



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CAMPUS PLANALTINA/ FUP
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

KATHELEE CARDOZO DE SOUSA

**GESTÃO POR PROCESSOS: UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A
LÓGICA DO PROCESSO PRODUTIVO EM UMA PEQUENA
EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL.**

BRASÍLIA

2016

KATHELEE CARDOZO DE SOUSA

**GESTÃO POR PROCESSOS: UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A
LÓGICA DO PROCESSO PRODUTIVO EM UMA PEQUENA
EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL.**

Relatório final de estágio supervisionado obrigatório apresentado à Universidade de Brasília, campus UnB Planaltina, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

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

BRASÍLIA

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Rute Sabino Cardozo, mulher de inteligência, fibra e idoneidade incontestáveis, que com sua sabedoria e dedicação, sempre esteve ao meu lado, me guiando e me apoiando em cada passo que dei e que sem dúvidas, decisivamente, contribuiu para que mais esta fase da minha vida fosse concluída.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que em todos os momentos, tristes ou alegres, sempre esteve e está ao meu lado, e que sempre ensinou que caráter é um dos bens mais preciosos que podemos ter;

Às minhas sobrinhas e afilhadas, Emanuelle e Esther, que já não me vejo sem os abraços, sorrisos, e toda essa paz interna que me proporcionam e que apesar da pouca idade, me fazem um bem sem igual, me incentivando a querer lutar ainda mais;

À minha querida amiga Vitória Mendes, pessoa comunicativa e inteligente, com quem pude dividir vários momentos, sejam eles de alegria ou aflição, me fornecendo paz e apoio, coisa de geminiano;

Aos meus amigos que tive o prazer e a honra de conhecer nesta universidade: Camila Batista, Flávio P. Soares, Lucas Wesley, pelo companheirismo, pelos intermináveis trabalhos que fizemos juntos, pelas lamurias que com vocês pude compartilhar, por serem as pessoas incríveis que vocês são, meu muito obrigada;

À minha professora e orientadora, Luciana de Oliveira Miranda, pelas indicações e orientações pertinentes que contribuíram de forma significativa para este trabalho, pela pessoa que tive o prazer de conhecer um pouco mais durante a execução deste, e que hoje tenho mais convicção ainda do porquê ser tão admirada e amada por seus alunos.

À professora Fernanda Nascimento pela oportunidade que me concedeu de poder participar deste projeto enriquecedor e pela dedicação para com os alunos;

À empresa objeto deste trabalho, muito obrigada;

À Universidade de Brasília por todo conhecimento que nesta intuição pude adquirir, e eternamente serei grata;

Enfim, a todas as pessoas que passaram pela minha vida e que de forma positiva contribuíram, meu muito obrigada.

EPÍGRAFE

“Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; e não há sucesso no que não se gerencia”

(William E. Deming)

RESUMO

Ao contrário das organizações do século XX, que em sua maioria eram organizadas de forma funcional, as atuais organizações têm se organizado de forma horizontal, tendo por objetivo uma organização centrada em processos. Com isso, este trabalho teve como primazia, através da metodologia da gestão por processos, propor uma visão sistêmica sobre o processo produtivo em uma pequena empresa produtora de buchas vegetais. Por meio do estudo de caso, este presente trabalho buscou por meio da entrevista e experiência *in loco* alinhar o que se encontra na literatura à singularidade da organização com que aqui se trabalha, entendendo a lógica em que os processos estão organizados atualmente na empresa, e quais as consequências dos mesmos sobre a eficiência produtiva. Além disso, pretende-se por meio deste propor novas formas de organização dos processos que necessitam de melhoria, para que assim, a empresa objeto deste estudo possa aumentar a eficiência na sua cadeia de valor, com enfoque nos clientes e com isso, a mesma possa se tornar através da visão sistêmica sobre os seus processos, melhorá-los de forma contínua, e aumentar o seu potencial competitivo.

Palavras chave: Gestão por Processos. Processo Produtivo. Visão Sistêmica.

ABSTRACT

Unlike 20th century organizations, which were mostly organized in a functional way, the current organizations have organized themselves horizontally, aimed at an organization focused on processes. Thereby, this work had as objective, through the methodology of business process management, propose a systemic view on the productive process in a small company producing loofah sponges. Through the case study, this present work sought through the interview and *in loco* experience to align what is in the literature to the singularity of the organization that works here, understanding the logic in which the processes are currently organized in the company, and what their consequences on productive efficiency. Besides that, it is intended to propose new forms of organization of the processes that need improvement, so that, the company object of this study can increase the efficiency in its value chain, with focus on customers and with that, it can become through the systemic vision about its processes, improving them continuously, increase their competitive potential.

Keywords: Business Process Management. Productive Process. Systemic View.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1. Objetivos | 9 |
| <i>1.1.1. Objetivos Gerais</i> | <i>9</i> |
| <i>1.1.2 Objetivos Específicos</i> | <i>9</i> |
| 1.2. Justificativa..... | 9 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1. A gestão por processos | 12 |
| 2.2. A Hierarquia dos Processos..... | 14 |
| <i>2.2.1. Macroprocessos.....</i> | <i>15</i> |
| <i>2.2.2. Processos</i> | <i>15</i> |
| <i>2.2.3. Subprocessos</i> | <i>16</i> |
| <i>2.2.4. Atividades</i> | <i>16</i> |
| <i>2.2.5. Tarefas.....</i> | <i>16</i> |
| 2.3. Visão Sistêmica | 16 |
| 2.4. Mapeamento dos Processos | 17 |
| 3. METODOLOGIA | 19 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSÕES | 21 |
| 4.1. Caracterização da Empresa | 21 |
| <i>4.1.1. Produtos.....</i> | <i>21</i> |
| 4.2. Produção da Bucha | 23 |
| 4.2.1. Processos de produção da matéria prima Bucha..... | 23 |
| <i>4.2.1.1. Processo de Plantio</i> | <i>26</i> |
| <i>4.2.1.2. Processo de Retirada da Mucilagem.....</i> | <i>28</i> |
| <i>4.2.1.3. Processo de Secar a Bucha</i> | <i>29</i> |
| <i>4.2.1.4. Processo de Separação.....</i> | <i>29</i> |
| <i>4.2.1.5. Processo de Clareamento.....</i> | <i>30</i> |
| <i>4.2.1.6. Processo de Armazenagem.....</i> | <i>30</i> |
| 4.3. Proposta de reestruturação | 31 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 32 |
| REFERÊNCIAS | 33 |

1. INTRODUÇÃO

A atividade agropecuária tem se demonstrado de grande importância para o desenvolvimento econômico e social em termos globais. No Brasil, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2012), a agropecuária contribui direta e indiretamente para a formação de 26% do Produto Interno Bruto – PIB, e é responsável por 36% das exportações e por cerca de 40 milhões de empregos.

As pequenas propriedades representam a maioria dos produtores agropecuários do Brasil, entretanto, pequenos negócios têm grandes chances de virem a falência. Um estudo feito no ano de 2013 pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, considerando todas as empresas, sejam elas micro, pequenas, médias e grandes empresas, o Índice de Mortalidade era 75% até os 14 anos, enquanto levando em consideração somente as micro e pequenas, o índice era ainda maior, chegando a 87% até os 20 anos.

Dentre os motivadores, a falta de conhecimento sobre o seu negócio, os seus processos, as oportunidades e os pontos que necessitam de melhoria, podem estar associados. Contudo, esses fatores seriam identificados de forma mais fácil através de ferramentas que as permitissem gerenciar suas ações com um viés estratégico.

Com isso, a gestão por processos surge como uma das ferramentas que as empresas podem utilizar para maximizar suas forças em um mercado cada vez mais competitivo em que sua organização interna é de grande valia. Gonçalves (2000a, p. 13) afirma que as empresas que conseguirem explorar o potencial de forma a centralizar as prioridades, as ações e os recursos nos seus processos, tendem a garantir um futuro promissor.

Atuante do setor agropecuário, a empresa objeto deste estudo produz buchas vegetais há pouco mais de 14 anos e está passando por um processo de expansão por conta da demanda que vem surgindo nos últimos anos sobre produtos que tenham baixo ou nenhum impacto sobre o meio ambiente. Apesar de ser uma empresa de pequeno porte, tem grande potencial de crescimento, contudo, a busca por estratégias de gestão pode ser crucial para o futuro da mesma.

Empresas, independentemente do seu tamanho, que desejam ganhar competitividade e sobreviver em um mercado globalizado, serão obrigadas a transformar-se por iniciativa própria, ou terão que correr atrás do prejuízo, pois não há lugar para empresas ineficientes (OLIVEIRA, 2007, p.26). Neumann (2013) afirma que para se alcançar a excelência do desempenho e o sucesso do negócio, é necessário que as atividades sejam compreendidas,

gerenciadas e tratadas de forma que abranja a suas inter-relações, ou seja, que se tenha uma visão voltada para os processos.

A gestão por processos permite que a empresa identifique seus processos, levando-a ao conhecimento integrado dos mesmos e conseqüentemente identificar aquilo que precisa ser melhorado, fazendo com que a organização possa monitorá-los e torná-los mais eficientes. Além disso, permite uma maior visão mais holística sobre a inter-relação entre os processos de uma organização, ou seja, permite conhecer qual o grau de impacto de um processo sobre o outro e com isso permite melhores decisões sobre os processos críticos, fazendo com que muitas vezes a empresa tenha a sua cadeia de valor melhorada.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivos Gerais

Realizar, por meio da metodologia de gestão por processos, a identificação dos processos realizados em uma pequena empresa produtora de bucha vegetal, dando ênfase nos subprocessos, realizando um diagnóstico sobre os processos críticos com uma visão sistêmica sobre o processo produtivo, e propondo possíveis melhorias.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar a Gestão por Processos
- Identificar os atuais processos produtivos e suas inter-relações;
- Entender a lógica de produção adotada na empresa;
- Definir possíveis gargalos nos processos;
- Propor prováveis melhorias nos processos;

1.2. Justificativa

Este é um trabalho que através da pesquisa, observação, análise e descrição, aborda a gestão por processos, tendo por fim não só demonstrar a sua importância, como também sugerir a utilização desta ferramenta de forma alinhada aos objetivos, através de uma abordagem sistêmica sobre toda a organização, para que com isso, a empresa objeto deste estudo possa aprimorar seus processos produtivos e que venha a obter mais eficiência.

Ao longo dos anos, independentemente do seu tamanho, as empresas estão cada dia mais especializadas. Diante disso, a competitividade no mercado está cada vez mais acirrada e a busca por novas ferramentas de gestão têm se demonstrado de grande importância. Tratar a empresa como um organismo sinérgico, em que todas as áreas se relacionam de forma harmônica e com a noção da importância de que cada processo tem para o bom funcionamento da empresa, pode trazer diversos benefícios.

No Brasil é crescente a tendência pela utilização de produtos que não agredam o meio ambiente, diante disso, a empresa objeto deste estudo apresenta expansão do seu negócio. Contudo, as oportunidades que têm feito com que a mesma expanda o seu negócio, pode fazer com que mais empresas se interessem pelo ramo, levando a uma competição com novas empresas ou com empresas já consolidadas na área de higiene pessoal e afins, fazendo-se necessário que a empresa esteja preparada para possíveis mudanças e para um mercado cada dia mais competitivo, o que não é hipótese somente para a empresa aqui estudada.

Além disso, a empresa em questão pretende participar no mercado internacional, no entanto, no momento, a mesma tem por objetivo organizar e aperfeiçoar os processos internos para manter a expansão em que vive e também para concretizar os projetos a longo prazo.

Como já elucidado, a empresa está em fase de organização interna fazendo com que a mesma busque por ferramentas que a auxiliem e traga eficiência, com um enfoque sistêmico, garantindo a qualidade de cada processo realizado na mesma. Com esse pressuposto, diante dos trabalhos realizados com a abordagem na gestão por processos, percebe-se que esta pode ser uma das ferramentas de gestão que a empresa pode vir a adotar para alcançar os objetivos pretendidos. Diante do interesse de dar sustentação teórica, Campos (2005, p. 5) corrobora afirmando que com a gestão por processos é possível maximizar os índices de satisfação além do esperado pelos clientes, de maneira mais simples e pelo menor custo, sem reduzir a efetividade e a eficiência do processo.

Consoante Gonçalves (2000b, p. 9), não é claro para as empresas sobre os passos a serem seguidos para se organizar por processos. Com isso, pretende-se com esse trabalho, contribuir tanto para a empresa objeto deste estudo, como também para a sociedade em geral, seja como uma fonte de pesquisa ou um estímulo ao estudo aprofundado do assunto, principalmente envolvendo empresas de pequeno porte.

É importante observar que a empresa precisa organizar seus processos, partindo de uma visão macro, até suas menores subdivisões, para que com isso, entenda a importância de cada atividade realizada e a sinergia que há entre elas, para que a mesma possa, de forma contínua, tornar seus processos cada dia mais organizados e eficientes. Diante deste

pressuposto, este trabalho pretende levar a uma visão com enfoque sistêmico, dando uma visão sobre a importância dos subprocessos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A gestão por processos

Atualmente, há uma certa confusão entre Gestão por Processos e Gestão de Processos. A gestão de processos possui uma abordagem muito mais reduzida do que a gestão por processos, é um estilo de organização e gerenciamento da operação (DE SORDI, 2008), são processos mapeados, monitorados e mantidos sob controle para que atendam ao que foi planejado.

Já a gestão por processos é uma abordagem muito mais abrangente. Seguindo a linha de pensamento de DeToro e McCabe (1997), na gestão por processos há uma equipe em que todos os colaboradores, sejam eles gestores, time e executores, são todos responsáveis pela execução e pelo pensamento de como melhorar os processos por quais são responsáveis, onde enquanto exercem seu trabalho, observam e analisam o mesmo, ressaltando os resultados e redesenhando seu sistema de trabalho para que com isso possam alcançar melhores resultados.

Em termos gerais, de acordo com Chang (2006 apud CARRARA, p. 34, 2011) "a gestão por processos é uma abordagem sistêmica e estruturada para análise, melhoria, controle e gestão dos processos com o foco de melhorar a qualidade de suas saídas de produtos e serviços".

Apesar de não serem a mesma coisa, as mesmas não se excluem, já que uma boa gestão por processos precisa de processos bem monitorados e sobre controle para que a eficiência seja alcançada. A gestão por processos tem uma abordagem estratégica, fazendo com que se amplie o foco da organização, criando valor ao atender as necessidades dos clientes por dar importância para a interação entre funções.

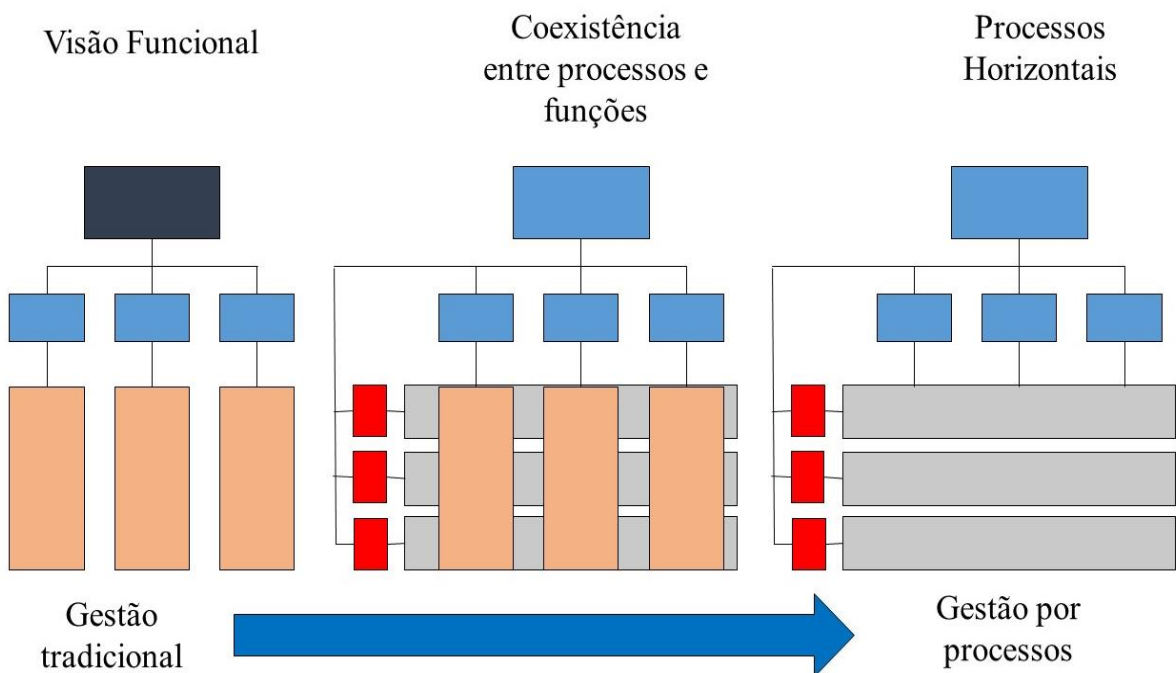
Por se tratar de uma abordagem ligada à estratégia, a gestão por processos envolve diversos fatores necessários para que ela seja concretizada com maior grau de excelência. Para que a gestão por processos funcione, ela exige que a organização atenda alguns requisitos:

1. Clareza de sua missão e objetivos (para que a organização existe);
2. Identificação e definição dos processos críticos (aqueles que impactam sua razão de ser e objetivos estratégicos);
3. Definição dos serviços e/ou produtos que pretendem oferecer em função de um público determinado (cliente ou usuários);
4. Disponibilidade dos recursos necessários para gerar os serviços ou produtos pretendidos;
5. Capacidade para gerenciar o fluxo de informações e as atividades necessárias para atingir os resultados pretendidos e a satisfação dos clientes ou usuários (FERREIRA, 2014, p. 22).

De acordo com Hammer (1996 apud GONÇALVES, 2000b), diferentemente das organizações tradicionais, organizadas por funções, predominantes no século XX, as organizações estruturadas por processos têm se demonstrado muito utilizadas no meio empresarial do século XXI. A lógica de uma gestão por processos acompanha a lógica dos processos, com forte ligação entre as mesmas, o que é contrário a gestão por funções que está centrada em departamentos dispersos, isolados um dos outros, operando em paralelo, com baixa sinergia (GONÇALVES, 2000b). Entende-se que o paradigma funcional em que os departamentos limitam-se sanar desafios e problemas somente dentro de suas fronteiras, pode ser, se de forma bem aplicada, quebrado através de uma abordagem sistêmica de gestão por processos.

Conforme demonstra a figura 1, as organizações gerenciadas por processos seguem uma gestão bem diferente da visão funcional, pois as mesmas estão organizadas por uma organização horizontal.

Figura 1 – Gestão tradicional e Gestão por processo



Fonte: Santos, 2007 (apud FREITAS, 2015)

De acordo com Gonçalves (2000b, p. 11) ao contrário das organizações tradicionais, uma empresa que se organiza por processos elimina a ideia de organização centrada em funções (áreas verticais), hierarquizadas, e individualizada; passando a prezar pelo trabalho feito em equipe, onde todos os colaboradores são responsáveis pelo desenvolvimento dos processos em busca de realizarem um trabalho melhor. O basilar da gestão por processos é a

coordenação das atividades realizadas na empresa, principalmente aquelas exercidas por diversas equipes, de diversas áreas.

Hammer (1998) explica que em organizações por processos, o cliente é o centro, o objetivo principal é gerar mais valor para o mesmo, o que geralmente não acontece nas organizações tradicionais, pois as mesmas se concentram mais em si mesmas, com a crença de que é praticamente impossível.

No quadro 1 há uma exemplificação das diferenças entre uma organização com gestão por processos e uma organização funcional, onde é possível perceber que em uma organização que adota a gestão por processos há uma maior participação dos colaboradores em relação não somente ao processo em que o mesmo executa, mas todos influenciam ajudando para que as coisas aconteçam. Além disso, a empresa deixa de se voltar para o lucro e passa a orientar-se para o cliente.

Quadro 1 - Enfoques organizacionais

| ENFOQUE NAS FUNÇÕES | ENFOQUE NOS PROCESSOS |
|--------------------------------|--|
| O problema está nos empregados | O problema está nos processos |
| Eu cuido do meu serviço | Ajudando as coisas acontecerem |
| Eu entendo o meu serviço | Eu sei como o meu serviço se encaixa no processo geral |
| Meça o desempenho das pessoas | Medindo o desempenho dos processos |
| Mude a pessoa | Mude o processo |
| Sempre se acha alguém melhor | Sempre se pode aperfeiçoar o processo |
| Motive as pessoas | Remova os obstáculos |
| Controle os empregados | Treine as pessoas |
| Não confie em ninguém | Estamos nisso juntos |
| Quem cometeu o erro? | Qual a causa deste problema? |
| Corrija os erros | Reduza as variações |
| Orientado para o lucro | Orientado para o cliente |

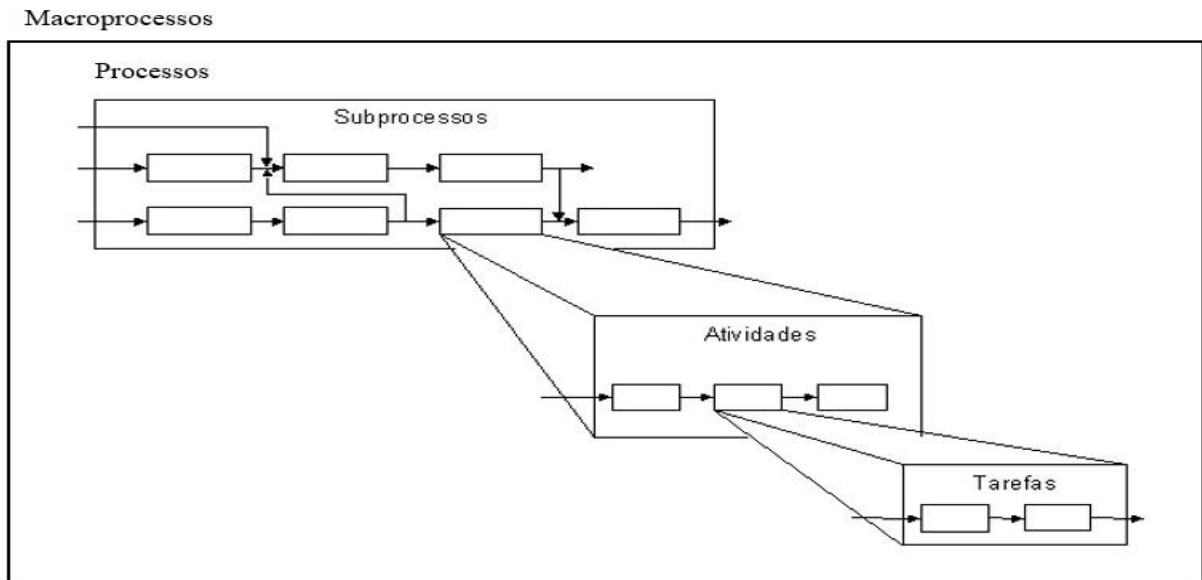
Fonte: Müller (2003, p. 82)

2.2. A Hierarquia dos Processos

Segundo Reis e Blattman (2004, p.08), uma forma de classificar os processos, permitindo identificar seu grau de abrangência na organização, é organizá-los de forma hierárquica. De acordo com Harrington (1993), para que um processo seja executado, é imprescindível a interação entre diversas ações que levam a utilização de subprocessos, atividades ou tarefas. O nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise e o que se deseja fazer.

Como é possível ver na figura 2, elaborada por Harrington (1993, p.34), os macroprocessos podem ser subdivididos em subprocessos que são compostos por atividades, e cada atividade é composta por um certo número de tarefas.

Figura 2- Hierarquia dos processos



Fonte: Adaptado de HARRINGTON (1993)

2.2.1. Macroprocessos

Ao se adotar a gestão por processos, é importante que a empresa consiga identificar os mesmos, e uma das maneiras de se fazer isso, é partir de uma visão macro e depois subdividi-las em partes mais detalhadas. O macroprocesso, nível mais alto, segundo Harrington (1993), é um processo que envolve mais que uma função na organização e que gera grande impacto na organização e no seu funcionamento. De forma mais acessível, macroprocessos podem ser entendidos como sendo a união dos grandes conjuntos de atividades, de forma que gere valor aos clientes, auxiliando na execução da missão da empresa. Dentro dos macroprocessos estão as funções da organização, diante disso é imprescindível que estes estejam altamente ligados e alinhados aos objetivos organizacionais da empresa.

2.2.2. Processos

De acordo com o que afirma Davenport (1994, p. 7) um processo é a ordenação das atividades de trabalho, com entradas e saídas, começo e fim, claramente identificamos com uma estrutura para a ação. São etapas executadas em série, criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor (RUMMLER

e BRACHE, 1995, p. 22). Para Gonçalves (2000a, p. 7), não há trabalho significativo para a empresa e realizado na mesma que não faça parte de um processo, ou seja, é impossível a existência seja de um produto ou de um serviço oferecido por uma empresa, sem um processo empresarial envolvido.

2.2.3. Subprocessos

Conforme Harrington (1993), subprocessos são aqueles que, com inter-relação lógica, corresponde ao objetivo pretendido em apoio ao macroprocesso e corrobora para a realização da missão deste.

2.2.4. Atividades

Atividades correspondem pelas coisas que acontecem dentro dos processos ou subprocessos, com o intuito de produzir um resultado particular, geralmente desempenhadas por uma só pessoa ou departamento (HARRINGTON, 1993). Ou seja, dentro da gestão por processos, a atividades podem ser definidas como uma ação executada afim de dar sustentação aos objetivos da empresa, de forma mais objetiva, definem as atividades como "o que fazer".

2.2.5. Tarefas

As tarefas podem ser definidas como sendo uma parte específica de trabalho, ou seja, a parte menor, com micro enfoque do processo, podendo por vezes ser um único elemento, o subconjunto de atividade, por vezes relacionada a um item realizada com delegação específica (HARRINGTON, 1993). Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011), diante das definições por eles encontradas na literatura através da pesquisa, foram encontradas diferentes definições em que alguns autores consideravam que a atividade que continha a tarefa, enquanto outros definiam o contrário.

Com isso, os autores definiram que, como já dito acima, as atividades, para eles, são definidas como "o que fazer", já as tarefas são "como" fazer as atividades. Como podemos concluir, tarefas são processos, contudo, processos com um maior nível de detalhamento, demonstrando de forma sequenciada como as atividades devem ser executadas, de forma independente e com fluxos de trabalho suficientes a execução de cada processo necessário na organização (PAVANI JÚNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

2.3. Visão Sistêmica

As organizações são sistemas vivos em ecossistemas complexos, com os quais interagem e são dependentes. Com isso, um entendimento sobre essa complexidade faz-se necessário, pois, segundo Augl (2012) “o desenvolvimento organizacional com base no Pensamento Sistêmico auxilia questões como o aumento do desempenho organizações frente às mudanças sustentáveis e a gestão da mudança”. Entretanto, de acordo com Pagliusi (apud PAVANI JÚNIOR e SCUCUGLIA, 2011), a visão sistêmica, ou pensamento sistêmico ou visão holística tem sido negligenciada.

A visão por processos, segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011), permite que haja uma consciência organizacional sistêmica ponta-a-ponta. De acordo com Donabedian (1980 apud SILVA; REIS p.6) “A qualidade do trabalho executado por uma organização não se priva somente ao quão bem funcionam os processos individualmente, mas também ao quão bem, estes processos se conectam com um sistema”. Com isso, para se alcançar eficiência dos processos, a organização deve se voltar para a sistematização destes, com uma visão claramente voltada para o cliente, pois a empresa passa a pensar a eficiência da organização como um todo, e não somente partes, mas o processo do começo ao fim.

2.4. Mapeamento dos Processos

Segundo Gonçalves (2000b), identificar processos é uma tarefa difícil. Portanto, pela forma abstrata dos processos, é necessária uma metodologia de mapeamento que permita a identificação dos mesmos. Entretanto, como afirma Sharp e McDermott (2001, apud COSTA, 2009), os livros sobre processos de negócio têm demonstrado somente ensaios sobre como identificar processos, e não há o detalhamento que os profissionais que os estão buscando.

O mapeamento dos processos pode ser considerado como sendo de suma importância para a identificação dos processos essenciais para a empresa, pois permite uma análise sistêmica da organização. De acordo com Franco (2005), o mapeamento de processos não é só para entender os processos, mas também para entender seus fluxos de informações e materiais entre as atividades.

Conforme Franco (2005), o primeiro passo para implementar a gestão por processos é identificar a atual estrutura dos processos executados pela empresa e suas respectivas atividades e tarefas praticadas por cada setor. Diante disso, para que esta identificação se torne mais visual e sistêmica, a empresa pode utilizar-se de uma ferramenta denominada de fluxograma. Existem na literatura diversos tipos de fluxogramas que apresentam abordagens

relativamente diferentes, exigindo assim um entendimento sobre essa técnica. Com isso, de início, a empresa pode confeccionar este fluxograma com o diagrama de blocos.

Com a utilização dessa ferramenta, alguns processos podem ganhar eficiência. De acordo com Barnes (1982), eliminar todo trabalho desnecessário, combinar operações ou elementos, modificar a sequência das operações, simplificar as operações essenciais, podem ser alcançados através da utilização de fluxogramas.

3. METODOLOGIA

A metodologia para a confecção deste trabalho foi escolhida de acordo com objetivos pretendidos, o que é recomendado por Vergara (2004). De acordo com a bibliografia utilizada, este trabalho classifica-se como tendo um fim exploratório-descritivo, e quanto aos meios pode ser classificada como levantamento bibliográfico e estudo de caso. A abordagem aqui utilizada é de cunho qualitativo.

Exploratória pois tem-se por objetivo abordar um assunto que ainda é pouco conhecido e pouco estudado, além de familiarizar-se com o mesmo. Com isso, em um primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica, afim de inteirar-se sobre o assunto. Diante disso, Gil (2008) classifica esta pesquisa com fim exploratório.

Este trabalho também faz a utilização de aplicação de entrevista com funcionários do operacional e tático da empresa, afim de coletar informações que auxiliasse na identificação dos processos fabris e das medidas táticas de gestão, desde funcionamento em si, até gargalos nos processos.

De acordo com Gil (1999), as entrevistas podem ser classificadas em informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Como antes de fazer as entrevistas foi feita a elaboração de questionários afim de orientar a entrevista, para que orientasse o entrevistador de forma que todos os apontamentos pretendidos fossem abordados, porém, dando certa liberdade para que o entrevistador abordasse questões que no momento da entrevista fossem convenientes com o assunto aqui tratado, dando liberdade também para os entrevistados falassem livremente, mas permitindo o entrevistador reportar às pautas. De acordo com o descrito, a entrevista pode ser classificada por pautas (BRITTO JÚNIOR; FERES JÚNIOR, 2011).

As entrevistas foram registradas através de gravações autorizadas por cada funcionário. A gravação da entrevista teve por objetivo facilitar a análise do que foi dito posteriormente, identificando possíveis gargalos e possíveis melhorias nos processos. Portanto aqui se tem um trabalho com abordagem qualitativa, pois não se trabalhará com dados estatísticos, já que os dados adquiridos são obtidos através da fala dos entrevistados, sem abordagem quantitativa, e da observação *in loco*. De acordo com Marconi e Lakatos:

A abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento (2010, p. 269).

As entrevistas foram feitas com 8 pessoas responsáveis pelo beneficiamento da bucha vegetal na fábrica, e com uma pessoa responsável pela parte administrativa da empresa, totalizando 9 funcionários dos 28 que ali trabalham. Apesar de a entrevista ter sido feita na fábrica, foi feita uma visita na chácara, onde nos foi repassado o passo a passo de toda a produção feita na mesma, afim nos possibilitar ter uma visão sistêmica sobre todo o processo produtivo, deste o plantio até a entrega dos produtos.

O trabalho classifica-se também como descritivo já que se tem por objetivo fazer uma descrição dos processos realizados na empresa. Segundo Gil (1999), Silva e Menezes (2000), Vergara (2000), a pesquisa descritiva assume a característica de fazer uma descrição em detalhes das características de um determinado fenômeno, população ou a relação entre variáveis, definindo sua natureza.

Por ter como fim explorar uma situação da vida real no qual os limites não são definidos, preservando o caráter singular do objeto estudado, descrevendo o contexto em que está sendo feita esta investigação e com objetivo de explicar as variáveis causais sobre a empresa objeto de estudo, este trabalho caracteriza-se como estudo de caso, de acordo com (GIL, 2009).

4. RESULTADOS E DISCUSÕES

4.1. Caracterização da Empresa

O presente trabalho foi desenvolvido com base em uma empresa que atua no ramo de produção de bucha vegetal, localizada em Pirenópolis, município do estado do Goiás. Presente no mercado há 14 anos, vem se consolidando e já detém toda a cadeia de produção da bucha vegetal, desde a produção da semente, beneficiamento até a distribuição. Atualmente produz em média cerca de 35 mil pés de buchas vegetais, e com isso possui o título de maior produtora individual de buchas vegetais da América Latina.

A empresa, hoje, possui duas propriedades, uma correspondendo à chácara e a outra à fábrica. Na chácara é feito todo o processo de produção da bucha in natura, desde o plantio, até a armazenagem para ser levada à fábrica. Já a fábrica, localizada a cerca de 10 quilômetros da chácara, responde pelo processo de beneficiamento da bucha, respondendo pelos processos de corte, costura e encartelamento. A empresa hoje produz uma variedade de 16 buchas vegetais, assim, a depender do produto, ele pode passar pelo corte e encartelamento, ou, corte, costura e depois encartelamento.

O mercado da bucha vegetal está em crescimento e tem grandes chances de consolidação através da promoção do seu diferencial sobre as buchas sintéticas. A bucha vegetal, por ser 100% biodegradável, tem pouco impacto sobre o meio ambiente, o que é contrário às buchas convencionais sintéticas. Contudo, além das expectativas para as empresas sobre este modelo de negócio, as empresas precisam saber como atender as demandas geradas pelo mercado. Pois a qualidade do produto e a forma como é fabricado ainda é determinante para a consolidação no mercado.

Com o contato obtido com a empresa, observa-se que a mesma está disposta a utilizar ferramentas que possam levá-la ao aumento da eficiência dos seus processos e conseqüentemente ao atendimento de várias regiões do país, como também futuramente a exportação de seus produtos, com a marca de um produto dentro dos padrões de qualidade desde o seu processo de produção.

4.1.1. Produtos

Como já dito, a empresa produz cerca 35 mil pés de buchas que geram cerca de 20.000 dúzias de buchas inteiras anualmente, das quais após todo o processo resulta em 16 produtos

provenientes da bucha vegetal. Na figura abaixo retirada do site da empresa como forma de ilustrar os principais produtos da empresa, é possível ver 8 desses 16 produtos, alguns em pedaço, e que conseqüentemente, passam por uma quantidade menor de processos, entretanto, dentre os produtos produzidos pela empresa, tem a maior demanda no mercado. Já outras, possuem um acabamento intitulado pela empresa como “luxo” e por isso, passam por mais processos do que os tipos mais básicos.

Figura 3- Principais produtos da empresa



Fonte: Site da Empresa, 2016

Na figura acima, de acordo com a ordem em que estão expostos, estão os seguintes produtos: 1. Bucha Vegetal Pedaço, Bucha Vegetal Com Tela e Viés, 3. Bucha De Costa Vegetal, 4. Bucha De Costa Vegetal Com Chita, 5. Bucha Básica Sem Viés, 6. Bucha Espumada, 7. Bucha Dupla Face, 8. Bucha Vegetal.

Além destes produtos supracitados, com a percepção sobre a oportunidade de aumentar seu leque de produtos, hoje, a empresa tem parceria com empresas terceirizadas do ramo de higiene pessoal, e assim a empresa deste estudo compra estes produtos, que hoje já correspondem a mais de 30, e que não oriundos da bucha vegetal, mas que levam em sua embalagem o nome da marca da empresa como: pentes, lixas, palitos.

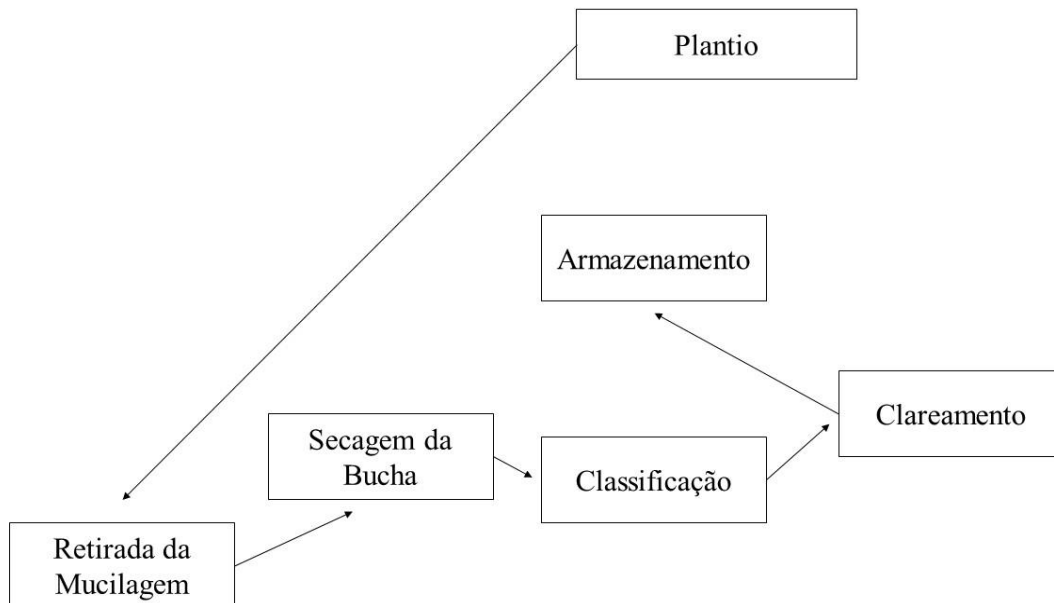
4.2. Produção da Bucha

Neste trabalho será levado em conta o processo de fabricação da bucha que passa por todos os processos identificados na empresa objeto deste trabalho, que no caso é a bucha identificada como do tipo luxo.

4.2.1. Processos de produção da matéria prima Bucha

Na chácara é onde começa todo processo de produção da bucha e conforme a visita, as entrevistas realizadas e a bibliografia aqui exposta, foram identificadas seis processos, sem contar com o transporte até a fábrica, que também pode ser contado como um processo de acordo com a abordagem aqui adotada. Na figura 4 é possível visualizar de forma ordenada os 6 processos contidos no macroprocesso de produção da bucha na chácara. Lembrando que a figura é meramente ilustrativa, pois não segue à risca o espaço real, ou seja, não está definido uma escala entre a figura e realidade.

Figura 4 – Layout da Chácara

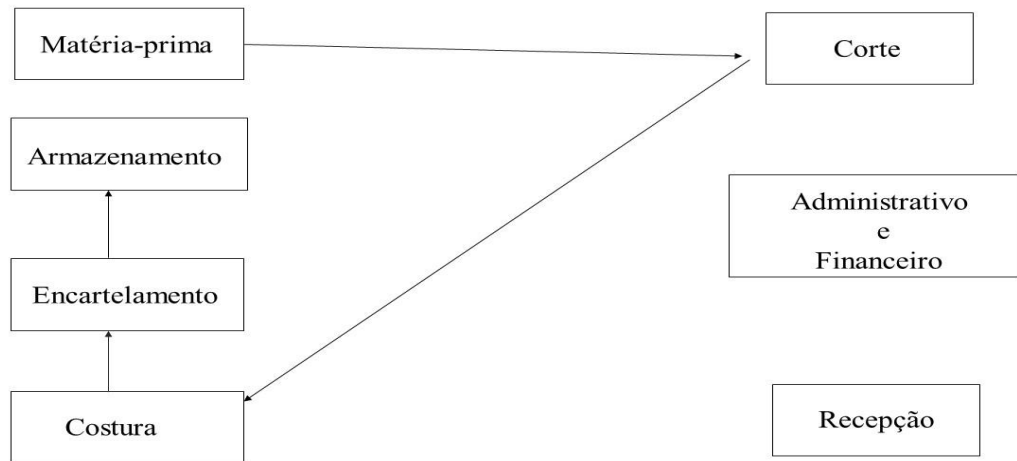


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Contudo, apesar de a produção propriamente dita acontecer na chácara, existem processos que acontecem na fábrica, mas interferem no macroprocesso de produção da bucha na chácara que estão ligados a quantidade a ser produzido, tempo, e tipo de bucha de acordo

com os padrões de seleção que serão abordados mais à frente. Já na figura 5 logo abaixo estão os processos de beneficiamento da bucha realizados na fábrica.

Figura 5 - Layout da Fábrica



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Se observarmos, tanto na chácara quanto na fábrica há um gargalo logístico por conta da forma como os setores estão organizados. Como podemos perceber no *layout* da chácara, as buchas são produzidas a uma distância significativa de onde elas começam o processo de retirada da mucilagem, entretanto, de acordo com o processo de plantio, esse processo não é tão constante como os demais na fábrica. Contudo, hoje a empresa pensa em realocar a sede da fábrica junto com a chácara, diante disso, repensar o *layout* da chácara e extremamente importante para que a empresa aproveite o espaço físico da melhor maneira possível.

Já na fábrica, atualmente, como demonstra a figura 5, a bucha vegetal sai do processo de corte e tem que ser levada para a costura, e esse processo de movimentação da bucha de um setor para o outro enfrenta uma distância considerável, fazendo com que tenha um fluxo de material no setor de encartelamento, setor este com espaço físico limitado.

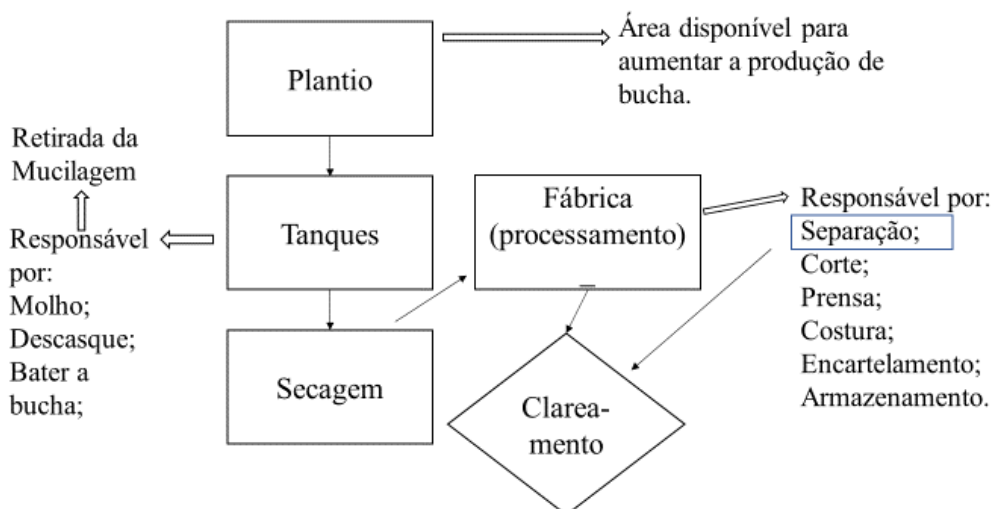
Esse processo de deslocamento da bucha pode ser considerado um ponto de melhoria no dos processos na organização, pois muitas vezes faz com que sejam emanados esforços que poderiam ser empregados nos processos de maior valor para a organização. Como corrobora Chiavenato (2005), o *layout*, seja de um departamento ou de uma empresa como um todo, corresponde pela distribuição física dos equipamentos, máquinas em uma organização, em que cálculos e definições estabelecidas devem levar em consideração o

produto a ser fabricado e é de extrema importância. Além disso, faz com que a empresa diminua o desperdício de tempo, que tem se demonstrado muito valioso para as organizações.

Como afirma Canen e William (1998) a distância pode dispendir muito tempo e a melhor forma de economizá-lo é diminuí-la dentro do possível, o movimento dos materiais, caracterizado pelos autores como a melhor forma de movimentar os materiais é não os movimentar. Segundo Ivanqui (1997) elaborar um novo arranjo, ou ainda *layout*, pode ser feito através da pesquisa com fins de solucionar problemas de posicionamento de setores, máquinas e decidir sobre qual é a organização que de forma fique mais adequado a localização dos mesmos, tornando o fluxo de materiais e trabalho mais eficiente. Tornar mais eficiente o fluxo de trabalho quer seja ele dos colaboradores ou de materiais (IVANQUI, 1997).

Atualmente, na empresa objeto deste estudo, já é consenso realocar a fábrica na mesma propriedade que a chácara, que, a depender da nova organização, pode trazer mais eficiência ao processo produtivo, já que hoje a empresa tem enfrentado gargalos, pois produtos tem tido que voltar para a chácara, sendo submetidos ao clareamento, gargalos esses detalhados mais à frente. Conforme a figura 6, é possível visualizar uma nova organização física para a empresa, afim de minimizar o caminho entre um setor e outro, levando a diminuir o esforço e tempo despendido, seguindo a lógica de produção.

Figura 6 – Visão geral do novo *layout* proposto para a empresa



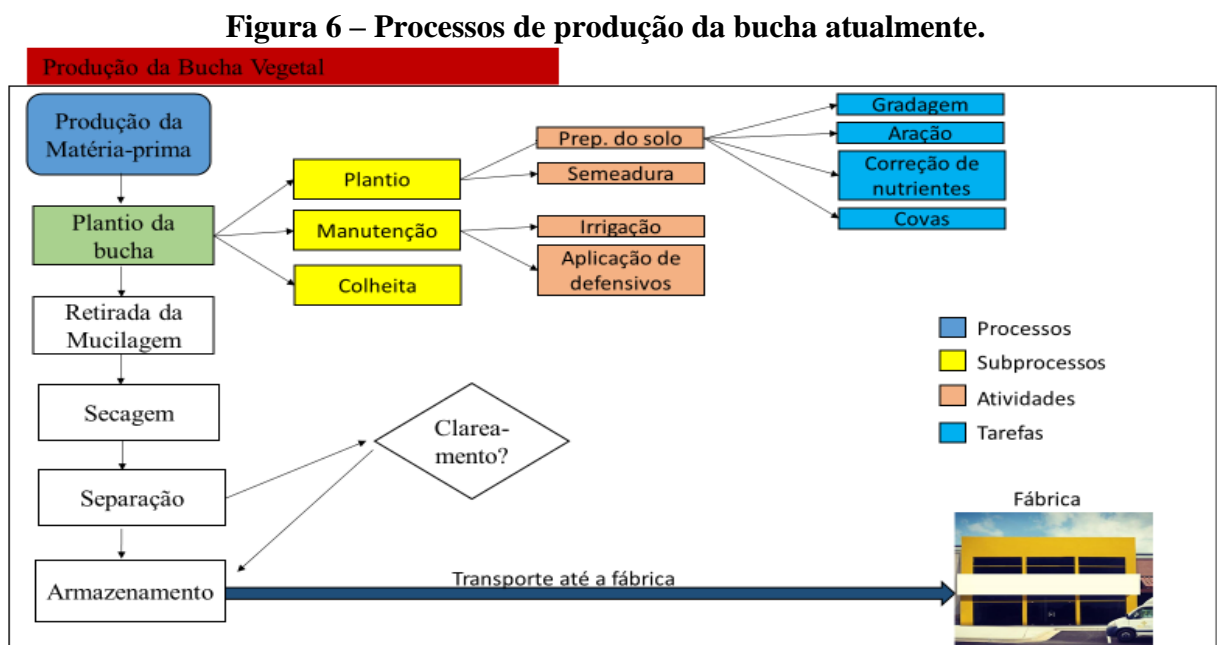
Fonte: Elaboração própria, 2016

O processo de separação passaria a acontecer dentro do mesmo lugar que seria construído a fábrica, onde as buchas que já se encontrassem de acordo com os critérios de qualidade estabelecidos, já pudessem ser disponibilizados para a costura e demais processos. Já buchas que apresentassem manchas seriam levadas para o processo de clareamento. Além do *layout* apresentar ser mais eficiente, pois na prática levaria em conta a lógica do processo produtivo e além disso, o local onde a chácara é localizada facilitaria a questão de obtenção de mão de obra para a empresa.

Diante do aqui exposto, é possível concluir que adotando um novo *layout* para a empresa, como a mesma já pensa nesta proposta, será possível uma otimização de tempo e custo para a organização, fazendo com que esforços sejam despendidos para processos críticos da empresa, criando eficiência para os processos de produção, beneficiamento e logístico da empresa.

4.2.1.1. Processo de Plantio

A bucha vegetal (*luffa ssp.*) é uma planta trepadeira, pertencente à família das cucurbitáceas, de aptidões tropicais, intolerante a temperaturas baixas, não se desenvolvendo bem nas regiões voltadas para o sul. Se cultivadas em regiões quentes pode ser cultivada durante todo o ano, mas se cultivada em locais de clima frio, o plantio deve ser feito de agosto a novembro (ÁVILA, 2002). Na figura 6 é possível visualizar os processos de produção da bucha vegetal, com o processo de cultivo dos frutos da bucha destrinchados.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O processo de plantio da bucha inicia-se em setembro em área irrigada, e em média de 5 meses depois, a bucha está pronta para ser colhida. A produção da bucha vegetal na empresa antes de entrar no processo de beneficiamento na fábrica é feita de forma bastante artesanal, característica da maioria dos produtores de bucha vegetal no Brasil. É possível identificar que nos processos, principalmente na hora da produção da bucha vegetal feita na chácara, não há padronização das atividades do processo produtivo, que pode estar relacionado a pouca exploração sobre a cultura da bucha vegetal em relação do processo produtivo, mesmo com a cultura estando presente em quase todos os estados brasileiros (MEDEIROS, 2005).

A qualidade da fibra da bucha é de grande importância para o cliente final. Ao analisar todo o processo de produção da bucha, é possível visualizar que a qualidade da fibra da bucha pode ser definida desde o primeiro processo de produção. Ou seja, a partir do plantio da bucha até a hora de beneficiamento é extremamente importante que condições de produção sejam definidos de forma que a fibra seja conservada, em que a empresa deve atentar-se à uma visão sistêmica sobre todo o processo produtivo, o que pode ser considerado um desafio para a empresa, já que há pouco conhecimento sobre a produção da bucha na literatura, dificultando uma padronização de produção da bucha.

No plantio, em primeiro momento, com as sementes selecionadas das melhores buchas qualificadas de acordo com a sua fisionomia, faz-se o plantio da bucha através do plantio direto. Entretanto, de acordo com Ávila (2002), o plantio através de mudas é considerado muito mais vantajoso. Entre as vantagens proporcionadas estão:

Melhor de seleção de plantas; preparo da cova de plantio com mais tranquilidade; melhor controle de doenças e pragas na fase inicial da cultura; melhor taxa de germinação devido à irrigação mais eficiente; plantio de mudas mais bem formadas; menor gasto com serviços de irrigação e, por fim, plantio mais cedo, possibilitando colheita no período de menor oferta do produto no mercado, com isso alcançando melhores preços (ÁVILA, 2002, p. 5)

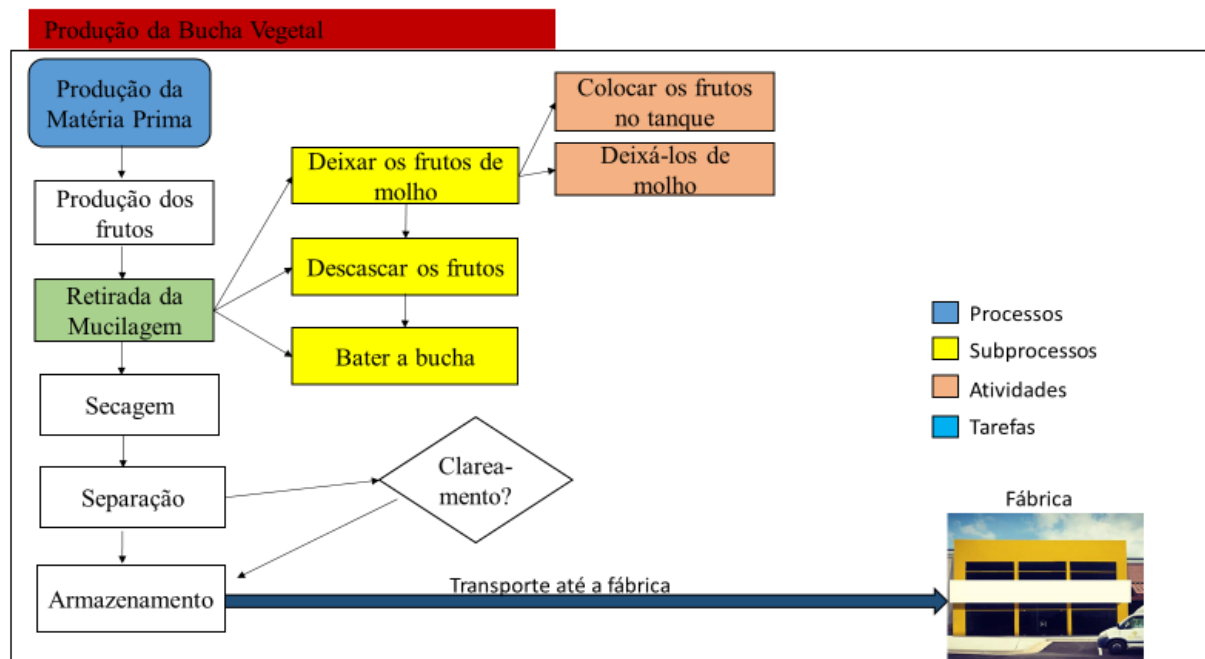
Na visita foi relatado que no último plantio a produção foi afetada por pragas, com isso, a proposta acima pode se tornar mais vantajosa do que a praticada hoje, principalmente levando em consideração a qualidade desejada pela empresa sobre os frutos.

4.2.1.2. Processo de Retirada da Mucilagem

Depois de 5 meses, com a maturação, os frutos são recolhidos e colocados em um carro que leva até os tanques para que fiquem de molho por aproximadamente 24 horas. Após isso a bucha é descascada, e batida no tanque várias vezes para que a mucilagem de forma que ela saia o máximo possível. Segundo Carvalho (2007), o processo de retirada da mucilagem é de grande importância para a qualidade do produto final, pois a bucha vegetal pode, ao final da secagem, apresentar manchas escuras, fazendo com que acarrete a desvalorização do produto. A empresa no momento faz todo esse processo de retirada da mucilagem de forma manual, sem a utilização de maquinário, que faz com que as atividades não sejam padronizadas.

Conforme a figura 7, é possível visualizar o processo de retirada da mucilagem da bucha nos tanques.

Figura 7- Processo de retirada da mucilagem.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Por ser manual, o processo de retirada da mucilagem deve ser criterioso, já que este processo também é de grande importância para a qualidade da bucha. Por isso, estabelecer uma quantidade mínima em que a bucha deve ser batida, para que a mucilagem saia o máximo possível é de grande importância, pois como já dito, causa manchas na bucha ao secar.

Foi possível entender na visita que a cor da bucha é extremamente importante para a empresa, pois quando a mesma chega com um aspecto escuro na fábrica, a mesma deve voltar para a chácara e passar pelo processo de clareamento da fibra. Esse retrabalho é significativo para a empresa, pois sem a matéria-prima da forma que é desejada, o processo produtivo na fábrica, por vezes é atrasada.

4.2.1.3. Processo de Secar a Bucha

Após a retirada da mucilagem, a bucha é colocada para secar em mesas de telas, ficando ali durante uma quantidade de tempo que não é bem definida, e isso tem influência direta na qualidade da fibra da bucha, fazendo com que a mesma perca a maciez e a deixe escura, com aspecto. Além disso, a bucha é colocada nas mesas com a incidência direta do sol, sem proteção de poeira e outras sujidades, o que não é recomendado pela literatura (CARVALHO, 2007. p. 11)

Por ter uma variedade de produtos provindos da bucha, algumas buchas são destinadas a serem vendidas em pedaços, de forma in natura, passando muitas vezes somente pelo processo de clareamento e corte, já outras passam por um processo de industrialização envolvendo corte, costura e encartelamento. Por essa variedade oferecida pela empresa, após a secagem das buchas elas devem passar pelo processo de separação, levando em consideração o que foi supracitado. Entretanto, na fábrica tem chegado muitos produtos com a classificação divergente do desejado, sendo assim, há uma necessidade de deixar esse processo para os funcionários de forma clara.

4.2.1.4. Processo de Separação

Atualmente a bucha tem um processo próprio dentro do macroprocesso produtivo para a separação das buchas. As buchas são separadas entre qualidades A, B e C, porém, este processo tem gerado retrabalho para a empresa na hora que as buchas chegam na fábrica, pois chegam misturadas. O tipo A da bucha, tipo mais claro, segundo a empresa é aquela em que as fibras são mais firmes e com um aspecto mais macio e é a que atinge o maior tamanho, em torno de 0,95 cm. A bucha do tipo B é a intermediária, atinge um tamanho aproximado de 70 cm e tem a sua fibra mais áspera e sua cor está entre branco e um bege claro, já o tipo C possui o menor tamanho, em torno de 30 cm e em relação a cor, é a que tem mais variância.

Percebe-se que é na fábrica onde é melhor identificado como o produto deveria estar separado. Sendo assim, a comunicação entre fábrica e chácara poderiam ser melhor estabelecidas, em que todos os funcionários pudessem participar dessa definição de qualidade da bucha. Além disso, a separação da bucha está muito ligada a cor do produto, tamanho, qualidade da fibra. E em que estes estão relacionados desde o início do processo produtivo, como já dito. Com isso, conclui-se que os pontos de melhoria da qualidade do produto final encontrados não estão em somente um processo e por isso a organização deve ter uma visão holística sobre a empresa.

4.2.1.5. Processo de Clareamento

Após o processo de separação, a bucha algumas buchas são submetidas ao processo de clareamento, entretanto, segundo Melo e Trani (2014), uma bucha para ser bem limpa não necessariamente deve passar por processos químicos, principalmente levando em consideração que o cliente que utiliza este tipo de produto geralmente é por uma questão ambiental. De acordo com os autores, para que a bucha não precise passar processos químicos, é importante que o produtor esteja atento a hora certa de colher o fruto, que seria quando o mesmo está “de vez”.

Melo e Trani (2014) afirmam que a bucha vegetal vem a escurecer quando a mesma fica muito exposta ao sol e ao armazenamento prolongado. Diante disso, a junção da fábrica com a chácara encontra mais um motivo para fazer a junção entre fábrica e chácara, pois pela peculiaridade do produto com que trabalha, exige que o processo de beneficiamento seja mais eficiente do que a atual conjuntura produtiva, para que o produto tenha a qualidade demandada pelos clientes.

4.2.1.6. Processo de Armazenagem

Apesar destas definições dadas pela empresa, para como deve ser feito a separação das buchas, existe uma certa confusão na hora de separar e este devido processo já sofrer algumas dificuldades, a falta de uma definição de um lugar específico na hora de armazenar as buchas, acaba fazendo com que os diferentes tipos de buchas sejam misturados, pois não existe locais separados na hora de armazenagem do produto.

Com isso, propõe-se que após a separação das buchas, as mesmas sejam também separadas na hora do armazenamento, podendo ser denominadas em estoque A; estoque B; e estoque C. O que pode ser aplicado até mesmo na atual forma de organização da empresa, e por prezar o não desperdício de processos anteriores, que acaba por levar ao retrabalho.

4.3. Proposta de reestruturação

Como podemos observar, a empresa necessita que os seus processos sejam avaliados a partir de uma visão macro até a peculiaridade de suas subdivisões. Através do arranjo físico proposto, seguindo a sequência lógica de produção adequada, a empresa pode já se reestruturar de forma a pensar melhor quais formas de trabalho trariam melhores benefícios para a empresa, passando a pensar a empresa ponta a ponta. Com uma nova reestruturação, percebe-se que a empresa poderá diminuir os custos operacionais, diminuir o tempo despendido desnecessariamente, e evitar a interrupção dos processos seguintes que deles são dependentes, pois a empresa começa a pensar as interligações que um processo tem com o outro, evitando assim, que processos dentro do macroprocesso não correspondam ao almejado.

Como podemos observar, praticamente todos os processos de produção da bucha são críticos na chácara, por isso são de suma importância para a qualidade do produto, e que através da literatura, dos apontamentos feitos pela empresa, e pela experiência *in loco*, não é uma responsabilidade de um único setor, mas que envolvem as diversas áreas da empresa. Como já apontado neste trabalho, a qualidade da bucha é de extrema importância para a empresa, e esta qualidade envolve diversos aspectos, que levam em conta desde o processo de plantio até a logística de distribuição, contribuindo assim, para a afirmação de que a gestão por processos traria benefícios significativos para a empresa.

A empresa, apesar de necessitar de aprimoramento em seus processos, tem melhorado ao longo dos anos, através da experiência tácita e da observação. Isto acontece principalmente porque o ramo em que está inserida é praticamente pioneiro, com poucos estudos disponíveis. Entretanto, para maximizar a eficiência do processo produtivo, a empresa pode utilizar-se da gestão por processos, em que a cultura da empresa é mudada de uma gestão que aponta por várias vezes somente as pessoas ou apenas um processo sem olhar a sua relação com o todo, para uma gestão centrada em melhorar os processos de forma sistêmica, em que os trabalhadores são vistos como colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho é possível inferir que uma gestão por processos é aplicável a pequenas empresas, podendo ser moldada à singularidade destas. A empresa objeto deste estudo de caso está inserida em um ramo comercial não muito difundido no Brasil, entretanto, ao longo do tempo, tem se demonstrado uma empresa que se prontifica a aprender e a melhorar seus processos dia a dia, podendo ser, além do crescimento do consumo do produto vegetal no país, uma das causas para a empresa existir há 14 anos.

Através da análise aqui exposta, podemos observar que a empresa possui características desejáveis, contudo, possui pontos críticos que podem ser melhorados através de uma visão holística da empresa, pois o produto com que a empresa trabalha exige esforços para a melhoria em todas as áreas da empresa.

Assim como as grandes, as pequenas empresas se não por iniciativa própria, serão forçadas a se organizarem de forma a gerar maior valor aos seus clientes, e esta exigência, afim de ganhar vantagem competitiva, pode ser alcançada por meio da gestão por processos. Pois com uma gestão voltada para os seus processos, a empresa poderá minimizar os esforços em atividades que geram custos significativos, como por exemplo a organização física da empresa, que não proporciona um melhor aproveitamento, mas que se melhor trabalhada, a energia que se é gasta atualmente no movimento físico dos materiais, poderá ser acometida aos processos mais críticos envoltos da qualidade da bucha vegetal.

Além disso, essa abordagem se adotada, poderá diminuir a incidência da tentativa e erro presente na atual conjuntura da empresa, dando mais autonomia aos funcionários e proporcionando a melhoria contínua dos processos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, G.; OLENIKE, J.; AMARAL, L. Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas. **Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário**, 2013.

AUGL, M. **Building a conceptual roadmap for systemic change - A novel approach to change management in expert organizations in health care. International Conference on Scientific Research**. V. 104, 2012, p. 43- 61, 2012.

ÁVILA, G.A.C. **Cultura da bucha vegetal. Informe**. EMATER-MG, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/doc%5Csite%5Cserevicoseprodutos%5Clivraria%5COleicultura%5CA%20cultura%20da%20Bucha.pdf>>. Acesso em: 11 de set. 2016.

BLATTMANN, Ursula; DE OLIVEIRA REIS, Margarida Maria. **Gestão de processos em bibliotecas**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077/2207>>. Acesso em: 09/10/2016 às 11h16min.

BRITTO, A. F. J.; FERES, N. J. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Evidência. Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CAMPOS, J. de P. **Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.academia.edu>>. Acesso em: 26 set. 2016.

CANEN, A. G. e WILLIAMSON G. H. **Facility layout overview: towards competitive advantage, Facilities**. Volume 16, number 7/8, 1998. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02632779610129104>>. Acesso em: 27 out. 2016.

CARRARA, André Ramos. **Implantação de sistema BPMS para a Gestão por Processos: Uma análise crítica**. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://biblioteca.posgraduacaoredentor.com.br/link/?id=2370167>>. Acesso em: 26 set. 2016.

CARVALHO, J. D. V. **Cultivo de bucha vegetal**. Brasília: SBRT/UnB, 2007, 19 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Segunda edição. Rio de Janeiro, RJ, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DETORO, Irving; MCCABE, Thomas. **How to stay flexible and elude fads. Quality Progress, Milwaukee**. v. 30, n. 3, p. 55-60, 1997.

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101652>>. Acesso em: 26 set. 2016.

FREITAS, Nathan Nogueira. **Estrutura da implementação da gestão por processos: Diagnóstico no Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR)**. 135 f. Monografia (Graduação) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, 2015. Disponível em: < <http://bdm.unb.br/handle/10483/12736>>. Acesso em: 26 set. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. Revista de administração de empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.

HAMMER, M. **Empresa voltada para processos**. HSM Management, n.9, ano 2, (jul./ago.) 1998.

HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.

IVANQUI, I. L. **Um modelo para a solução do problema de arranjo físico de instalações interligadas por corredores.** Tese de doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

LOUZADA, C. C.; DUARTE, A. de C. M. **Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de Varejo de Colchões.** Revista Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Marcelo Gurgel. **Caracterização e avaliação de acessos de bucha vegetal.** 2015. 73 f. Dissertação (Mestrado em Fitotecnia) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró-RN, 2015.

MELO, Arlete Marchi Tavares de; TRANI, PAULO E. Bucha Vegetal (*Luffa cylindrica*). Em: AGUIAR, A.T.E. et al. (Org.). **Instruções Agrícolas para as Principais Culturas Econômicas.** Boletim 200. 7ed. Campinas: IAC. 2014.v. 200, p. 73-79.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Contribuição da agropecuária brasileira na construção de uma sociedade sem fome e sem miséria e de uma economia sustentável.** Brasília: MAPA, 2012. 16p.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos–BPM.** São Paulo: M. Books, 2011.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

SILVA, Alais da; REIS, Almerinda Luedy. **Triple aim: estratégias para melhorias nos sistemas de saúde**. Revista Acreditação, Rio de Janeiro, v. 6, n. 11, p. 1-16, out. 2016.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf >. Acesso em: 27 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.