construção do futuro da organização”. Isto é, precisa ser feita uma análise de um todo da organização de modo que encontrem um diferencial contra seus concorrentes.

Conforme afirma Mintzberg *et al* (2012, p. 31) “A estratégia não vem de um processo formal de planejamento. Vem de um processo de aprendizado. As pessoas aprendem seus caminhos para a estratégia”. Complementando o argumento, Mendes e Raiser (2009, p.235) afirmam que “desenvolver uma boa estratégia é uma das melhores maneiras da organização controlar seus processos, nas atividades

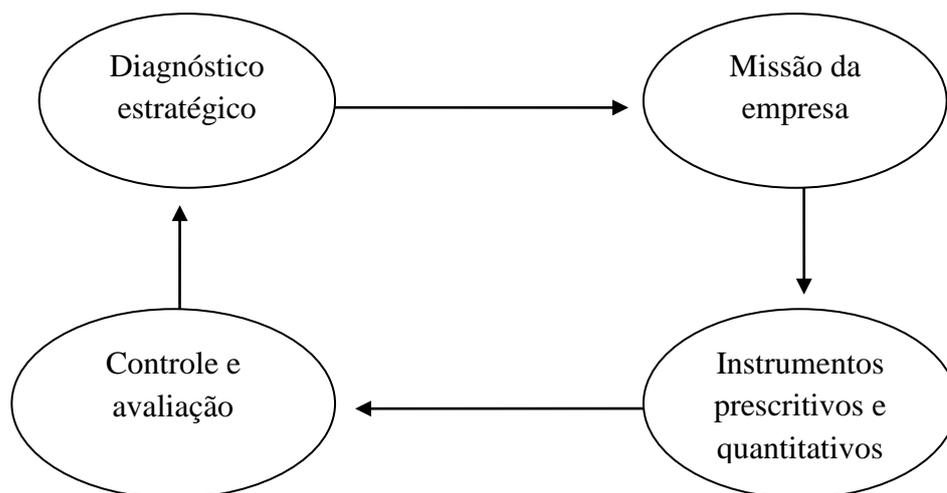
operacionais e táticas, visando alcançar os objetivos esperados”. A essência da estratégia está nas atividades, isto é, executar as atividades de maneira diferente da que é usada pelos concorrentes. Portanto a estratégia é a seleção dos meios para colocar em prática seus objetivos da melhor forma possível de forma que atenda as expectativas da organização como um todo.

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2003, p. 68), podem ser as seguintes:

- Fase I - Diagnóstico estratégico
- Fase II - Missão da empresa
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV – Controle e avaliação

A seguir a figura 1 demonstra essas fases de maneira esquemática.

Figura 1: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2003, p. 69)

As fases do planejamento estratégico podem ser evidenciadas de modo mais detalhado, da seguinte forma por Oliveira (2003):

Diagnóstico estratégico: esta fase é responsável por verificar e analisar através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade da organização;

Missão da empresa: por representar a razão de ser da empresa, adquire um foco principal do planejamento estratégico;

Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase é elaborada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;

Controle e avaliação: é a ação considerada de suma importância para a organização, já que visa garantir a realização dos objetivos e estratégias estabelecidas.

3.3- Planejamento Tático

Segundo Chiavenato (2010), o planejamento tático está relacionado ao médio prazo e sua atuação refere-se a setores específicos da organização. No planejamento tático são planejadas e definidas as ações que vão buscar atender as metas e estratégias determinadas pelo planejamento estratégico.

No nível do planejamento tático além dos riscos serem menores, há um maior controle sobre os mesmos, quando comparado ao planejamento estratégico. “[...] o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]” (OLIVEIRA 2006, p. 48)

Portanto o planejamento tático é de fundamental importância já que o mesmo tem como papel fundamental ser intermediador da hierarquia dos planejamentos.

3.4- Planejamento Operacional

O planejamento operacional refere-se ao curto prazo, pertence ao plano maior da organização, e tem como objetivo colocar em prática o plano que lhes foi submetido (LACOMBE; HEILBORN 2006). Ou seja, o planejamento operacional é o planejamento do dia a dia, das atividades rotineiras e está mais preocupado com tempo de execução das atividades e os recursos para alcance de metas específicas.

Segundo Kwasnicka (1981, p. 157) “o planejamento a curto prazo tem características em que a incerteza é menor nas decisões e, portanto, essas decisões são de mais fácil reversão”. Nota-se que é mais difícil avaliar um planejamento estratégico do que um operacional visto que o fator influenciador é o tempo.

Já Lacombe e Heilborn (2006) enfatizam que nem sempre é possível priorizar o longo prazo, pois se não for superado as dificuldades de curto prazo, não poderá, portanto, existir o longo prazo.

O planejamento operacional é tão importante quanto o estratégico e não deve ser menosprezado (LACOMBE; HEILBORN, 2006), uma vez que o mesmo tende a ser mais preciso do que o de longo prazo, ou seja, o trabalho do dia a dia da

organização tem como propósito executar os planos em processo e deve sempre estar em paralelo com os demais níveis de planejamento.

Logo, as decisões operacionais são as que estabelecem um vínculo entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas áreas específicas. Portanto uma idéia tem pouco valor se a empresa não tiver a capacidade de executá-la (ARAUJO, 2012).

De acordo com Oliveira (2003, p. 49), o planejamento operacional deve conter com detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional enfatiza a eficiência, já que a mesma está relacionada à utilização dos recursos para que o processo ou atividade seja bem feita. Sendo assim Lacombe e Heilborn (2006, p. 164) evidenciam que o planejamento operacional “[...] especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas [...]” Ou seja, é auxiliado por ferramentas administrativas que facilitam para que ocorra de forma eficiente o padrão das ações operacionais visando atingir os objetivos da organização.

O processo do planejamento operacional, segundo Maximiano (2009, p.160) é composto, principalmente, pelas seguintes etapas:

- I. Análise dos objetivos
- II. Planejamento das atividades e do tempo
- III. Planejamento dos recursos
- IV Avaliação dos riscos
- V Previsão dos meios de controle

3.4.1- Análise dos Objetivos

Segundo Maximiano (2009, p.160) “[...] A identificação dos objetivos é o ponto de partida para a elaboração dos planos operacionais. [...]”. Ou seja, é através da identificação destes objetivos estabelecidos pelos planos estratégicos e táticos que o operacional poderá tomar uma direção no que tange em buscar alcançar resultados e metas específicas.

As metas são a fragmentação dos objetivos que indicam valores, quantidades e datas com a finalidade de conduzir a organização durante a fase de implementação (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). Portanto a análise dos objetivos se refere aos objetivos que a empresa pretende atingir com o plano operacional, ou seja, nota-se que

o planejamento operacional fragmenta esses objetivos em metas e conseqüentemente as transforma em rotinas.

3.4.2- Planejamento das Atividades e do Tempo

As atividades a serem desenvolvidas são estabelecidas de acordo com os objetivos da empresa e das experiências das pessoas envolvidas em cada etapa do processo. Para tanto é necessário a organização das mesmas, ou seja, consiste em ordenar as atividades de modo que ocorra da melhor forma possível.

Para que o respectivo resultado seja alcançado às metas devem estar atreladas ao calendário de forma que os mesmos resultem em cronogramas e tabelas de acompanhamento e controle. Segundo Chiavenato (2010), os cronogramas “Consistem em planos que correlacionam duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas ou realizadas”. Portanto o cronograma é utilizado para gerenciar e controlar o tempo gasto na realização das atividades.

Para Berkun (2008, p. 35), “[...] a finalidade de um cronograma é estimular todas as pessoas que contribuem para um projeto a ver seus esforços como parte de um todo e a se empenhar para que todas as peças funcionem [...]”.

Conforme Scarpelli (2001, p. 309) “O tempo previsto para cada atividade é uma estimativa da duração que ela terá”. Desse modo pode-se constatar que um bom gerenciamento das atividades é consequência de um tempo gasto da melhor maneira possível, fazendo com que o trabalho seja eficiente e eficaz.

3.4.3- Planejamento dos Recursos

Segundo Scarpelli (2001, p. 308) “Cada uma das etapas tem que ser subdividida em tarefas e para cada tarefa é necessário descrever os recursos de produção.” Ou seja, nota-se que o planejamento dos recursos tem como principal finalidade identificar os recursos que serão necessários para realizar a atividade, em que devem ser incluídas todas as pessoas, informações e custos financeiros de forma a conseguir atender as demandas futuras de maneira eficaz buscando assim reduzir riscos.

No desenvolvimento do planejamento operacional é necessária a identificação dos recursos que serão demandados para o andamento das atividades e como serão combinados os usos dos recursos produtivos na execução de cada atividade. Esses recursos podem ser mão de obra, materiais, serviços, e outras variáveis de custo e

investimento que são necessárias para que ocorra o trabalho dentro da organização. (SCARPELLI, 2001)

3.4.4- Avaliação dos Riscos

Os riscos representam um fator limitante e decisivo no que tange a tomada de decisões, portanto a identificação dos mesmos é de suma importância e sofre grande influência da organização das atividades e alocação de recursos definidos nas fases anteriores do planejamento operacional.

Segundo Maximiano (2009, p.169) “[...] Riscos são eventos ou condições que afetam a realização ou resultado das atividades, podendo ameaçá-las. [...]”. Partindo-se desta condição é de grande importância que ocorra um conhecimento dos referidos riscos e um acompanhamento para que seja identificado e conseqüentemente não evoluam.

3.4.5-Previsão dos meios de controle

A previsão dos meios de controle deve ocorrer antes das operações serem executadas, ou seja, no início do planejamento e baseia-se em estimativas sobre meios que podem auxiliar na identificação dos resultados do processo, tendo como finalidade a obtenção de resultados satisfatórios.

De acordo com Scarpelli (2001, p. 300) “Controle é o conjunto de metas, condições e ações que se avalia e estabelece com informações de médio e curto prazo de modo a atingir os objetivos de longo prazo previamente estabelecidos.” Portanto, o controle é uma atividade que trata os problemas semiestruturados que dão origem as decisões de caráter tático e os problemas estruturados que dão origem as decisões operacionais.

Segundo Maximiano (2009), o planejamento das operações deve manter como foco os meios de controle, já que esses meios são essenciais, para a produção e utilização de dados e informações em que os mesmos influenciam para as tomadas de decisão referidas a atividades e objetivos operacionais.

4- METODOLOGIA

De acordo com Thiollent (2005, p.29) “O papel da metodologia consiste no controle detalhado de cada técnica auxiliar utilizada na pesquisa”, ou seja, é o conjunto de processos que tem como propósito evidenciar o caminho para se chegar a um fim. Portanto este tópico do trabalho irá expor as técnicas utilizadas para o desenvolvimento do mesmo.

4.1-Tipos de pesquisa

Para o desenvolvimento deste relatório de estágio foram utilizados pressupostos da pesquisa descritiva e exploratória.

De acordo com alguns autores a pesquisa descritiva, observa, registra, ou seja, procura descobrir com clareza os dados ou fatos obtidos da própria realidade. Gil (1999), afirma que a observação são conversas informais com os participantes da pesquisa. Portanto nota-se a importância da observação pois é através dela que o pesquisador poderá analisar o ambiente por si mesmo, com o olhar focado no objetivo da pesquisa.

A pesquisa exploratória conforme Gil (2008) é o tipo de pesquisa que pode envolver entrevista e levantamento bibliográfico. Segundo Malhotra (2001, p.105), a pesquisa exploratória “tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

4.2- Caracterização da pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o de pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, que segundo Godoy (1995), se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pretende detalhar um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. De acordo com Yin (1989), esta “[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”. Já Creswell (2007, p. 37) afirma que “técnica qualitativa: alegações de conhecimento participatório, projeto narrativo e entrevistas abertas”, isto é, evidencia que a técnica qualitativa usa estratégias de investigação como narrativas, estudos baseados em teorias ou estudos de teorias embasados na

realidade, ou seja, o pesquisador coleta dados em abertos com a finalidade de desenvolver temas a partir dos dados coletados.

4.3- Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos se compõem de instrumentos de coleta de dados e instrumentos de análise de dados que serão abordados a seguir.

4.3.1-Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em uma pequena empresa rural produtora de bucha vegetal, em fase de crescimento, localizada em Pirenópolis-GO. A empresa tem um total de 72 funcionários que estão divididos entre a chácara em que são produzidas as buchas, e a fábrica onde é feito o beneficiamento, no entanto, a pesquisa foi realizada somente na fábrica.

A coleta de dados tem como pretensão, junto ao sujeito da pesquisa, dar informações necessárias para conduzir à análise dos dados, obtendo, assim os resultados da pesquisa (TRIGUEIRO, 2014). Existem várias técnicas para a coleta de dados, mas nesta pesquisa foram utilizadas três, que são a pesquisa bibliográfica, a observação participante e a entrevista.

Conforme Gil (1991, p.20) a pesquisa bibliográfica “é elaborada a partir de material já publicado”. Logo Parra Filho e Santos (1998, p. 102) afirmam que “É a pesquisa bibliográfica preliminar que vai fornecer todas as informações necessárias para uma sequência, ou seja, o avanço de determinados campos do conhecimento”. Portanto é de suma importância o embasamento teórico através de pesquisas bibliográficas para se conhecer o assunto em questão.

De acordo com Silva (2005, p. 21), “a observação participante ocorre a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Para Ruiz (1996), observação é aplicar a atenção a um fenômeno ou problema, captá-lo, retratá-lo tal como se manifesta. Na observação participante, o observador torna-se parte da situação a observar. Portanto, o pesquisador parte das observações do comportamento verbal e não verbal dos participantes, de seu meio ambiente, das anotações que ele mesmo fez quando no campo, de áudio e vídeo disponíveis (MOREIRA, 2004).

Ou seja, a técnica em questão foi utilizada no trabalho para descrever a percepção de membros da empresa sobre as questões identificadas, apontando estas questões com observações das interações ocorridas na realidade dos mesmos.

E por fim foi utilizada a técnica da entrevista que é considerada uma das mais utilizadas para executar a coleta de dados de caráter qualitativo. Em vista disso Minayo (2002) evidencia que a entrevista pode ser considerada de natureza individual e/ou coletiva. O pesquisador busca então obter informações que mostram a realidade que está sendo pesquisada. Seguindo a mesma lógica, Santos e Parra Filho (1998, p. 103) esclarecem dizendo que “a entrevista como forma de coleta de dados vai exigir o estabelecimento de quesitos ou perguntas perfeitamente adequadas aos objetivos propostos”.

Portanto a coleta aconteceu em dois momentos em que primeiramente foi embasado em pesquisas bibliográficas, buscando livros e publicações, para encontrar a melhor maneira de se conduzir o assunto em questão. A segunda etapa se deu pela observação participante, em que foram realizadas visitas na empresa a fim de fazer um levantamento do cenário atual (descrever a estrutura da empresa) e entrevistas a fim de coletar informações a respeito do operacional da empresa.

4.3.2- Análise dos dados

O estudo de caso teve como premissa a identificação do planejamento operacional que é desenvolvido na empresa, portanto foram feitas quatro visitas a empresa. A primeira teve o intuito de conhecer a mesma como um todo, observando a realidade e acompanhando todos os processos da produção até chegar ao produto final, para poder ser identificado os gargalos existentes na execução das atividades. A segunda baseou-se em aplicar entrevistas com um dos diretos da empresa e com um funcionário de cada setor produtivo, para que assim fosse possível conhecer de forma clara a estrutura da empresa e como ela funciona, com isso pôde-se analisar como o processo de planejamento operacional ocorre na organização.

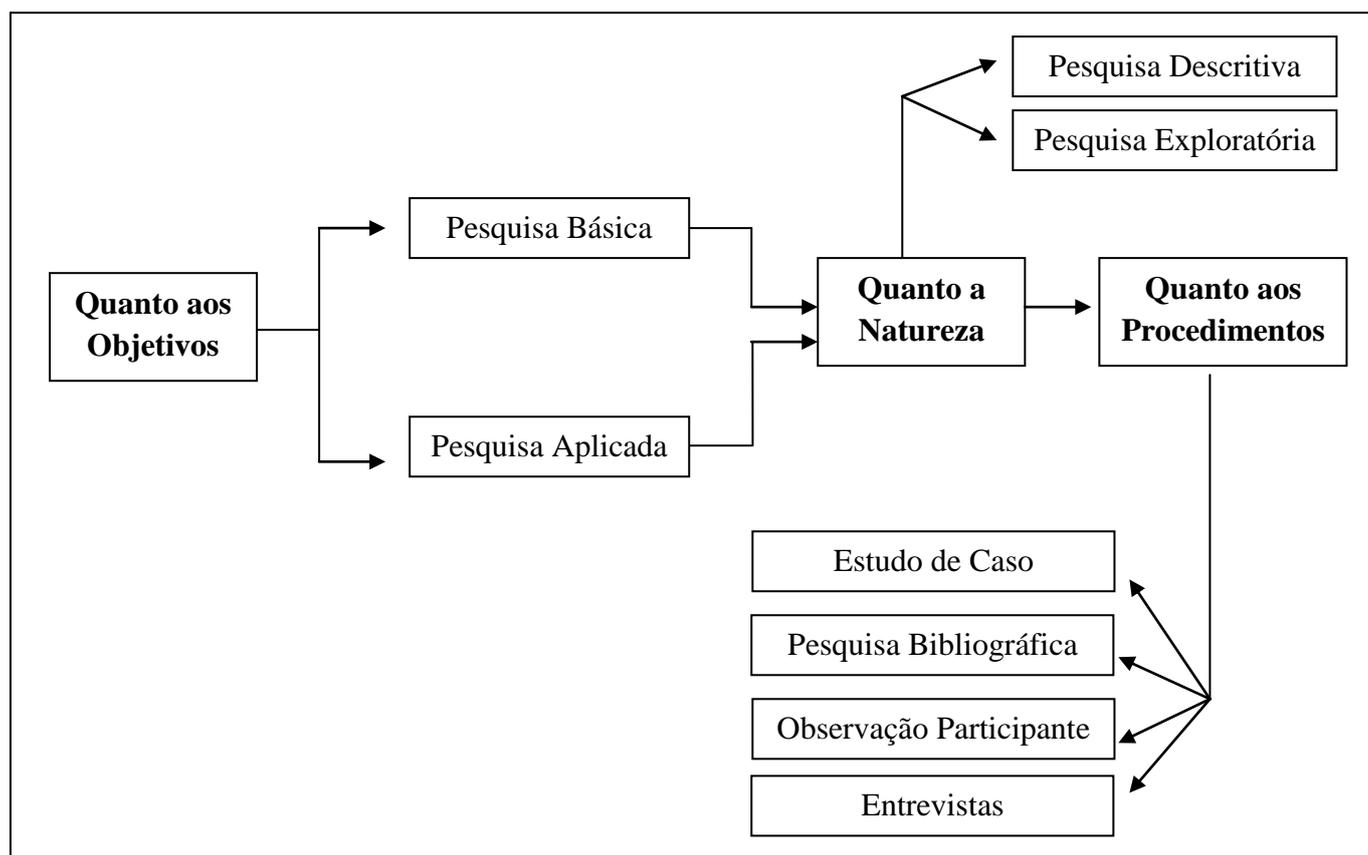
As entrevistas ocorreram da seguinte forma: foi elaborado um roteiro de entrevistas com perguntas abertas, de forma a deixá-los livres e confortáveis para responder. Inicialmente as perguntas foram abertas como já mencionado, pois o objetivo era explorar e aprender em um sentido geral. Com o decorrer do tempo, à medida que os dados eram analisados e um modelo teórico começava a ser esboçado, elas foram se tornando cada vez mais estruturadas, pois nessa altura, o objetivo das mesmas eram esclarecer dúvidas e colher a opinião dos entrevistados a respeito do que gostariam que fosse melhorado na empresa.

Foi realizada análise documental e após leitura das respostas das entrevistas, foi constatado que os funcionários dos setores de produção se sentem incomodados quanto ao espaço físico da empresa, que se encontra de maneira desordenada. Os dados coletados das entrevistas foram desdobrados de forma a relacioná-las com os objetivos propostos neste relatório, que serão apresentados no tópico de resultados e discussões.

4.4- Fluxo metodológico

Este tópico consiste em descrever as técnicas adotadas na pesquisa, assim como os procedimentos para coleta e análise de dados.

Figura 2: Fluxograma metodológico



Fonte: Elaborada pela autora.

5- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Neste tópico será abordada toda a estrutura da empresa estudada.

5.1- Caracterização da empresa

A idéia da criação da empresa surgiu em 2002, e foi consolidada em 2006 quando dois irmãos fundaram a Fibra Forte na cidade de Pirenópolis - GO. A organização deu início as suas atividades por meio de uma pequena produção de buchas vegetais que, transformadas, geravam três itens: bucha de pedaço, bucha facial e bucha luvinha.

Com o crescimento da demanda observaram a necessidade de expandir a variedade de produtos e elaborarem outros itens. Atualmente conta com dezesseis itens no portfólio de produtos derivados da bucha vegetal. A chácara possui vinte hectares, destes, dez são utilizados exclusivamente para produção gerando mais de 35 mil pés de buchas totalizando 20.000 dúzias de buchas inteiras por ano.

A fábrica está localizada a aproximadamente 10 Km da fazenda, possui cinco setores que juntos transformam o produto para venda, são eles: administrativo; corte; costura; encartelamento e transporte. A estrutura dos setores de produção conta com o total de 33 funcionários que estão redistribuídos da seguinte forma: um funcionário no faturamento; um no escritório; cinco funcionários para realização do corte da bucha; treze costureiras para beneficiamento; quatro funcionárias no encartelamento (onde o produto é embalado e grampeado); quatro no depósito; e cinco funcionários no transporte. Cada costureira produz por dia de 80 a 100 dúzias de buchas inteiras.

5.2- Estrutura organizacional da fábrica

A empresa tem a estrutura de uma organização empreendedora (MINTZBERG, 2006). O proprietário da empresa, juntamente com sua esposa (diretores) são os responsáveis pelas principais decisões tomadas.

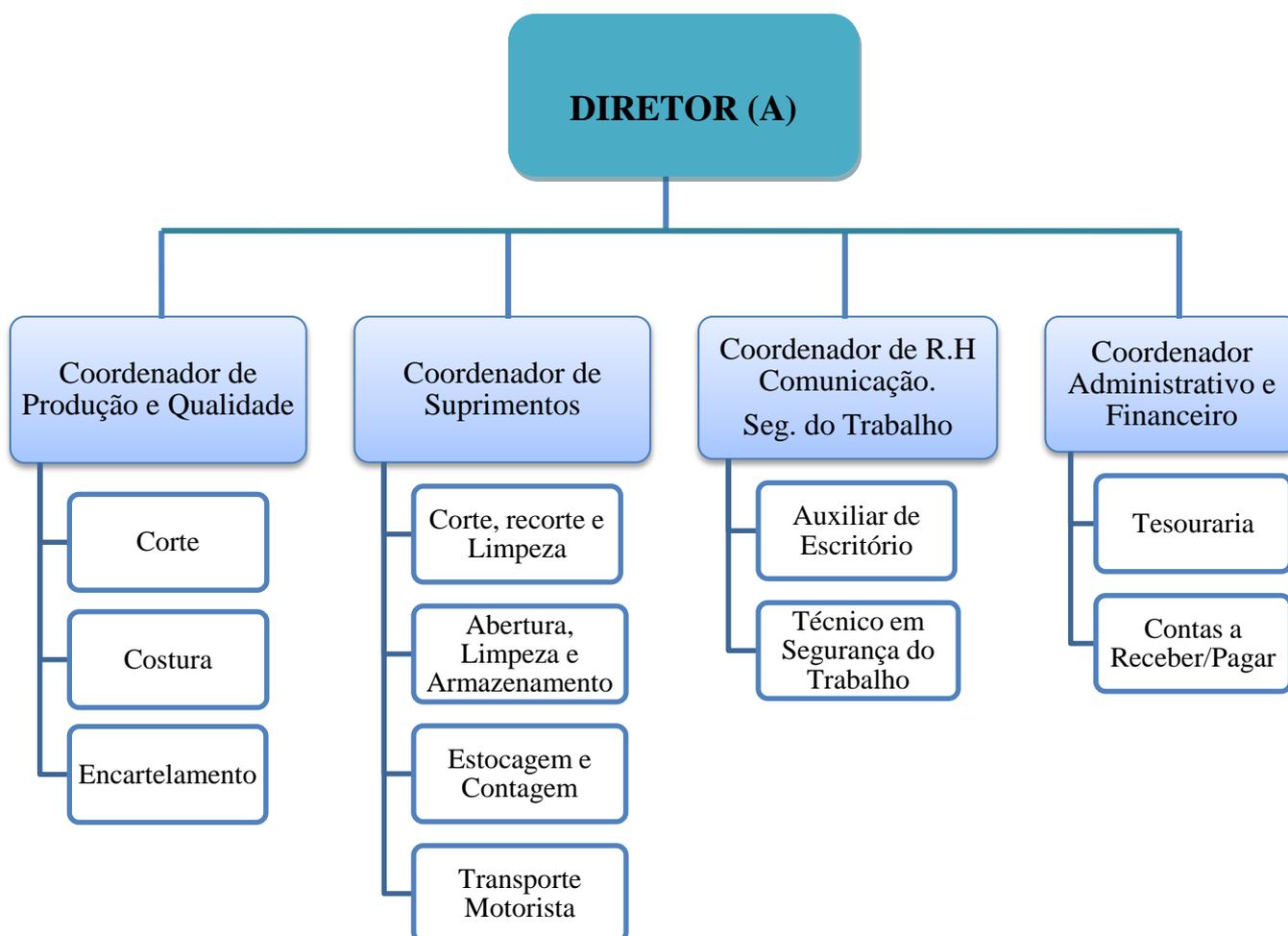
Reportam-se para a diretoria quatro coordenadores sendo eles: Coordenador de Produção e Qualidade; Coordenador de Suprimentos; Coordenador de Recursos Humanos, Comunicação e Segurança do Trabalho; Coordenador Administrativo e Financeiro.

Os funcionários trabalham em turno único, de oito horas diárias, cinco dias por semana. No chão de fábrica, o número total de funcionários é de vinte e seis pessoas. Além disso, evidencia-se que não há muita rotatividade de funcionários, já que os mesmos conseguem se adaptar ao ritmo de produção.

Segundo Maximiano (2006) a estrutura segue a estratégia, ou seja, o organograma mostra as áreas em que a empresa está atuando. Os Diretores se enquadram no nível hierárquico Estratégico, já os coordenadores se enquadram no nível Tático da organização e por fim os setores, ou seja, o detalhamento das atividades se enquadra no nível operacional.

A figura 3 irá demonstrar a estrutura organizacional da empresa em nível hierárquico.

Figura 3- Organograma hierárquico



5.3-Mapeamento dos procedimentos

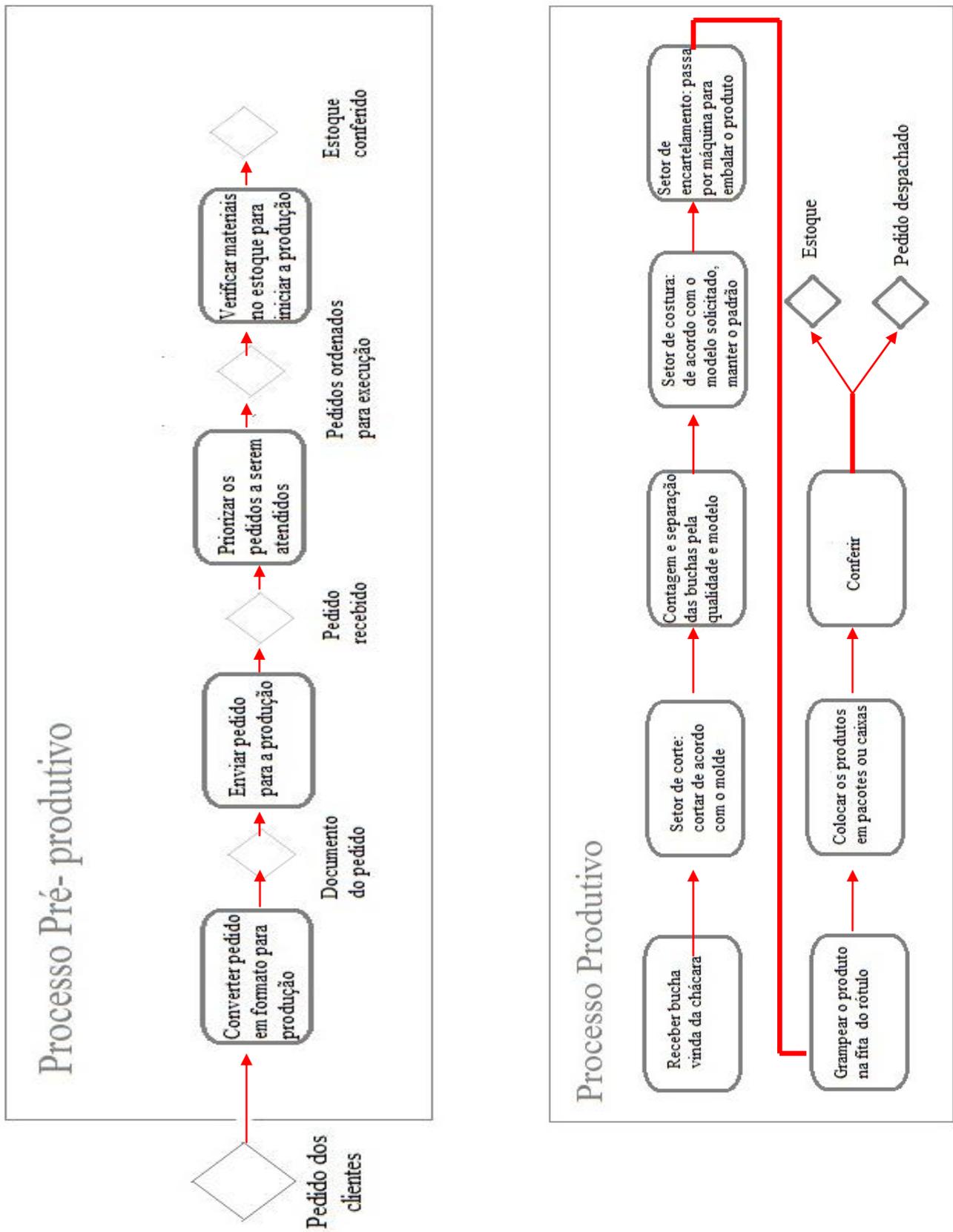
O mapeamento teve foco no processo de produção da empresa estudada. As atividades que antecedem a produção são denominadas de processo de “Pré-produção”. As atividades referem-se ao recebimento do pedido e a definição da ordem de produção da fábrica. A saída deste processo baseia-se na definição da ordem em que os pedidos serão atendidos. E as atividades do “Processo de produção” consistem em mostrar os setores e etapas que a bucha vegetal passa para chegar ao produto final solicitado pelo cliente.

O mapa de processos possibilita o detalhamento dos processos e atividades, ou seja, todas as etapas em que a bucha vegetal deve passar para chegar ao produto final, solicitado pelo cliente. Na empresa atualmente não existe mapeamento do processo produtivo e de suas atividades. As técnicas de produção são passadas de funcionário para funcionário, a falta de padronização prejudica, também, no treinamento dos funcionários e no amadurecimento dos processos.

Passada pela primeira etapa do pré-processo inicia-se o processo de “Produção” propriamente dita. Esta é a fase em que as atividades estão voltadas à transformação de materiais, embalagem e encaixotamento. Alguns clientes têm como pedido a terceirização dos produtos da empresa estudada para colocar somente sua marca e embalá-los.

A Figura 4 retrata o mapeamento do processo produtivo e o passo a passo das atividades que acontecem na fábrica.

Figura 4- Fluxograma do processo pré – produtivo e etapas da produção



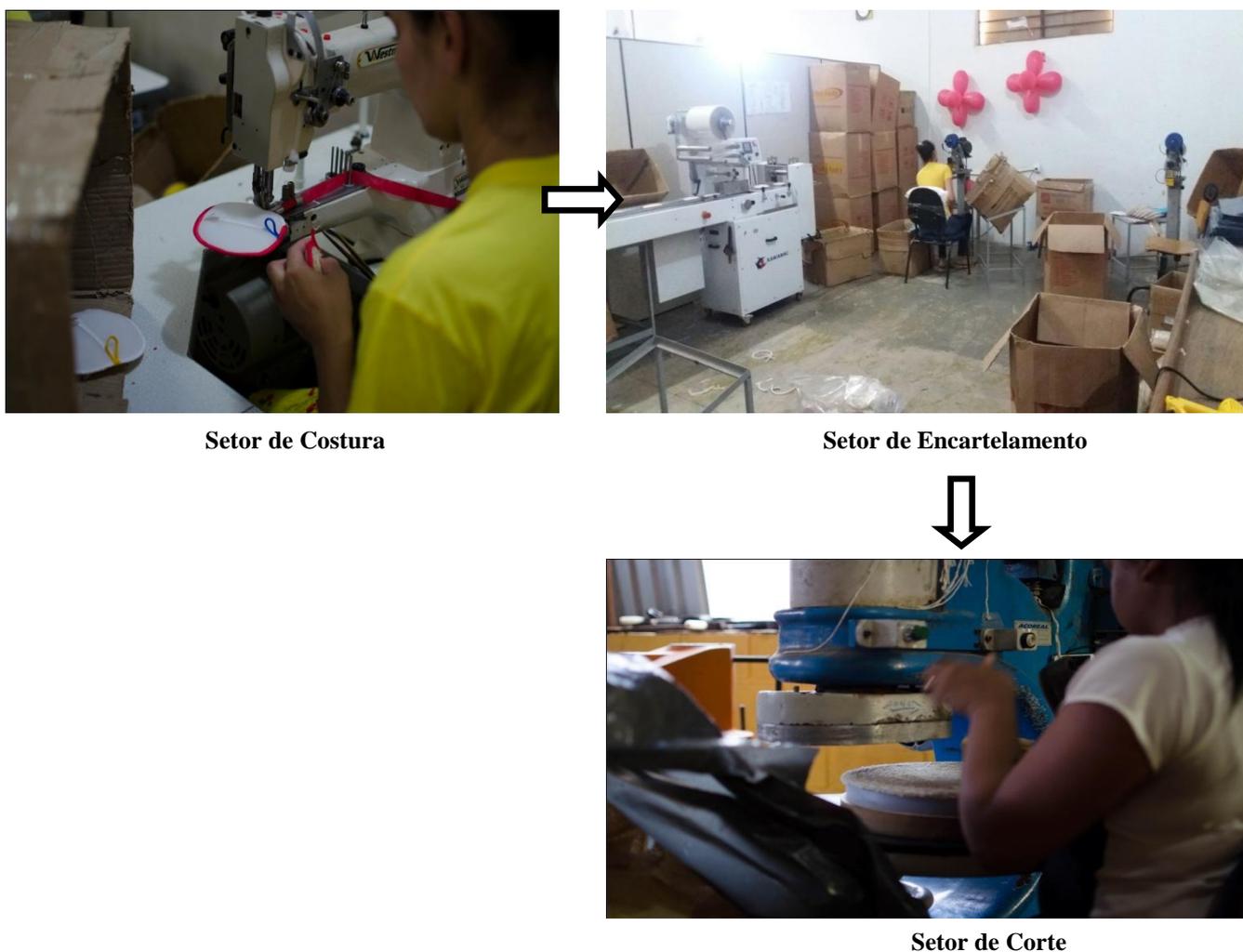
Fonte: Elaborado pela autora

5.4- Espaço físico da empresa

A crescente demanda de mercado faz com que o fluxo de produção tenha papel fundamental na estratégia da empresa. A melhora deste fluxo está evidente em um arranjo físico desenvolvido de forma coerente, ou seja, que leve em conta tanto o fluxo dos materiais, como outras questões de otimização do trabalho.

A empresa estudada apresenta um arranjo físico mal dividido e em desarmonia com relação à sequência das atividades desenvolvidas para o resultado do produto final, pois a ordem do processo atual está estabelecida em setor de costura> setor de encartelamento> setor de corte.

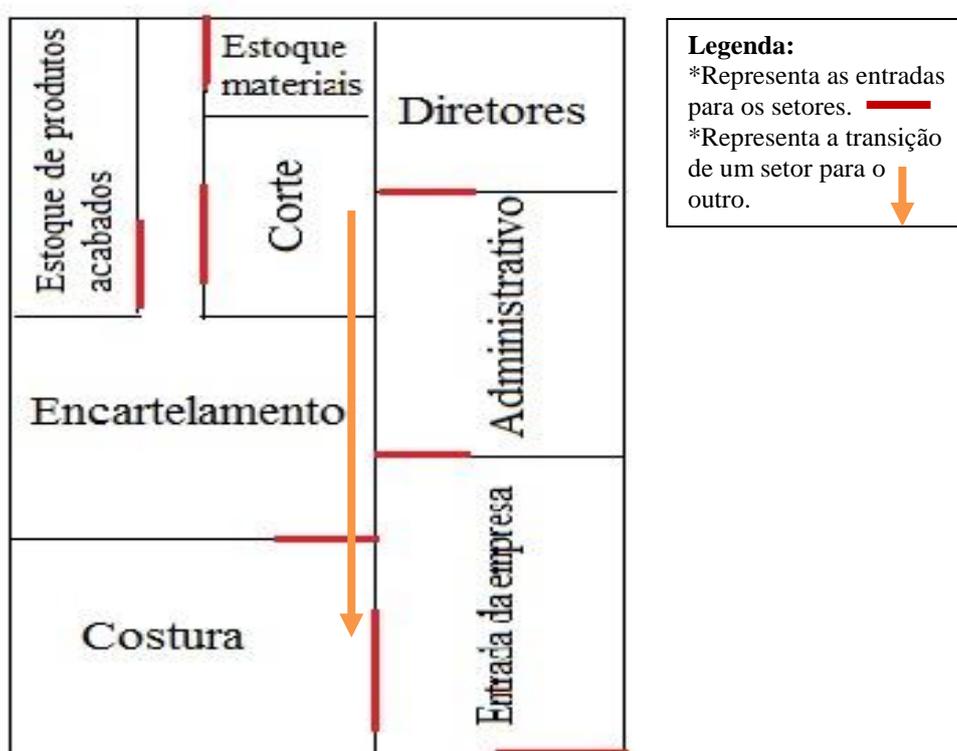
Figura 5- Sequência das atividades para a produção de buchas



Fonte: Elaborado pela autora

Através das imagens foi possível identificar visualmente que os centros de trabalho não estão dispostos de forma harmoniosa, afim de, facilitar o fluxo. O arranjo atual contém intensos fluxos percorrendo grandes distâncias. Outro ponto crítico são os retornos e interrupções de fluxos de materiais, caixas, que acabam afetando negativamente a eficiência do processo produtivo. A figura 6 mostra o arranjo físico atual da empresa estudada.

Figura 6 – Planta da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se evidenciar com o desenho da planta da empresa que os funcionários do setor de corte têm que ficar transitando entre o setor de encartelamento para poder levar o material/insumos para o setor de costura poder trabalhar, ou seja, acaba atrapalhando tanto o setor de encartelamento com a transição de caixas o tempo todo como o de costura, que depende do material, que acaba demorando a chegar até elas pela distância entre setores.

6- RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme os objetivos delimitados, buscou-se evidenciar, os gargalos existentes no operacional da empresa, visando favorecer elementos para otimização dos procedimentos. Após algumas visitas na empresa para a coleta de dados, constatou-se a ausência de um planejamento operacional formalizado e de um arranjo físico ordenado para a execução das atividades.

O planejamento operacional da empresa, de modo geral, fundamenta-se em planejar as atividades realizadas pelos funcionários de cada área da empresa, onde as operações são definidas, acompanhadas e controladas por meio dos coordenadores. Porém, a organização não possui um planejamento operacional formal através de documentos que oficialize e padronize o respectivo planejamento.

Através da análise foi identificada que a empresa busca se diferenciar através da qualidade de seus produtos e do mix de itens produzidos, o que pode ser evidenciadas em algumas áreas da empresa. O sistema de produção deve ser ágil e flexível para atender a exigente demanda de mercado.

A empresa, desde que iniciou suas atividades, vem crescendo e se desenvolvendo no mercado, sendo que atualmente é considerado o maior produtor individual de bucha vegetal da América Latina. Além do desenvolvimento e crescimento em relação ao mercado, a empresa cresceu muito em relação a suas operações, o que gerou muitas necessidades relativas a um espaço físico melhor ordenado e mão de obra especializada para operacionalizar suas atividades.

Os diretores são responsáveis por tomar decisões relativas a grandes negociações e aos problemas que envolvem o todo da empresa, ou seja, estão inseridos no nível hierárquico, planejamento estratégico. Logo, cabe aos diretores definir e informar aos outros níveis da empresa os objetivos e as metas mensais e anuais, assim como as estratégias de médio e longo prazo a fim de estabelecer o plano estratégico da empresa.

Depois do estabelecimento de objetivos e metas, as mesmas são oficializadas por meio de uma reunião e desdobradas aos níveis gerenciais. Após o desdobramento das metas aos níveis gerenciais, os coordenadores tornam-se responsáveis por analisar as metas que foram passadas para eles e desdobrá-las em metas específicas para cada setor e área da empresa, repassando assim para o nível operacional, buscando por meio delas alcançar os objetivos e metas do planejamento estratégico.

A caracterização da empresa foi feita no item 5 deste trabalho, em que foram abordadas a estrutura da empresa, o mapeamento de processos e o espaço físico da mesma.

Pôde-se observar com a estrutura da empresa a clara divisão de hierarquia, em que os diretores fazem parte do planejamento estratégico, os coordenadores estão inseridos no planejamento tático e os funcionários responsáveis pela produção em si, da rotina, estão inseridos no planejamento operacional.

O mapeamento de processos permitiu uma análise formal de como a produção vem sendo conduzida. Portanto, o mapa do processo produtivo, elaborado, fará com que a empresa inicie um detalhamento de todas as atividades que fazem parte da produção. Este documento facilitará o treinamento, a formalização do processo e consequentemente análises de melhorias.

Já ao se analisar o espaço físico, notou-se a desordem em relação ao sequenciamento de produção, ou seja, os setores estão alocados em ordem errada o que dificulta a produção, acarretando assim transição desnecessária entre setores e demora da entrega tanto do material/insumo necessário para o trabalho como no resultado do produto final.

A fábrica está localizada a aproximadamente 10 Km da fazenda em que a empresa produz parte das buchas vegetais utilizadas no processo produtivo. Como este insumo é fundamental para a fabricação de diversos itens de seu portfólio e não existe grande disponibilidade deste produto com a qualidade desejada no mercado, à integração na cadeia, ou seja, fazem todo o processo desde a plantação da bucha vegetal até chegar ao produto final, o que é considerada uma vantagem frente ao mercado. Atualmente a empresa utiliza do fornecimento próprio de bucha vegetal para insumos na produção, porém não é suficiente para a grande demanda da fábrica, com isso o dono da empresa compra 4.000 dúzias de buchas de produtores da redondeza, para assim suprir a demanda de produtos na fábrica.

O modo como a empresa opera é baseado no conhecimento intrínseco de seus diretores e na experiência dos seus empregados. Visto isto, a empresa enfrenta dificuldade de encontrar mão de obra qualificada no nível operacional, esta dificuldade se dá pela baixa escolaridade das pessoas que vivem na comunidade próxima a empresa. Portanto nota-se a necessidade de um gerente de produção qualificado.

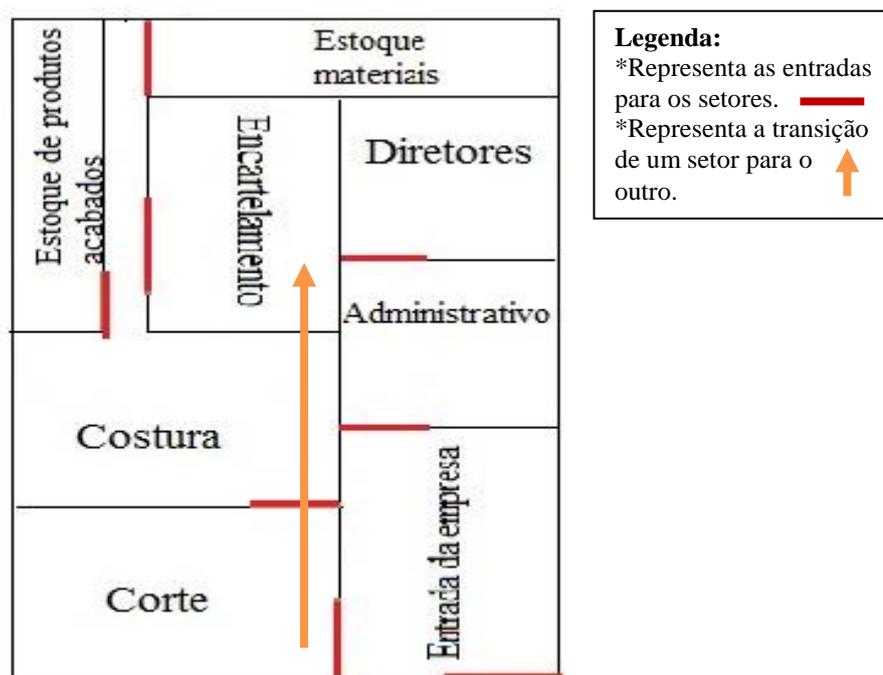
Um fator a ser melhorado é o desenho do arranjo físico da fábrica. Este foi criado de forma desordenada que acarretou em fluxos mais longos do que o necessário.

Sugestão de um novo arranjo físico

O arranjo físico, sugerido à empresa, tem como propósito ordenar, colocando os setores de produção no sequenciamento correto de suas atividades para que assim possam ser minimizados os cruzamentos entre os principais fluxos de materiais, das distâncias percorridas e a retirada de caixas do corredor da fábrica, para deixar a área livre facilitando a transição de pessoas e materiais dentro da empresa. A maneira correta que deveria acontecer seria primeiro o setor de corte > setor de costura > setor de encartelamento, ou seja, para que o processo produtivo flua de maneira eficiente, otimizando assim tempo e recursos.

A Figura 7 ilustra esquematicamente a planta do arranjo físico sugerido, com a sequência correta dos setores de produção.

Figura 7 – Planta do arranjo físico sugerido



Fonte: Elaborado pela autora

As principais alterações sugeridas em relação ao arranjo atual têm como fatores, corredores livres para circulação e sequenciamento correto das atividades, ou seja, acarretará numa melhora da produtividade, trazendo muitos benefícios para a empresa, principalmente a entrega dos produtos nos prazos.

7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao que tange o planejamento operacional, tendo a base teórica apresentada e o estudo de caso realizado sobre o setor de produção da empresa produtora de bucha vegetal, foi possível identificar convergências e divergências sobre a forma de desenvolvimento dos planos operacionais ao comparamos a base teórica e a aplicação na prática.

Considerando a base teórica, apresentada no item 3.4, verifica-se uma ordem sistêmica para o desenvolvimento do planejamento operacional através do modelo de Maximiano (2009). Tal modelo sugere os passos a serem seguidos para o desenvolvimento do planejamento operacional, apresentando as etapas para se desenvolver o mesmo.

Entretanto, o planejamento operacional, na empresa estudada, possui características mais próximas da informalidade, estando em grande parte estruturado sobre os conhecimentos intrínsecos de seus diretores e na experiência dos seus empregados. Porém em alguns aspectos nota-se que o planejamento da empresa tenta priorizar o cumprimento dos prazos preestabelecidos e o aproveitamento do processo com o mínimo de desperdício, exigindo um nível de reaproveitamento que alcance quase a totalidade das perdas.

Com o crescimento da empresa notou-se que o sistema de produção necessita de um planejamento adequado. Assim sendo, pode-se afirmar que a proposta de mudar o arranjo físico da empresa, de modo a organizar o sequenciamento das atividades trazida por este estudo vem ao encontro da necessidade da organização pesquisada de otimizar seus procedimentos e consequentemente aumentar sua competitividade no mercado.

Ao otimizar os processos, a informação torna-se mais precisa e resumida. Isso ajuda a evitar erros de comunicação, pois o trabalho fica mais padronizado. Outra vantagem é que possibilita o tomador de decisões a trabalhar de forma mais ágil e com menos riscos. Dessa forma, é importante salientar que as alterações propostas através dessa melhoria, são importantes para o crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, S. A. de. Cultura e estratégia: um alinhamento necessário. **Revista da ESPM: Planejamento estratégico - o ideal e o possível**. V. 19. ed. n. 5. Set/Out. 2012. Disponível em: <<http://arquivo.espm.br/revista/setembro-outubro2012/files/assets/common/downloads/publication.pdf>>. Acesso em: 17 Maio 2016.
- BATEMAN, T. S; SNELL S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística Ltda.Revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERKUN, S. **A Arte do Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Brookman; 2008.
- BERVIAN, P.A; CERVO, A.L. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. – 4. ed. – São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2. ed. 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. – 2. ed.- Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, p.57-59, 1995.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. — 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1981.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva, 2006.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração** – 5. ed. rev. ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**– 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- MENDES, O; RAISER, G. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>>. Acesso em: 18 Maio 2016
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, H. et. al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.
- MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, 2004.
- NASCIMENTO, F. R. et. al. **Manual de orientação e procedimentos internos em gestão organizacional**. 2015. 30p.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Planejamento Estratégico**, 22. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- PARRA FILHO, D. ; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. – São Paulo: Futura, 1998.
- PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, C. de O. S.; LOURENÇO, D. M.; SILVA, T. F. Planejamento estratégico empresarial. **Revista científica eletrônica de administração**. Ano IX – Número 16 – Periódico semestral. Junho de 2009. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/3mvuRO0DARQRH5q_2013-4-30-18-8-23.pdf>. Acesso em: 18 Maio 2016
- SCARPELLI, M. Planejamento e Controle da Produção. In. BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial: GEPAI- Grupo de estudos e Pesquisas Industriais**. 2. ed. – Atlas, 2001.
- SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de dissertação- 4**. Ed. rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
- TRIGUEIRO, R. M. **Metodologia científica**. - Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A. 184 p., 2014.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. – 14. ed.aum.- São Paulo: Cortez, 2005.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, 23, 1989.

APÊNDICES

Roteiro de Entrevista 1 para funcionários da empresa (um de cada setor de produção)

- 1- Há quanto tempo você trabalha na empresa? E qual a sua principal atividade?
- 2- O que considera como sendo as suas responsabilidades?
- 3- Quem é seu chefe imediato?
- 4- Recebe orientação funcional de mais alguém além do seu chefe? Para que assuntos?
- 5- Quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o seu trabalho?
- 6- Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia?
- 7- A quem procura quando acontece algum problema no seu setor? As metas estão sendo alcançadas?
- 8- Como você julga a contribuição e a importância do seu trabalho para o conjunto da empresa?
- 9- Em sua opinião o que gostaria que melhorasse na empresa.

Roteiro de entrevista 2 para o dono da empresa

- 1- Quantos funcionários trabalham na fábrica?
- 2- Quantos funcionários trabalham em cada setor?
- 3- Quais as maiores dificuldades encontradas no dia-a-dia na fábrica?
- 4- Como são estabelecidos e aprovados as metas e planos da empresa?
- 5- Qual o maior desafio na fábrica?
 - () Tempo/ recurso para cumprir metas
 - () Procedimentos
 - () Ruídos/ conversas paralelas
- 6- No cumprimento das metas, no que exatamente o planejamento influencia? As metas estão sendo alcançadas?
- 7- Pode fazer uma descrição geral do processo produtivo?
- 8- Você prepara programas e cronogramas para a produção? Como os controla?
- 9- Existem normas na área de produção? Quais ?