



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

MIRIAN PEREIRA SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA PEQUENA EMPRESA
DE PRODUÇÃO**

PLANALTINA/DF

2016

MIRIAN PEREIRA SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA PEQUENA EMPRESA
DE PRODUÇÃO**

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

Dedico a minha família que tanto me apoiou e incentivou meu sucesso profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. A esta Universidade, seu corpo docente, que oportunizaram essa janela de oportunidade que hoje vislumbro. A minha família pelo amor, incentivo e apoio incondicional. A minha Orientadora Fernanda R. Nascimento, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube pelas suas correções e incentivos. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

EPÍGRAFE

“Quem nunca errou nunca experimentou nada novo.”

Albert Einstein

RESUMO

Relata um estudo sobre a Gestão por Processos na chácara produtora de bucha vegetal, situada no interior do Goiás, em Pirenópolis, o objetivo deste trabalho foi conhecer os processos da produção de bucha vegetal, identificar os gargalos que dificultam as etapas, e solucioná-las, com as sugestões proposta nesse trabalho. Esse estudo foi realizado com visitas in loco, e foi aplicado questionário não estruturado, e foi feita uma análise dos processos pertinente a rotina do processamento da Bucha Vegetal, com base em uma pesquisa bibliográfica. A empresa não possui um planejamento, ela sempre trabalha com tentativa e erro, gerando assim prejuízos e esgotamentos físico e mental aos funcionários. Contudo a implantação da Gestão por Processos é indispensável para a manutenção e crescimento da empresa.

Palavras chaves: Gestão por Processos. Planejamento. Bucha Vegetal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia do Processos.....	13
Figura 2: Características de um Processo.....	15
Figura 3: Conceito básico da Qualidade.....	16
Figura 4: Diagrama de Ishikawa.....	17
Figura 5: Produtos comercializado pela empresa.....	20
Figura 6: Proposta de Fluxograma de Produção da Bucha Vegetal.....	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	10
2.1	Objetivo Geral	10
2.2	Objetivos Específicos	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1	Agronegócio e a Bucha Vegetal	10
3.2	Gestão por Processo	12
3.2.1	Hierarquia de Processos	13
3.2.1.1	Processos	14
3.2.1.2	Entradas e Saídas	15
3.2.1.3	Gestão da Qualidade	16
4	METODOLOGIA	17
4.2	Caracterização da Empresa	17
4.3	Tipo e Técnica de Pesquisa	18
4.4	Coleta de dados	19
5	RESULTADOS	20
5.1	Experiência Prática	20
5.2	Processo Produtivo da Empresa	21
5.3	Alguns Pontos Críticos dos Processos	24
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
7	REFERENCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Na era da globalização para se tornar e permanecer bem sucedido e competitivo no mercado, as empresas devem melhorar continuamente seus processos. A gestão de processos é uma poderosa ferramenta que as empresas podem utilizar para manter suas atividades otimizadas.

Juntamente com a Gestão da Qualidade que foca na qualidade de produção e dos serviços de uma empresa. Inicialmente, surgiu na Segunda Guerra Mundial, para corrigir os erros dos produtos bélicos, mas anteriormente o termo utilizado era “Controle de Processos”. Com sua evolução, passou a denominar-se Garantia da Qualidade, utilizando normas específicas para cada etapa. Após isso, surgiu o Controle da Qualidade, no início do século XX por Frederick Taylor e Ford.

Para aqueles que consideram investir na Gestão por Processos para conduzir melhoria de um processo, aqui está uma breve visão geral porque sua empresa precisa de um Gerenciamento de Processos.

O presente estudo mostra a importância da Gestão por Processo no desempenho da empresa, e a relevância da sua aplicação no dia-a-dia para a melhoria dos processos de produções. Assim evitando stress e desmotivação dos funcionários aliado a falta de normatização dos processos que gera retrabalho.

O agronegócio brasileiro tem uma importante participação no PIB, além disso existem muitas políticas de produção sustentável. O Brasil vem buscando, por meio de políticas públicas, incentivar a criação de instrumentos que promovam o envolvimento de empresas e da sociedade no trabalho para a construção de um sistema sustentável, principalmente do ponto de vista das mudanças de atitudes empresariais.

O objetivo deste trabalho foi conhecer a produção de Bucha Vegetal pelo método de Gestão por Processos, na empresa Beta situada na cidade de Pirenópolis no interior do GO e salientar exemplos típicos de objetivos de melhorias que incluem a redução dos custos, otimização do tempo, redução de anomalias, e geração de matéria prima de alta qualidade, dentro de um bom ambiente de trabalho.

O importante na Gestão por Processos, não se trata de melhorar a forma como as atividades individuais são executadas. Pelo contrário, é sobre o gerenciamento de cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que, em última análise agregam valor à organização.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Conhecer a propriedade e fazer um levantamento sobre seu processo produtivo, da plantação ao beneficiamento da Bucha Vegetal.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Fazer uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e metodologias de gerenciamento da produção e;
- ✓ Identificar os pontos críticos nos processos atuais e sugerir melhorias.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Agronegócio e a Bucha Vegetal

O conceito de Agronegócio foi desenvolvido pelos pesquisadores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg. Nasceu com a expressão “agribusiness”, nos EUA, em 1955.

Por definição, John Davis queria dizer que “Agribusiness era a soma total de todas as operações envolvendo a produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção dentro da fazenda; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles”.

O princípio do Agronegócio significa a definição e características das atividades e links associados à produção agrícola não só dentro de uma empresa, mas também links com entidades e atividades a montante e a jusante típicas da transformação (processamento) de matérias primas agrícolas em produto acabado. Literalmente, representa uma visão geral de todo o espectro de setores da economia que estão diretamente ou indiretamente envolvidos nos processos de produção de alimentos ou bens de consumo.

Ainda que a participação da própria agricultura no Produto Interno Bruto (PIB) e na quantidade de força de trabalho, a partir da metade do século passado caiu nas encomendas, o desenvolvimento de outros setores é visto no desenvolvimento de outros elos do Agronegócio.

A questão diz respeito a duas outras opções do uso de produtos agrícolas em áreas não alimentares de transformação e utilização. Para efeitos de simplicidade a interpretação em mais trabalho é focado principalmente na área chave do uso a produção de alimentos. É necessário lembrar que os princípios e conclusões gerais são basicamente relevantes para áreas não alimentares da utilização de matérias-primas de origem agrícola também.

A Bucha Vegetal é provavelmente originária da Índia, seu uso remete aos povos do antigo Egito, no mercado mundial seus maior produtores são a China, El Salvador, Coréia, Tailândia, Guatemala, Colômbia, Venezuela e Costa Rica. No Brasil é cultivada expressivamente do estado de Minas Gerais. Os produtores dessa região fazem o processamento e agregação de valor.

O gênero *Luffa*, segundo Bisognin (2002), é compreendido por sete espécies, *Luffa quinquefida*, *Luffa operculata*, *Luffa astorii*, *Luffa echinata*, *Luffa acutangula*, *Luffa graveolens* e *Luffa aegyptiaca* (*Luffa cylindrica*). A *Luffa cylindrica* é a espécie mais extensivamente cultivada segundo Heiser & Schilling (1990).

A espécie mais conhecida e cultivada no Brasil é a *Luffa cilíndrica*. A fibra do fruto maduro é muito utilizada em todo o mundo na limpeza geral, higiene pessoal e como artesanato. (MAROUELLI et al., 2013).

A Bucha Vegetal é um tesouro escondido, e não há dúvidas que os nossos agricultores podem adotar novas tecnologias de produção e competir com agricultores do continente. O que falta são técnicas pós-colheita, juntamente com as instalações de armazenamento e a ausência de Parceria Público Privada (PPP). O que chamamos de Bucha pertence à família *cucurbitaceae* também conhecido como *Luffa cylindrica* ou Bucha Vegetal, cresce sem muita manutenção e cuidados em quase todos os tipos de solos ao contrário de outros vegetais. É uma trepadeira anual que produz frutos fibrosos. O único problema é que essa cultura requer necessariamente treliças ou apoiar em uma videira.

A esponja possui múltiplas aplicações que podem gerar mais renda, além de vender como vegetais frescos. Uma das vantagens da bucha é a sua biodegradabilidade, ambientalmente segura e de baixa densidade. Estudos recentes mostram a exploração da bucha

vegetal, além disso pesquisas relatam que as buchas foram trocadas por material sintético, e hoje estão voltando para o mercado e estão perdendo a rotulação de utensílio arcaico. Com o apoio do Sebrae algumas empresas estão produzindo de maneira sustentável, os materiais de higiene que foram substituídos pelas buchas mais usadas atualmente que são as sintéticas que são muito sólidas e de difícil degradação. Por ser Biodegradáveis há uma iniciativa público-privada para sua produção e a ministração de cursos para a confecção de acessórios e bijuterias.

São produtos sensíveis na pós colheita e os cuidados devem ser tomados para não magoar e raspar, e não se deve rasgar o fruto da videira. O produto deve ser colhido e armazenado em local aconchegante, bem ventilado e seco ou permitir que a esponjas sequem completamente em prateleiras ou pendurados por ganchos.

As esponjas são excelentes itens de lavagem como plástico e aço. Entretanto a bucha pode ser usada para limpeza em geral, incluindo carros. A bucha pode substituir buchas comuns, de lã ou de aço dentro da cozinha.

A esponja vegetal pode ser utilizada convenientemente usada para o banho, após ser feito um recorte adequado para facilidade na sua utilização. Picados da bucha podem ser adicionado aos sabonetes como espoliante. Quando utilizado para o banho a produz brilho a pele, melhora a circulação e acredita-se que alivia dores reumáticas e artrite.

Graças à sua densa rede de fibras e elevada resistência de tração a bucha pode ser utilizada com matéria prima para artesanato, filtros, calçados, solas de chinelos cestos, abafador de sons, matérias de embalagens e muito mais. A Bucha Vegetal um produto típico da agricultura familiar, cultivada em pequenas áreas gerando renda em certas região do país.

Atualmente, há uma grande preocupação com a preservação do solo, rios, lagos e mananciais, neste sentido a agroecologia é uma ciência multidisciplinar que proporciona um ambiente mais sustentável.

3.2 Gestão por Processo

Na sua forma mais genérica, a qualquer conjunto de atividades realizadas por uma empresa que é iniciado por um evento, transforma a informação, materiais ou compromissos de negócios, e produz uma saída. As cadeias de valor e processos de negócios de grande escala produz resultados que são valorizados pelos clientes. Outros processos geram saídas que são valorizados por outros processos.

Um pré-requisito importante da Gestão por Processo bem sucedido é o pensamento orientado para o processo. Isto significa que o foco principal não é sobre a divisão baseada no

departamento de tarefas, mas sim sobre os trabalhadores individuais, como eles são os únicos para executar os passos do processo relevantes. Hammer (1998) entende que a empresa voltada para processos, projeta e mensura cuidadosamente seus processos, fazendo com que todos os funcionários os entendam e se responsabilizem por eles.

Para Gonçalves (2000a) gerenciar a empresa pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas.

De acordo Gonçalves (2000b) salienta que a empresa estruturada por processos não é necessariamente gerida por processos. Organizar para uma estrutura por processos implica em atribuir a responsabilidade do andamento do processo a um process owner, organizar as atividades ao longo dos processos, criar equipes multifuncionais e polivalentes e otimiza o máximo possível os recursos dos processos essenciais.

Segundo Benner e Tushman (2001), o gerenciamento de processos, baseados na perspectiva de uma organização como um sistema de processos interligados, envolve concentrar esforços para mapear, melhorar e aderir aos processos organizacionais. Além disso, ele permite que todos os membros de uma empresa para conhecer e compreender os processos dentro de sua empresa e para implementá-las de acordo com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente de forma lucrativa.

3.2.1 Hierarquia de Processos

A Hierarquia dos Processos é contruída verticalmente do nível maior pra o menor. Serve para a identificação de processos e para a análise da empresa. Os processos compõe a estrutura da empresa de maneira hierárquica que define o grau de importância e de detalhamento de cada etapa. Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem desdobrar-se na execução de Subprocessos, Atividades e Tarefas. Diante disso, pode-se dizer que existe uma hierarquia entre Macroprocessos, Processos, Subprocessos, Atividades, como mostra a figura a seguir:

Figura 1: Hierarquia do Processos



Adaptado de Sordi (2008, p.60).

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

Hierarquia de Processos de negócios pode ser definida como o arranjo estratégico de funções e processos de negócios. A disposição dos processos de negócios em um formato hierárquico navega pelas empresas para o alinhamento necessário de sistemas de negócios, módulos de negócios, processos de negócios e arquitetura de negócios com a estratégia organizacional. Este tipo de arranjo hierárquico age como um esboço para fornecer uma arquitetura de processo visual se dividida a partir de processos complexos de alto nível para sub processos de baixo nível.

3.2.1.1 Processos

Processo é o resultado da articulação de pessoas, instalações equipamentos e outros recursos materiais. De forma simples Harrington (1993) define processo como uma ação que recebe uma entrada (input), transforma (agregando valor) e gera uma saída (output). Ou seja é uma forma estruturada da viabilização do trabalho, portanto trata-se se uma ferramenta mercadológica.

Um Processo requer uma série de ações para atingir um determinado objetivo. Os processos são contínuos, podem ser simples ou complexos com base no número de etapas,

o número de sistemas envolvidos. Eles podem ser de curta ou longa duração. Processos mais longos tendem a ter várias dependências e uma maior exigência de documentação.

3.2.1.2 Entradas e Saídas

Conceituado como um grupo de atividades e/ou comportamentos, logicamente estruturados, executados por pessoas ou máquinas para alcançar um ou mais objetivos, os processos transformam Entradas em Saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes da organização (DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994; BPM CBOK, 2013).

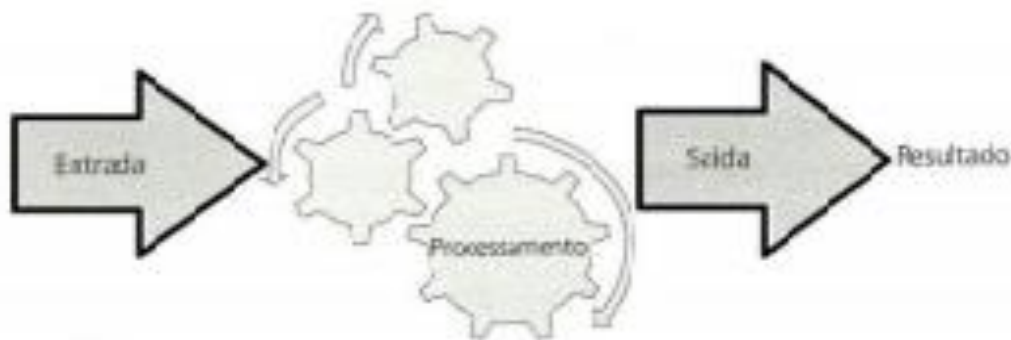
Entende-se por processo a sequência lógica, início, meio e fim que tem por resultado um produto final.

Em cada processo podemos identificar a presença de três elementos em questão: Entrada que são os matérias serviços e informações; os processos na qual consiste a transformação da matéria prima; e as Saídas são os resultados.

A Entrada pode ser um pedido ou uma requisição daquilo que vai ser transformado, já a Saída pode ser o produto ou serviço solicitado.

Para se transformar Entrada em uma Saída depende de recursos e regras. Os recursos podem ser considerado mão de obra, estrutura física para realização do trabalho, e recursos financeiros. As regras são as políticas de Gestão da Qualidade que envolvem manuais, regulamentações, especificações, que guiam e orientam na produção para assim a Saída ter uma padronização, como mostra a figura 2:

Figura 2: Características de um processo.



Fonte: PRADELLA; FURTATO; KIPPER, 2012

De acordo Gonçalves, (2000) as transformações ocorridas em um processo de negócio podem ser físicas (quando os inputs são matérias, tecnologias ou outros tangíveis) ou transacionais (quando os inputs são informações/ conhecimentos ou outros intangíveis).

3.2.1.3 Gestão da Qualidade

Em um mundo cada vez mais competitivo é indispensável um sistema de gestão pela qualidade total para o sucesso das organizações. No entanto a padronização é de total importância para o gerenciamento dos processos, é uma das premissas importantes para garantir qualidade total da produção e assim evitar o retrabalho, de acordo com os conceitos básicos da qualidade ilustrado na figura 3:

Figura 3: Conceito básico da Qualidade



Fonte: Adaptado de Pearson Education Brasil

Atualmente a qualidade está sendo uma das maiores preocupações da empresas, independente do serviço ou produto.

A certificação da qualidade além de aumentar a confiança, reduz custos internos, aumenta a produtividade, melhora a imagem e os processos continuamente.

Na forma mais geral para Cavanha Filho (2006), padronizar significa normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, direcionando para menores falhas e desvios.

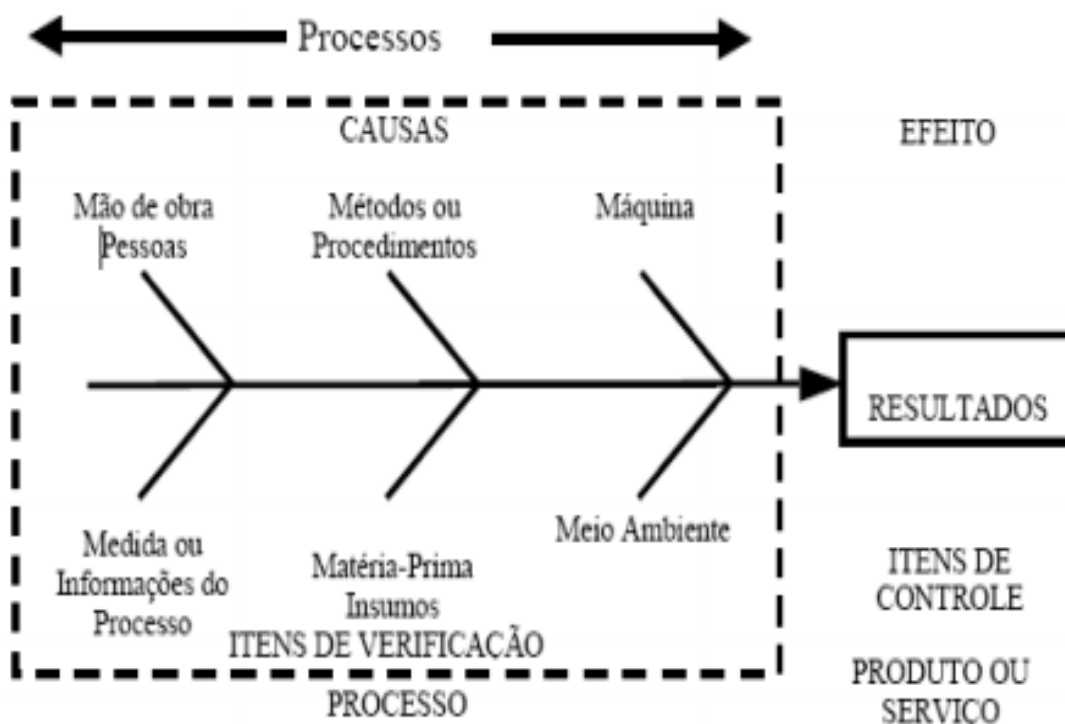
Baseado no que afirma Goese (1999), antes de definir padrões, faz-se necessário identificar os processos para melhorias e compreensão do funcionamento da organização. Sendo que, para Campos (1992), a identificação dos processos pode ser obtida por meio da

compreensão do relacionamento causa-efeito, em que sempre para um efeito (fim, resultado) existe um conjunto de causas que podem ter influenciado.

Para facilitar a separação das causas e seus efeitos, o diagrama de Ishikawa foi desenvolvido pelos japoneses.

De acordo com Whitelley (1992), o diagrama de Ishikawa pode ser visualizado como na figura 4:

Figura 4: Diagrama de Ishikawa



Fonte: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf

Independentemente do tipo de padronização todas tem como objetivo reduzir variabilidades dos procedimentos, eliminando ações desnecessárias e otimizando o tempo. Contudo, cada organização faz a sua própria padronização de acordo com suas necessidades.

4 METODOLOGIA

4.2 Caracterização da Empresa

A empresa foi fundada em 2002 por dois empresários após receber a propriedade como herança deixada por seu pai. Iniciou-se através de uma pequena produção de Buchas Vegetais numa propriedade rural de 20 hectares. Foi crescendo a cada ano e atualmente conta com mais

de 35 mil pés de buchas que produzem 20.000 dúzias de buchas inteiras por ano em metade do terreno.

A bucha é plantada antes das chuvas e devido às mudanças climáticas sofridas no país, não há mais uma data específica para realização desse plantio. Recentemente a empresa está implantando um sistema de irrigação, para que a produção seja feita o ano todo.

A bucha fica pronta para ser colhida com oitenta dias aproximadamente, na chácara, é realizada a colheita da matéria prima, a lavagem, o clareamento de algumas peças e a retirada das sementes, em seguida, a bucha aberta e transportada para a fábrica.

A fábrica está localizada a aproximadamente 8 Km da chácara, é nesse espaço dentro da cidade que a bucha é cortada no formato devido, transformada e embalada para distribuição.

A demanda não é atendida por completo e a produção própria de bucha não é satisfatória para a produção, a empresa compra de produtores vizinhos geralmente do estado de Minas Gerais, mensalmente quatro mil dúzias de buchas inteiras para suprir a cadeia.

Na fábrica, o empreendimento conta com um quadro de 33 funcionários, que são distribuídos nos seguintes setores: um funcionário no faturamento; um no escritório; 5 funcionários no corte; 13 costureiras; 4 funcionárias no encartelamento, 5 funcionários no depósito; 5 funcionários no transporte.

A empresa é uma das pioneiras na produção de bucha e atualmente o maior produtor individual da América Latina. A propriedade continua em expansão e está realizando estudos para melhorar sua produção e investindo em outras espécies de Bucha Vegetal para alavancar cada vez mais sua produção e obter matéria prima de boa qualidade e de fácil manuseio para os produtos finais.

4.3 Tipo e Técnica de Pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa pode ser considerado descritiva e exploratória. Foi aplicado um questionário e foram feitas visitas *in loco*. Foi possível conhecer a empresa e suas atividades. Exploratória por se utilizar material bibliográfico para analisar a situação da empresa, e fazer conhecer os processos.

O objetivo da pesquisa descritiva é observar e analisar todos os fenômenos dentro da organização. Bogdan e Taylor (1975) definiram observação participante como uma

investigação caracterizada por interações sociais intensas, entre investigador e sujeitos, no meio destes, sendo um procedimento durante o qual os dados são recolhidos de forma sistematizada.

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (Perovano, 2014). Com a observação foi possível reunir dados para a análise dos fenômenos nesse estudo.

Em relação ao questionário, foram feitas perguntas não estruturadas, as perguntas foram elaborada de acordo com a curiosidade gerada na visita, com perguntas em linguagem coloquial, considerando o grau de escolaridade do entrevistado. Com a espontaneidade o pesquisador não interfere na realidade, apenas observa as variáveis.

Espontaneidade, está vinculada ao fenômeno que é naturalidade, os fatos são estudados no seu habitat natural e amplo grau de generalização as conclusões levam em conta o conjunto de variáveis que podem estar correlacionadas com o objeto da investigação (Parra Filho e Santos, 2011). Desde modo a pesquisa é considerada como qualitativa, por busca caracterização dos processos. Segundo (GOLDENBERG, 1997, p. 34) a pesquisa qualitativa não se preocupa com números mais sim com as questões organizacionais e sociais do ambiente.

4.4 Coleta de dados

Em relação a coleta de dados foram feitos estudos preliminares para nortear o tema, para dar sustento à pesquisa e observação participante que ocorreu na visita.

Qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto (PARRA FILHO E SANTOS, 1998).

Foram aplicados questionários não estruturados em forma de gravações de áudio para que não se perdesse nenhuma informação, com a prévia autorização dos entrevistados e com a condição de não serem divulgados,

O questionário foi aplicado em linguagem coloquial a funcionário um da área de plantação e o outro da área de beneficiamento.

Para Günther (2006) vídeos, gravações como meios de registro da observação, pois a observação inclui registros de comportamento e estados subjetivos, registrando manifestações humanas observáveis.

Considerada questionário um instrumento básico de coleta de dados, porque a entrevista precisa ter um roteiro pré-elaborado a fim de pontuar as informações necessárias para o pesquisador. É possível estabelecer interação entre o entrevistado e o entrevistador, facilitando assim, a captação imediata das informações almejadas. (TRIGUEIRO et.al. 2014, p.35)

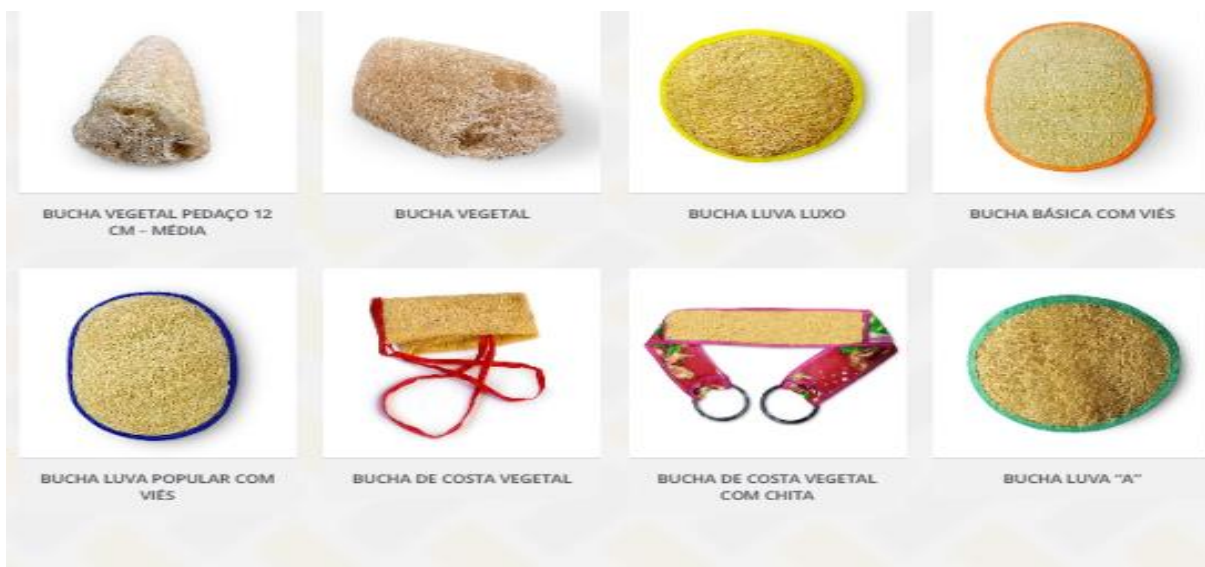
5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da coleta de dados realizada.

5.1 Experiência Prática

A empresa estudada atua no ramo de produtos de higiene pessoal. Na fábrica há uma grande variedade de produtos são produzidos, são os produtos finais resultante da agregação de valor à bucha vegetal produzida na chácara da empresa, conforme a figura 5 a seguir. Além disso, a empresa embala outros produtos que são comprados em empresas terceirizadas e colocam a sua marca para distribuição no mercado.

Figura 5: Produtos comercializados pela empresa



Fonte: Site da empresa

De acordo com as observações e entrevistas realizadas e com o conhecimento empírico sobre o tema é possível notar que a empresa não possui padronização ou modelagem de seus

processos, nem tampouco um acompanhamento das etapas de produção e beneficiamento da bucha vegetal, gerando assim muitas vezes custos desnecessários, desperdícios e até retrabalho.

Nesse sentido, a modelagem é importante, visto que ela permite segundo Rontodaro (2006) que sejam vistas com detalhe e profundidade todas as operações durante a fabricação ou produção de um produto, portanto é um instrumento necessário para a gestão por processos.

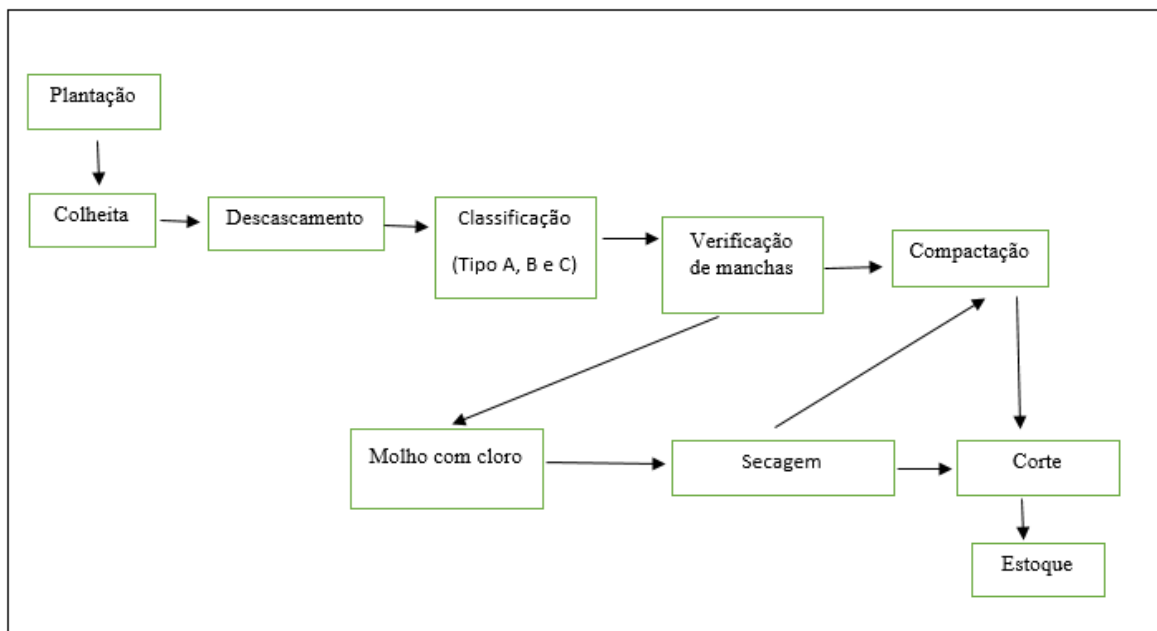
O conjunto de processos na cadeia de produção da Bucha vegetal é longo pois incluem muitas etapas realizadas manualmente, as quais precisam ser realizadas corretamente e com atenção para que a produção da matéria prima tenha qualidade desde a sua origem.

Com a utilização de padrões sistematizados de processamento a empresa poderá melhorar e gerar mais eficiência no seu processo produtivo, evitando retrabalho e outros desperdícios desnecessários. Vale ressaltar também a importância de se oferecer um treinamento adequado, por pessoal qualificado, para à mão de obra da Chácara.

5.2 Processo Produtivo da Empresa

O processo produtivo da Bucha Vegetal é todo manual, desde o plantio, passando pela colheita até o beneficiamento. A implantação da Gestão por Processos é importante para a empresa, pois são muitas etapas a serem realizadas desde o plantio até a chegada do produto beneficiado no estoque, conforme a figura 6. A seguir, o desenho do fluxograma com as etapas para a produção da matéria-prima. Vale lembrar, porém, que essa não é a rotina adotada pela empresa até o momento, mas sim uma sugestão de sequência dos procedimentos, de acordo com a literatura estudada. O intuito desse fluxograma é organizar melhor o processo produtivo, dando maior agilidade e eficiência, além de orientar melhor os trabalhadores nas suas funções.

Figura 6: Proposta de Fluxograma de Produção da Bucha Vegetal



Fonte: Elaboração Própria, 2016

Esse fluxograma representa uma sequência lógica do processo produtivo. As etapas estão interligadas, ou seja, uma depende da outra e a não realização criteriosa dessa sequência do processo pode gerar um retrabalho e, com isso, aumentando o tempo de produção. As fases que merecem mais atenção no beneficiamento são o descascamento, classificação e a verificação de manchas e molho. No descascamento, a mucilagem deve ser retirada por completa, caso não seja feita a retirada dessa (baba) e sementes, resultará em manchas muito pigmentadas causando a desvalorização do produto. Na classificação sempre ficam dúvidas em relação ao tipo de bucha, essa falta de consenso faz com que as buchas voltem para a chácara para ficarem mais uma vez no molho, gerando assim retrabalhos. Por isso, a importância de se utilizar a classificação feita pela empresa.

A área de plantação está distribuída em 10 ha, de um total de 20 ha da chácara. Apesar da área não ser muito extensa, a empresa enfrenta algumas dificuldades, principalmente na parte de manutenção das parreiras, as quais não são realizadas de um plantio para outro. As escoras das parreiras são de madeira de eucalipto e não suportam seu peso, segundo o coordenador geral da área de cultivo, e com isso o risco de prejuízos são altos. Assim, o trabalho se torna oneroso e estressante e pode oferecer muitas incertezas ao dono e aos funcionários, principalmente no período de chuva por que pode causar o desabamento da plantação e o fruto não se desenvolver como deveria, etc...

O regime de chuva é bastante irregular na região, observando esse fator o proprietário está implantando um sistema de irrigação que será abastecido por dois canais para que haja colheita em diferentes épocas do ano. Na área de plantação, também não há uma padronização de espaçamento entre as estruturas.

Após o plantio vem a colheita, que dura aproximadamente 4 meses, e deve ser feita no período adequado, para que as buchas não percam sua maleabilidade. A colheita é feita por caminhão próprio pequeno. Quando se trata de produção, os períodos devem ser respeitados rigorosamente para que se tenha uma produtividade adequada. Vale ressaltar que o beneficiamento é muito próximo à área plantada (aproximadamente 500 metros).

Assim que os frutos são colhidos, eles são levados para um tanque com água pura, onde ficam de molho por um tempo determinado para a casca desprender do fruto. Aí se inicia o processo de beneficiamento, o qual consiste em lavar; descascar; bater a bucha no batedouro para eliminar a mucilagem e sementes, caso essa mucilagem (baba) não seja retirada de forma adequada no momento que for realizado o processo de secagem, a mesma apresentará manchas escuras, e isso desvalorizará comercialmente o produto. Portanto, esse é um momento de atenção para preservação da qualidade da bucha. As cascas são retiradas e descartadas ou queimadas ali mesmo na propriedade. Existe uma ideia de retorná-la ao solo como fertilizante, mas até o momento isso ainda não foi feito, pois depende de análises e isso gera custo.

Feito isso, o próximo passo é leva-las para a secagem, que são feitas em varais na propriedade. Aqui é importante se atentar para o tempo de exposição do produto ao sol para não ressecar demais as fibras. Como pode ser constatado no trabalho esse tipo de cuidado não é tomado. Isso acontece também com o molho em que a bucha fica mergulhada. As vezes as buchas ultrapassam o tempo necessário, tanto no molho quanto no sol, acarretando assim perda de eficiência do processo e do produto.

Já para a classificação, a empresa possui um método próprio para as Buchas Vegetais do tipo Africano, produzidas na propriedade. Assim as buchas do tipo A são aquelas com uma maior quantidade de fibras, sendo mais suave, ideal para a fabricação de buchas para a higiene do rosto e possui aproximadamente 100 cm, possui fibras bem juntas, e é de cor bem clara.

As buchas de tipo B são mais ásperas, o produto final geralmente são buchas de higiene para todo o corpo. Elas são menores que a do tipo A, tendo aproximadamente 70 cm, possui fibras juntas e cor clara. E, por fim, as do tipo C são de variados tamanhos 30 cm a 1m50 cm e colorações variadas e geralmente apresentam manchas bastante pigmentadas. Neste caso, as

buchas que possui manchas são levadas ao tanque onde ficam de molho em uma solução para clarear. Essa fase também não conta com uma padronização.

De acordo com as observações e acompanhamento dos processos na chácara sugere-se que as buchas deveriam ser separadas em lugares distintos e organizadas de acordo com a classificação criada pela empresa. No local de separação seria importante terem placas bem visíveis com essas informações, a fim de se evitar conflitos, retrabalhos e erros, pois na etapa de classificação ocorre divergência na hora de catalogar qual o tipo de bucha, pois alguns funcionários consideram bucha do tipo A, enquanto outros consideram do tipo B ou C, devido a esses erros de comunicação há um retrabalho nas operações, vistos que essas buchas são selecionadas e enviadas para a fábrica e geralmente precisam retornar à chácara por erro ou equívoco de classificação. Nesse caso, o ideal seria um dia de treinamento com todos os funcionários envolvidos nesse processo e a utilização de painéis em cada setor.

Por outro lado, na fase da secagem também há uma problemática. Muitas vezes as buchas excedem o tempo no sol, geralmente nos finais de semana que não há funcionários na chácara, com isso há uma queda de qualidade, já que as mesmas se tornam duras e ressecadas devido à intensa exposição solar.

Logo após essa fase, as buchas são compactadas para serem cortada. Os funcionários também não usam equipamentos de segurança, apesar de a empresa oferecer. As instalações são escuras e abafadas. Vale lembrar aqui que, a empresa passa por um momento de mudança e esse problema já foi detectado e será corrigido no novo espaço físico da empresa.

Recentemente foi construído um galpão para a armazenagem na matéria-prima principal, ou seja a bucha vegetal, na propriedade. Por enquanto, as buchas ainda não estão sendo armazenadas da melhor forma. Até o momento são armazenadas em fardos de uma dúzia e as vezes os tipos se misturam, mas já se estuda formas mais viáveis para facilitar o carregamento e transporte para a fábrica.

De maneira geral percebe-se, pela receptividade, que a empresa está muito disposta e interessada em melhorar seus processos para um melhor rendimento e também o ambiente para seus colaboradores. Com a pesquisa desenvolvida a motivação aumentou.

5.3 Alguns Pontos Críticos dos Processos

Com a finalização do trabalho alguns pontos críticos foram identificados e merecem atenção, que são:

A empresa, até o momento, não apresenta nenhum gerenciamento de rotina e isso a torna mais propensa à perdas de produção, desperdício de tempo, retrabalho, elevação de custos, entre outros. Ela também não conta com normas e boas práticas de fabricação e padronização, com isso podendo acarretar problemas como baixa qualidade da matéria-prima e perda de valor no produto final.

Nesse sentido, a ferramenta “Gerenciamento da Rotina do Trabalho (GRD)” se apresenta como um método adequado às pequenas empresas. O GRD introduz os conceitos de qualidade, ao mesmo tempo em que favorece a redução de anomalias e custos, por ter uma metodologia de melhoria contínua focada nos processos.

Outro ponto que merece atenção é quanto à cobrança e uso contínuo de equipamentos de segurança adequados durante todo o processo, ou seja, na fase do beneficiamento, na exposição ao sol, é necessário o uso luvas e botas para a retirada da mucilagem da bucha para não causar ressecamento na pele e até alguns processos alérgicos, por exemplo. No corte é necessário o uso de luvas de malha de aço, a fim de evitar cortes e amputações; óculos e máscaras também são essenciais para a proteção do pó resultante do corte.

O desenho do espaço físico da chácara é básico e foi, na verdade, aproveitado para a atividade. Ele não foi pensado exclusivamente para a produção, por isso alguns setores estão ficando próximos à Área de Preservação Permanente (APP), o que merece atenção para não invadir o espaço ambiental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas considerações, de acordo com as análises realizadas e impressões sobre a realidade da empresa:

Acredito que o conteúdo desse tema não se esgota com este trabalho, podendo futuramente, ser mais bem explorado e aprofundado em estudos posteriores, conforme interesse e disponibilidade da empresa, porém devo registrar aqui que a gestão por processos na propriedade é essencial para melhorar a eficiência da produção, garantindo assim mais qualidade e agregação de valor ao produto final;

A partir do uso da modelagem proposta (Gestão por Processos) será possível criar uma padronização e otimizar o tempo, além de oferecer produtos de qualidade com um menor custo de produção, entre outros;

Apesar da implantação da Gestão por Processos ser de grande relevância para a empresa, isso dependerá da política de Gestão da mesma, bem como de seu levantamento de prioridades.

7 REFERENCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael I. Exploitation, Exploration, and Process Management: **The Productivity Dilemma Revisited**. *Academy of Management Review*. v.28, n.2, p.238-256, 2001.

BISOGNIN, D.A. **Origin and evolution of cultivated cucurbits**. *Ciência Rural*, Santa Maria, v.32, n.5, p.715-723, 2002.

BOGDAN, R; TAYLOR, S (1975). **Introdutivo to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social Science**. New York. J. Wiley.

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

CAVANHA FILHO, A.O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GOESE, I.B.; BRAGATO, L.L.V. & PEREIRA, N.N. **A padronização dos processos: uma ferramenta gerencial**. In: FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA. Espírito Santo: publicado no diário oficial da união, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, José E. L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. *Revista Administração de Empresas*. v.40, n.1, p. 6-19, 2000a. GONÇALVES, José E. L.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai/jun 2006.

HAMMER, M. **A Empresa Voltada para Processos**. *HSM-Management*. n.9, p. 6-9, 1998.

HAMMER, M. **How Process Enterprises Really Work**. *Havard Business Review*, v77, n.6, p. 108-118. Nov. /Dez. 1999.

HARRINGTON, H. James. Et al. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement.** New York: McGraw-Hill, 1997.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HEISER, C.B., SCHILLING, E.E. **The genus *Luffa*: a problem in phytogeography.** In: BATES, D.M., ROBINSON, R.W., JEFFREY, C. **Biology and utilization of the *Cucurbitaceae*.** Ithaca and London: Cornell University, 1990. 120-133. 485p.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves. **Gestão da qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARQUELLI, W. A. et al. **Irrigação na cultura da Bucha Vegetal.** 1. Ed. Brasília: Embrapa Hortaliças, 2013. 12p

PARRA FILHO, D. e SANTOS, J. A. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

SLACK, Nigel. Et al. **Administração da Operação.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIGUEIRO, Rodrigo de Menezes; RICIÉRI, Marilucia; FREGONEZE, Gisleine Bartolomei; BOTELHO, Joacy M. **Metodologia científica.** Londrina: Educacional S.A., 2014.

WHITELY, R.C.A. **Empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1992