



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
CAMPUS PLANALTINA
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL

LORENA TEIXEIRA DA SILVA

PLANALTINA/DF

2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
CAMPUS PLANALTINA
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

**GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL**

LORENA TEIXEIRA DA SILVA

Relatório final de Estágio Supervisionado
Obrigatório apresentado à Universidade de
Brasília, como requisito parcial para obtenção
do título de bacharel em Gestão do
Agronegócio.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Fernanda R.
Nascimento

PLANALTINA/DF

2016

DEDICATÓRIA

A minha família, meu amor, meus padrinhos e madrinhas, e demais entes queridos que foram imprescindíveis à mais esta realização profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por toda sabedoria que através de seu espírito santo pode me conceder, a minha família, em especial meus pais Elísia e Aureliano que em todos os momentos da minha vida estiveram ao meu lado, me apoiando em toda e qualquer escolha pessoal e profissional, que me educaram e me ensinaram princípios honrosos. Aos meus padrinhos Cristiano, por toda paciência e consultoria de vida, e Carlos Augusto pelo exemplo de bom homem e excepcional profissional. As minhas madrinhas Tininha, minha segunda mãe, que sempre esteve presente nos momentos difíceis da minha vida, me incentivando a fortalecer minha carreira profissional e fornecendo todo apoio para que pudesse realizar todos os meus objetivos, e Maristela, exemplo de mulher dedicada e vitoriosa. Ao meu grande amor Bruno Fernando, que é sempre tão paciente, dedicado, amável e que sempre está disposto a ajudar, e apoiar em todo e qualquer momento. Aos meus sogros por me aceitarem como filha e se tornarem minha segunda família. Aos meus amigos que por tempo considerável estiveram comigo, me proporcionando momentos imemoráveis de risadas e descontração. E por fim agradeço aos meus professores por todo auxílio e ensinamentos transmitidos em sala de aula, em especial a professora Fernanda Nascimento por me aceitar como orientanda e por me ajudar a finalizar mais esta etapa de minha vida.

EPIÍGRAFE

“Tudo o que temos que decidir é o que fazer com o tempo que nos é dado”.
Gandalf.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo efetuar um diagnóstico de uma empresa produtora de bucha vegetal, na qual foi observado gargalos nos processos organizacionais, encontrados no mapeamento das atividades de produção, propondo melhorias através da implementação da gestão de processos. Este trabalho aborda a importância da gestão por processos em uma empresa, e a eficiência que este modelo de gestão traz para a organização. A empresa foco deste trabalho foi uma organização do ramo de produção de buchas vegetais, situada no Estado de Goiás, na cidade de Pirenópolis. Em geral, o estudo se baseou em uma observação in loco, ou seja, no local, além de consultas bibliográficas levando em consideração alguns conceitos como os de gestão, estratégia e planejamento. Como resultados mais relevantes, observou-se que a empresa tem um sistema de produção pouco organizado e descentralizado o que resulta em perda de parte significativa da produção. Por isso a implementação da gestão de processos na empresa é necessária, pois ajudará a organizar a produção na agroindústria e manejará com maior eficácia as perdas recorrentes na empresa.

Palavras-Chave: Gestão por processos, Estratégia, Planejamento, Bucha vegetal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos orquestrando atividades	14
Figura 2: Hierarquia de processos.....	15
Figura 3: Produtos comercializados pela empresa.....	20
Figura 4: Fluxograma atual de produção	21
Figura 5: Catalogação da bucha por tipo	22
Figura 6: Galpão de armazenamento dos fardos de bucha vegetal por tipo.	23
Figura 7: Fluxograma com mudanças.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo Geral.....	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3. JUSTIFICATIVA	10
4. REFERENCIAL TEÓRICO	11
4.1 Agronegócio e Empresas Rurais	11
4.2 Gestão por Processos	12
4.2.1 Hierarquia de processos	14
4.2.1.1 Macroprocessos.....	15
4.2.1.2 Processos	15
4.2.1.3 Subprocessos.....	16
4.2.1.4 Atividades	16
4.3 Cadeia da Bucha Vegetal	17
5. METODOLOGIA.....	17
5.1 Caracterização da Empresa	17
5.2 Tipo de Pesquisa	18
5.3 Coleta de Dados	19
6. EXPERIÊNCIA PRÁTICA	20
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
9. SUGESTÕES	26
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do curso histórico da evolução da administração, a busca por melhorias e técnicas que maximizam a gestão foram, diversas vezes, debatida com vários modelos de gestão que foram desenvolvidos. Atualmente, as organizações buscam centrar ações voltadas à redução de custos, logicamente buscando também o melhor percentual de lucro, observando oportunidades, gerando assim maior poder de mercado.

A intensa competitividade e a grande demanda por qualidade existente no mercado faz com que as empresas implementem ou busquem estratégias que os diferenciem de seus concorrentes, obtendo assim a vantagem competitiva. Tudo isso gera maior preocupação no ambiente interno quanto à saúde financeira da organização.

Uma das técnicas que foram criadas e difundidas é a de gestão de processos, que se baseia no melhoramento contínuo, através de uma análise de todo o sequenciamento de determinada atividade, seja ela, dentro da produção ou do setor logístico.

Atualmente, o agronegócio brasileiro tem tido grande importância para a economia nacional e internacional, sendo responsável por uma parcela significativa do PIB brasileiro, gerando emprego, desenvolvimento social e econômico em diversos setores. Nesse sentido, políticas públicas e iniciativas privadas fomentam cada vez mais a importância de práticas tanto de produção, como comercialização que sejam sustentáveis, tanto no âmbito ambiental como no sentido econômico.

A sustentabilidade tem ganhado grande destaque devido a sua importância, na geração de desenvolvimento ambiental, econômico e social. Sustentabilidade é um conceito amplo e sistêmico, mas que de forma geral pode ser definido como uma característica ou condição de um processo produtivo ou comercial que visa a manutenção e proteção constante do meio ambiente, assim, através da promoção de práticas sustentáveis é possível diminuir danos e grandes impactos causados, sobretudo, na agricultura com erosão dos solos, poluição de rios, lagos, solo e alimentos.

Portanto, o principal objetivo da empresa em questão é prezar primeiramente pela manutenção do solo, evitando assim o uso exacerbado de defensivos agrícolas, que possam prejudicar a biodiversidade do local. Vale ressaltar ainda que a maneira como a bucha é produzida remete à conceitos de reaproveitamento e reciclagem em sua própria confecção, já que toda a casca e resíduos de sua fabricação podem ser reutilizados em sua cadeia produtiva, como adubo, ou até mesmo como insumo para confecção de outros produtos como, por exemplo, o sabonete espumante. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar a cadeia produtiva da bucha vegetal e identificar a existência da ferramenta de

gestão por processos, em uma pequena empresa do setor do agronegócio situada na cidade de Pirenópolis/GO.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral:

Fazer um levantamento na empresa para verificar como se encontra a área de gestão por processos.

2.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela empresa e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a uniformização e descrição das atividades rotineiras e;
- ✓ identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos.

3. JUSTIFICATIVA

A administração ensina que se deve buscar melhores resultados para a organização. Qualquer empresa que planeja e coloca em prática estratégias que se baseiam em resultados, consegue potencializar sua probabilidade de sucesso no mercado, fato que auxilia no seu desenvolvimento. O presente estudo menciona justamente a importância de se analisar como devem ser feitas essas melhorias, verificando a relevância da gestão de processos e apresentando para a empresa possíveis soluções e/ou sugestões na área de produção, através de um mapeamento de seus processos, fazendo com que se encontre com maior exatidão as suas oportunidades no mercado e no ambiente ao qual está inserida.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Agronegócio e Empresas Rurais

O termo agribusiness, ou traduzindo para o português, agronegócio, é um termo que nasceu no ano de 1957 nos Estados Unidos através dos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg e que aqui no Brasil foi introduzido pelo pesquisador e professor Mario Batalha, que define o agronegócio como o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico. Costuma-se dividir o estudo do agronegócio em três partes. A primeira parte trata dos negócios agropecuários propriamente ditos (ou de "dentro da porteira") que representam os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas).

Na segunda parte, os negócios à montante (ou "da pré-porteira") aos da agropecuária, representados pelas indústrias e comércios que fornecem insumos para a produção rural. Por exemplo, os fabricantes de fertilizantes, defensivos químicos, equipamentos, etc. E, na terceira parte, estão os negócios à jusante dos negócios agropecuários, ou de "pós-porteira", onde estão a compra, transporte, beneficiamento e venda dos produtos agropecuários, até chegar ao consumidor final. Enquadram-se nesta definição os frigoríficos, as indústrias têxteis e calçadistas, empacotadores, supermercados e distribuidores de alimentos (BATALHA, 2001).

De maneira genérica empresa é toda unidade composta por capital, integrada por elementos humanos e que quando reúne estes agentes tem por objetivo produzir bens ou serviços. Por tanto pode-se definir empresa rural como uma unidade de produção que tem por finalidade produzir bens ou serviços relacionados a área agrícola, agropecuária ou cultura florestal, com a finalidade de obtenção de renda.

De acordo com Alves & Colusso, 2005 (Input Ferreira), qualquer tipo de empresa rural, seja familiar ou patronal é integrada por um conjunto de recursos, denominados fatores da produção, sendo estes:

- Terra: onde se aplicam os capitais e se trabalha para obter a produção. É o fator mais importante.
- Capital: representa o conjunto de bens colocados sobre a terra com objetivo de aumentar sua produtividade e ainda facilitar e melhorar a qualidade do trabalho humano.

- Trabalho: é o conjunto de atividades desempenhadas pelo homem.

“A empresa rural, portanto é a unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos técnicos a sobrevivência e o crescimento em busca do lucro” (SOUZA, et al 1995). E “pode ser considerada, pois, como uma realidade sócio-econômica, na qual se distinguem os seguintes elementos: empresário, exploração e atividade rural” (BRANT, 1973).

Alves & Colusso 2005 (input Ferreira), ainda define a empresa rural como sendo aquela que explora a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícola. Relatam ainda que, o campo de atividade das empresas rurais pode ser dividido em:

- Produção Vegetal (atividade agrícola): aborda a cultura hortícola e forrageira (cereais, hortaliças, tubérculos, especiarias, floricultura, dentre outras) e a arboricultura (florestamento, pomares, vinhedos e outras);
- Produção Animal (atividade zootécnica): criação de animais (apicultura, avicultura, pecuária, piscicultura e outras);
- Indústrias Rurais (atividade agroindustrial): beneficiamento do produto agrícola, transformação de produtos zootécnicos e agrícolas.

4.2 Gestão por Processos

Gestão por processos é, de acordo com DeToro e McCabe (1997, apud SORDI, 2008, p. 21), “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho em alcançar melhores resultados”. Assim podemos dizer que a gestão por processos procura sempre melhorar e aperfeiçoar os processos desenvolvidos na empresa, com a finalidade de otimizar as atividades desenvolvidas na empresa. Este método de gestão permite que o gestor da organização compreenda de forma mais ampla e funcional cada processo da empresa. Embora o modelo de uma organização funcional tenha importância significativa para a empresa, o modelo por processos leva a análise horizontal, criando assim uma visão interfuncional de ponta a ponta, conforme mostrado na Tabela 1.

Características Analisadas	Gestão Funcional	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus ares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada do desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/ vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processos de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/ mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/ evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/ mais linear	Por meio de processos multifuncionais/ mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e "orquestração" dos sistemas de informação

FONTE: LAURINDO E ROTONDARO, 2011, p. 32-33

Os processos utilizam recursos da organização para oferecer resultados objetivos a seus clientes (HARRINGTON, 1993). A partir destas premissas podemos dizer mais formalmente, que um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER & CHAMPY, 1994).

Desta maneira é possível identificar na tabela seguinte a importância de cada passo na gestão de processos, é importante a realização da decomposição das atividades a serem desenvolvidas na empresa para melhor maximização do tempo que é utilizado e qualidade do produto final, desta forma é possível obter duas diferentes visões do negócio, a visão lógica responsável pelos processos que podem ser realizados e a visão física responsável pelas funções.

Como demonstrado na figura 1 abaixo, os processos de uma determinada organização podem ser subdivididos em várias fases na gestão por processos, fazendo com que cada detalhe da produção possa ser observado à parte, trazendo para a empresa questões que antes não eram percebidas devido a gestão ser funcional.

Figura 1: Processos orquestrando atividades

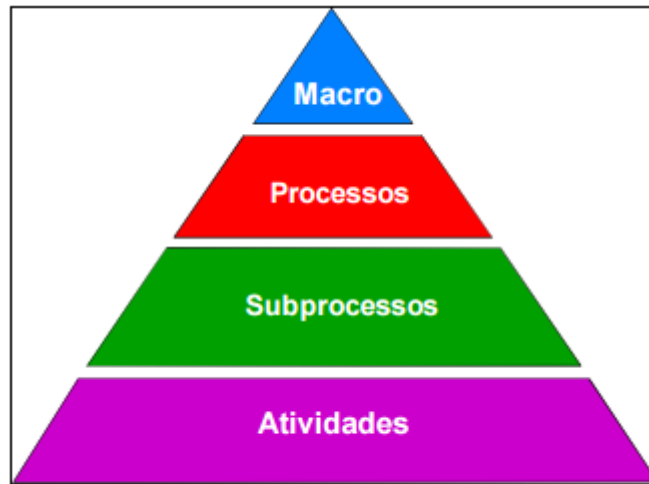


Fonte: BPM CBOOK Guia para o gerenciamento de processos de negócio, 2013.

4.2.1 Hierarquia de processos

A hierarquia de processos é a forma de classificação dos processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização. Através da hierarquia de processos é possível identificar cinco níveis, que de acordo com Sordi (2008, p.60) estão dispostos em uma pirâmide, onde no topo se localizam os macro processos que abrangem os processos, e logo abaixo na hierarquia estão os sub-processos que antecedem as atividades, que se encontram na base da pirâmide e que ainda podem ou não ser subdivididas em tarefas, conforme figura 2.

Figura 2: Hierarquia de processos



Fonte: Adaptado de De Sordi (2008, p.60).

Fonte: Ministério público Federal. Manual de gestão por processos, 2013.

Como demonstrado, somente através da gestão por processos, é possível observar de maneira detalhada e sistêmica cada atividade. Então, desta forma é possível organizar de maneira eficiente e eficaz o ciclo de vida de cada processo e a partir disso desenvolver medidas preventivas para diminuição ou extinção de gargalos ou pontos de estrangulamentos existentes na produção.

4.2.1.1 Macroprocessos

De acordo com Juran (1992), os macroprocessos são processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos alocados pelos departamentos funcionais, e, devem ser eficazes, eficientes, adaptáveis, mensuráveis, controláveis e formalizados, ou seja, um macro processo geralmente envolve mais de uma função e seus impactos precisam ser significativos e expressivos para o melhor desempenho da organização e nas demais funções. Dependendo da complexidade da estrutura em que os macro processos foram inseridos, a sua complexidade pode ser maior e isso exige que estes sejam divididos em sub processos.

4.2.1.2 Processos

De maneira mais clara e objetiva processos são um conjunto de atividades, ou uma única atividade que se iniciam com as entradas, agregam valor e após isso transformam em saídas. Os processos utilizam recursos da organização para oferecer resultados objetivos a seus clientes (HARRINGTON, 1993). Mais formalmente, um processo é um grupo

deatividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER & CHAMPY, 1994).

Por tanto, um processo é uma específica ordenação de atividades de trabalho através, do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994). Ou seja, os processos são a fonte das capacitações “específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria (KEEN, 1997). São ativos da organização e sincronizam outros ativos e aspectos de mudanças. Segundo Paim (2007) são considerados um framework para os demais componentes organizacionais.

4.2.1.3 Subprocessos

Ressalta-se que um processo complexo necessita ser repartido em seus subprocessos e seu mapeamento deve orientar todos os participantes de sua constituição e interligação (DAVENPORT, 1994, p.34).É importante considerar que, uma pessoa ou um departamento talvez não execute todas as partes do processo ou, fases diferentes podem exigir habilidades diferentes (KRAJEWSKI, 2009, p.05).

A partir destes conceitos pode-se dizer que os subprocessos são receptores de entradas e geram suas saídas em um único departamento.

São de grande importância para a organização de tarefas e atividades dentro de uma empresa, tendo como principal foco a divisão dos processos com objetivos específicos e direcioná-los para que sigam uma linha funcional e assim possam gerar saídas.

4.2.1.4 Atividades

As atividades servem como detalhamento dos subprocessos, podendo dividi-la em várias tarefas que poderão ser desempenhadas por uma ou mais pessoas. Estas são de grande importância para a máxima eficiência da implementação da gestão por processos, pois permite que o gestor tenha maior controle sobre cada segmento da produção e possa monitorar os pontos onde requer maior atenção devido a problemas rotineiros que possam ocorrer.

4.3 Cadeia da Bucha Vegetal

Originária da Ásia, a bucha foi trazida para cá pelas mãos dos portugueses durante a colonização. Hoje, o cultivo no Brasil atinge desde as regiões Norte e Nordeste e também São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso. Embora não haja dados oficiais sobre plantações comerciais no país, a cidade de Bonfim, MG, é considerada a capital da bucha natural, com produção anual de 100 mil dúzias.

O mercado da bucha vegetal está em crescente no mercado atualmente. Diversas empresas do ramo do agronegócio tem demonstrado interesse por esta produção tão peculiar. Atualmente cerca de milhares de produtores rurais tem empenhado esforço significativo para a produção deste item tão essencial

A cadeia produtiva da bucha se torna de extrema relevância para o mercado quando demonstra a partir de sua produção sustentável, que é possível produzir bem, sem degradar mananciais e solo.

No agronegócio, a grande discussão está em como podemos produzir de forma sustentável, principalmente, sem que haja deterioração do meio ambiente, para tanto, vários especialistas propõem práticas de manejo e de produção que não degradem o solo, os mananciais, etc. Nesse sentido, a agroecologia é uma ciência que visa principalmente o desenvolvimento sustentável, através de práticas de manejo ecologicamente e economicamente viáveis, que podem ser incorporadas na agricultura. Os avanços alcançados nesta área foram significativos e hoje em dia contribuem para que haja o desenvolvimento sustentável em vários setores do agronegócio, principalmente no setor produtivo de buchas.

5. METODOLOGIA

5.1 Caracterização da Empresa

A empresa em questão foi fundada no ano de 2002 por dois empresários que tinham como objetivo preservar o meio ambiente e fornecer ao mercado um produto de qualidade de e que atendessem também as normas ambientais.

Tudo começou com a produção de Buchas Vegetais, em uma propriedade na cidade histórica de Pirenópolis, Goiás. Com acompanhamento especializado e técnicas de manejo a empresa se tornou uma das pioneiras nesse segmento, estando atualmente com mais de 30 mil pés de bucha e podendo distribuir o seu produto em várias cidades do Goiás e DF.

Hoje, a empresa é reconhecida como a maior produtora individual de buchas vegetais da América Latina e adquiriu sua própria semente e trama, tendo assim, certeza da procedência de sua matéria prima. Atualmente, a empresa está em franca expansão e melhorando seus processos e procedimentos a cada dia, visando atender um maior número de clientes.

5.2 Tipo de Pesquisa

Tipo e técnica de pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa o presente estudo pode ser considerado como descritiva e exploratória. Descritiva, pois por meio de questionário que pode ser aplicado na empresa, e através de observações “in loco” foi possível descrever qual a real situação da empresa quanto a sua funcionalidade, e de qual forma a gestão por processos poderia ser implementada. Exploratória, pois a mesma procura fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo e assim poder analisar qual a melhor maneira de introduzir na empresa em questão a gestão por processos. Segundo Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Fidel (1992), estudo de caso trata-se de um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. No estudo de caso são reunidas informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com o intuito de apreender o todo do fenômeno. Fez-se também a utilização da análise documental, que para Ludke e André (1986) constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Vieira e Zouain (2005) apontam as seguintes vantagens da pesquisa qualitativa:

“[...] a pesquisa qualitativa, geralmente, oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior

grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja. ”

A observação, segundo Marconi & Lakatos (1999, p. 90) “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos”. O estudo é classificado como observação participante, pelo fato de que há participação real e natural por parte do pesquisador mantendo um bom relacionamento com os colaboradores da empresa em estudo.

Em relação aos tipos de questões utilizadas no questionário, pode-se classificar o mesmo como questionário misto, pelo fato de que há questões abertas, ou seja, questões que permitem com que os entrevistados respondam com suas próprias palavras de maneira mais abrangente. Mas também há questões fechadas, questões que a resposta é feita através de escolhas entre opções pré-determinadas pelo pesquisador.

5.3 Coleta de Dados

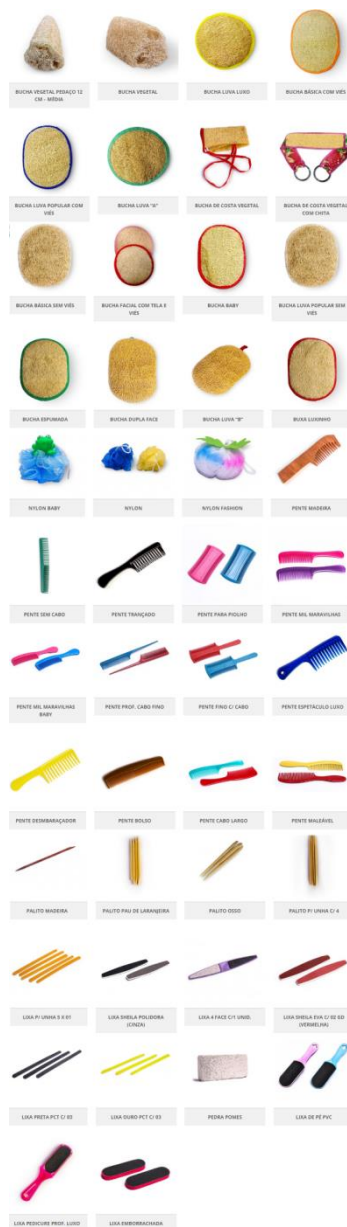
A coleta de dados foi realizada em uma empresa rural, produtora de bucha vegetal, localizada no interior de Goiás. A mesma emprega 70 funcionários no total, divididos entre a fábrica (processamento) e a chácara (produção). No entanto, a pesquisa foi realizada somente na fábrica, onde estão empregados 28 funcionários, distribuídos em: 6 no corte, 12 na costura, 5 no encartelamento e 5 no depósito. Desse total foram aplicados apenas um questionário para o Diretor para aquisição de informações a respeito do funcionamento da fábrica e como seus processos eram organizados e realizados.

Para a aplicação desse questionário foram feitas algumas visitas à empresa, para que fosse diagnosticado as formas e condições dos trabalhos executados pelos colaboradores, sendo que foi acompanhado todos os processos de produção afim de identificar gargalos existentes na realização de cada tarefa e identificar também os pontos a serem melhorados através dessa análise.

6. EXPERIÊNCIA PRÁTICA

A empresa estudada atua no comércio de produtos de higiene pessoal, onde diversificação (mix) dos produtos vendidos é muito grande, porém a bucha vegetal natural é o principal produto comercializado e também o qual a empresa trabalha em todo o processo produtivo, ou seja, do plantio até o beneficiamento do produto final acabado. Assim, verifica-se, na figura 3, os principais produtos comercializados pela empresa atualmente:

Figura 3: Produtos comercializados pela empresa



Fonte: Site da empresa, 2016.

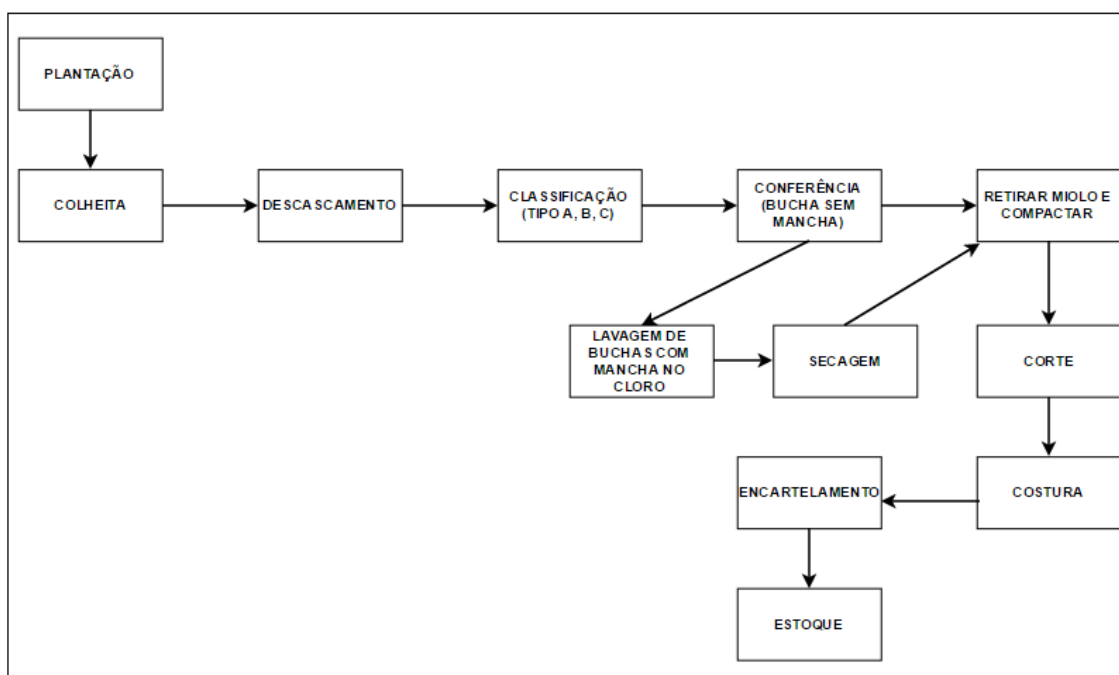
O estágio foi realizado durante 3 meses, entre abril e junho de 2016, através de visitas que aconteceram na propriedade rural onde é fabricada a bucha vegetal e na fábrica onde é realizado o beneficiamento da bucha, cujas principais atividades foram de acompanhamento na área de produção e logística.

Os gestores acolheram muito bem a ideia e auxiliaram em demasia na aplicação do questionário. A maior dificuldade encontrada no estágio foi a distância percorrida durante as visitas que foram necessárias para aplicação dos questionários e obtenção de uma visão sistêmica da empresa.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da pesquisa realizada pode-se constatar que a empresa não utiliza a modelagem de processos, que de acordo com Sordi (2008), é de extrema relevância para a empresa, pois trabalha o sequenciamento de atividades de maneira eficaz e eficiente, reduzindo custos e evita que algumas atividades sejam refeitas (havendo assim o retrabalho), dessa forma, ocasionando custos operacionais e perda significativa de tempo. Abaixo segue figura que demonstra de maneira clara os macroprocessos existentes na empresa.

Figura 4: Fluxograma atual de produção



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na empresa, nem mesmo este fluxograma de produção é seguido de maneira contínua, pois ao chegar na fábrica para corte e encartelamento ainda há a existência de buchas com manchas, e que precisam voltar para a lavagem, fazendo assim com que haja retrabalho no processo de produção da bucha e o mesmo seja mais demorado e custoso.

A partir deste modelo também é possível determinar três funções que são de grande importância para que a empresa possa fornecer um produto de qualidade a um custo menos elevado. Dentre as funções estão a da colheita, que deve ocorrer no período certo, para que as buchas não fiquem muito ressecadas ou tenham muitas manchas oriundas de sua dissecação natural; a do descascamento e lavagem; e por último, mas não menos importante, a separação e catalogação das buchas por tipos. Nesse sentido, vale ressaltar que a empresa possui uma classificação própria para a bucha do tipo Africano, que se planta na propriedade. Sendo que a do tipo A, pertencente à buchas com maior quantidade de fibras, o que fornece o aspecto de mais suave, sendo mais utilizada para fabricação de buchas para higiene do rosto, estas buchas são catalogadas a partir das seguintes características: Possuir acima de 0,95 cm; possuir fibra bem junta e firme ao tato; e possuir cor clara (de bege claro a branca). Bucha tipo B, que normalmente é um produto menos suave, com espaço maior entre as fibras e tamanho menor também quando comparada a bucha tipo A tendo como destino a fabricação de buchas para higiene de todo o corpo, na empresa ela é catalogada de acordo com as seguintes características: Possuir acima de 0,70 cm; ter fibra bem junta e firme ao tato e possuir cor clara (de bege claro a branca). E por fim o tipo C, que são buchas com menos incidência de fibras e por isso são mais ásperas, estas buchas para serem catalogadas como sendo pertencentes a esta categoria precisam ter de 0,30 cm a 1m50cm, e podem ter variedade de qualquer coloração, a fim de demonstrar com exemplos estes modelos de bucha que existem na propriedade, há a imagem a seguir que demonstra de maneira clara o formato, cor e modelo de cada bucha, sendo a primeira bucha de baixo para cima tipo A, a do meio tipo B e a primeira bucha de cima para baixo a tipo C.

Figura 5: Catalogação da bucha por tipo na propriedade.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na figura 5 é possível identificar os três tipos de buchas que são produzidos na Chácara, o tipo A sendo o maior, o tipo B de tamanho intermediário e a tipo C sendo a de menor tamanho e conseqüentemente de menor qualidade.

Talvez um dos maiores problemas na produção e que ocasiona o retrabalho seja a falta de gerenciamento/fiscalização quanto a seleção e armazenamento da bucha até o seu corte e encartelamento, fazendo com que haja o molho da bucha no cloro mais de uma vez, para que isso não ocorresse seria necessário a introdução de uma conferência da bucha logo após o enxágue, assim seria identificado se seria necessário realmente uma outra lavagem. Organizar lugares diferentes para alocação da bucha antes do corte por tipos também é uma medida necessária que precisa ser tomada, pois atualmente a bucha é alocada em um único galpão, onde não há separação precisa dos modelos existentes, podendo haver mistura das mesmas no momento em que ela for levada para o corte e encartelamento, como é demonstrado na figura 6. Uma sugestão é que os fardos de bucha vegetal sejam amarrados com barbantes coloridos e que cada cor indique um tipo, por exemplo.

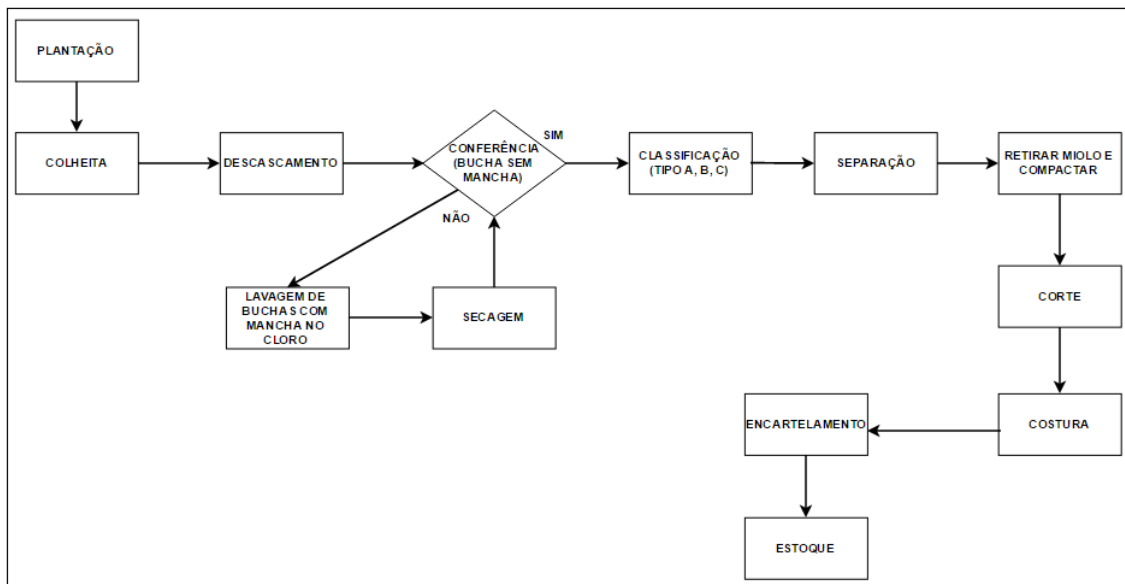
Figura 6: Galpão de armazenamento dos fardos de bucha vegetal por tipo.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na figura 6 é possível notar que não há nenhuma organização quanto a separação da bucha por tipo, por isso a implantação de sessões diferentes para alocação dos diferentes tipos é necessária, assim não há o retrabalho de uma nova separação da bucha quando ela chegar na fábrica para corte.

Para tanto foi criado um novo fluxograma, que engloba macroprocessos que não são citados no atual, mas que é importante para maximização da produção da bucha, evitando retrabalho e potencializando a gestão (Figura 7).



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na figura 7 é possível observar as mudanças que podem ser implementadas na produção da bucha e que aprimoraria a gestão de processos, tanto na fábrica como no estoque da bucha na chácara. O macroprocesso dito como conferência da bucha pode ser classificado como o mais importante, pois evita que haja repetições desnecessárias na lavagem da bucha, ou que a bucha chegue na fábrica para corte com manchas e/ou outras imperfeições.

Em contrapartida, vale lembrar que a empresa dispõe também de um software capaz de realizar controle de estoque, fluxo de caixa e demais operações contábeis e gerenciais da empresa, mas, por falta de capacitação de pessoal não é utilizado em sua totalidade, portanto, não é feito nenhum controle de estoque na empresa por essa ferramenta, nem são controladas as entradas e saídas. Porém, a utilização do software ajudaria, e muito, no controle de estoque para que não houvesse sobrecarga de bucha nos galpões de estocagem antes do corte e encartelamento, além de controlar quanto é produzido.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalização desse trabalho, pode-se tecer as seguintes considerações:

- Foi diagnosticado a importância da utilização da gestão de processos em uma organização, devido ao fato de ela auxiliar muito na otimização dos recursos disponíveis, abrangendo organização, diminuição de custos, maiores lucros, entre outros;
- Ficou claro que a não utilização da ferramenta de gerenciamento de processos refletiu em uma produção onerosa tanto em custos, quanto em tempo desperdiçado, gerando principalmente o retrabalho em algumas atividades;

Portanto, é importante ressaltar que a implantação da gestão por processos, é de extrema relevância para empresa, pois além da diminuição de custos para fabricação de seus produtos ela também contará com importantes ferramentas que, a partir da gestão de processos poderão ser implementadas na empresa, como por exemplo a criação de um planejamento estratégico, que auxiliará a empresa a enxergar onde ela está no mercado onde ela se encontra e onde ela quer chegar, através da criação de sua missão, visão e valores, que nortearão suas decisões institucionais e comerciais.

9. SUGESTÕES

Portanto, não tem-se a pretensão de encerrar o assunto com este trabalho apenas. Sugere-se, dessa forma, que o conhecimento a respeito desse tema seja melhor aprofundado e trabalhado, na medida do possível e que a empresa possa, com a utilização da gestão de processos conhecer e mapear melhor os processos organizacionais desenvolvidos pela empresa e assim obter mais informações sobre eles, promovendo a uniformização e descrição em futuros manuais, visando identificar e desenvolver internamente metodologias de melhores práticas da gestão de processos, com o intuito de diminuir o tempo de fabricação de cada produto, podendo aumentar significativamente sua receita e obter melhores resultados sobre suas vendas futuras.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Patrícia Medianeira da Costa; COLUSSO, Ana Cláudia. Empresa Rural e o Novo Código Civil. IN: **Revista Eletrônica de Contabilidade**, julho de 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a01vIIInesp.pdf>>. Acesso em Maio de 2016.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANTE, Sergio Albert. **O Planejamento da Nova Empresa Rural Brasileira**. Rio de Janeiro: APEC, 1973.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERREIRA, N. **Empresa Rural**. **Agronline.com.br**. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=456>>. Acesso em: 04 de maio de 2016.

FIDEL, Raya (1992). **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, Jack D. &

HARRINGTON, J., **Aperfeiçoando Processos Empresariais**, Makron Books, São Paulo, 1993.

HAMMER, M. & CHAMPY, J., **Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da Gerência**, Campus, Rio de Janeiro, 1994. Tradução da versão original Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviço**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KEEN, P., **The Process Edge**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUDKE Menga, MARLI, André. 1986. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo, EPU.

MARCONI, M. & LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

PAIM, R., **As tarefas para Gestão de Processos**, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção -COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

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

SOUZA, Ricardo; GIMARÃES, José Mário Patto; MORAIS, Vander Azevedo; VIEIRA, Guaracy & ANDRADE, José Geraldo. **A Administração da Fazenda**. São Paulo: Globo, 1995.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, M. M. F. & ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004. cap. 1.

Roteiro de entrevista

1. Dados do Entrevistado

Nome: Cargo:

Idade:

2. Identificação da empresa

2.1. Qual é o objetivo da empresa?

2.2. Descreva a sua missão.

2.3. Qual é a visão da empresa?

2.4. Histórico da empresa:

2.5. Total de Funcionários da empresa:

2.6. Seu Ramo de atuação:

2.7. Quais são os seus principais produtos?

2.8. Há concorrentes? Se sim, quais são os principais concorrentes?

2.9. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

3. Engenharia de Processos

3.1. O Sr. acredita que a inovação é importante para a empresa se manter no mercado? Se sim, quais processos de inovação poderiam ser implementados na rotina da empresa?

3.2. Atualmente qual está sendo o maior desafio para a empresa? Em termos administrativos, e operacionais?

3.3. Quais são os principais obstáculos que a empresa possui hoje em dia? A legislação vigente de alguma forma foi um impedimento para a empresa?

3.7. A empresa faz uso de algum software de gestão? Se sim qual seria ele, e quais benefícios ele proporciona para a empresa? E se não, deseja implementar algum?, e qual seria?

3.9. Com relação à cadeia de Fornecimento, a empresa adota soluções de redução de custos de transporte ou armazenamento de estoques?

3.10. A empresa busca informações em fontes externas através de eventos, feiras, associações ou uso de consultorias de entidades?

4. Engenharia de Produto

4.3. Há na empresa algum método para controle da qualidade do produto? Se sim, como é realizado este controle de qualidade do produto?

4.4. O produto é oferecido em quais versões? Pensam em aumentar o número dessas versões a fim de atingir novos mercados ou grupos de consumidores?

Sugestão de algo a acrescentar com relação à produção?

5. Gestão ambiental

6.1. A empresa modificou algum processo ou característica de serviço ou produto por razões ecológicas?

6.2. Qual a destinação dos resíduos recorrentes da fabricação? Eles trazem algum impacto ao meio ambiente?

6.3. A empresa possui alguma certificação como ISO, IMMETRO, OHSAS?