



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
**Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**



ARIANE QUINTANA CRIVELLI

**ANÁLISE 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.**

Aquidauana – MS  
2018

ARIANE QUINTANA CRIVELLI

**ANÁLISE 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.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca  
examinadora como requisito parcial para a obtenção do  
título de especialista do curso de Pós-Graduação em  
Ciências Ambientais da Universidade Federal de Mato  
Grosso do Sul.

Professor Orientador: Prof. Marcus Osório Silva

Aquidauana – MS  
2018

ARIANE QUINTANA CRIVELLI

**ANÁLISE 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.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção do grau de Pós Graduação Ciências Ambientais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós Graduação em Ciências Ambientais da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Aquidauana.

---

Orientador: Prof. Marcus Osório Silva.  
Presidente – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – CPAQ

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Daniela Altholff Philippi  
Membro – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – CPAQ

---

Prof. Dr. Rogério Rodrigues Faria  
Membro – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – CPAQ

*Dedico esse trabalho ao meu esposo que esteve todos os dias ao meu lado, me ajudando e me motivando a alcançar o meu objetivo. Sabendo que passamos por alguns obstáculos e reconhecendo que não foi fácil, mais com perseverança conseguiremos chegar onde quisermos. E com isso nos tornarmos ótimos profissionais naquilo que desejamos desempenhar.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e ao meu esposo por sempre me motivar a buscar meus sonhos e conseguir meus objetivos. Não nos esquecendo de agradecer ao Frigorífico Buriti principalmente as pessoas que colaboraram na construção do trabalho. Os professores que da melhor forma possível nos deram uma parte de seu conhecimento, acrescentando assim para que com isso nos tornarmos grandes profissionais.

*“A humanidade de hoje tem a habilidade de desenvolver-se de uma forma sustentável, entretanto é preciso garantir as necessidades do presente sem comprometer as habilidades das futuras gerações em encontrar suas próprias necessidades”. Agenda 21, ano 1992*

CRIVELLI, Ariane Quintana. **Análise 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.** 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Pós Graduação em Ciências Ambientais) – Curso Pós Graduação em Ciências Ambientais. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – CPAQ, 2018.

Orientador: Prof. Marcus Osorio Silva.

## **RESUMO**

Este estudo foi realizado para analisar 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. Com isso foi apresentado o histórico da empresa e o seu funcionamento. Neste estudo buscou-se conhecer o que venha ser sistema de gestão, indicadores de desempenho e mapa estratégico de processos gerenciais, bem como verificar se a empresa estudada possui esse processo de gestão, e se utiliza de ferramentas de gestão e desenho do processo entre outros. Foram abordados ainda conceitos e historicidade da gestão de processo, mapeamento do processo e Procedimento Operacional Padrão, Mapa estratégico, indicadores de desempenho. A pesquisa tem um caráter bibliográfico, descritivo, qualitativo e empírico. Pode-se apontar de acordo com as entrevistas e visitas realizadas a empresa durante 3 meses dos meses de maio a Agosto que a mesma está tentando implantar o processo de gestão mais ainda não possui um norte para que possa chegar a desenvolver um processo de forma estratégica, os objetivos do trabalho foram atendidos na apresentação de modelos de Mapeamento do processo, procedimento de Trabalho, Indicadores de desempenho e Mapa estratégico para que a possa ajudar a empresa a tentar implantar futuramente.

**Palavras chaves:** Processo de Gestão; Mapeamento do Processo; Indicadores.

## **ABSTRACT**

This study was carried out to analyze the economic efficiency and competitiveness of the Buriti company in Aquidauana in the state of Mato Grosso do Sul in its management process in search of strategic management. With this was presented the history of the company and its operation. In this study, we sought to know what may be management system, performance indicators and strategic map of management processes, as well as to verify if the company studied has this management process, and uses process management and design tools among others. Concepts and historicity of process management, process mapping and Standard Operational Procedure, Strategic Map, performance indicators were also discussed. The research has a bibliographic, descriptive, qualitative and empirical character. It can be pointed according to the interviews and visits made to the company during 3 months from the months of May to August that the same is trying to implant the management process but still does not have a north so that it can get to develop a process of strategic form , the objectives of the work were fulfilled in the presentation of Process Mapping, Work Procedure, Performance Indicators and Strategic Map models so that it can help the company to try to implement in the future.

**Keywords:** Management Process; Process Mapping; Indicators.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 Os quatro processos do Balanced Scorecard.....	20
Figura 02 Empresa Frigorífico Buriti .....	23
Figura 03 Fluxograma do processo desde a entrada do gado ao processo distribuição.....	28
Figura 04 Adaptado Mapeamento Simasul Siderurgia para Frigorifico Buriti.....	30
Figura 05 Adaptado POP Simasul Siderurgia para Frigorifico Buriti.....	31
Figura 06 Indicador de Abate Mensal.....	43
Figura 07 Modelo Adaptado de 5W2H – para Analise e realização de ações para atender ao Objetivo.....	43
Figura 08 Indicador satisfação de Cliente.....	43
Figura 09 Ciclo PDCA.....	45
Figura 10 Indicadores de Mapa de Processo.....	41
Figura 11 Mapa Estratégico Frigorifico Buriti.....	42

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

GRI – Global Reporting Initiative

ISO - Organização Internacional de Normalização

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	14
1.2 Geral.....	14
1.3 Específicos.....	14
<b>2 Fundamentação Teórica (ou Revisão Teórica)</b> .....	15
2.1 Gestão de processos .....	15
2.2 Identificação e mapeamento de processos .....	15
2.3 Análise e melhoria de processos gerenciais .....	16
2.4 Planejamento estratégico .....	16
2.5 Eficiência versus competitividade .....	17
2.6 Mensuração e avaliação de resultados .....	18
2.7 <i>Benchmarking</i> .....	19
2.8 Balanced scorecard .....	19
2.9 Norma ISO (Organização Internacional de Normalização).....	20
3.0 Relato GRI (Global Reporting Initiative).....	20
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	22
<b>4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA FRIGORIFICO</b> .....	22
4.2 Cenário atual da empresa em relação a sistema de gestão .....	23
4.2.1 O processo de gestão: origens e conceitos .....	25
4.3 O processo do Frigorífico Buriti .....	25
4.4 Os principais integrantes do processo .....	25
4.5 Distribuição e comercialização .....	26
4.6 Mapeamento de processos do frigorífico.....	27
4.7 Indicadores de desempenho.....	32
4.8 Mapa estratégico de processos gerenciais.....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	40
<b>ANEXOS</b> .....	42
<b>APÊNDICES</b> .....	53

## 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.

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 Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar (Semagro). 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 da sua elaboração, como a necessidade de entender o 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 tenham estratégias de gestão.

Minha hipótese 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 consequentemente 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.

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.

## 1.1 OBJETIVOS

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?

### 1.2 Geral

- Analisar o desempenho dos processos de gestão administrativa da empresa, de forma a mensurar se tem bom funcionamento de suas operações e se há necessidade de implantações de processos de Gestão.

### 1.3 Específicos

- Levantar dados sobre os processos da empresa e verificar se há uma estratégia clara de gestão na empresa;
- Analisar e redesenhar melhorias dos processos que impactam diretamente no sucesso do negócio, como suporte ao cliente, desenvolvimento ferramentas de trabalho;
- Definição de indicadores de desempenho que traduzem os objetivos estratégicos da empresa e suas respectivas metas, por meio de um BSC (Balanced Scorecard) ou de Certificações de Qualidade ISO (Organização Internacional de Normalização).
- Elaboração do plano de ação para implementação do BSC ou Certificações de Qualidade ISO.
- Identificar as vantagens e desvantagens econômicas e competitividade com o redesenho do processo de gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (OU REVISÃO TEÓRICA)

### 2.1 Gestão de processos

As empresas atualmente, para se manterem no mercado, precisam ser eficientes e estratégicas, buscando sempre a qualidade total em seus produtos e serviços.

Para isso, precisam seguir e buscar alguns critérios de gestão, considerando que as maiores e melhores empresas do país e fora dele vêm se adequando e buscando agregar junto à sua organização, sistema de gestão e padronizações de atividades e rotinas empresariais, com desenhos dos processos desenvolvido pela empresa e com padronizações de atividades desenvolva pelos setores e quem desempenha a atividade. Com a criação de metas, indicadores e controles de documentação, informações e entre outras ferramentas de gestão.

A 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 (cf. Gonçalves, 2000a).

Os Processos de Negócio caracterizam-se como fabricação de produtos e serviços, o processos Organizacionais seriam os responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca do desempenho geral, os processos Gerenciais seriam as ações de medições e ajustes do desempenho da organização e tem foco nos gerentes e nas suas relações (Goncalves, 2000a).

### 2.2 Identificação e mapeamento de processos

Campos e Lima (2012) definem o mapeamento de processos como uma ferramenta gerencial e de comunicação que 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 visualize de forma clara seus pontos fortes, fracos, e os que precisam ser melhorados como a complexidade na operação; redução de 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.

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-se 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.

### **2.3 Análise e melhoria de processos gerenciais**

Conforme apontado 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.

### **2.4 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 atitudes 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 evita possíveis erros, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos não controláveis.

Assim sendo, 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.

## **2.5 Eficiência versus 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.

## **2.6 Mensuração e Avaliação de Resultados**

Quanto à mensuração e avaliação de resultados, buscamos aporte teórico em Albuquerque (2002) 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.

## **2.7 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 Araújo (2000, p. 18), a técnica do *benchmarking* é:

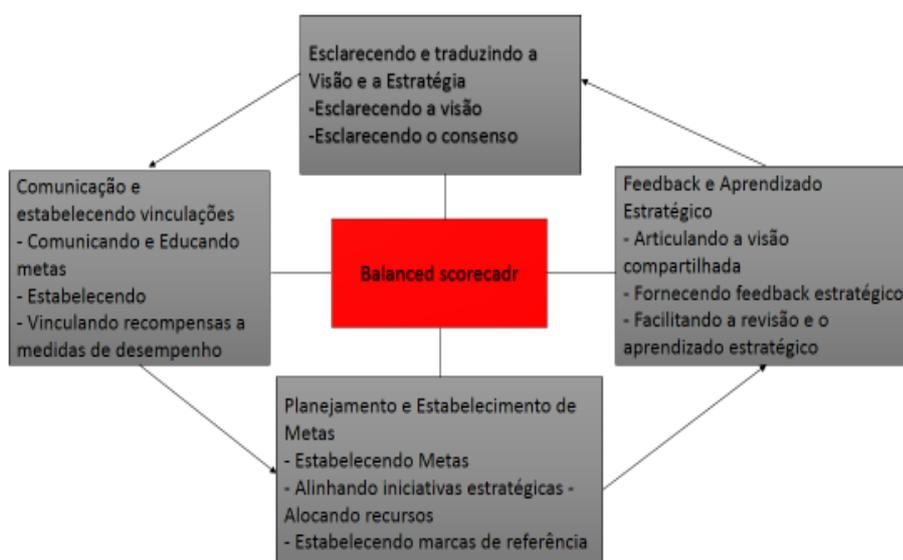
Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o benchmarking é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas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

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.

## **2.8 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 & Norton, 1997).

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.



**Figura:1. Os quatro processos do Balanced Scorecard**

Fonte: Adaptado de SILVA, DIAS – 2013 - Padoveze, (2007)

## 2.8 Norma ISO (Organização Internacional de Normalização)

Mariani (2006), A ISO (International Organization for Standardization) é uma federação mundial dos organismos nacionais de normalização. Sua sede é na Genebra e fazem parte desse organismo mais de 140 países.

Ainda de acordo com o autor a ISO é formada por representantes dos países-membros. No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é a entidade responsável por representar o país perante a ISO. Já o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) é o organismo de acreditação para o Brasil, ligado à ABNT. O INMETRO é a entidade responsável para determinar as diretrizes que os OCCs (Organismos Credenciados de Certificação) seguem ao emitir certificados ISO para entidades corporativas. Os OCCs são encarregados da responsabilidade para interpretar a norma ISO 9001, avaliar sua aplicação às situações de negócio da companhia e determinar se o sistema de qualidade da empresa está em conformidade com a norma, para posterior certificação.

Contudo, norma ISO 9001, nas generalidades, a adoção de um sistema de gestão da qualidade, é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

Ainda as Normas ISO são produzidas por um consenso mundial com o intuito de criar um padrão global de qualidade para produtos e serviços (Mariani, 2006).

### **3.0 Relato GRI (Global Reporting Initiative)**

Conforme o manual GRI, A Global Reporting Initiative (GRI) promove a elaboração de relatórios de sustentabilidade como forma de ajudar empresas e organizações a se tornarem mais sustentáveis e contribuírem para o desenvolvimento de uma economia global sustentável.

Ainda conforme o manual, as Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI constituem o modelo mais usado e completo do mundo para a preparação de relatórios de sustentabilidade.

Através destes relatos as informações podem ser usadas posteriormente para avaliar oportunidades e riscos e permitir a tomada de decisões mais informadas e criação de indicadores de gestão.

### 3. METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa quantitativo-qualitativa, onde foram feitas entrevistas e questionários para levantamento dos dados.

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.

Foram entrevistados os funcionários dos setores administrativos, entre os setores financeiro, recepção, vendas, faturamento, almoxarifado, compras, RH, tecnologia, portaria pelo período de três meses foram aplicados questionários onde todos os sábados eram entrevistado de um a dois setores, não foram entrevistados os responsáveis e sim os funcionários que fazem a operação das atividades do setor.

Nos setores de produção foi realizado a visita técnica onde foram entrevistados os responsáveis pelos setores onde pode ser verificado o fluxo do processo desde os setores de recebimento do gado ao carregamento e expedição da carne. Como no setor produção tem um fluxo mais bem apresentável foi possível entender o processo do que o setor administrativo.

Nessas entrevista utilizei da ferramenta do GRI onde através dos relatos dos colaboradores foram possíveis identificar os principais indicadores que foram apresentados na conclusão do trabalho.

Foi utilizada também através do *Benchmarking* ferramentas de trabalhos que mesmo sendo de outras empresas de outros segmentos foi possível adapta-las a empresa estudada.

Também foram consultadas bibliografia, onde foram coletadas informações em sites, livros, artigos, documentação da empresa a ser estudada. Foram verificados os documentos de entrada do gado, controle de pesagens gado, notas fiscais de entrada dos pecuaristas entre outros.

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.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA FRIGORIFICO BURITI

De acordo com o site da empresa, ela é do ramo Frigorífico de nome Frigorífico Buriti situado no município de Aquidauana – Mato Grosso do Sul.

Está a mais de 67 anos atendendo com carnes de qualidade, nem sempre teve sua sede no município de Aquidauana, o fundador da empresa era o sr. Antonio Teodorowicz um estrangeiro imigrante Polonês, após perder todo seu patrimônio que tinha em seu país de origem, veio para o país do Paraguai e passando pela cidade de Campo Grande Mato Grosso do Sul em 1949, encontrou Casimiro um amigo que o influencia a se estabelecer na cidade.

Com isso recomeça a produzir suas especialidades na antiga fábrica de embutidos, como seu negócio começou a prosperar adquiriu uma chácara em Campo Grande onde montou seu matadouro sendo um dos pioneiros na cidade. Seu neto continuou os atividades na cidade de Campo Grande até decidir fechar a empresa devido das proximidades da cidade, então aos poucos construindo outro abatedouro na cidade de Aquidauana, atual sede da empresa Buriti Comércio de Carnes após fechamento da unidade de Campo Grande.

Sua estrutura operacional 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.

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 feita 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 subprodutos e 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.

**Figura 2:** Empresa Frigorífico Buriti



Fonte: Frigorífico Buriti Vinicius, 2018

De acordo com entrevistas realizados juntamente com o proprietário do frigorífico Buriti 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 presidente da empresa 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 do empresa conforme o diretor no momento não a interesse de expansão, mais em entrevista com um dos filhos um dos seus sucessores o mesmo já tem outra visão em relação ao negócio da família buscando unir a sustentabilidade com crescimento econômico.

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

Conforme entrevista 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 administrativos 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 contratado entra na empresa, passa pelos processos de admissão e não apresentação do Organograma. Os mesmo são treinados na área de trabalho, conforme informado por os funcionários entrevistados não foram treinados anteriormente, somente na prática.

Também conforme, entrevista nos setores administrativos foi verificado que os colaboradores como não têm 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.

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 há alguns que, as vezes, desenvolvem 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 bancário, 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 há 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, observei uma certa tensão em descreve-los por parte dos setores administrativos, 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, é descrito o funcionamento do processo da empresa estudada, destacando os seguintes segmentos, conforme descrição 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.

#### **4.2.1 O processo de gestão: origens e conceitos**

É importante que os tópicos sejam apresentados em uma determinada ordem, tendo em mente os objetivos e o fluxo lógico do trabalho.

Neste trabalho, primeiramente foi realizada uma entrevista com o representante da empresa Buriti, o primeiro tópico a ser tratado nesta revisão será a verificação da Estratégia da empresa, verificar se as mesmas dispõem de uma missão, visão, valores, se utiliza de análise SWOT, Cinco Forças de Porter e Estratégias Genéricas Competitivas. Posteriormente, verificar se a empresa possui mapeamento dos processos da empresa e identificar quais são os processos críticos para o seu sucesso, justificando-se a presença de referencial teórico acerca da Gestão de Processos. Em seguida, foram propostas sugestões de melhoria para estes processos. Para a melhoria do processo de gestão.

#### **4.3 O processo do Frigorífico Buriti**

De acordo com as entrevistas nos setores administrativos e visita técnica na produção, pode ser verificado que a empresa se divide em processos da indústria e os processos administrativos.

Os processos industriais, apesar de não estarem documentado no papel, têm um fluxo mais bem apresentado do 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 há 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 descrição e nomenclatura dos setores administrativos, seria possível saber o que cada setor realiza em suas atribuições sendo que várias pessoas realizam atividades que são de outros setores.

O frigorífico tem um diferencial competitivo que é a prestação de serviços no abate do bovino, onde com isso acaba conseguindo competir com outros frigoríficos da região e até mesmo do país e fora dele.

#### **4.4 Os 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.

De acordo com as entrevistas realizadas nos setores administrativos e visita produção a empresa 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 frigorífico de abate onde os mesmos somente contratam o frigorífico para que procedam o abate dos bovinos e armazenem o produto para, após, serem vendidos pelos *Marchands*.

Tendo também os pecuaristas como fornecedores, os mesmos vendem para o frigorífico bovinos para o abate.

As transportadoras que denominam-se freteiros, que transportam o gado da fazenda ao frigorífico, 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.

Sobre outros *stakeholders*, pode-se relatar os clientes de carne bovina, curtumes, fábricas de manteiga, fábricas de ração entre outros.

Comunidade, podendo exemplificar como os colaboradores, com geração de renda as pessoas podem fomentar a economia local.

E outro *Stakeholders* a ser destacado o governo com 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.

Conforme anexos segue o processo de abate desde a entrada do gado a finalização da venda.

#### **4.5 Distribuição e Comercialização**

Será apresentado como é realizado o processo de distribuição e comercialização dos produtos até os consumidores finais.

No setor de embalagem primaria conforme entrevista responsável setor de embalagem, foi informado pelo funcionário que o resfriamento ideal é de 7°, após é feito a embalagem de acordo com cada produto. Tem a embalagem primária e a embalagem secundária.

Embalagens para mercado externo (exportação) é feito no insuflado sem etiqueta. Embalagens para mercado interno é com data do dia da produção.

Os procedimentos são repassados de forma verbal pela técnica do Controle de qualidade onde passa o que deve ser feito na embalagem. Processo seguinte é o setor de estocagem, fica na embalagem o prazo do carregamento é de 02 a 03 dias, ai vai para o setor de estocagem. É feita a ficha técnica de embalagem. Dentro do departamento tem etapas dos processos das embalagens, tem o padrão feito pelo o controle de qualidade, na parede.

No setor de Congelados foi entrevistado Alberto Correa, onde o mesmo mostrou o departamento onde fica os miúdos congelados pronto para carregamento. Produtos embalados, vão para os tunes de congelamento a 33 a 35 graus negativos, 3 dias no congelamento ai vai para a estocagem e fica a 24 a 25 graus negativos.

Mercado interno tem que ficar a 12 graus negativo e Mercado externo tem que ficar a 18 graus negativo.

Balança para a caixa e sacos. É armazenado em palhetes para não perder a temperatura. Tem 4 túnel de congelamentos de produtos 3 dias em cada túnel após vai para estocagem.

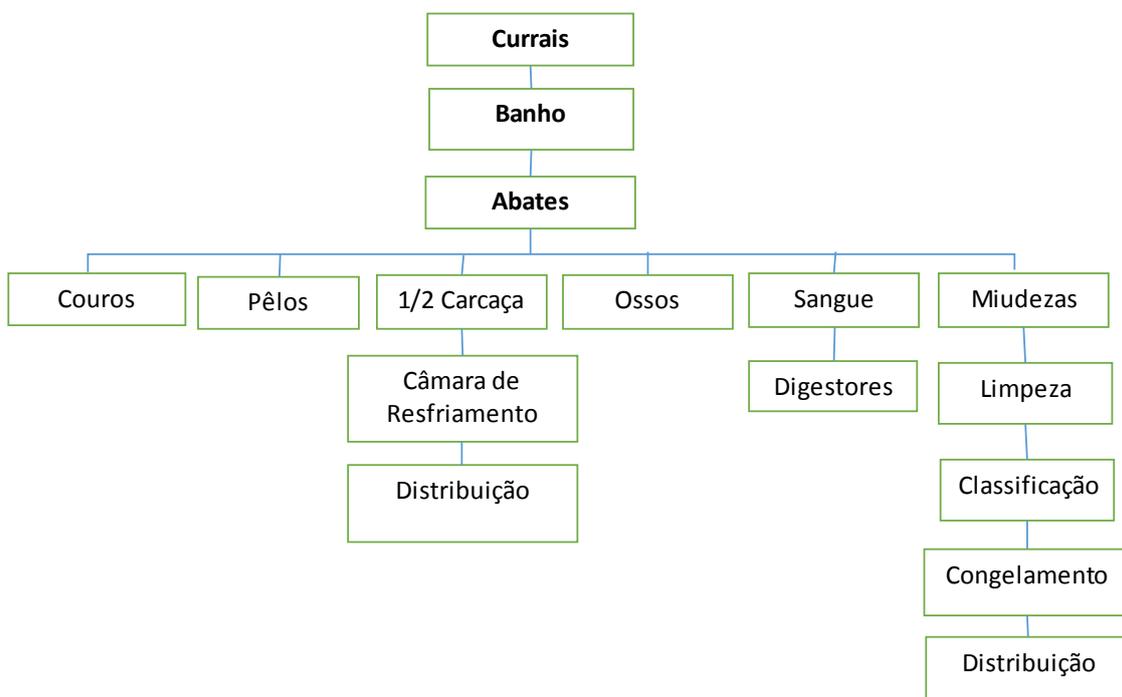
É armazenado por controle e liberado para a venda, após a estocagem vai para a venda. Nesse setor controla o estoque. A balança está interligada no sistema de venda: Carne especial, lombinho, fraldinha, sangria, carne industrial, retalhos de carne e os miúdos.

Relatório com 3 dias pronto para vender que tira para o frigorífico. Túnel 3 21 graus negativos. Sendo 4 túnel de congelamento.

É estocado de acordo com produtos. O carregamento é realizado de segunda a quinta feira. O trabalho inicia as 05:00 horas da manhã até o termino do trabalho, sua equipe é composta de 8 funcionários.

Para entendimento do processo segue abaixo um fluxo do processo de abate do frigorífico.

**Figura 3: Fluxograma do Processo desde a entrada do Gado ao Processo Distribuição**



**Fonte: própria autora Ariane, 2018**

#### 4.6 Mapeamento de processos do frigorífico

Conforme mostrado no processo dos setores descritos acima como o setor já tem seu processo está em um fluxo seria interessante colocar esse processo papel.

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.

Podendo ter eficiência e eficácia para os processos e evitando falhas e erros buscando a melhoria continua.

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.

Pensando nisso segue figura 4 e 5 o modelo de cada um para que possa ser estudado pela empresa e verificar a viabilidade de aplicação na empresa.

Segue figura 4 e 5 um modelo de Procedimento de Trabalho e Mapeamento adequado como modelo e exemplo.

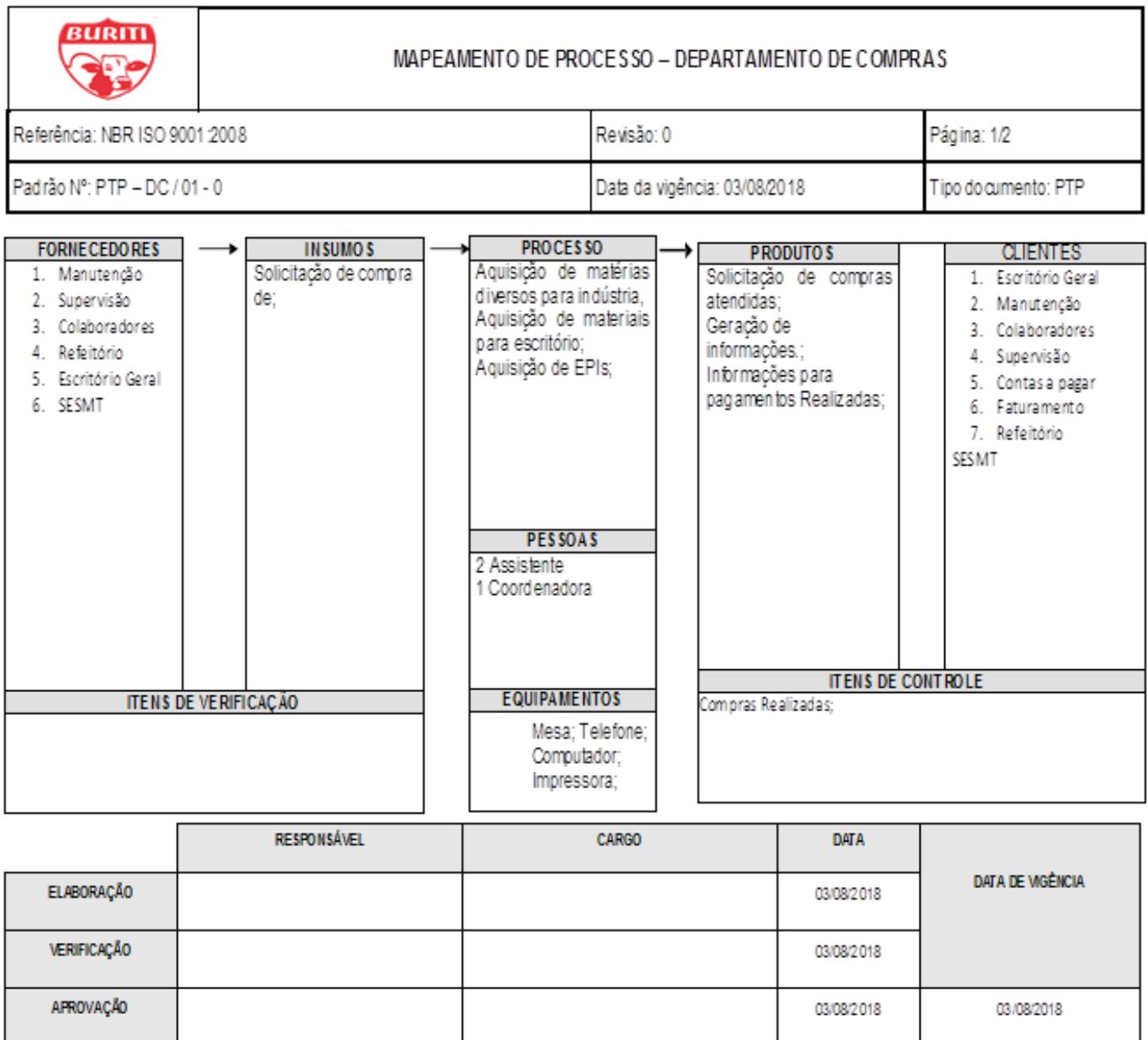


Figura 4 –Adaptado Mapeamento Simasul Siderurgia para Frigorifico Buriti

Fonte: Elaborado pela autora Ariane, 2018

 <b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - COMPRA</b>		
Referência: NBR ISO 9001:2008/7.4	Revisão: 0	Página: 1/2
Padrão Nº: POP DC / 31 – 0	Data da Vigência: 03/08/2018	Tipo documento: POP

**EQUIPAMENTOS  
DO PROCESSO:**

- Cadeira;
- Mesa;
- Telefone;
- Computador;
- Internet.

**RESPONSÁVEL:**

Supervisor Adm

<b>ATIVIDADES CRÍTICAS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebimento solicitação compra;</li> <li>2. Enviar aos fornecedores;</li> <li>3. Verificar os orçamentos os melhores preços;</li> <li>4. Aguardar aprovação da compra;</li> <li>5. Finalizar a compra junto ao fornecedor que ganhou o melhor preço;</li> <li>6. Aguardar recebimento do produto pelo almoxarifado.</li> </ol>	

	RESPONSÁVEL	CARGO	DATA	DATA DE VIGÊNCIA
VERIFICAÇÃO				
APROVAÇÃO				

Figura 5 – Adaptado POP Simasul Siderurgia para Frigorífico Buriti

**Fonte:** Elaborado pela autora Ariane, 2018

## 5.7 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 GRI (*Global Reporting Initiative*) 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 realizada a verificação que hoje a empresa não disponibiliza de controle e monitoramento. Pensando em atendimento aos objetivos serão 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 verificados por meio das entrevistas realizadas. Sugere-se a utilização do modelo de ferramenta 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. Significado da 5W2H conforme site de gestão da qualidade sigla do Inglês 5W2H (What? (O quê?) e Why? (Porquê?)).

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 monitorea-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 número 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. Pode ser utilizado o mesmo gráfico e o 5W2H como ferramenta para mensurar os resultados.

Quadro 1 – Descrição dos indicadores de desempenho  
 Fonte: Aatoria Ariane, com base nas constatações das pesquisas.

Conforme descrição dos indicadores de desempenho do quadro 1, sugere-se a utilização das ferramentas que se encontram no Anexo sendo elas a Figura 6: Indicador de Abate Mensal Figura 7: Modelo Adaptado de 5W2H; Figura 8: Indicador satisfação de Cliente; Figura 9: Ciclo PDCA;

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 várias 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.

## 5.8 Mapa estratégico de processos gerenciais

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

## Perspectiva Financeira

<b>Aumentar: Receitas</b> Planejado: 17500 Realizado: 12900 <b>74%</b>	<b>Aumentar: Lucratividade</b> Planejado: 3,50 Realizado: 2,40 <b>69%</b>	<b>Diminuir: Despesas</b> Planejado: 8750 Realizado: 6750 <b>77%</b>
---	--	---

## Perspectiva de Clientes

<b>Aumentar: Quantidade de Vendas</b> Planejado: 112 Realizado: 65 <b>58%</b>	<b>Aumentar: Número de Clientes</b> Planejado: 35 Realizado: 11 <b>31%</b>	<b>Diminuir: Quantidade de Clientes Perdidos</b> Planejado: 21 Realizado: 12 <b>57%</b>	<b>Diminuir: Gasto médio por cada Venda</b> Planejado: 1400 Realizado: 810 <b>58%</b>
<b>Aumentar: Satisfação do cliente</b> Planejado: 6,55 Realizado: 3,36 <b>51%</b>	<b>Diminuir: Número de Reclamação</b> Planejado: 91 Realizado: 45 <b>49%</b>	<b>Aumentar: % de Taxa de Conversão</b> Planejado: 6 Realizado: 3,36 <b>56%</b>	<b>Aumentar: Clientes recorrentes</b> Planejado: 42 Realizado: 15 <b>36%</b>

## Perspectiva de Processos Internos

<b>Aumentar: Capacidade de Produção</b> Planejado: 2800 Realizado: 470 <b>15%</b>	<b>Diminuir: Gastos para Produção</b> Planejado: 6300 Realizado: 1800 <b>29%</b>	<b>Diminuir: Valor em estoque</b> Planejado: 17500 Realizado: 2700 <b>15%</b>	<b>Aumentar: Estoque</b> Planejado: 175 Realizado: 27 <b>15%</b>
--	---	--	---

## Perspectiva de Aprendizagem

<b>Aumentar: Conhecimento</b> Planejado: 35 Realizado: 24 <b>69%</b>	<b>Aumentar: Satisfação Interna</b> Planejado: 6,3 Realizado: 5,1 <b>81%</b>
---	---

**Figura 10:** Indicadores de Mapa de Processo

Fonte: Luz VC,2018

Conforme apresentado na figura 10, há informações sobre indicadores de mapa de processo, esse mapa pode exemplificar com os indicadores do processo quais são as perspectivas da empresa mediante aos indicadores que a mesma desenvolveu.

Pode ser verificado de forma estratégica que nesse mapa mostra a perspectiva financeira, perspectivas de clientes, perspectivas processos internos e perspectivas de aprendizagem da empresa onde mostra o planejamento do que a empresa pretende para determinada meta e o realizado conforme os planos de ações.

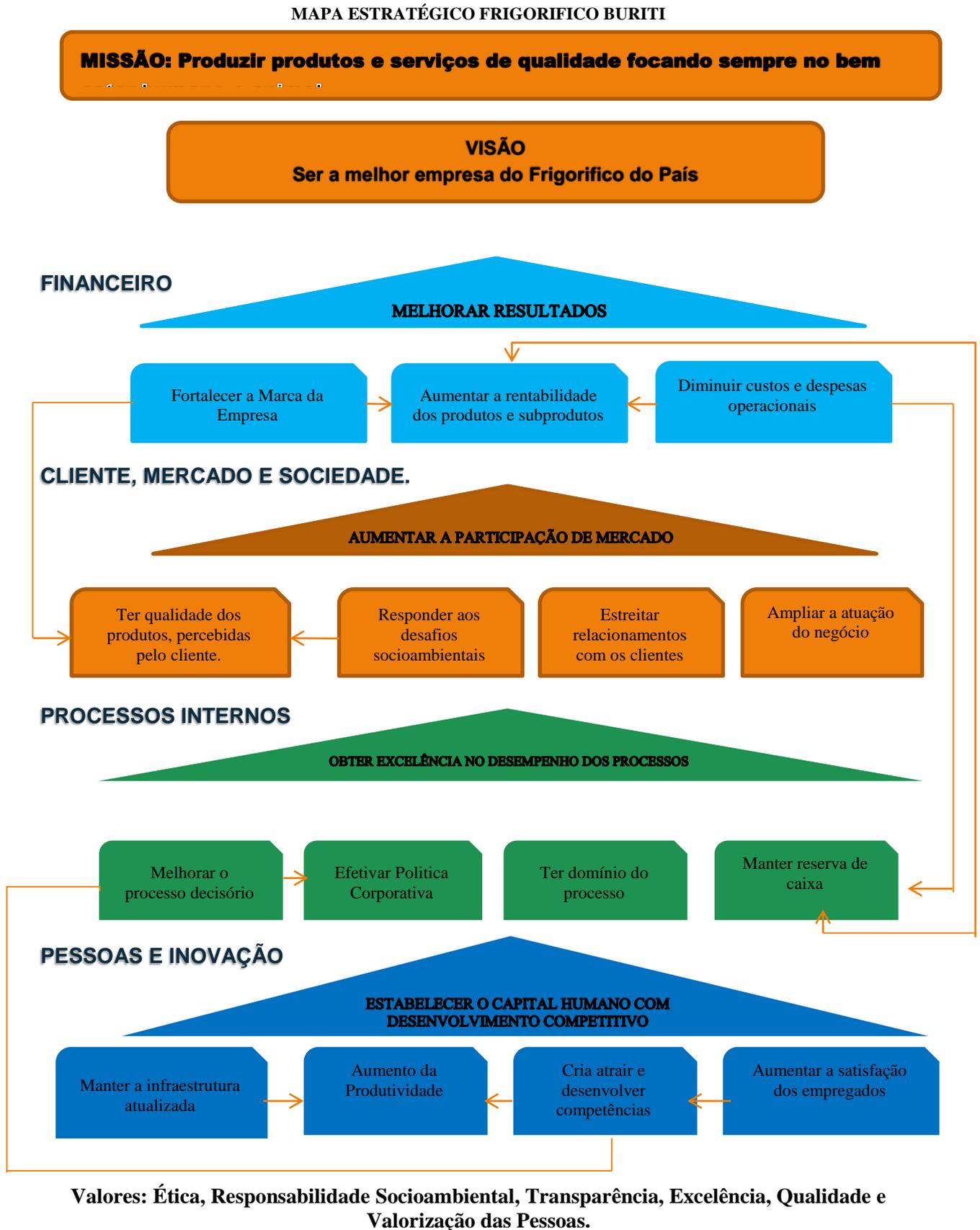
Com a visão de como está o processo consegue mensurar ações para tratamento e das falhas e atingir a meta estabelecida.

Esse modelo apresentado pode ser utilizado por empresas de vários ramos de atuação, ficando a disposição da empresa estudada para utilização da mesma. Podendo ser adaptada a realidade da empresa.

Lembrando que o interessante seria que a empresa estudada fizesse uma grupo interno com os principais integrantes do processo para definições da identidade empresaria a Visão, Missão e valores da empresa. Definição de Organograma para iniciar o mapa estratégico.

**Figura 11: Mapa Estratégico Frigorífico Buriti**

Fonte: Autora Ariane, Adaptado do Mapa estratégico Empresa Soluti Consultoria, 2018



Conforme apresentado a figura 11, modificada para atendimento à empresa Frigorífico Buriti, esse modelo de mapa estratégico traz um resumo do que seria planejamento estratégico para empresa, para que a mesma possa ter uma visão do negócio.

Nesse mapa traz-se a visão, missão e valores que a empresa possa ter uma ideia, trazendo um planejamento estratégico onde contempla Financeiro, Cliente, Mercado, Sociedade, Processos Internos, Pessoas e Inovações.

Contemplando dentro de cada um desses itens descritos, onde a empresa pretende chegar, conforme mostra a figura 10, a mesma pode utilizar para mensurar se o mapa da figura 11 está realizando o que foi proposto em seu mapa estratégico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 há necessidade de implantações de processos de Gestão.

Diante dos aspectos analisados foi possível perceber que as empresas para serem estratégicas, sustentáveis e competitivas 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 muito 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.

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.

Sendo de grande importância para a academia, pois traz um material possa ajudar aos futuros acadêmicos a entender melhor o setor frigorífico e o cenário atual e trazer alguns modelos de gestão. Contribuindo para futuros estudos científicos.

A empresa conforme, sendo um empresa familiar tem uma visão um pouco diferente, conforme entrevista com o proprietário presidente 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.

Mais para a empresa conseguir ter êxito na implantação de um sistema é necessário que a alta direção da mesma compre a ideia ou venda ela aos seus colaboradores e seus *Stakeholders*.

Mais se a empresa tentar implantar apenas o básico futuramente a mesmo poderá pensar em uma certificação. Pois para se ter 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.

Foi verificado que empresa tem estratégias e uma diferenciação no mercado, mais acredito que seria necessário mais tempo para uma tentativa e implantação na empresa e verificar as mudanças e as melhorias apresentada após a implantação se a implantação foi viável ou não na visão da alta direção.

As estratégias de competitividade da empresa, que é a prestação de serviços a terceiros de abate bovino não a torna auto suficiente. Conforme constatado a empresa possui cerca de 10 *marchands*, mais não possui um controle sobre a quantidade que os terceiros iram abater ou comprar. Com isso acaba ficando sem controle sobre seus abates, já que não possui planos de ações e metas para que o terceiros possa garantir os abates diários.

As ferramentas propostas nestes estudo pode ajudar a empresa a definir metas e criar indicadores e formas para tentar conseguir sua auto suficiência e se manter no mercado de forma estratégica.

## 6. 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.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000a. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf/>. Acessado em agosto 2018.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/71563367/APERFEICOANDO-PROCESSOS-EMPRESARIAS>. Acessado em agosto 2018.

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.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. P. - **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro. Campus. 1997. Disponível em [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Empresa\\_orientada\\_para\\_estrategia\\_uma\\_reflexao\\_sob.pdf/](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Empresa_orientada_para_estrategia_uma_reflexao_sob.pdf/). Acessado em Agosto 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.

MARIANI, Édio João, AS NORMAS ISSO. REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO – ISSN: 1676-6822. Ano VI – Número 10 – Junho de 2006. Disponível em [http://www.fauf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/W1EsmW9A6Hxjf4R\\_2013-4-29-15-27-14.pdf/](http://www.fauf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/W1EsmW9A6Hxjf4R_2013-4-29-15-27-14.pdf/). Acessado setembro 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.

ROCHA, Joseilton Silveira, ALBUQUERQUE, Katia Silene Lopes de Souza - XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO **A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável.** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_075\\_530\\_11042.pdf/](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_11042.pdf/). Acessado Setembro 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.

SILVA, Elvis Magno, DIAS, Louise Maria Aninceto. **O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard.** SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2013. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/811465.pdf/>. Acessado em setembro 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.

#### **Sites consultados:**

<http://famasul.com.br/public/area-produtor/819-participacao-de-mercado-das-industrias-frigorificas-em-ms.pdf>. Acesso em 01 Set. 2017.

<http://buriticarnes.com.br/#menu-area>. Acesso em 17/03/2018.

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Acesso em 17/03/2018.

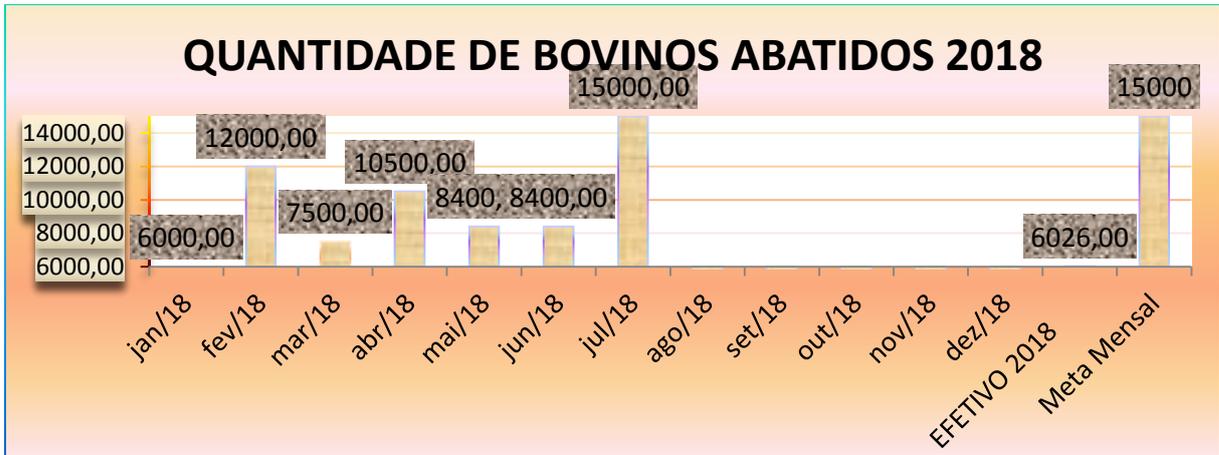
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acesso em 17/03/2018.

<https://www.ibge.gov.br/> Acesso em agosto 2018.

<http://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade/5w2h.html>. Acesso em 25/09/2018.

# ANEXOS

Figura 6: Indicador de Abate Mensal



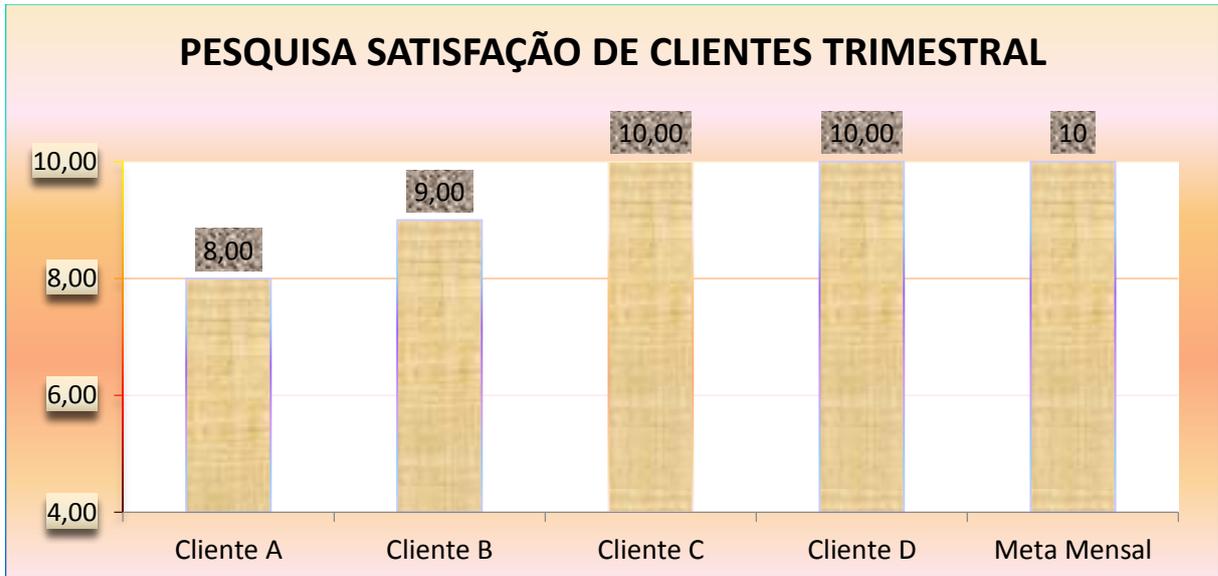
NATUREZA	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	EFETIVO 2018	Meta Mensal
QTD ABATIDA	6000,00	12000,00	7500,00	10500,00	8400,00	8400,00	15000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6026,00	15000

Fonte: Próprio autora Ariane, 2018

5W2H - Plano de Ação									
Setor:					Responsável:				
Objetivo:					Prazo:				
	O que	Quem	Onde	Quando	Por que	Como	Quanto	Status	Evidências de Conclusão
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

Figura 7: Modelo Adaptado de 5W2H – para Analise e realização de ações para atender ao Objetivo

Figura 8: Indicador satisfação de Cliente



NATUREZA	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Meta Mensal
<b>SATISFAÇÃO DE CLIENTES</b>	8,00	9,00	10,00	10,00	10
					Otimo
Bom	9				
Ruim	5				
Regular	8				
Otimo	10				

Fonte: Próprio autora Ariane, 2018

Figura 9: Ciclo PDCA



Fonte: Site Marcio Qualy, 2018



## **PRO- 503-022/18**

Belo Horizonte, 21 de maio de 2018.

**Ao**

**Frigorífico Buriti**

**A/C.: Sra. Ariane Quintana Crivelli**

Prezados (as) Senhores (as),

Conforme nossos entendimentos, temos a grata satisfação de apresentar-lhes a nossa proposta de prestação de serviços de consultoria especializada de **GESTÃO, CONTROLES INTERNOS E INFORMAÇÕES GERENCIAIS**, compreendendo análises, desenvolvimentos e elaboração de procedimentos e treinamentos específicos objetivando viabilizar o efetivo ganho de produtividade, de economias, resultados e benefícios, e ainda com geração de informações gerenciais necessárias à administração e gestão empresarial. Nosso produto é dirigido a todos os tipos de organizações, com o objetivo de elevar os níveis de eficiência e resultados.

### **1. PLANO DE TRABALHO**

1.1) **1ª FASE: DIAGNÓSTICO:** Consistirá, a título de diagnóstico, dos trabalhos de levantamentos das situações existentes e das soluções possíveis e pretendidas para viabilizar a implantação do projeto de gestão, controles e informações gerenciais. Prevê a realização de uma análise, que tem por objetivo determinar as causas reais que geram tempo improdutivo de pessoas, equipamentos, perdas de venda, material ou energia, serviços e produtos de qualidade passíveis de melhorias, bem como, outros elementos que afetam a rentabilidade, a qualidade e controles gerenciais. Dentre outras questões a serem abordadas, destacamos:

- Estudo da Estrutura Organizacional dos níveis estratégico, tático, operacional e acompanhamento junto às supervisões atuais;
- Estudos dos fluxos de documentos das áreas e suas interligações com as demais áreas da empresa;
- Levantamentos de indicadores financeiros (caixa atual e fluxo de caixa futuro), econômicos (DRE e Margens), comerciais e operacionais;
- Levantamento de lucratividade, margem de contribuição, custos e precificação;
- Estudos dos relatórios gerenciais existentes e projeções futuras;
- Levantamento do foco comercial do negócio (estratégias comerciais)

1.2) **2ª FASE: PROJETO:** Após avaliação e aprovação conjunta do diagnóstico, desenvolveremos o projeto consistindo no desenvolvimento formal de todos os procedimentos e atitudes necessárias, bem como o treinamento da diretoria, gerência e supervisão, e efetiva execução funcional, visando sempre pontos fortes e atrativos para a obtenção de resultados satisfatórios, bem como a devida atenção às fraquezas e ameaças à organização empresarial;

1.3) **3ª FASE: IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO:** Em conjunto com o desenvolvimento do projeto executaremos a implantação prática dos procedimentos definidos, bem

como gerar informações específicas e periódicas para avaliação e acompanhamento da perfeita funcionalidade do projeto;

## **2. METODOLOGIA DE TRABALHO**

2.1) Os trabalhos serão executados seguindo sempre as normas e procedimentos adotados e aplicáveis aos trabalhos de consultoria técnica, o que vale ressaltar que as análises a serem procedidas poderão ser pelo sistema de amostragem e nas operações consideradas relevantes as análises serão aprofundadas e qualquer anormalidade anotada durante os trabalhos será prontamente reportada;

2.2) Os procedimentos de consultoria técnicos serão desenvolvidos mediante inspeções físicas, observações, indagações, entrevistas, levantamentos e confrontações de registros, documentos e informações, até a obtenção dos elementos comprobatórios necessários para fundamentar e formar opinião de Consultoria Independente;

2.3) Efetuaremos análises e avaliações dos procedimentos existentes e pretendidos para as áreas objeto da consultoria, visando identificá-los, consolidá-los e formatá-los em manuais específicos;

2.4) Os procedimentos, controles e informações serão redigidos e apresentados em manuais específicos e em cd's nos aplicativos Editores de Textos Office-Word for Windows, Excel e Power Point, para facilitar futuras adaptações que se fizerem necessárias;

2.5) Necessário será dispormos da colaboração ampla e irrestrita do corpo funcional e da Direção do **Frigorífico Buriti**, pois, sem esta colaboração jamais teremos resultados satisfatórios. Para tanto, comunicaremos qualquer anormalidade verificada no andamento dos trabalhos, e solicitamos, desde já, que nos seja proporcionado uma sala com recursos de internet e impressão, para nossos consultores, de modo a facilitar as análises e consolidações de informações.

2.6) Dentre outras obrigações inerentes aos serviços profissionais de uma consultoria técnica, destacamos e nos comprometemos a:

- Acatar convocação da Direção do **Frigorífico Buriti** para prestar quaisquer esclarecimentos pertinentes aos assuntos objetos da consultoria, bem como quanto à atuação das partes, no que diz respeito a pendências ou dúvidas, sempre que forem necessárias;
- Guardar absoluto sigilo sobre as informações que tivermos acesso.

2.7) Igualmente, solicitamos do **Frigorífico Buriti** comprometer-se a:

- Apresentar, quando solicitadas, as informações, documentações e providências julgadas necessárias para o bom desempenho dos serviços a serem efetuados, para levantamentos específicos, bem como para locomoções, viagens, e visitas que se tornarem adequadas;
- Comunicar qualquer fato que possa afetar positiva ou negativamente as áreas objeto da consultoria, de modo que os trabalhos sejam conduzidos sempre com a visão atualizada;
- Intermediar entrevistas sigilosas com elementos que julgarmos convenientes;

## **3. PRAZO DE EXECUÇÃO**

3.1) Estimamos desenvolver e concluir inicialmente **os serviços de DIAGNÓSTICO**, em cerca de **30 (trinta) dias**.

3.2) Para as demais etapas, proporemos cronograma de implantação após apresentação e aprovação do diagnóstico.

#### **4. HONORÁRIOS**

4.1) Os nossos honorários são computados com base nas horas-consultor efetivamente incorridas no planejamento, supervisão, execução e conclusão dos serviços e nas taxas horárias de remunerações de nosso quadro técnico designado para os trabalhos, ficando acertado, **exclusivamente para o DIAGNÓSTICO, 03 (três) parcelas de R\$ 6.500,00 (seis mil e quinhentos reais)**, sendo a primeira no início do trabalho, a segunda na apresentação do diagnóstico e a terceira 30 (trinta) dias após a segunda.

4.2) As despesas de viagens para a boa execução dos trabalhos, tais como transporte, alimentação, telefonemas interurbanos, estadias etc. serão de responsabilidade do **Frigorífico Buriti** via antecipação de verba e acertada mediante prestação de contas após as viagens.

4.3) Os honorários para as demais etapas, serão propostos após apresentação e aprovação do diagnóstico.

4.4) A presente proposta tem o prazo de validade de 10 (dez) dias, a contar da data de emissão.

Depois de analisada e caso seja aceita está presente proposta, solicitamos formalizar o devido "DE ACORDO" no campo próprio, visado as demais folhas, e a nós devolvida a 2ª via, passando assim a ter força e efeito de Contrato de Prestação de Serviços para todas as finalidades legais.

Atenciosamente,

---

**RF Consultores & Associados Ltda**  
**CNPJ 08.144.481/0001-10**  
Ruy Freitas Júnior

**De acordo:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Frigorífico Buriti**

## Procedimentos padrões - O segmento de abate e processamento

Conforme visita, descreve algumas fase do processo de compra onde os agentes que nele desenvolve desde o abate processamento.

O gado inicialmente é comprado ou pelo Marchands ou pelo frigorifico, onde é realizado a nota fiscal de venda do pecuarista para o frigorifico juntamente com a GTA e O modelo B que irá acompanhar o carregamento do gado da fazenda a empresa de destino.

Chegando a portaria depois de recepcionado encosta no embarcador após conferencia da nota fiscal onde são verificados data, quantidade, dados do pecuarista, GTA, Modelo B. Verificando alguma anormalidade ou erro em alguma informação é reportado ao setor de SIF.

O motorista fala quem são os marchands que referência cada nota fiscal, já que a NF sai do pecuarista para os Frigoríficos e não há na mesma sobre o Marchands. É feito uma boleta com os dados do motorista, vendedor, onde tem nome do *marchands*, curral, quantidade cabeça, entre outras informações o nome dessa boleta é romaneio de Entrada de Animais e também tem a Ficha de Controle de Curral.

Após a Ficha de Controle de Curral vai para o Veterinário de o SIF assinar. A balança onde recebe os animais funciona 24 horas.

Corredor de Abate, conforme visita constatou-se o controle de Curral vai acompanhando cada lote que será abatido. O animal que será abatido passa pelo corredor de abate onde é lavado até chegar à indústria para abate.

Abate, após passar pelo corretor o animal será abatido conforme descreveu o encarregado do setor matança sala de abate o srºAdão Afonso. Após ser lavado o animal entra na seringa conforme o mesmo disse local onde o Box automático de insensibilização, pistola a ar – pneumática. O marteleiro faz o procedimento para que o animal ficar atordoado para após ser sangrado. A sangria é onde mata o animal. O animal leva 3 minutos para morrer após ele segue para a Escola - (retirada de Couro). Área até o final do rolete é a área de escola, É retirado nesse setor o couro, chifre e mocotó do animal. De 75 a 80 animais por hora passa nesse processo. A última parte da escola tem a retirada do couro.

Cada funcionário tira um pedaço do boi até chegar ao rolete acabou o processo da escola. Sai do rolete começa a desarticulação da cabeça. Serra o peito do animal, após evisceração onde é retirado as vísceras. Cada funcionário faz um processo.

Após a retirada das vísceras (exemplo: fígado, coração, pulmão, buchos e entre outros). Retira-se a serra o animal ao meio e separa os lados. Em todo o processo a turma do SIF (Serviço de Inspeção Federal) e controle de qualidade faz a verificação se está

contaminado. Se houver alguma anormalidade é feita a condenação do que estiver contaminado, proibindo a continuação da mesma no processo.

O setor de abate começa sua atividade de abate as 06:00 horas e acabando o abate são liberado do trabalho. Após entra a equipe de limpeza e faz a higienização e deixa preparado para o outro dia de abate.

Após passar a serra os animais doentes são desviados em outra sala pelo controle de qualidade. Onde é detalhado vacina, contaminação e faz limpeza completa. Se estiver doente vai para a câmara para desossa após estocagem de carne até a liberação 15 dias esse procedimento é para as que derem TF se acaso for condenado é enviado ao setor de graxaria.

É feito comunicação de abate com os nomes dos marchands, pecuarista e os lotes. É identificado com um carimbo de cada marchands. O controle de qualidade – PCC (ponto crítico de controle). Retirada de sangria, aproveitamento, chegando ao PCC, está liberada após é carimbado pelo SIF, inspecionado e liberado. Após passa pela Balança - onde é feito a pesagem do animal, marca e romaneio média.

Lavagem de carcaça - nessa etapa é lavada bem a carcaça para após armazenamento. Armazenamento e Resfriamento - o frigorifico dispõem de 5 câmaras fria de armazenamento. Armazena com espaço para armazenamento mínimo de 24 horas até atingir a temperatura ara carregamento sendo de 7 graus. Limite das câmaras frias é para 500 cabeças. Câmara estocagem carcaça resfriada.

Expedição - nesse processo tem a câmara pulmão onde é armazenado o restante da carne.

Carregamento, conforme entrevista com o responsável srº Nabor da Costa. Os marchands informam a ele verbalmente sobre o carregamento da carne. Nesse departamento é composto por duas turmas. Para realizar o carregamento é verificado o lote e o carimbo. O caminhão tem que estar com a temperatura em 0 grau para carregar e a carne 7 graus.

O SIF é quem libera o carregamento e o controle de qualidade, onde é acompanhado o processo. É autorizado verbalmente a setor que carrega. Não há documento preenchido após o carregamento é encaminhado o motorista para o setor de faturamento para emissão da Nota fiscal. O romaneio de peso é emitido pela balança através do computador.

Quantidade de colaboradores das equipes do carregamento 21 durante o dia e 18 no período da noite, todos são funcionários do frigorifico e tem uns representantes de todos os marchands.

Controle de Qualidade foi entrevistado o funcionário, o mesmo disse que controla a temperatura, higienização do setor, higienização da material que utiliza uniforme, a

temperatura para carregamento que é 7 graus e a temperatura do caminhão baú que irá transportar que é de 0 grau. Após preencher o documento com essas informações esse documento é enviado ao SIF.

É feita a avaliação e se não estiver conforme é chamado o encarregado do setor. Se estiver de acordo o documento é enviado ao SIF para assinatura do Veterinário para o doutor encarregado do SIF onde fica o registro.

Conhecendo os processos acima descrito do abate do produto do frigorifico abaixo estará sendo exposto um pouco sobre o processo dos subprodutos de acordo com os relatos dos entrevistados e a visita técnica. Onde dentro desse setor se divide em vários processos.

De acordo com visita no setor de triparia onde é feita a Industrialização da Tripa. Possui os subprodutos sendo a Tripa fina sendo Sem o sebo, sem rebentador. Passando pelos processos Puxador: puxa a tripa Escorreadeira: limpa sem deixar resíduo nenhum. Viração: onde vira ao contrário a tripa, passa na máquina, raspa para tirar a mucosa. Outro a Tripa Grossa onde Desmanchar: lava e tira o resíduo.

Após Refilação tripa grossa: para tirar o excesso de sebo. Em seguida Refiladeira de fundo: cozinha para melhorar a qualidade. Verifica a calibração qualidade da tripa. Tripa fina mede 60 metros e a tripa grossa mede 30 metros. Salgador: coloca a de 60 metros no vinagre 100% no período de 5 minutos após salga para secar. Depois estoca para após carregar. Ela vem para secagem 2 das embala no bombona. Conta a quantidade, etiqueta e carrega quando monta carga de 60. No carregamento tem sempre a verificação e liberação do SIF.

Depois de verificado o processo do produto agora irei descrever o processos dos subprodutos de acordo o a visita e com os entrevistados de cada processo.

Foi entrevistado o responsável do setor Controle de Miúdos onde informou as etapas do processo, nesse setor é feito controle de miúdo, é realizado a limpeza e separação dos miúdos, embalagem e armazenamento do produto.

Segue abaixo a lista dos miúdos e a destinação do mesmo. Sendo os miúdos e a sua destinação:

Pulmão: mercado interno vai ser comestível para o jacaré e agora estará disponível para alimentação humana. Orta (veia): mercado externo (exportação), cliente China. Coração: mercado externo (exportação), cliente China. Traqueia ou garganta: está descartando por falta de comprador. Ficado: mercado interno. Rim: mercado externo (exportação), cliente África. Basso: mercado interno vai ser comestível para o jacaré.

Corte língua (bochecha da cabeça): mercado externo (exportação), cliente China, tem várias classificações.

Carne Industrial Simples: mercado interno, cliente linguiçeiro, passa compra grande. Vai depender da negociação do frigorífico, venda locais.

Tendão A: mercado externo (exportação), cliente China, pois agrega mais valor.

Tendão B: mercado externo (exportação), cliente China, é mais barato que o tendão A menor valor.

Carne de Bochecha: negociada de acordo com o frigorífico.

No setor de bucharia é a mesma pessoa que é responsável, a mesma disse que tem diferença de qualidade de acordo com o pedido sendo mercado interno e Mercado externo. A diferença que no mercado externo (exportação) agrega valor e não vai química é apenas pré-cozido.

Já o mercado interno é o bucho branco se chama Rumem, que vai química.

Buchinho: livro ou livrinho é comercializado mercado externo (exportação). Diferença do grande para o pequeno é o mas o para o bucho que é o estomago um é o externo e o outro o externo. A química utilizada para deixar o bucho branco chama Perox.

No processo do subproduto Mocoto, se Tira o tendão, cai no tanque de agua quente. O tanque de agua é a 80 graus onde amolece o pelo passa por uma escova de aço. Tira o casco para tirar o casco na máquina. Depois vai tirar tualete. Após os funcionários vão e jogam no tanque de química de perox. Tempo mínimo para permanência de 1 dia para o outro para ficar branco. Com a agua em 45 graus.

O casco é vendido. Orelha da vaca: Bate na centrifuga a 65 graus é vendido para o pet para fabricação de charutos para cachorro. Esôfago: é vendido para Pet.

No setor de Graxaria, esse setor é o final do processo onde cai tudo o que não é utilizado para venda da matança. Bezerro, descartados, má qualidade. Após passa pelo triturador e quebrador de tudo, cabeça e feto de bezerro. Após triturado vai por uma tubulação até o tanque com ar comprimido, para fazer farinha de osso e farinha de sangue. Tem o rachador de cabeça que não pode ir com miolo e nem olho. O cérebro é arrancado e após incinerado.

O óleo do mocotó serve para lubrificação da carretilha da matança. Chifre e o rabo. E levado para fazer pince e brocha. O chifre é triturado para ração e adubo também. A carne triturada e vai para outro processo, que é o digestores.

Nos digestores é onde cozinha e prepara a massa, após vem para a prensa onde ela tira o excesso de gordura do que foi frito. Após vira farinha de osso e farinha de sangue. O produto gerado vai ser vendido para indústria de ração para fazer ração para cachorro. O casquinho serve para adubo.

O sangue é mandado para o depósito após dentro do digestor, após vira uma borra de café, vira ração, é a matéria prima da ração. O sebo frita no digestor, na hora de descarrega vira 1° o sebo, essa máquina separa o sebo da massa fina, manda para o tanque na parte de fora para após ser carregado por caminhão tanque. O esse óleo vai ser vendido para indústria de shampoo e de manteiga.

# APÊNDICES

## Apêndice A - Roteiro das Entrevistas

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SETORES**  
**ADMINISTRATIVOS**

1. Nome do Setor?
2. Nome do Funcionário?
3. Quantos funcionários tem o setor?
4. Quais funções são desenvolvidas?
5. Tempo de execução da tarefa, Frequência, Custo, Criticidade, distância percorrida?
6. Quem são seus clientes?
7. Quem são seus Fornecedores?
8. Qual resultado do serviço desenvolvido?
9. Tem indicadores?
10. Tem itens de controles?
11. Quais são Equipamentos utilizados?
12. Sistemas (programa) utilizados?
13. Como chega as solicitações para realizações de suas funções?
14. Tem treinamentos periódicos?
15. Tem fluxograma do seu processo?
16. Tem procedimento de Trabalho POP documentado?
17. A empresa possui organograma?
18. O setor é subordinado a quem no organograma?
19. Quando acontece algum problema no setor é reportado a quem?
20. Tem algum tipo de plano de ação para resolver determinados problemas?
21. É feito o registros desses planos de ação?
22. É feita reuniões periodicamente com seus superiores?
23. É feita reuniões periodicamente para traçar metas?
24. O que há empresa lhe fornece de benefícios?
25. Na sua opinião o que é preciso melhorar no desempenho das suas atividades, que você enxerga como uma oportunidade de melhoria, que poderia ser implantado no setor?
26. Quais são os pontos forte e fracos que você enxerga na empresa e que poderia ser melhorado?

**ROTEIRO DOS SETORES ESTREVISTADOS**

<b>SETORES ENTREVISTADO ADMINISTRATIVO</b>
<b>ALMOXARIFADO</b>
<b>COMPRAS</b>
<b>FATURAMENTO</b>
<b>FINANCEIRO - CONTAS A PAGAR</b>
<b>FINANCEIRO - CONTROLES</b>
<b>FINANCEIRO - GERAL</b>
<b>PORTARIA</b>
<b>RECEPÇÃO</b>
<b>RH</b>
<b>SESMT</b>
<b>TECNOLOGIA</b>
<b>VENDAS</b>

**Apêndice C – Entrevistas Proprietário**  
**ENTREVISTA - FRIGÓRIFICO BURITI**

Entrevistado: Proprietário Presidente  
Entrevistadora: Ariane Quintana Crivelli  
Data: 14/03/2018

Assunto: Processo Produtivo dentro do Frigorifico Buriti

A empresa é do ramo Frigorifico de nome Frigorifico Buriti situado no município de Aquidauana – Mato Grosso do Sul.

Sua estrutura operacional 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. A 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.

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.

Mesmo com a capacidade de abate de 600 cabeça a empresa abate diariamente apenas 500 cabeças, basicamente hoje na empresa a 11 marchands (fornecedores de animais vivos) ativos, onde 100% do abate da empresa é feita por esses fornecedores, o Frigorifico abate gado próprio apenas 20 cabeças.

Conforme o entrevistado a empresa tem o controle de qualidade interno, onde é mensurado a melhoria da qualidade nos produtos e subprodutos vendidos. Esse controle da qualidade monitora a limpeza e a arte sanitária do produto em todo processo desde o abate até a expedição e carregamento do produto.

A empresa além de empregar os 320 colaboradores internos, também gera empregos indiretos como exemplo: Marchands, Freteiros, Transportadoras entre outros.

De acordo com o entrevistado não há nenhum contrato escrito entre O frigorifico e os Marchands apenas contrato Verbal.

A programação de escala de abate e carregamento produto é feita diariamente entre o Frigorifico e os Marchands de forma verbal.

Foi perguntado ao entrevistado sobre os benefícios concedidos aos colaboradores o mesmo respondeu que é oferecido ao colaborador salários e os direitos conforme legislação e a cesta básica. Foi criada uma área de lazer para os mesmos, um campo de futebol dentro da empresa para que os colaboradores possam fazer torneios. A empresa não possui planos de cargos e carreira desenhados.

Conforme entrevista foi questionada ao entrevistado se a empresa possui alguma certificação ISO, ou certificação de qualidade a mesma respondeu que a empresa tem um departamento de qualidade interno e o SIF (Serviço de Inspeção Federal) que libera a qualidade da carne e faz a vigilância sanitária necessária,

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. Sobre a expansão do empresa conforme o srº Pavel no momento não a interesse de expansão, mais em entrevista com um dos filhos um dos seus sucessores o mesmo já tem outra visão em relação ao negócio da família buscando unir a sustentabilidade com crescimento econômico.

**Apêndice D – Visita Indústria**  
**VISITA- FRIGÓRIFICO BURITI**

Entrevistadora: Ariane Quintana Crivelli

Data: 15/03/2018

Assunto: Processo Produtivo dentro do Frigorifico Buriti

Conforme visita na empresa Buriti no município de Aquidauana, iniciei a visita as 07:00 horas da manhã, onde fui recebida pelo Gerente onde o mesmo me encaminhou a departamento de SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) da empresa.

O colaborador do SESMT o Auxiliar Técnico de segurança do trabalho. Onde foi assinado um termo de visitante, onde tem as regras para adentrar a indústria. Após coloquei os equipamento de segurança sendo ele: calça, camisa, capacete, bota, protetor auricular tipo concha, touca e luva.

Em entrevista com o setor SESMT foi verificado quais documentos eles verificam para contratação de colaboradores e sobre os treinamentos, e se há o desenho da descrição de funções. Os mesmos responderam que a empresa consulta o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), LTCAT (Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).

Tem áreas onde as necessidades de EPIs e outras não, exemplo as áreas administrativas é liberado apenas alguns EPIs e tem os Industriais tem que utilizar a maioria dos EPIs listados acima.

Início do processo descemos a área indústria para verificar onde começa o processo dentro da empresa.

Conforme visita foi verificado que o processo se inicia dentro da empresa com a chegada do gado vivo.

**1º processo – Curral**

Conforme o responsável pelo departamento entrevistado, o trabalho começa as 04:00 horas e vai até as 14:00 horas e o mesmo dispõe de três turmas de trabalho.

Primeiro caminhão com o Gado vivo encosta no embarcador após conferência da Nota fiscal onde é verificado data, quantidade, dados do pecuarista, GTA, Modelo B. Verificando alguma anormalidade ou erro em alguma informação é reportado ao setor de SIF.

O motorista fala quem são os marchands que referencia cada nota fiscal, já que a NF sai do pecuarista para os Frigorifico e não há nada sobre os Marchands. É feito uma boleta com

os dados do motorista, vendedor, onde tem nome do marchands , curral, quantidade cabeça, entre outras informações o nome dessa boleta é romaneio de Entrada de Animais e também tem a Ficha de Controle de Curral.

### **2º Processo – SIF**

Após a Ficha de Controle de Curral vai para o Veterinário assinar.

A balança onde recebe os animais funciona 24 horas.

### **3º processo – Corredor de Abate**

Conforme visita constatou-se o controle de Curral vai acompanhando cada lote que será abatido.

O animal que será abatido passa pelo corredor de abate onde é lavado até chegar à indústria para abate.

### **4º Processo –Abate**

Após passar pelo corretor o animal será abatido conforme descreveu o encarregado do setor matança sala de abate.

Após ser lavado o animal entra na seringa conforme o mesmo disse local onde o Box automático de insensibilização, pistola a ar – pneumática. O marteleiro faz o procedimento para que o animal fica atordoado para após ser sangrado. A sangria é onde mata o animal. O animal leva 3 minutos para morrer após ele segue para a Escola - (retirada de Couro). Área até o final do rolete é a área de escola, É retirado nesse setor o couro, chifre e mocotó do animal. De 75 a 80 animais por hora passa nesse processo.

A ultima parte da escola tem a retirada do couro.

Cada funcionário tira um pedaço do boi até chegar no rolete acabou o processo da escola.

Sai do rolete começa a desarticulação da cabeça.

Serra o peito do animal, após efciceração onde é retirado as vísceras. Cada funcionário faz um processo.

Após a retirada das vísceras exemplo: fígado, coração, pulmão, buchos e entre outros. Após sua retirada serra o animal ao meio e separa os lados. Em todo o processo a turma do SIF e controle de qualidade faz a verificação se está contaminado.

Se houver alguma anormalidade é feita a condenação do que estiver contaminado e proibido a continuação da mesma no processo.

O setor de abate começa sua atividade de abate as 06:00 horas e acabando o abate são liberado do trabalho.

Após entra a equipe de limpeza e faz a higienização e deixa preparado para o outro dia de abate.

Após passar a serra os animais doentes são desviados em outra sala pelo controle de qualidade. Onde é detalhado vacina, contaminação e faz limpeza completa. Se estiver doente vai para a câmara para desossa após estocagem de carne até a liberação 15 dias esse procedimento é para as que derem TF se acaso for condenado é enviado ao setor de graxaria.

É feito comunicação de abate com os nomes dos marchands, pecuarista e os lotes.

É identificado com um carimbo de cada marchands.

O controle de qualidade – PCC (ponto crítico de controle).

Retirada de sangria, aproveitamento, chegando ao PCC, está liberada após é carimbado pelo SIF, inspecionado e liberado.

Após passa pela Balança - onde é feito a pesagem do animal, marca e romaneio média.

Lavagem de carcaça - nessa etapa é lavada bem a carcaça para após armazenamento.

Armazenamento e Resfriamento - o frigorifico dispõem de 5 câmaras fria de armazenamento.

Armazena com espaço para armazenamento mínimo de 24 horas até atingir a temperatura ara carregamento sendo de 7 graus. Limite das câmara fria é ara 500 cabeças.

Câmara estocagem carcaça resfriada.

Expedição - nesse processo tem a câmara pulmão onde é armazenado o restante da carne.

### **Carregamento**

Conforme entrevista com o responsável. Os marchands informam a ele verbalmente sobre o carregamento da carne. Nesse departamento é composto por duas turmas. Para realizar o carregamento é verificado o lote e o carimbo. O caminhão tem que estar com a temperatura em 0 grau para carregar e a carne 7 graus.

O SIF é quem libera o carregamento e o controle de qualidade, onde é acompanhado o processo. É autorizado verbalmente a setor que carrega. Não há documento preenchido após o carregamento é encaminhado o motorista para o setor de faturamento para emissão da Nota fiscal. O romaneio de peso é emitido pela balança através do computador.

Quantidade de colaboradores das equipes do carregamento 21 durante o dia e 18 no período da noite, todos são funcionários do frigorifico e tem um representantes de cada marchands.

### **Controle de Qualidade**

Foi entrevistado o funcionário, o mesmo disse que controla a temperatura, higienização do setor, higienização do matéria que utiliza, uniforme, a temperatura para carregamento que é 7 graus e a temperatura do caminhão baú que irá transportar que é de 0 grau. Após preencher o documento com essas informações esse documento é enviado ao SIF.

É feita a avaliação e se não estiver conforme é chamado o encarregado do setor. Se estiver de acordo o documento é enviado ao SIF para assinatura do Veterinário para o doutor encarregado do SIF onde fica o registro.

## **SUBPRODUTOS**

### **TRIPARIA**

Foi entrevistado o responsável do setor, nesse setor é feito a Industrialização da Tripa.

#### **TRIPA FINA**

Sem o sebo, sem rebentador.

Puxador: pucha a tripa

Escorredeira: limpa sem deixar resíduo nenhum.

Viração: onde vira ao contrário a tripa, passa na máquina, raspa para tirar a mucosa.

#### **TRIPA GROSSA**

Desmanchar: lava e tira o resíduo.

Refilação tripa grossa: para tirar o excesso de sebo.

Refiladeira de fundo: cozinha para melhorar a qualidade.

Verifica a calibração qualidade da tripa.

Tripa fina mede 60 metros e a tripa grossa mede 30 metros.

Salgador: coloca a de 60 metros no vinagre 100% no período de 5 minutos após salga para secar. Depois estoca para após carregar. Ela vem para secagem 2 das embala no bombona.

Conta à quantidade, etiqueta e carrega quando monta carga de 60. No carregamento tem sempre a verificação e liberação do SIF.

### **CONTROLE DE MIUDOS**

Foi entrevistado o responsável do setor, nesse setor é feito controle de miúdo, é realizado a limpeza e separação dos miúdos, embalagem e armazenamento do produto. Segue abaixo a lista dos miúdos e a destinação do mesmo.

**Pulmão:** mercado interno vai ser comestível para o jacaré e agora estará disponível para alimentação humana.

**Orta (veia):** mercado externo (exportação), cliente China.

**Coração:** mercado externo (exportação), cliente China.

**Traqueia ou garganta:** está descartando por falta de comprador.

**Ficado:** mercado interno.

**Rim:** mercado externo (exportação), cliente África.

**Basso:** mercado interno vai ser comestível para o jacaré.

**Corte língua (bochecha da cabeça):** mercado externo (exportação), cliente China, tem varias classificações.

**Carne Industrial Simples:** mercado interno, cliente linguiceiro, passa compra grande. Vai depender da negociação do frigorifico, venda locais.

**Tendão A:** mercado externo (exportação), cliente China, pois agrega mais valor.

**Tendão B:** mercado externo (exportação), cliente China, é mas barato que o tendão A menor valor.

**Carne de Bochecha:** negociada de acordo com o frigorifico.

## **BUCHARIA**

No setor de bucharia é a mesma pessoa que é responsável, a mesma disse que tem diferença de qualidade de acordo com o pedido sendo mercado interno e Mercado externo.

A diferença que no mercado externo (exportação) agrega valor e não vai química é apenas pré-cozido.

Já o mercado interno é o bucho branco se chama Rumem , que vai química.

Buchinho: livro ou livrinho é comercializado mercado externo (exportação). Diferença do grande para o pequeno é omaso para o bucho que é o estomago um é o externo e o outro o externo. A química utilizada para deixar o bucho branco chama Perox.

## **MOCOTO**

No processo se Tira o tendão, cai no tanque de agua quente. O tanque de agua é a 80 graus onde amolece o pelo passa por uma escova de aço.

Tira o casco para tirar o casco na máquina. Depois vai tirar tualete. Após os funcionários vão e jogam no tanque de química de perox. Tempo mínimo para permanência de 1 dia para o outro para ficar branco. Com a agua em 45 graus.

O casco é vendido.

**Orelha da vaca:** Bate na centrifuga a 65 graus é vendido para o pet para fabricação de charutos para cachorro.

**Esôfago :** é vendido para Pet.

### **EMBALAGEM PRIMARIA**

No setor foi entrevistado o responsável, foi informado pelo funcionário que o resfriamento ideal é de 7°, após é feito a embalagem de acordo com cada produto.

Tem a embalagem primaria e a embalagem secundaria.

Embalagens para mercado externo (exportação) é feito no isofilme sem etiqueta.

Embalagens para mercado interno é com data do dia da produção.

Os procedimentos são repassados de forma verbal pela doutora Bruna do Controle de qualidade onde passa o que deve ser feito na embalagem.

Processo seguinte é o setor de estocagem, fica na embalagem o prazo do carregamento é de 02 a 03 dias, ai vai para o setor de estocagem. É feita a ficha técnica de embalagem. Dentro do departamento tem etapas dos processos das embalagem, tem o padrão feito pelo o controle de qualidade, na parede.

### **SETOR DE CONGELADOS**

No setor foi entrevistado o responsável, onde o mesmo mostrou o departamento onde fica os miúdos congelados pronto para carregamento.

Produtos embalados, vão para os tunes de congelamento a 33 a 35 graus negativos, 3 dias no congelamento ai vai para a estocagem e fica a 24 a 25 graus negativos.

Mercado interno tem que ficar a 12 graus negativo.

Mercado externo tem que ficar a 18 graus negativo.

Balança para a caixa e sacos. É armazenado em palhetes para não perder a temperatura. Tem 4 túnel de congelamentos de produtos 3 dias em cada túnel após vai para estocagem.

É armazenado por controle e liberado para a venda, após a estocagem vai para a venda. Nesse setor controla o estoque.

A balança está no sistema alimento o sistema: Carne especial, lombinho, fraldinha, sangria, carne industrial, retalhos de carne e os miúdos.

Relatório com 3 dias pronto para vender que tira para o frigorifico. Túnel 3 21 graus negativos. Sendo 4 túnel de congelamento.

É estocado de acordo com produtos.

O carregamento é realizado de segunda a quinta feira.

O trabalho inicia as 05:00 horas da manhã até o termino do trabalho, sua equipe é composta de 8 funcionários.

### **GRAXARIA**

No setor foi entrevistado o responsável, esse setor é o final do processo onde cai tudo o que não é utilizado para venda da matança.

Bezerro, descartados, má qualidade. Após passa pelo triturador e quebrador de tudo, cabeça e feto de bezerro. Após triturado vai por uma tubulação até o tanque com ar comprimido, para fazer farinha de osso e farinha de sangue.

Tem o rachador de cabeça que não pode ir com miolo e nem olho. O cérebro é arrancado e após incinerado.

O óleo do mocotó serve para lubrificação da carretilha da matança.

Chifre e o rabo. E levado para fazer pince e brocha. O chifre é triturado para ração e adubo também.

A carne triturada e vai para outro processo, que é o digestores.

Nos digestores é onde cozinha e prepara a massa, após vem para a prensa onde ela tira o excesso de gordura do que foi frito. Após vira farinha de osso e farinha de sangue.

O produto gerado vai ser vendido para indústria de ração para fazer ração para cachorro.

O casquinho serve para adubo.

O sangue é mandado para o depósito após dentro do digestor, após vira uma borra de café, vira ração, é a matéria prima da ração.

O sebo frita no digestor, na hora de descarrega vira 1º o sebo, essa máquina separa o sebo da massa fina, manda para o tanque na parte de fora para após ser carregado por caminhão tanque. O esse óleo vai ser vendido para indústria de shampoo e de manteiga.

A farinha de sangue é vendido a 1,00 real o kg e a farinha de osso é vendida a 0,70 centavos.

### **LAGOA DE DECANTAÇÃO**

Na lagoa é onde é feito o tratamento e filtram dos resíduos antes de ser descartado a água, são 2 lagoas onde é feito a decantação, na hora de soltar na lagoa é enviado para uma estação e

descartado na lagoa, nesse momento é separado a parte solida que seria as vezes do boi onde passa por uma peneira e após é feito a compostagem da mesma.

Se tem projetos futuros para esse compostagem, sendo uma fábrica de adubo orgânico.