

**ANALISE SOBRE A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E COMPETITIVIDADE DA EMPRESA BURITI EM AQUIDAUANA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL EM SEU PROCESSO DE GESTÃO NA BUSCA DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA.**

**ARIANE QUINTANA CRIVELLI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

**MARCUS OSÓRIO DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

# ANALISE SOBRE A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E COMPETITIVIDADE DA EMPRESA BURITI EM AQUIDAUANA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL EM SEU PROCESSO DE GESTÃO NA BUSCA DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA.

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de formulação de estratégias para a manutenção e sustentabilidade empresarial no mercado assegura às organizações não apenas a sua sobrevivência como garante um melhor desempenho competitivo em seus segmentos de atuação. Dessa forma, o tema central deste estudo busca analisar a eficiência econômica e as características de competitividade do Frigorífico do município de Aquidauana, estado de Mato Grosso do Sul, empresa denominada Buriti Comércio de Carnes Ltda., em seus processos de gestão na tentativa em delinear um modelo de gestão estratégico, na tentativa em delinear quais seriam as estratégias que permitam impactar e implementar um diferencial competitivo.

De acordo com dados do IBGE (2015), o Setor Agropecuário no estado apresentou as maiores taxas de crescimento, indicando, mais uma vez, que o desempenho da economia de Mato Grosso do Sul está diretamente ligado ao comportamento da Agropecuária. De 2015 a 2017, o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul investiu R\$ 34,77 milhões em obras de infraestrutura e ações de qualificação profissional para proporcionar mais competitividade às indústrias e micro, pequenas e médias empresas em Mato Grosso do Sul. Os recursos utilizados foram do FAI (Fundo de Apoio à Industrialização), administrado pela Semagro (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar). De acordo com a legislação, todas as empresas incentivadas pelo Governo do Estado contribuem com 2% do incentivo fiscal recebido, valor que é destinado ao FAI.

Além das características econômicas, que destacam relevância do presente estudo, outros fatores colaboraram à motivação do presente estudo como a necessidade de entender processo de gestão nas empresas do setor frigorífico e com isso conhecer os agentes que fazem parte do processo, verificando a viabilidade econômica, o desenvolvimento da competitividade, a necessidade de se ter um sistema de gestão dentro de uma organização para que se tenha estratégias de gestão.

A ideia preliminar do tema apresentado buscou mostrar o funcionamento da empresa no sentido de verificar se os processos de gestão são executados de forma eficiente na busca da sustentabilidade do negócio e conseqüentemente contribuindo à melhor competitividade.

A relevância social desse trabalho visa mostrar as dificuldades do setor, como esse tipo de nicho faz com que se mantenha uma empresa que mesmo em período de crise possa se manter no mercado, com isso mantendo sua parte social para com a sociedade e a população local, trazendo oportunidades de empregos para os moradores e trazendo o desenvolvimento dos comércios locais, a partir do momento que os moradores locais estejam trabalhando e conseguindo atender suas necessidades e seus desejos.

Outro aspecto a ser destacado é a necessidade de alinhar informações de empresas que obtiveram níveis de desempenho elevados conforme a formulação de estratégias e que podem ou não influenciar positivamente no processo e no produto final esperado. Na tentativa em verificar se a necessidade de se executar relatos como do *Global Reporting Initiative* (GRI), focando no tríplex (social, ambiental e econômico) para que seja possível se levantar indicadores que possam auxiliar na gestão dos processos.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A fim de compreender o processo de gestão do setor frigorífico, além de conhecer os principais atores/agentes interessados nesse processo e que influenciam na eficiência, melhoria contínua e competitividade, definiu-se o seguinte questionamento: Quais indicadores de desempenho dos processos de gestão podem contribuir para o sucesso da competitividade do Frigorífico Buriti? A partir dessa indagação procedeu-se aos desdobramentos da pesquisa, determinando-se os objetivos a serem alcançados com o presente estudo.

O objetivo geral consiste em analisar o desempenho dos processos de gestão, de forma a mensurar o funcionamento de suas operações e verificar a necessidade da implantação de um modelo de gestão estratégico mais adequado.

Portanto procurou-se levantar dados sobre os processos da empresa e verificar a existência de uma estratégia clara de gestão na empresa. Foi realizada a análise e o redesenho de melhorias dos processos que impactam diretamente no sucesso do negócio, como suporte ao cliente e o desenvolvimento de ferramentas de trabalho. Assim como a definição dos indicadores de desempenho que traduzem os objetivos estratégicos da empresa e suas respectivas metas, por meio de um *Balanced Scorecard* (BSC) com base nas recomendações de Certificações de Qualidade ISO. Dessa forma foi possível identificar as vantagens e desvantagens econômicas e competitividade com o redesenho do processo de gestão;

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Gestão de processos

Para que as empresas possam garantir sua manutenção em seus mercados de atuação, elas precisam ser eficientes e estratégicas, procurando assegurar constantemente a qualidade total em seus produtos e serviços. Deste modo é necessário o emprego de certos critérios de gestão, considerando que as maiores e melhores empresas do país e fora dele vem se adequando e buscando agregar junto a sua organização sistema de gestão e padronizações de atividades e rotinas empresariais, com desenhos dos processos desenvolvidos pela empresa e com padronizações de atividades desenvolva pelos setores e quem desempenha a atividade. Com criações de metas, indicadores e controles de documentação, informações e entre outras ferramentas de gestão.

Para iniciar a pesquisa sobre a tema a ser descrito na gestão empresarial do frigorífico local do município de Aquidauana - MS veremos o significado de um sistema de gestão e sua importância para as empresas e os empresários que dela se beneficiam. Conforme autor definição de processo como a ação que recebe uma entrada (*input*), transforma (agregando valor) e gera uma saída (*output*) para o cliente interno ou externo (Harrington,1993).

Assim para as empresas, os processos acontecem tanto nos produtos quanto nos serviços, desde o recebimento da matéria-prima ao cliente. As classificações dos processos podem ser processo de Negócios, processos Organizacionais e Processos Gerenciais conforme (Gonçalves, 2000a).

Processos de negócio caracterizam-se como as atividades relativas à fabricação de produtos e a oferta serviços, os processos organizacionais correspondem àqueles responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca do desempenho geral, garantindo suporte adequado aos processos de negócios e os processos Gerenciais que seriam as ações de medições e ajustes do desempenho da organização e tem foco nos gerentes e nas suas relações (Garvin,1988 apud Goncalves, 2000a).

### 3.2 Identificação e Mapeamento de Processos

Campos e Lima (2012) definem o mapeamento de processos como uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem objetivo de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada aos processos. Além disso, contribui no sentido de fazer com que a empresa consiga enxergar de forma clara seus pontos fortes, fracos, e os que precisam ser melhorados como a complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações. Assim, as autoras explicam que esse mapeamento é uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

Ainda segundo as mesmas autoras, o mapeamento de processos é o de procurar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho do negócio. Suas técnicas consistem, conforme Campos e Lima (2012), em entrevistas, questionários, reuniões e workshops, observação de campo, análise da documentação existente, análise de sistemas legados, coleta de evidências.

Souza (2014) explica que para gerenciar operações é imprescindível comandar de forma bem sucedida pessoas, processos, capital, informação e materiais para que se consiga obter resultados planejados.

Dessa maneira, destaca que o mapeamento é fundamental para as organizações uma vez que favorece uma visibilidade contínua do mercado externo e uma adaptação de todos os níveis da empresa diante das mudanças dos concorrentes e expectativas de sua clientela.

A análise e melhoria de processos consiste na análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções, além de trabalhar a formatação do novo fluxo e dos indicadores que serão utilizados para monitorar o desempenho do processo ao longo do tempo.

Silva, Farias e Silva (2015) comentam que a melhoria de um processo acontece mediante a necessidade de prevenção ou correção de problemas que poderão acontecer ou aconteceram no seu andamento do procedimento, enfatizando que a meta mais imediata de uma empresa é a sua sobrevivência e a competição.

### 3.3 Planejamento Estratégico

Paiva, Lepre e Pinheiro (2018) explicam que o planejamento estratégico refere-se a uma ferramenta fundamental e o ponto de partida da organização, tendo como função principal antecipar o que a organização deverá fazer e quais objetivos deverão ser atingidos, definição das estratégias que ajudarão a colocar em prática a execução dos objetivos e também a sobrevivência da organização.

Os mesmos autores ressaltam que o planejamento tem como objetivo adotar medidas decisivas para a condução das atividades em relação ao seu plano, aumentando a probabilidade de que futuramente a organização atinja o lugar certo na hora certa, proporcionando uma visão de futuro, independentemente do tamanho da empresa.

Dessa maneira, ainda conforme ponderações dos mesmos autores, não há um modelo pronto para o planejamento estratégico, e, sendo assim, ao elaborá-lo é fundamental adequá-lo de acordo com as características da organização e com certa flexibilidade para readequação de novas estratégias, se necessário, durante o desenvolvimento e a realização da prática.

Segundo nos explicam Paiva, Lepre e Pinheiro (2018), o planejamento estratégico é uma ferramenta que visa contribuir com as tomadas de decisões que objetivam evitar possíveis erros, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos

não controláveis. Desse modo, trata-se de um ponto de partida na administração das organizações independente do seu tamanho e tipo e é por meio dessa ferramenta que a organização identificará as oportunidades e ameaças em um mercado globalizado e competitivo como o atual.

Paiva, Lepre e Pinheiro (2018) destacam que o planejamento estratégico refere-se a um auxílio para a alta administração tendo como objetivo primeiro, direcionar as ações gerenciais da organização, pautado em um plano pré-estabelecido com metas e estratégias procurando evitar tomadas de decisões equivocadas, uma vez que o mercado é muito competitivo e sem margem de erro. Além disso, os autores ressaltam que o planejamento relaciona-se ao alto nível da organização e estabelece a melhor direção a ser seguida, considerando a interação com os fatores externos que não podem ser controlados, procurando inovar e ser um diferencial no mercado, quando são traçados objetivos e observados a organização olhando o presente, vislumbrando o futuro.

### 3.4 Eficiência x Competitividade

Castro (2006) argumenta que a eficiência não se preocupa com os fins, mas com os meios, se inserindo nas operações, com vistas aos aspectos internos da organização. Dessa maneira, é a eficácia que se interessa com os fins, em atingir os objetivos, com foco nos aspectos externos das organizações. Nessa perspectiva,

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

O teórico explica que nem sempre se é eficiente e eficaz ao mesmo tempo, ou seja, uma empresa pode ser eficiente e não ser eficaz e vice-versa e defende que o ideal é ser igualmente eficiente e eficaz.

No que tange ao conceito de competitividade, Mariotto (1991) destaca pode ser compreendida como a capacidade da empresa em explorar, a seu proveito, a estrutura e padrões de concorrência do mercado, almejando conseguir rentabilidade a longo prazo. O autor salienta que para a organização atingir a rentabilidade a longo prazo, é preciso ir além de aproveitar a estrutura e padrões de concorrência, ou seja, é fundamental se apropriar de outras competências nos âmbitos de produção, vendas, gestão de recursos humanos, entre outros.

### 3.5 Mensuração e Avaliação de Resultados

No que tange à mensuração e avaliação de resultados, buscamos aporte teórico em Albuquerque (2002) *apud* Lacombe (2018) que argumenta ser uma parte fundamental do processo do planejamento estratégico de gestão de pessoas. Assim, é apenas diante do levantamento de resultados das ações implementadas que é possível se obter o feedback necessário para que se possa pensar em novas ações.

Diante disso, a autora explica que é fundamental avaliar os resultados financeiros para investigar se as políticas e práticas de gestão estão apresentando resultados que atendam às ações planejadas.

Conforme explicações de Lacombe (2018), o sistema de avaliação proporciona o controle de custos e favorece a análise dos benefícios trazidos pelos investimentos e que, dessa maneira, é possível afirmar que apesar da avaliação e mensuração de resultados seja fundamental para o estudo de campo, há pesquisas sobre o tema que ainda não apresentam resultados que permitam uma definição de um modelo teórico abrangente, que apontasse as múltiplas facetas que englobam a gestão de pessoas nas organizações.

### 3.6 Benchmarking

Cardoso, Moraes e Silva (2015) pontuam que o Benchmarking refere-se ao processo de identificação das organizações mais competitivas, que fazem comparação de seus indicadores de desempenho com os da organização, e aprender as práticas que permitam atingir esse alto nível de desempenho.

Ainda conforme os mesmos autores, atualmente esse processo é contínuo e muito usado por empresas multinacionais que procuram melhores práticas da indústria e desde sua primeira aplicação, no fim da década de 1970, se tornou uma das técnicas de mais rápido crescimento para a qualidade e melhoria de desempenho nas organizações. De acordo com a técnica do benchmarking:

Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o benchmarking é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços. (ARAÚJO, 2000, p. 18).

Sendo assim, pode-se dizer o caráter pragmático do benchmarking, pois procura identificar e analisar as melhores práticas do mercado, vislumbrando futuras adaptações e implementações por parte das empresas utilizadoras de tal técnica. Trata-se, ainda segundo o mesmo autor, de uma ferramenta de gestão organizacional que objetiva a praticidade e facilidade na busca de melhorias, fundamentais para as organizações.

### 3.7 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC), segundo Attadia, Canevarolo e Martins (2003) é um sistema de mediação de desempenho difundido em todo o mundo, que foi proposto, pela primeira vez, em 1992 por Kaplan e Norton, sendo difundido desde então, como um sistema de gestão de desempenho que pode comunicar e alinhar estratégias por toda a organização. Para isso, utiliza-se de um conjunto balanceado de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras ligadas por relações causa-e-efeito, agrupadas nas perspectivas: financeira, cliente, processo interno de negócio e aprendizagem/crescimento (Kaplan e Norton, 1997).



Figura 1 - “Os 5 princípios das organizações orientadas para a estratégia”. (REIS, 2018)

Contudo, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) ponderam que em algumas experiências, o BSC não tem se concretizado como meio de alinhamento e comunicação da estratégia. Há pesquisadores que apontam falhas na configuração do modelo e outros que destacam problemas na determinação das relações de causa-e-efeito e no estabelecimento das perspectivas. Além disso, ainda segundo os mesmos autores, há quem ressalte a dificuldade de implementação do referido modelo no chão de fábrica.

## 4 DISCUSSÃO

### 4.1 Procedimentos Metodológicos

Para atender o proposto do trabalho apresentado foi utilizada a pesquisa quantitativo-qualitativa, onde foram realizadas entrevistas e aplicados questionários para levantamento dos dados as serem apresentados. A pesquisa foi feita de forma exploratória e bibliográfica, onde foram coletadas informações em sites, livros, artigos, documentação da empresa a ser estudada.

Em um primeiro momento, realizou-se um levantamento bibliográfico e, após, uma minuciosa revisão de literatura especializada na temática proposta para, em seguida, estruturar a parte teórica da pesquisa, pautada em pesquisadores conhecedores das questões aqui apontadas. Após a coleta de materiais teóricos e estruturação do texto, passamos à pesquisa de estudo de caso e documental onde temos como objeto de estudo a empresa do setor Frigorífico do município de Aquidauana/MS empresa Buriti Comercio de Carnes Ltda. Desse modo, foram sistematizadas as informações de relevância que possam agregar a construção do presente trabalho.

A estrutura operacional do Frigorífico Buriti engloba apenas 1 unidade produtiva que têm, reunida, capacidade de abate diário de 600 cabeças de gado com geração de toneladas de alimentos processados e de valor agregado por mês, e estão – assim como os seus centros de distribuição e escritórios comerciais – distribuídas em no países ao redor do globo. O quadro

de funcionários da empresa conta ainda com aproximadamente 320 colaboradores diretos e exporta seus produtos para mais outros países da Europa, Oriente Médio, Ásia, África, Oceania e Américas.

De acordo com entrevistas realizadas com o proprietário presidente, a empresa presta serviços de abate bovino (produção de carne bovina para venda no mercado) para os fornecedores de animais vivo e em troca recebe os resíduos da produção que por sua vez constitui a matéria prima para os produtos que a empresa vende, tais como: miúdos animais em forma de carne in natura e subprodutos a, exemplo de farinha de osso, farinha de sangue que compõem ração animal; couro; cifre; casco, sebo, óleo. A empresa não possui nenhum desenho do processo da empresa e não há nenhuma certificação ISO 9001 entre outras.

O frigorífico disponibiliza de um setor de controle de qualidade apenas, onde pode ser verificado em entrevista que o mesmo desempenha o processo de fiscalização e controle total da limpeza do ambiente sendo controle da qualidade voltado a Vigilância Sanitária do Frigorífico.

Conforme o relato do proprietário presidente não há na empresa organograma desenhado, pois como é uma empresa familiar ainda está em processo de montagem. Nem a indicadores de gestão da qualidade, mapeamento de processo e procedimento Operacional Padrão (POP), onde veremos logo adiante com as entrevistas setoriais e a Visita Técnica na Produção. Sobre a expansão da empresa não há interesse de expansão, mas em entrevista com um dos seus sucessores – o qual já tem uma outra visão em relação ao negócio da família, existe o interesse em unir a sustentabilidade com crescimento econômico.

#### 4.2 Cenário atual da empresa em relação a sistema de gestão

Conforme entrevistas realizadas com os setores administrativo e após visita técnica no setor industrial do Frigorífico de nome Frigorífico Buriti situado no município de Aquidauana – Mato Grosso do Sul. Pode ser verificado que a empresa não possui um sistema de gestão e que está começando agora a implantação de algumas ferramentas de gestão.

Os setores entrevistados quando perguntado se haviam conhecimento do organograma da empresa os mesmo informaram que não tinha acesso e nem tinham conhecimento do mesmo. A empresa não disponibiliza de procedimentos de trabalho documentado como exemplo POP (procedimento operacional padrão), nem disponibiliza mapeamento do processo. Sendo então o colaborador é contrato entra na empresa passa pelos processo de admissão e não a apresentação do Organograma e os mesmo são treinados na área de trabalho conforme informado por os funcionários entrevistados não foram treinados anteriormente, somente na prática.

Também conforme entrevista foi verificado que os colaboradores como não tem organograma onde mostra a qual setor ou líder o mesmo está subordinado, não sabe a quem reportar as informações e acaba reportando aos proprietários como o presidente da empresa ao sr. Pavel. Sobre indicadores e metas de trabalho de acordo com os entrevistados a empresa não possui indicadores e nem metas de trabalho em relação aos processos desenvolvidos pelos colaboradores, sendo apenas rotina de trabalho diária que é realizada de acordo com o que for surgindo diariamente e de acordo com o acordado para o setor desenvolver.

Como o processo dos setores administrativo não foi desenhado e documentado, alguns funcionários desenvolvem atividades e tem alguns que as vezes desenvolve os algumas atividades que seria do outro setor.

Foi bem difícil na entrevista em relação aos setores administrativos, pois os colaboradores não sabiam o nome dos setores ao qual desenvolve seus trabalhos, ficou muito misturado sendo que vários setores acreditam ser funcionários do financeiro pois o mesmo não havia nome. Entre outros havia também uma situação onde o setor de recepção também

desenvolve recebimentos e trabalha com extrato banco, o setor de venda além de fazer o processo de venda dos seus subprodutos também faz o recebimento dos valores vendidos internamente e também faz fechamento de caixa.

Na produção a processo para todas as etapas desde o recebimento do gado para abate até o armazenamento e venda do produto e subproduto, mais não a esse processo desenhado no papel igualmente aos setores administrativos. Quando questionados os colaboradores entrevistados quanto aos pontos fortes e fracos da empresa muitos deles responderam que o ponto forte seriam os benefícios que a empresa dispõem que seria salários e cesta básica e a busca por crescimento mudança de gestão e ponto fraco seria a comunicação interna e sobre a quem é subordinado.

Para mensurar o desenvolvimento dos objetivos proposto e desenvolver de forma consistente o trabalho, será descrito o funcionamento do processo da empresa estudada, destacando os seguintes segmento conforme descrição abaixo e em seguida apresentado Modelo de Mapeamento do Processo e POP (procedimento operacional padrão). Sendo apresentado para atendimento aos outros objetivos Indicadores de Desempenho e Mapa Estratégico de Processos Gerenciais.

#### 4.3 O processo de gestão do Frigorífico Buriti

De acordo com as entrevistas, pode ser verificado que a empresa se divide em processos da indústria e os processos administrativos.

Os processos industriais apesar de não estar documentado no papel, tem um fluxo mais bem apresentado que os processos administrativos, pois conforme visita pode ser visto que desde a entrada da matéria-prima a saída do produto final e do subproduto segue-se um fluxo. Já nos processos administrativos se tem mais dificuldade em se entender os fluxos do que é realizado devido a inexistência de um organograma e fluxogramas de trabalho para se entender o que cada setor desenvolve.

Pode-se observar que se houvesse uma documentação especificando a descrição e nomenclatura dos setores administrativos seria possível saber o que cada setor realiza em suas atribuições sendo que varias pessoas realizam atividades que são de outros setores.

#### 4.4 Principais integrantes do processo

Em termos sucintos, o fluxograma da produção, envolvendo os principais segmentos fornecedores de bovino de corte com a produção bovina; o abate e processamento; a comercialização e distribuição. Onde conforme foi relatado por alguns autores o processo de gestão e a importância desses processos e desenho do mesmo. De acordo com as entrevistas têm os setores que são os de apoio, os de operação, os de suportes.

Pode ser verificado que os *stakeholders* do processo da empresa estudada são os Fornecedores, clientes, colaboradores, governo e comunidade. Para se entender quem são esses *stakeholders* da empresa começo pelos seus fornecedores que foi relatado como os *Marchands* que seriam terceiros que utilizam dos serviços do frigorifico de abate onde os mesmo somente contratam o frigorifico para que faça o abate dos bovinos e armazenam o produto para após serem vendidos pelos *Marchands*.

Tendo também os pecuaristas como fornecedores onde os mesmo vendem para o frigorifico bovinos para abate. Os freteiros que transportam o gado ao frigorifico, as transportadoras que fazem o carregamento dos produtos e subprodutos que são comercializados pela empresa, fornecedores de insumos e materiais diversos e materiais de segurança do trabalho entre outros.

Outro *stakeholder* pode-se relatar os clientes de carne bovina, curtumes, fabricas de manteiga, fabricas de ração entre outros. Comunidade, quando se trata de comunidade pode-se pensar e como verificados pode se exemplificar os colaboradores, a comunidade local com geração de renda as pessoas podem fomentar a economia local onde todos saem ganhando entre outros benefícios a comunidade como geração de imposto. E outro *stakeholder* a ser destacado o governo onde conforme relatado anteriormente geração de impostos, melhora na economia local e até mesmo melhorando o PIB do país.

Fazendo do país um país desenvolvido e que pode competir com os outros países já que a empresa também exporta seus subprodutos pra outros países. Deste modo, podemos destacar a importância de todos os stakeholders pois para que a maquina possa trabalhar precisa de todos os envolvidos nos processos internos e nos externos a empresa.

Destaca-se que, para que a mesma possa ser competitiva, é necessário o apoio e a aceitação dos seus *stakeholders* para que a mesma obtenha mais sucesso em seus negócios.

#### 4.5 Mapeamento de Processos do Frigorífico

Conforme identificado no mapeamento dos processos dos setores, estes já tem seu processo está em um fluxo seria interessante colocar esse processo papel. Onde com esse desenho do processo não se perde seu capital que seria a arte do que se é produzido e desenvolvido pela empresa, dessa forma que se algum colaborador vier a se desligar da empresa seria muito mais fácil o treinamento de um novo colaborador e até mesmo nos treinamentos periódicos pensando na qualidade total e padronização dos processos mensuração de resultados.

Gerando eficiência e eficácia para os processos e evitando falhas e erros buscando a melhoria continua. Como proposta para a empresa estudada segue um modelo de mapeamento do processo e de procedimento de trabalho que pode ser utilizado pela empresa se assim achar de acordo.

Como é recomendado para cada setor ou processo a descrição com os mapeamentos do processo, dentro do mapeamento do processo pode se verificar que é descrito o setor que desenvolve um determinado processo onde tem suas entrada (*input*) e saída (*output*), agregação de valor ao que será gerado como produto final, podendo ser produto ou serviços, destacando no processos seus fornecedores, insumos, clientes, o resultado final do processo, os itens de controle dentro desse processo o itens de verificação que é o que verifica dentro do processo e quais quantas pessoas fazem parte desse processo.

Geralmente é realizado a verificação juntamente com a alta direção e seus gerentes quais são as atividades principais dos processos numerando de acordo com os setores após é verificado juntamente com seus colaboradores como é desenvolvida aquela atividade, então após é descrito conforme modelo passo a passo de como é realizado a devida atividade e quais são os resultados esperados para o devido processo.

A importância de ter um POP (procedimento Operacional Padrão) conforme é a padronização dos processos, buscando eficiência, qualidade do trabalho executado, economia de tempo e evita desperdícios e retrabalho.

#### 4.6 Indicadores de Desempenho

Conforme verificado o processo da empresa pode-se ter uma ideia do que se é realizado na empresa, quais são os processos principais e importantes. Após aplicação de mapeamento do processo, procedimentos de trabalho já com o desenho da empresa realizado. Aplicação de um fluxograma e organograma.

Pode utilizar as ferramentas para identificação dos indicadores de desempenho através do *Global Reporting Initiative* (GRI) do processo de relato, pode se identificar os *stakeholders* da empresa e com isso pode ter uma ideia dos indicadores a serem implantados na empresa.

De acordo com as entrevistas nos setores foi feita a verificação que hoje a empresa não disponibiliza de controle e monitoramento. Pensando em atendimento aos objetivos será apresentado alguns modelos de indicadores que futuramente se acaso a empresa achar viável implanta-los em sua empresa.

O quadro 1 apresenta os principais indicadores de desempenho verificado em entrevistas: pode-se utilizar o modelo de indicador 5W2H onde se pontua o que será monitorado criando gráfico e mensurando os resultados que foram alcançados após criando uma lista do que será necessário para alcançar os objetivos propostos.

Indicadores de Abate Mensais	Criar indicadores para monitoramento dos abates mensais para verificar se está atendendo a quantidade está atingindo a meta de abate mensal, se acaso não atender fazer os planos de ação e após colocar prazo para atendimento e assim monitora-los.
Indicadores Resultado Operacional Mensais	Criar um indicador para monitoramento dos Resultado Operacional da empresa para verificar se o resultado da empresa está de acordo com o esperado pelos gestores e se acaso estiver diferente do desejado realizar ações que possam atender ao objetivo proposto. Pode ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.
Indicadores Satisfação de Clientes	Criar um indicador para monitoramento da satisfação dos clientes. Pode ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.
Indicadores Controle de Resíduos	Criar um indicador para monitoramento de controle dos Resíduos. Com esse indicador pode monitorar a geração de resíduos e sua destinação, onde conforme verificado em entrevista até mesmo a aplicação do resíduo exemplo. Resíduos Orgânicos para fazer adubos e para atendimento aos normas ambientais. Pode ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.
Indicadores Acidente de Trabalho	Criar um indicador para monitoramento da controle de acidente de trabalho. Com esse indicador pode monitorar e criar ações para a diminuição dos acidentes de trabalho. Com esse controle é possível mensurar quais são os setores críticos da empresa e que possa criado ações para diminuir acidentes. Pode ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.
Indicadores Absenteísmo	Criar um indicador para monitoramento do absenteísmo na empresa, descobrir o motivo e buscar a diminuição da ausência dos colaboradores devido ao grande numero de atestado médico. Pôde ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.
Indicadores Turnover	Criar um indicador para monitoramento da rotatividade de funcionários na empresa, descobrir o motivo e buscar a diminuição da rotatividade de funcionários com isso diminuir custo com rescisões e os problemas provocados por mudanças nas rotinas das equipes. Pôde ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.
Indicadores hora extra	Criar um indicador para monitoramento da quantidade de hora extra é realizada na empresa por setores e buscar a diminuição das horas extras e identificação do motivo das horas extras criando ações para tratamento das falhas e diminuição no custo das operações. Pôde ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.

Quadro 1 – Descrição dos indicadores de desempenho (próprio autor).

Mediante as apresentações dos possíveis indicadores de desempenho a empresa, poderá conseguir eficiência e eficácia nos seus processos e nos retornos dos investimentos aplicados na empresa.

Com essa base de como realizar os monitoramentos e controles a empresa poderá selecionar mais indicadores que possam atender sua demanda.

Podendo aplicar varias ferramentas de gestão para implementar sua gestão. Conforme o manual da ISO 9001:2015 sobre Sistema de Gestão da Qualidade com a medição dos processos e serviços a empresa poderá criar ações preventivas e corretivas para tratamento de falhas e o não atendimento as metas estabelecidas.

Um das ferramentas mais utilizadas seria o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.

#### 4.7 Mapa Estratégico de Processos Gerenciais

Para atendimento ao terceiro e último objetivo segue abaixo apresentação de um modelo de mapa estratégico de processos gerenciais.

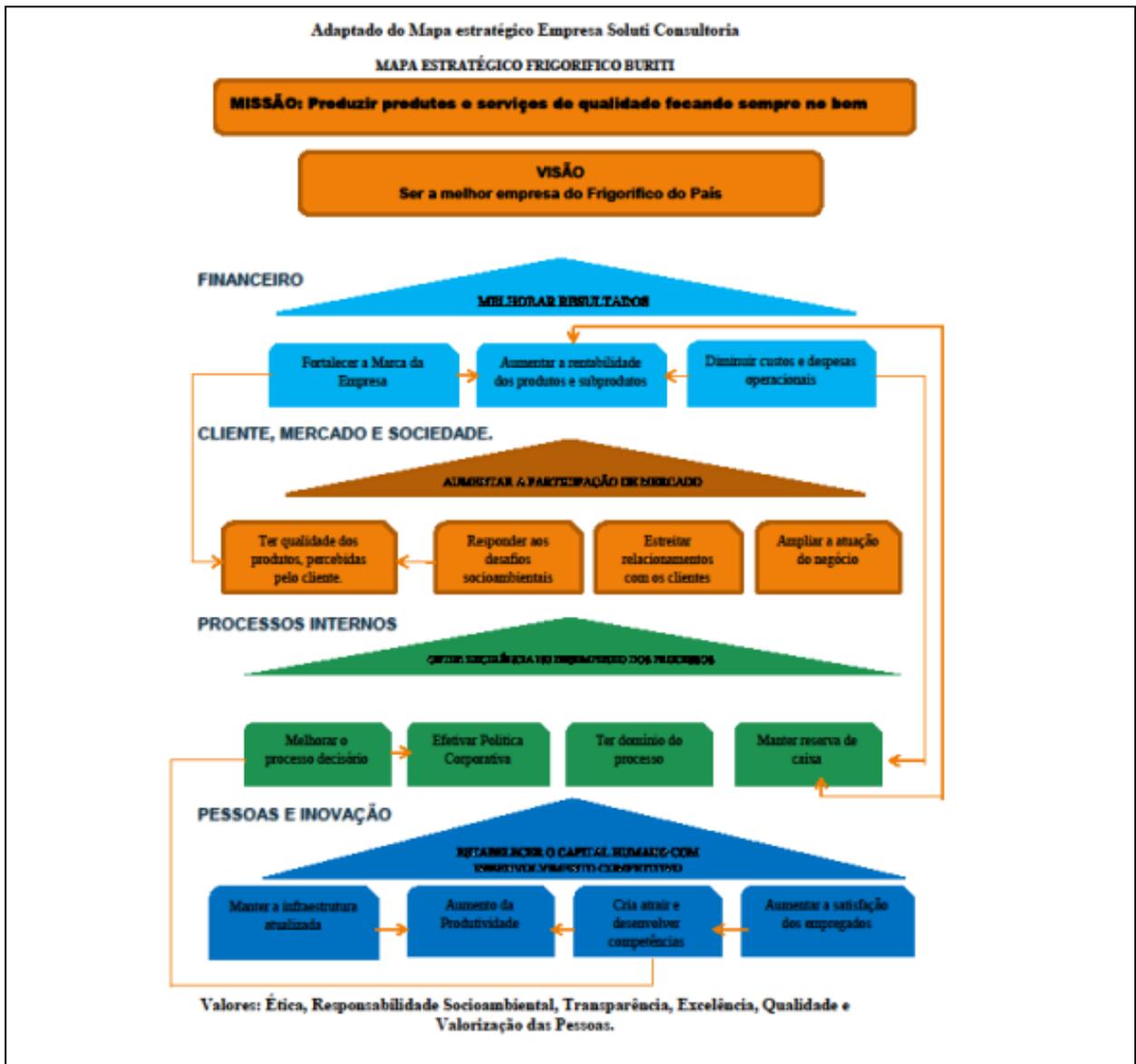


Figura 2 - Mapa Estratégico Frigorífico Buriti (próprio autor)

## 5 Conclusão

A análise realizada teve o objetivo de verificar o desempenho dos processos de gestão administrativa da empresa, de forma a mensurar se tem bom funcionamento de suas operações e se a necessidade de implantações de processos de Gestão.

Diante dos aspectos analisados foi possível perceber que as empresas para se estratégicas, sustentável e competitiva tem que saberem e terem o processo desenhado e aplicado juntamente aos seus colaboradores. A concorrência do setor em questão é muito grande devido comercializarem um produto que é vendido mundialmente e que tem regras muitos rígidas referente a como é feito seu processo e qualidade do produto final. Pode se observar que a empresa não possui um processo de gestão desenhado e não há nenhum indicador e nem uma estratégia de sua gestão documentada para que possa ser medido e mensurado.

Sabe-se que hoje as empresas que pretendem serem competitivas em seu mercado de atuação precisam investir mesmo que em longo prazo. Quando questionado sobre esse investimento em processo de gestão e em uma certificação de Gestão ISO 9001 a empresa a princípio não enxerga como uma estratégia necessária para chegar ao seu objetivo.

As empresas que tem seus processos desenhados tem como vantagens, redução de custos de operação e obtenção de vantagem competitiva, sendo que a sociedade também é beneficiada por ter uma melhoria de qualidade de vida dos profissionais que atuam com a mesma, aumento da produtividade entre outras.

No atendimento dos objetivos propostos, verificou-se uma a importância de se fazer uma avaliação, não só da viabilidade ambiental, tecnológica e política, mas também da viabilidade econômica da adoção Processo de gestão desenhado para aplicação junto a todos os envolvidos na empresa. Na análise final do trabalho proposto infelizmente não foi possível implantar os mapeamentos e adaptar ao processo da empresa, como a empresa não possui um sistema de gestão desenhado, nem mapeamento do processo, nem procedimentos de trabalhos e nem indicadores do processo.

Esse estudo será de grande valia para o proprietário e gestor da empresa, pois tem apresentado modelo de mapeamento do processo, indicadores de desempenho e um mapa estratégico que poderá ser utilizado e melhorado pela empresa se acaso haja interesse. A empresa conforme entrevista com o proprietário não acredita que nesse momento é viável a implantação de um sistema de gestão ou uma certificação. Como verificado junto ao uma empresa de gestão R.F Consultoria pode se ter noção de valores em um orçamento do que seria necessário para a implantação do sistema de gestão. Entretanto, para a empresa conseguir ter êxito na implantação de um sistema é necessário que a alta direção da mesma compre a ideia e venda ela aos seus colaboradores e seus *Stakeholders*.

Futuramente, caso a empresa opte por implantar apenas o básico a mesmo poderá pensar em uma certificação. Pois para se tiver um sistema de gestão dentro da empresa não precisa buscar uma certificação ISO 9001:2015, apenas implantar o sistema para melhoria do processo e a busca da qualidade total tanto nos produtos, serviços e processo.

Espera-se que o estudo possa contribuir no processo de gestão da empresa estudada, visto que foi verificado que a mesma tem estratégias e uma diferenciação no mercado em que atua, porém acredita-se que é necessário mais tempo para uma tentativa e implantação na empresa e verificar as mudanças e as melhorias apresentadas após a implantação caso a implantação seja viável ou não sob a visão da alta direção.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001: 2015: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos Terceira edição: 30/09/2015. Válida a partir de: 30/10/2015. Disponível em [https://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015\\_versao\\_completa.pdf](https://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf). Acessado em Agosto 2018.

ARAUJO, Luis César G. De. Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. In:\_\_\_\_\_. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

ATTADIA, Carina do Lago; CANEVAROLO, Maria Estela; MARTINS, Roberto Antonio. Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.

CAMPOS; Renata Alves; LIMA, Sandra Maria Peron de. mapeamento de processos: importância para as organizações. 2012. Disponível em <http://www.ufrj.br>. Acessado em agosto de 2018.

CARDOSO, Josimara; MORAES, Jorge André Ribas; SILVA, André Luiz Emmel. Utilização da ferramenta benchmarking para otimização de perdas no processo de beneficiamento de tabaco. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria. Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas. 2015.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/>. Acessado em agosto de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/> Acessado em agosto de 2018.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. 1991. Disponível em <http://www.scielo.br/>. Acessado em agosto de 2018.

MANUAL. GRI Disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acessado em agosto de 2018.

PAIVA, Leandro Martins de; LEPRE, Maria Aparecida; PINHEIRO, Willian. A importância do planejamento estratégico. Disponível em <http://www.univale.com.br/>. Acessado em agosto de 2018.

SILVA, Albertina; FARIAS, Daysi; SILVA, Vanessa. Análise das melhorias no processo: uma abordagem em uma empresa de fibra de vidro. 2015. Disponível em <http://www.inovarse.org>. Acessado em agosto de 2018.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. Metodologia de mapeamento para gestão de processos. 2014. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/>. Acessado em agosto de 2018.