

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR:
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
LOCALIZADA NO NORTE DO PARANÁ**

**PROPOSAL RESTRUCTURING THE VALUE CHAIN: CASE STUDY
OF AN AGRO-INDUSTRIAL COOPERATIVE LOCATED IN THE
NORTH OF PARANÁ**

JOÃO VÍTOR RIBEIRO DE ALMEIDA

PROF. ME. ANA CARLA FERNANDES GASQUES (Orientadora)

Resumo

Diante da competitividade e necessidade que o mundo corporativo exige, muitas empresas procuram vencer no mercado adotando novas estratégias, dentre elas, a escolha de um modelo de gestão e administração. Nesse cenário surge a Gestão de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management), que desenvolve um novo olhar de gestão, conhecendo, mapeando e analisando os processos da organização, tendo por finalidade melhorá-los e também eliminar atividades que não agregam valor ao cliente. Desta forma, este trabalho tem como objetivo reestruturar a cadeia de valor existente em uma cooperativa agroindustrial de acordo com as regras da notação BPMN, revisando sua estrutura e macroprocessos por meio da utilização de mapeamento de processos, tendo como finalidade reforçar a cultura de gestão voltada aos processos executados, propondo uma nova perspectiva da organização procurando reduzir o foco de gestão direcionada a departamentos e tipos de negócio. Para tal, a metodologia é classificada como de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e objetivo exploratório. Buscou-se analisar os processos existentes na organização, realizando entrevistas com gestores para a elaboração de uma nova estrutura da cadeia de valor, para posteriormente documentá-la diante das normas da organização. Servindo, assim, como base eficaz para estudos de melhoria e projetos desenvolvidos pela organização. Ao final, é proposto um plano de sensibilização por meio de interatividade explicitando a nova estrutura para todos os colaboradores da cooperativa de forma didática e de fácil entendimento, reforçando-se assim uma nova visão de processos dentro da cooperativa.

Palavras-chave: *Gestão de Processos de Negócio; Mapeamento de Processos; BPMN; Cadeia de Valor.*

Abstract

Faced with the competitiveness and need that the corporate world demands, many companies are seeking to win in the market by adopting new strategies, among them, the choice of a management and administration model. In this scenario comes Business Process Management (BPM), which develops a new management perspective, knowing, mapping and analyzing the organization's processes, with the objective of improving them and also eliminating activities that do not add value to the client. In this way, this work has the aim of restructure the existing value chain in an agroindustrial cooperative in accordance with the rules of BPMN notation,

revising its structure and macroprocesses through the use of process mapping, with the purpose of reinforcing the culture of management to the processes executed, proposing a new perspective of the organization in order to reduce the focus of management to departments and types of business. For this, the methodology is classified as an applied nature, with a qualitative approach and an exploratory objective. The existing processes was analyzed in the organization, conducting interviews with managers to elaborate a new structure of the value chain, and later document it after the norms of the organization. It will thus serve as an effective basis for improvement studies and projects developed by the organization. At the end of the work was proposed a plan of awareness through interactivity explaining the work for all employees of the cooperative in a didactic way and easy, thus reinforcing a new vision of processes within the cooperative.

Key-words: *Business Process Management; Process Mapping; BPMN; Value Chain.*

1 Introdução

Historicamente as organizações procuram responder as mudanças internas e externas do mercado, incorporando algumas tarefas no dia a dia para isso, gerando impacto no modo de condução de seus processos. Assim, a busca por ferramentas que auxiliem nessas mudanças aumentou ao longo dos anos (PAIM et al., 2009). Desta forma, surgiram diversas iniciativas relacionadas ao modo de gestão e administração de empresas, dentre elas a gestão voltada a processos.

Os processos consistem em uma reunião de atividades e ações executadas por humanos ou máquinas com a finalidade de entregar um ou mais resultados (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2013). De acordo com Capote (2012) estão por toda parte, sendo a vida de qualquer cidadão o resultado do agrupamento de inúmeros processos em que ele participa conscientemente ou não. Sendo assim, o controle contínuo desses processos é necessário para que a vida cotidiana não se torne um caos maior do que parece.

Nesse cenário contextualiza-se a Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management*), que busca compreender toda a visão de um trabalho realizado por uma organização para a entrega de seu serviço ou produto, sem levar em consideração os departamentos ou áreas funcionais da empresa (ABPMP, 2013). Desse modo Capote (2012), destaca que é importante reconhecer antes de mais nada, qual o nível em relação ao Gerenciamento de Processos de Negócio a empresa está.

Um dos passos citados por Capote (2012) para auxiliar nessa mudança, é o preenchimento da Cadeia de Valor da Organização, que consiste no agrupamento dos processos

da empresa, em três tipos de processos de negócio: primários, de suporte e de gestão, permitindo uma melhor visualização dos processos que a organização é composta, podendo-se identificar até aqueles replicados. Isso pode ser realizado utilizando ferramentas como a modelagem de processos e uma notação específica, que de acordo com Alencar e Souza (2013), é uma descrição do processo realizada graficamente por meio de fluxos e seus relacionamentos, apresentando seus participantes, resultados e eventos.

Assim, diante do exposto, este trabalho tem como objetivo geral propor a reestruturação da Cadeia de Valor já existente em uma cooperativa agroindustrial localizada na região norte do Paraná por meio da aplicação da Gestão por Processos com modelagem BPMN. Como objetivos específicos, têm-se: revisar os processos e macroprocessos de negócio, gestão/estratégicos, suporte existentes segundo a notação BPMN; descrever tais processos em uma nova estrutura; e, propor uma sensibilização aos colaboradores com as ferramentas de comunicação interna da organização.

Em relação a estrutura, além desta seção presente, este artigo é composto por mais quatro seções principais. Na segunda seção será demonstrada um breve contexto da Gestão por Processos e suas ferramentas como a Cadeia de Valor, baseado nas literaturas existentes. Na terceira seção, serão mostrados os procedimentos utilizados em relação a metodologia do trabalho. Na quarta seção estarão os resultados do estudo ao longo de seu desenvolvimento e na quinta seção serão apresentadas as conclusões obtidas por este artigo. Por fim, tem-se as referências utilizadas.

2 Revisão da bibliografia

Nesta seção serão apresentados alguns dos conceitos que serão abordados no presente artigo, como gestão de processos de negócios, modelagem de processos, BPMN e cadeia de valor.

2.1 Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management*)

Ao abordar a Gestão de Processos, primeiramente é necessário mencionar o que é processo. Segundo Oliveira (2009) um processo é um agrupamento de atividades interligadas que modificam insumos em produtos ou serviços, a fim de satisfazer necessidades de clientes internos ou externos.

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) os processos existem apenas para gerar algum benefício a alguém, no entanto, a prática é diferente e difícil, pois é comum nas organizações a execução de processos que não agregam valor efetivo para seus executores, muito menos aos seus clientes. Desta forma, contextualiza-se uma outra abordagem ao processo nomeando-o de processo de negócio, que é um trabalho realizado para entregar valor ao cliente, apoio ou gerenciamento de outros processos (ABPMP, 2013).

Nesse contexto surge a Gestão por Processos (*Business Process Management*) que de acordo com Alencar e Souza (2013) é uma abordagem de gestão sistêmica que trata dos processos de negócio como parte ativa para o impulsionamento do desempenho da empresa, envolvendo qualidade e rapidez. Procura esclarecer o que é necessário fazer e como deve ser feito sem se preocupar inicialmente por quem a tarefa deverá ser realizada (BALDAM; VALLE; ROZENFELD 2014).

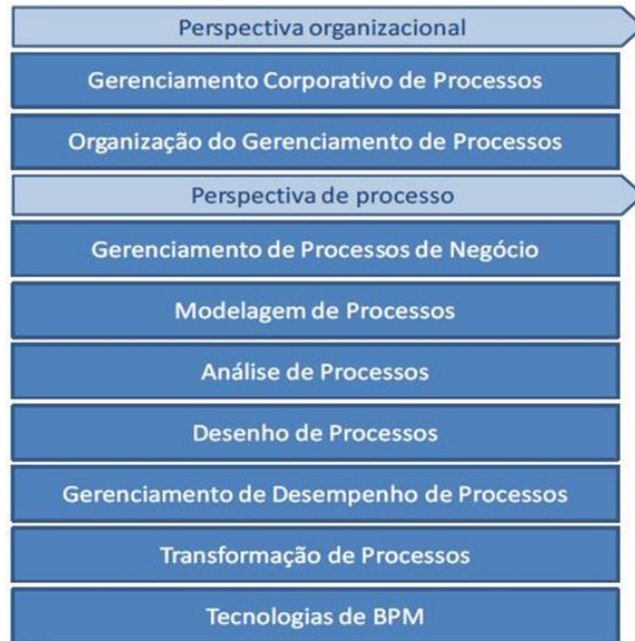
Para ABPMP (2013) é uma nova forma de enxergar as operações de negócio executadas por uma empresa diante suas estruturas funcionais. Apresenta o entendimento de todo o trabalho realizado para entregar um produto ou serviço sem levar em consideração as áreas por onde ele passará.

Capote (2012) conceitua o gerenciamento de processos de negócio como o descontentamento do cliente, que é demonstrado por meio de ferramentas e modelos de transformação para empresas. Deve ser realizado um estímulo para que ocorra uma mudança de conceitos que precisa começar com os colaboradores, permeando toda a organização e conseqüentemente, colhendo resultados para o meio social.

Desta forma, Paim et. al. (2009) citam a importância do alinhamento entre o BPM e a estratégia da organização, pois o objetivo da estratégia é direcionar os trabalhos gerenciais e as operações, gerando uma tendência a obtenção de resultados específicos de modo funcional. Assim como Capote (2012), Paim et. al. (2009) concluem sobre a necessidade de expansão da cultura voltada para processos em todos os níveis da organização.

Buscando apontar as capacidades que devem ser consideradas por uma organização para a implantação do BPM, a disciplina é dividida em nove áreas de conhecimento (Figura 1) (ABPMP (2013)).

Figura 1 - Áreas de conhecimento em BPM



Fonte: ABPMP BPM CBOK™ (2013)

A partir da figura, observa-se que, dentre essas áreas, diante da perspectiva de processo, o Gerenciamento de Processos de Negócio torna-se uma visão ampla considerando vários de seus aspectos, envolvendo custo, capacidade e qualidade, pois abaixo dele contemplam-se todas as ferramentas de análises de processos. Consideram-se as áreas como fornecedores do trabalho, que se torna integrado a partir dos processos de negócio e seus componentes reproduzindo uma nova visão de desempenho (ABPMP, 2013).

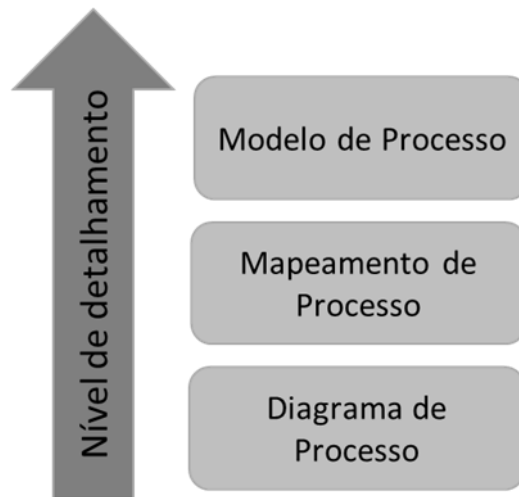
Para Capote (2012) existem alguns passos para ações estruturadas dessa abordagem que podem ser aplicadas às mais diversas organizações, iniciantes ou não no assunto. Um dos itens necessários para a implantação do Gerenciamento de Processos de Negócio na perspectiva de processo, é a modelagem, que permitirá a compreensão, comunicação e o gerenciamento da organização (ABPMP, 2013).

Ela é, então, considerada como um conjunto de atividades destinadas à representação de um processo de negócio que já existe ou será criado (ALENCAR; SOUZA, 2013). Seu papel é promover o auxílio nas abordagens de desenho dos processos da organização tendo como ponto chave a comunicação com o negócio, demonstrando o mapeamento dos processos, mas também os serviços e capacidades dele (ABPMP, 2013).

2.2 Modelagem de processos

A ABPMP (2013) contextualiza o objetivo da modelagem de processos como a reprodução completa e ideal sobre o funcionamento de um processo de negócio, podendo ela ser de ponta a ponta ou representar apenas pedaços de processos primários, de suporte ou gestão, que serão vistos adiante. É descrita de três formas sendo elas: o diagrama, o mapa e o modelo de processos, utilizadas de maneira parecida, no entanto, possuindo diferentes contextos em relação ao desenvolvimento e agregação de informações para a representação e compreensão dos processos (Figura 2).

Figura 2 - Níveis de modelagem de processos



Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

O diagrama tem o objetivo de representar os principais itens de um fluxo de processo, mas suprime detalhes que fazem parte do fluxo de trabalho, ou seja, torna-se responsável por demonstrar apenas como são realizadas as principais atividades de um processo (ABPMP, 2013).

O mapeamento de processo é utilizado para a identificação de como os processos de uma organização são executados, representados por um fluxo que mostra as responsabilidades na execução (ALENCAR; SOUZA, 2013). De acordo com ABPMP (2013) o mapeamento envolve maior precisão que um diagrama, trazendo detalhes não somente do processo por si só, mas também dos relacionamentos com outros elementos, seus atores, eventos e resultados.

Segundo Alencar e Souza (2013) existe uma hierarquia de apresentação e mapeamento dos processos sendo ela constituída da seguinte maneira (Figura 3):

Figura 3 - Hierarquia de Processos



Fonte: Adaptado de Alencar e Souza (2013)

O macroprocesso envolve mais de uma função da organização e seu impacto é grande no modo de funcionamento da empresa, enquanto o processo é considerado o conjunto de tarefas ligadas de maneira lógica que usam recursos para a geração de resultados. Aumentando-se o nível de detalhamento, chega-se ao subprocesso, que é composto por um conjunto de operações de média a alta complexidade, ou seja, atividades ou tarefas, de objetivo específico. As atividades são a junção de tarefas ou operações que estão contidas dentro de um processo ou subprocesso e por fim, as tarefas representam as atividades em nível detalhado, pode-se descrever como um conjunto de trabalhos a serem realizados (ALENCAR; SOUZA, 2013).

Já o modelo de processos, representa de maneira abrangente e detalhada um determinado estado do negócio, levando em consideração os elementos do processo, desde instalações, pessoas, automação, insumos e finanças. Por necessitar de muitos dados referentes ao processo a se representar, exige ferramentas de BPMS (Sistemas de Gestão de Processos de Negócio), capazes de simulá-lo, para desta forma, gerar dados de análise (ABPMP, 2013).

Assim, pode-se distinguir basicamente duas representações de processos: diagrama ou mapa de processo e modelo de processo (Quadro 1):

Quadro 1 - Diferenças entre diagramas, mapas e modelos

Diagrama ou Mapa de Processo	Modelo de Processos
Notação ambígua	Convenção padronizada da notação
Baixa precisão	Tão preciso quanto necessário
Menos detalhado	Mais detalhado
Ícones de representação “inventados” ou vagamente definidos	Ícones de representação objetivamente definidos e padronizados
Relacionamento dos ícones retratados visualmente	Relacionamento dos ícones retratados em anotações, glossário do modelo de processos e narrativas de processos
Limitado a representar ideias simples ou um contexto de alto nível	Pode representar a complexidade adequada
Limitado a retratar um momento específico da realidade	Pode crescer, evoluir e amadurecer
Pode ser criado com ferramentas simples de diagramação	Deve ser criado com ferramenta adequada ao objetivo
Simple de utilizar, mas não permite explorar a informação de forma detalhada	Pode fornecer simulação manual ou automatizada do modelo
Difícil de conectar com outros modelos existentes	Ligações verticais e horizontais, mostrando relacionamentos entre os processos e diferentes níveis do processo
Utiliza estruturas comuns de gerenciamento de arquivos	Utiliza repositório de modelos relacionados e suportado por BPMS
Apropriado para certas capturas rápidas de ideias	Apropriado para qualquer nível de captura de processos, análise e desenho
Não é adequado para a importação por BPMS	Pode ser importado por um BPMS

Fonte: Adaptado de ABPMP BPM CBOOK™ (2013)

Para a realização de um diagrama, mapeamento ou modelo de processos, é necessária a escolha de uma notação, que é descrita como um conjunto de símbolos padronizados auxiliados por regras que indicarão o significado de cada símbolo (ABPMP, 2013). Existem no mercado algumas notações para a representação de processos. Capote (2012) indica que a linguagem mais completa para representar processos atualmente é a BPMN.

2.2.1 Business Process Model and Notation (BPMN)

Business Process Model and Notation é um padrão de notação criado pela BPMI (*Business Process Management Initiative*), organização focada em criar padrões para o desenvolvimento de processos de negócio, que apresenta diversos símbolos para a modelagem de processos (ABPMP, 2013).

Capote (2012) afirma que com essa notação é possível realizar a descrição dos mais diversos processos, desde aqueles mais simples, até aqueles com alto nível de detalhamento, servindo até para ferramentas de simulação. Capote (2015) ainda conclui, que o uso dessa notação deve considerar três níveis de representação sendo estabelecida de acordo com a necessidade de uso que a modelagem terá (Quadro 2).

Quadro 2 - Níveis de Modelagem de Processos

Nível 1 – Modelagem Descritiva	Busca demonstrar o fluxo do processo de modo simples utilizando-se de pequena quantidade de elementos da notação, o que torna seu entendimento mais fácil.
Nível 2 – Modelagem Analítica	Nível de maior detalhamento e que ainda assim abstrai algumas exceções do processo. Utiliza-se da semântica do processo para descrever a maneira em que ele ocorre e em quais condições.
Nível 3 – Modelagem Executável	É o nível mais alto de representação de um modelo, definindo características internas dos elementos para auxiliar na arquitetura direcionada a modelos e parâmetros executáveis.

Fonte: Adaptado de Capote (2015)

Portanto, conforme descrito no quadro, os 3 níveis de classificação da modelagem de processos devem ajudar a refletir qual representação do que ou como o modelo terá seu significado (CAPOTE, 2015).

Como elementos principais da notação para o desenho e modelagem de processos, pode-se considerar três tipos: eventos, atividades e decisões (ALENCAR; SOUZA, 2013). Segundo Capote (2015) um evento é subdividido em três classificações: de início, intermediário e de fim (Figura 4).

Figura 4 - Representação de eventos em Nível de Modelagem 1



Fonte: Adaptado de Capote (2015)

Os elementos indicados na figura são usados para mostrar um acontecimento capaz de fazer com que o processo se inicie, mude sua execução ou termine e de acordo com Alencar e Souza (2013) são representados por círculos. As atividades são as divisões do trabalho em ações que são feitas durante a execução do processo (Figura 5) (CAPOTE, 2015).

Figura 5 - Representação de atividades em Nível de Modelagem 1



Fonte: Adaptado de Capote (2015)

Segundo Alencar e Souza (2013) as atividades podem conter tarefas com maior detalhamento, sendo representados por meio de retângulos, conforme observado na figura. Para Segplan (2013), devem ser iniciadas sempre com um verbo conjugado em terceira pessoa.

Por fim, Alencar e Souza (2013) descrevem as decisões ou gateways como as direções em que o fluxo do processo seguirá tendo sua representação gráfica um losango com seu marcador interior representando qual o comportamento da decisão (Figura 6).

Figura 6 - Representação dos desvios em Nível 1 de Modelagem 1

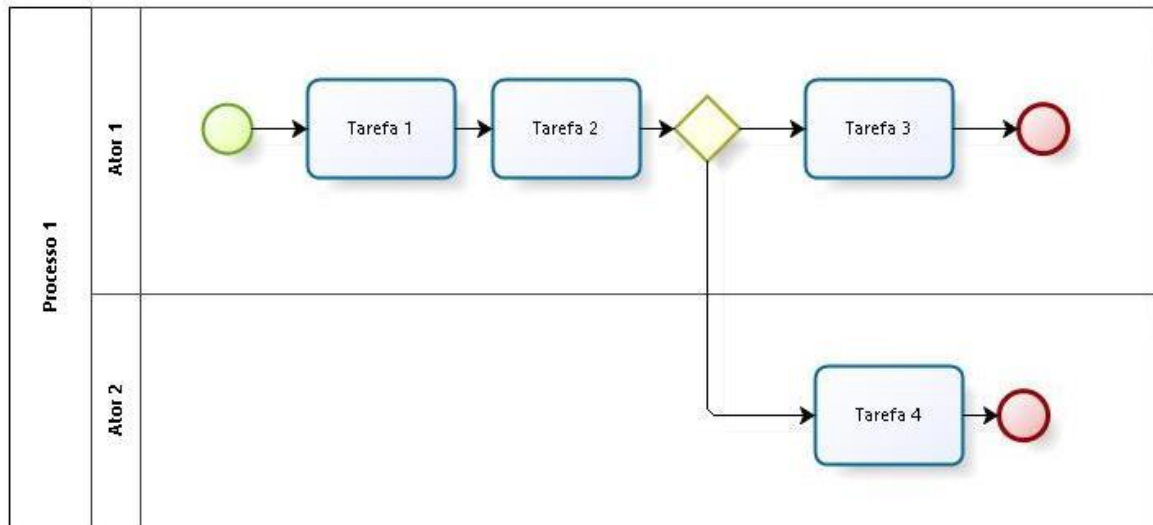


Fonte: Adaptado de Alencar e Souza (2013)

Ainda segundo os autores, os gateways que se apresentam sem marcação interna ou com uma em forma de “X”, são chamados de exclusivos, sendo considerados uma decisão do tipo “ou” em que apenas um caminho poderá ser trilhado. Já aquele que possui uma marcação em “cruz” é do tipo “e”, chamado de paralelo e indica que não há decisão, portanto, todos os caminhos serão seguidos ao mesmo tempo.

Todos os elementos citados são ligados por objetos de conexão demonstrados como fluxos ou associações e estão contidos em *pools* (piscinas) – consideradas como um participante inserido no processo e *lanes* (raias) – divisões dentro das piscinas que auxiliam na organização das atividades representadas (ALENCAR; SOUZA, 2013), conforme modelo de representação da notação BPMN exemplificado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo BPMN de Nível 1



Fonte: Autoria própria (2017)

Por meio da notação BPMN, é possível utilizar as iniciativas de modelagem de processos com suas abordagens especializadas tornando melhor a análise organizacional, sendo que uma dessas específicas abordagens é a cadeia de valor (ABPMP, 2013).

2.3 Cadeia de Valor

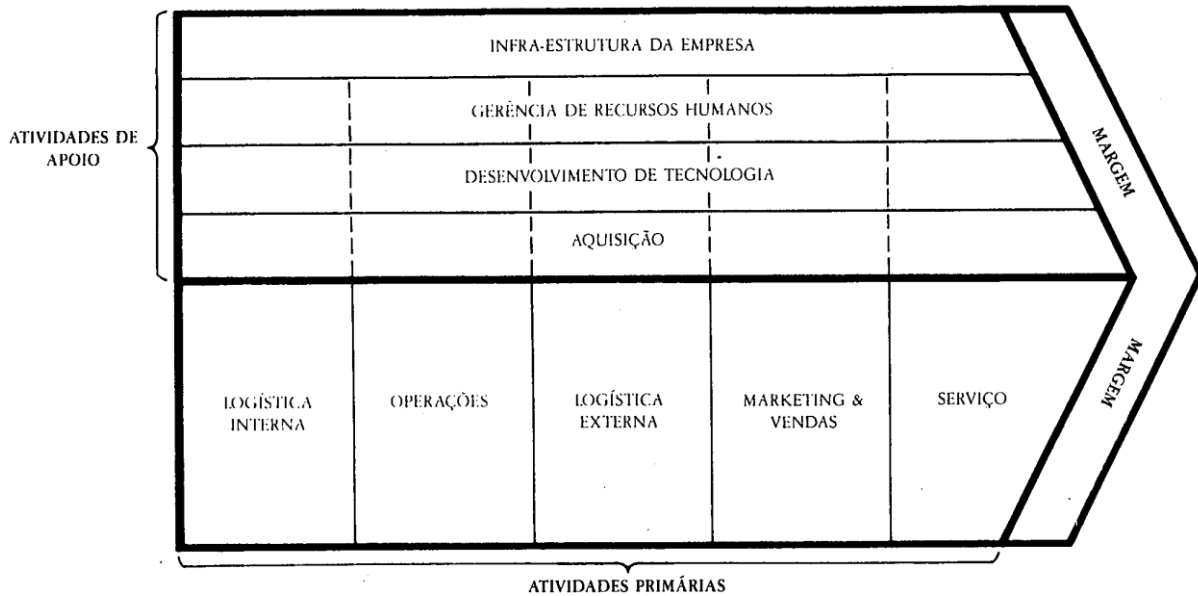
Porter (1989) conceitua que toda empresa é composta por um conjunto de atividades realizadas para executar os processos de desenvolvimento, produção, venda, logística e sustentação de um produto, sendo que essas atividades podem ser representadas por meio de uma cadeia de valor permitindo compreender o comportamento dos custos e fatores de diferenciação da organização.

Paim et al. (2009) descrevem a cadeia de valor como uma ferramenta para a análise e compreensão de fatores internos e externos, alinhando a estratégia e a estrutura da organização, representando graficamente os processos que a compõe. Assim, ainda afirma que a cadeia deve levar em consideração a importância da integração entre esses processos.

Para Porter (1989) essa representação é composta de atividades de valor, ou seja, aquilo em que os consumidores estão dispostos a pagar pelo que a empresa oferece e que são consideradas como o emprego de ferramentas físicas e tecnológicas com a intenção de entregar um produto ao seu mercado consumidor, podendo ser divididas em atividades primárias,

envolvidas na criação do produto e atividades de apoio, que sustentam a si e as primárias, para que essas venham a acontecer, conforme modelo de estruturação exemplificado na Figura 8:

Figura 8 - Cadeia de Valor Genérica segundo Porter (1989)



Fonte: Porter (1989)

A partir do modelo proposto, Porter (1989) descreve que as atividades primárias ficam localizadas na parte inferior da imagem, sendo elas envolvidas diretamente e fisicamente na criação do produto, comércio, transporte ao consumidor e também no pós-venda, podendo ser divididas em até 5 categorias genéricas como as representadas. Já as atividades de apoio estão na parte superior da figura, com linhas pontilhadas, permitindo associá-las as atividades de cunho primário, bem como a cadeia toda fornecendo suporte.

Ainda segundo o autor, a cadeia de valor não pode ser vista como um conjunto de atividades independentes e sim um organismo de atividades interdependentes. Isso pode ser visto como várias atividades de valor ligadas por elos em que por exemplo, o aumento de qualidade em um item, pode influenciar de forma benéfica o item seguinte ligado pelo elo, tornando-se desta maneira uma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Para Capote (2012) o primeiro passo para o preenchimento da cadeia de valor é listar e descrever e os processos que compõem a empresa atualmente agrupando-os por afinidade de relacionamento, o que pode ser feito por meio de notações como a BPMN. Assim, o autor conceitua que a cadeia deve ser preenchida dividindo os processos de negócio da organização em três tipos: Processos Primários, Processos de Suporte e Processos de Gestão.

De acordo com ABPMP (2013) os processos primários são aqueles que agregam valor direto ao cliente, representando as atividades principais que uma empresa executa para atender sua missão, estando ligados a jornada do consumidor gerando visão de valor. Os processos de suporte provêm auxílio e geram valor aos processos primários ou de gestão, não estando diretamente ligados ao cliente. Já os processos de gestão ou também gerenciamento tem a finalidade de monitoramento e controle do negócio auxiliando a organização a operar dentro de seus objetivos.

Desta forma, a cadeia de valor desmembra a organização em suas atividades mais relevantes de forma estratégica, demonstrando o comportamento dos processos e fontes de diferenciação de mercado, tornando-se como uma vantagem competitiva, que auxilia na execução dos processos de maneira mais barata ou melhor em relação aos concorrentes (PORTER, 1989).

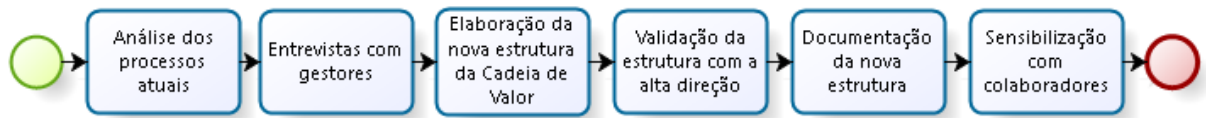
3 Metodologia

Segundo a classificação apresentada em Silva e Menezes (2005), esta pesquisa é classificada em sua natureza como aplicada, pois tem como objetivo criar conhecimentos para aplicação prática voltados a solução de problemas específicos. Em relação a abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa, por considerar que não existe ligação entre o mundo real e o indivíduo, sem haver possibilidade de ser transformada em números e também por não requerer a utilização de técnicas e métodos estatísticos.

Para Gil (2010) em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória por ter como foco a busca por um maior embasamento sobre o problema, proporcionando uma visão mais clara dele, que contribuirá para a construção e aprimoramento de ideias. Como procedimento técnico, é colocada como levantamento, pois busca a interrogação direta das pessoas que participam dos processos para desta forma conhecê-los.

Devido a empresa estudada ser de grande porte, possuir muitas áreas e consequentemente muitos processos, o estudo foi dividido a fim de organizar a coleta, revisão e modificação das informações para que a nova cadeia de valor represente o mais fielmente possível a operação em que a cooperativa desenvolve. Desta forma, a fim de atingir os objetivos propostos, o desenvolvimento foi estruturado em 6 macro etapas, conforme Figura 9.

Figura 9 - Etapas do estudo



Fonte: Autoria própria (2017)

Conforme a Figura 9, na primeira etapa do desenvolvimento do estudo foi realizada a análise criteriosa de todos os processos e macroprocessos que compõem a atual estrutura da cadeia de valor, por meio da verificação da documentação existente, para desta forma, analisar e reescrever aqueles que não estavam representados segundo a disposição exigida pela notação BPMN.

Em um segundo momento, após a verificação e adequação das representações de processos, foram estruturadas e realizadas entrevistas com os gestores dos departamentos que em algum momento participavam da execução dos processos ou macroprocessos e também aqueles que faziam parte de novos negócios desenvolvidos pela organização, a fim de identificar a carência de modificação da estrutura ou descrição dos processos que permeiam suas áreas.

Desta forma levantando a necessidade de atualização ou criação de novos processos ou macroprocessos na cadeia, para assim, na terceira etapa, elaborar a nova estrutura de processos da empresa, alinhada de maneira mais próxima ao que é exigido pela disciplina de Gestão por Processos. Para isso foi utilizado software específico para modelagem de processos a nível de mapeamento com modelagem descritiva.

A estrutura atualizada, foi apresentada para a alta gestão com a finalidade de se obter a validação geral para tornar-se corporativamente a nova representação da empresa por meio de processos. Para isso foram realizadas no total 4 reuniões de alinhamento/validação com cada superintendente, todas elas demonstrando a evolução da cooperativa e seus processos, aliando aos passos realizados na reestruturação, bem como reforçando como cada departamento ou negócio estaria contido no modelo, por meio de uma apresentação de divulgação.

Posteriormente a nova cadeia foi anexada ao software que serve como gerenciador de documentos da cooperativa, sendo assim oficialmente documentada de acordo com as normas da corporação. Como ação final, foi proposto um modelo de comunicação buscando a sensibilização dos colaboradores sobre a nova cadeia, demonstrando a importância da visão de processos para a execução dos trabalhos na cooperativa.

4 Desenvolvimento

Nesta seção são apresentadas as análises a partir dos objetivos estabelecidos no estudo.

4.1 Descrição da Empresa

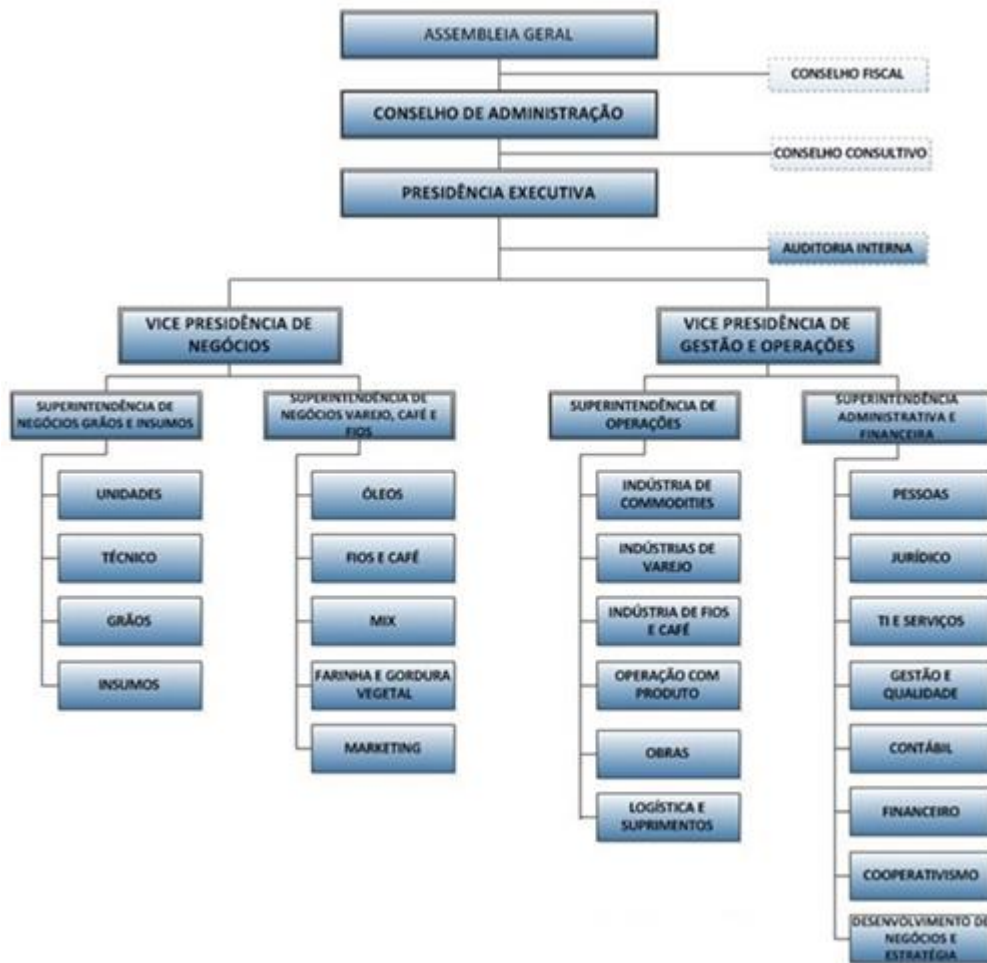
O estudo foi desenvolvido em uma cooperativa agroindustrial localizada na região norte do estado do Paraná. Fundada no ano de 1963 por um grupo de 46 cafeicultores que tinham como objetivo principal organizar a produção da região, recebendo e beneficiando os grãos. Desde então, a cooperativa passou por modificações, diversificando sua estrutura e atuando em diferentes segmentos de negócio.

Atualmente, a organização possui aproximadamente 2500 colaboradores e apresenta por estrutura um parque industrial destinado à produção de farelo e óleo de soja, fios de algodão, produção de maionese e molhos, industrialização de bebidas à base de soja e néctares, beneficiamento, torrefação e envase de café, envase de álcool etílico doméstico, produtos pecuários, como também uma usina de cogeração de energia elétrica sustentando todo o complexo. Possui além dessa estrutura, aproximadamente 70 unidades operacionais que, servem como apoio e prestação de serviços a produtores e cooperados, fornecendo assistência técnica, insumos e recebendo a produção agrícola.

Tem sua missão atender ao cooperado, assegurando a perpetuação da cooperativa de forma sustentável. Sua visão é crescer com rentabilidade e seus valores são: rentabilidade, qualidade, confiabilidade, ética, transparência, equidade, responsabilidade socioambiental e pessoas. A visão, missão e valores da empresa direcionam o foco dos trabalhos voltados para o controle e garantia da qualidade de seus produtos e serviços, bem como uma cultura enraizada de melhoria contínua, desenvolvendo *Kaizens* de níveis operacionais e táticos e também projetos *lean six sigma* voltados a melhoria em processos.

A cooperativa possui duas maneiras distintas de representação de sua estrutura, o organograma e a cadeia de valor. No organograma geral da organização (Figura 10) é possível identificar toda a estrutura funcional de acordo com a hierarquia definida pela alta administração da cooperativa.

Figura 10 - Organograma da cooperativa



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pode-se observar que a cooperativa possui um conselho de administração formado por cooperados eleitos pela assembleia geral, seguidos do cargo de presidente executivo. Posteriormente, de acordo com a hierarquia estabelecida, tem-se uma nova divisão de vice-presidências de negócios e gestão e operações até ser subdividida em quatro superintendências, cada uma destinada a um tipo de negócio de atuação seccionado por seus departamentos.

Este modo de representação e estruturação possui ampla consolidação e entendimento por parte dos colaboradores, sendo o principal modo de visualização da estrutura organizacional.

Por outro lado, a cadeia de valor, outra forma de representação da cooperativa, tem uma história recente que surgiu juntamente com um novo modelo de gestão por processos, aplicado em toda a organização de forma gradativa. Esse modelo está pautado principalmente na estruturação e análise dos processos existentes na corporação e pode ser considerado uma mudança na visão clássica estrutural da empresa.

4.2 Gestão por Processos e cadeia de valor na organização

No ano de 2011 foi criado um novo departamento destinado a gestão dos processos que compõem a cooperativa, sendo assim, surgiu o Escritório de Processos, ligado a área destinada a qualidade tendo como principal objetivo mapear todos os processos existentes na corporação e atuar de forma a garantir os padrões processuais estabelecidos. Desta forma, o departamento iniciou um novo modo de condução da gestão, criando um programa de melhoria contínua que dava autonomia aos colaboradores para buscar novas maneiras de executar suas tarefas diárias e também sempre procurando estabelecer uma visão sistêmica de toda a empresa de acordo com os processos executados nela.

Com o amadurecimento, tanto no campo teórico quanto prático, o Escritório de Processos no ano de 2015 utilizou-se da cadeia de valor como uma ferramenta da Gestão por Processos, ao estruturar uma nova representação da cooperativa, adaptando o modelo criado por Porter (1989). Descreveu de forma geral todos os processos responsáveis por entregar valor aos clientes, direcionar as ações da cooperativa, bem como aqueles que forneciam infraestrutura e insumos para que todos os outros ocorressem da maneira esperada, classificando-os como de negócio, estratégicos e suporte respectivamente. Além disso, a descrição de cada macroprocesso inserido na cadeia também foi realizada em parceria com as áreas que participavam daquele fluxo.

No momento da implantação houve uma mobilização para sensibilizar todos os colaboradores, demonstrando principalmente o fluxo dos processos e suas interdependências a fim de estabelecer um conceito focado basicamente nos processos, com a intenção de fornecer uma nova visão do funcionamento da organização independentemente do organograma e seus departamentos.

No entanto, mesmo com o trabalho desenvolvido, os colaboradores ainda possuem a visão segmentada, realizando trabalhos e projetos restritos as suas áreas de origem. Isso fez com que, juntamente com o programa de melhoria continua implantado na empresa, muitas ações fossem feitas para aperfeiçoar o trabalho de uma determinada área, mas causando impacto na condução dos processos de outras áreas que dependiam daquele processo inicial alterado. Assim, observa-se que o principal objetivo do trabalho desenvolvido não foi atingido completamente, pois a visão sistêmica do negócio continuava restrita aos departamentos.

Devido a expansão da cooperativa direcionada por seu planejamento estratégico, nichos de mercado foram explorados e desde 2015 a empresa modificou a execução de vários

processos, mas também adquiriu negócios que não existiam em sua atuação. Assim, surgiu a oportunidade de revisão da cadeia de valor para atender esses novos processos e as modificações naqueles existentes, facilitando uma nova sensibilização dos colaboradores sobre a importância do gerenciamento dos processos e da visão sistêmica da organização, o que também facilitaria a seleção e desenvolvimento das ações do programa de melhoria contínua.

4.3 Cadeia de valor original observada

A partir das entrevistas realizadas de acordo com o quadro 3 e da análise da documentação já existente, foi possível fazer a revisão da cadeia de valor, verificando as nomenclaturas e classificações de processos adotadas pela organização.

Quadro 3 - Modelo de entrevista com gestores

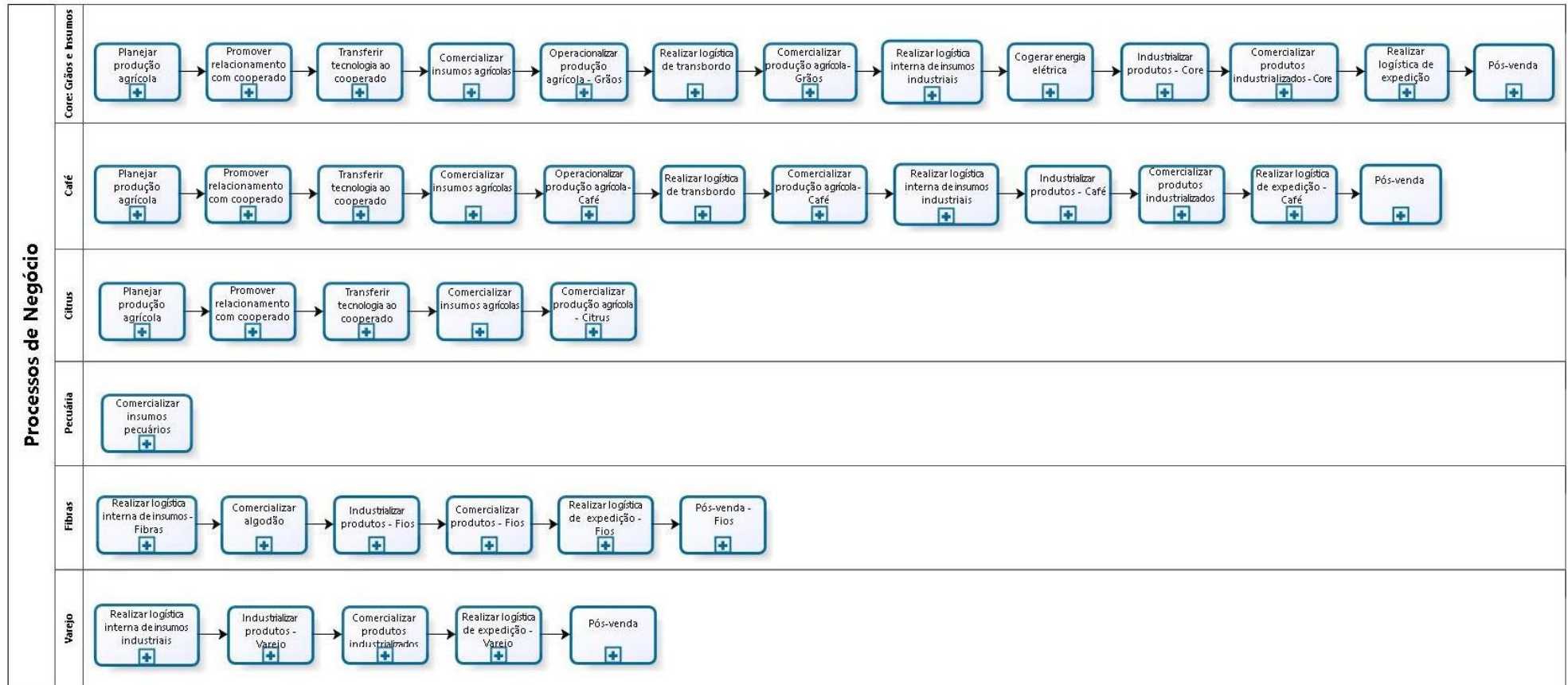
Cadeia de Valor - Entrevista com gestores	
Introdução: Conforme estabelecido nas normas da cooperativa, anualmente deve ser realizada uma revisão dos processos da cadeia de valor, verificando sua estrutura e comportamento. Sendo assim, o Escritório de Processos comunica a necessidade da participação da gestão na descrição dos processos que compõem a cooperativa. Representando-os de forma macro e sucinta de forma a atender as exigências da notação BPMN.	
Questões	
Dos processos de negócio, suporte e gestão descritos na documentação, em quais a área sob sua gestão está envolvida?	
Deles, quais processos representados na cadeia continuam da mesma maneira ao serem executados? (Apresentar cadeia atual)	
Quais processos deverão ter incluídas novas atividades?	
Quais deles deverão ser alterados?	
Qual sequência para a execução desses processos?	
Finalização: todos os processos revisados e representados, serão incluídos na exigência da notação e posteriormente serão validados com os gestores da organização.	

Fonte: Autoria própria (2017)

Ao analisar a representação da cadeia de valor por meio da documentação existente, foi possível identificar 63 macroprocessos que compõem a cadeia vigente da cooperativa e analisando-se os processos estratégicos, de negócio/primários e de suporte, assim chamados, constatou-se que o atual modo de apresentação possui pontos divergentes ao objetivo de representação da cadeia.

Desta forma, utilizando-se do nível de modelagem descritiva, ao verificar os processos de negócio documentados, 6 no total, compostos por 42 macroprocessos, foi possível identificar o primeiro item a ser alterado na cadeia: a disposição dos processos de negócio (Figura 11).

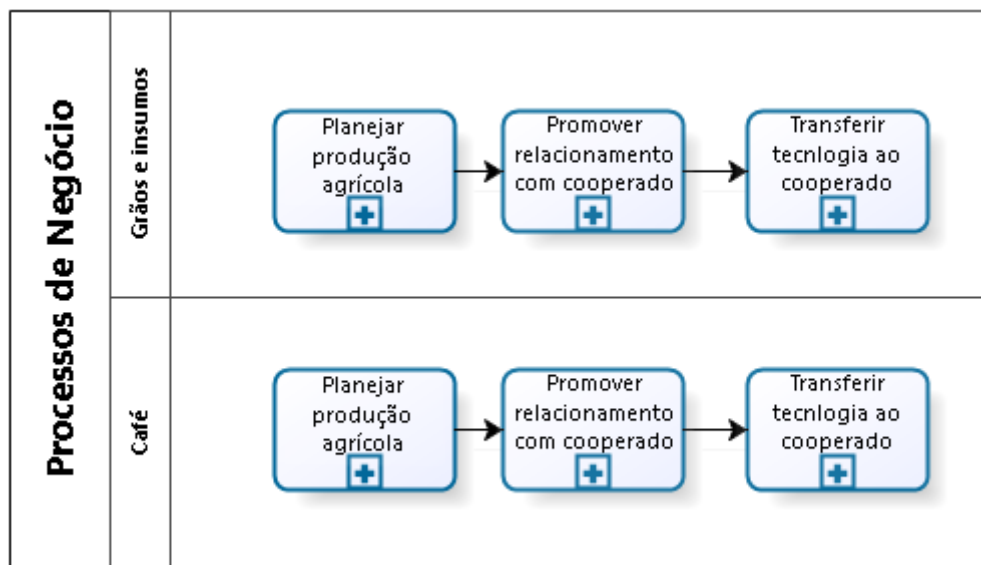
Figura 11 - Disposição dos processos de negócio da cadeia de valor vigente



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Essa modificação é necessária, principalmente pelo fato de que há uma divisão dos processos, ou seja, não há uma descrição macro de um fluxo único que represente a cooperativa de maneira geral, pois atualmente cada tipo de ramo em que a empresa atua é exibido na cadeia. Devido a essa divisão é possível identificar (Figura 12) que alguns desses ramos apresentados possuem macroprocessos idênticos e que nem sempre são realizados por áreas diferentes.

Figura 12 - Exemplo de processos de negócio compostos por macroprocessos iguais



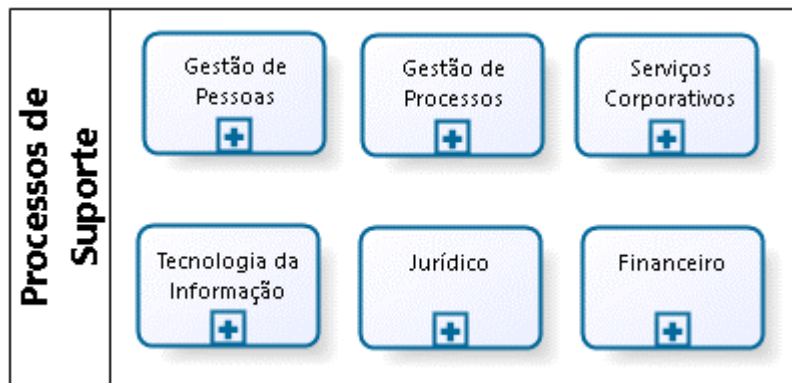
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Como no exemplo, a raia representada pelo processo de negócio “Grãos e Insumos” possui seus macroprocessos idênticos aos da raia do ramo “Café”, demonstrando uma repetição na cadeia a fim de satisfazer uma exibição mais detalhada que considera os ramos exercidos pela cooperativa. Conclui-se desta forma, que a organização está representada como um organismo segmentado, o que tendencia a interpretação de que a empresa é fragmentada em determinadas áreas, não demonstrando seu funcionamento processual de modo geral em que todos os departamentos ou colaboradores atuam para a atingir um objetivo comum ao final do fluxo.

Isto foi estabelecido com o objetivo de diminuir o impacto gerado aos colaboradores diante da quebra de cultura tradicional da estruturação, a qual é totalmente pautada nos departamentos e níveis hierárquicos. A maior preocupação desta estrutura da cadeia era criar o sentimento de pertencimento a algum processo por parte do colaborador, representando aliado ao seu negócio/departamento.

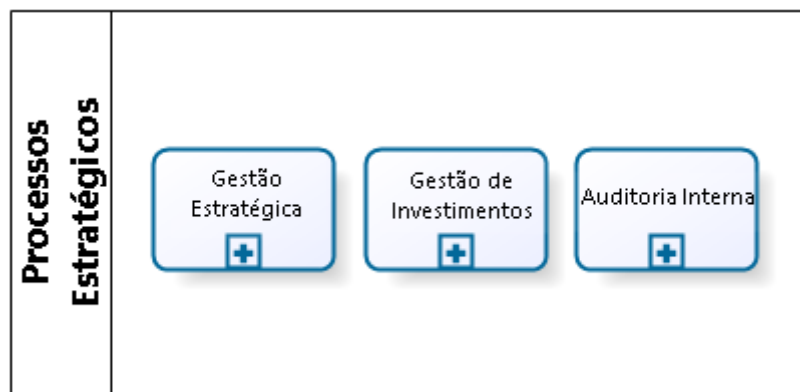
Por seguir essa linha de representação e assim verificando os processos de suporte e estratégicos, identificou-se a segunda necessidade de modificação da cadeia, ao ter como definição de 21 macroprocessos os nomes dos departamentos que os executavam (Figuras 13 e 14).

Figura 13 - Exemplos de processos de suporte com nomes de departamentos



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Figura 14 - Exemplos de processos estratégicos com nomes de departamentos



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Assim como representado, para o atendimento do padrão exigido pela notação BPMN, é necessário sempre a apresentação dos macroprocessos, processos ou subprocessos com a utilização de verbos no infinitivo, ou seja, no caso do macroprocesso “Gestão de Pessoas”, o correto seria “Gerir Pessoas” ou, ainda, o termo “Gestão Estratégica” deveria ser reescrito como “Realizar a Gestão da Estratégia”.

Pode-se concluir que o modelo revisado neste trabalho auxilia na compreensão sobre o funcionamento dos macroprocessos e quem os executa, mas diverge da representação ideal estabelecida pela gestão de processos e a notação utilizada, quando acaba representando processos como departamentos, fazendo com que a estrutura voltada a processos seja

interpretada como uma espécie de organograma. Desta forma, ao analisar todos os processos apresentados na cadeia por meio da documentação foi possível propor correções e mudanças para, então, revisar com os gestores de departamentos e suas respectivas validações.

4.3.1 Nova estrutura da cadeia de valor

Primeiramente foram entrevistados os gerentes ou coordenadores em que suas áreas faziam parte dos processos de suporte da organização, posteriormente com aqueles que tinham participação nos processos de negócio, para assim, finalizar a revisão com os gestores dos departamentos participantes dos processos estratégicos.

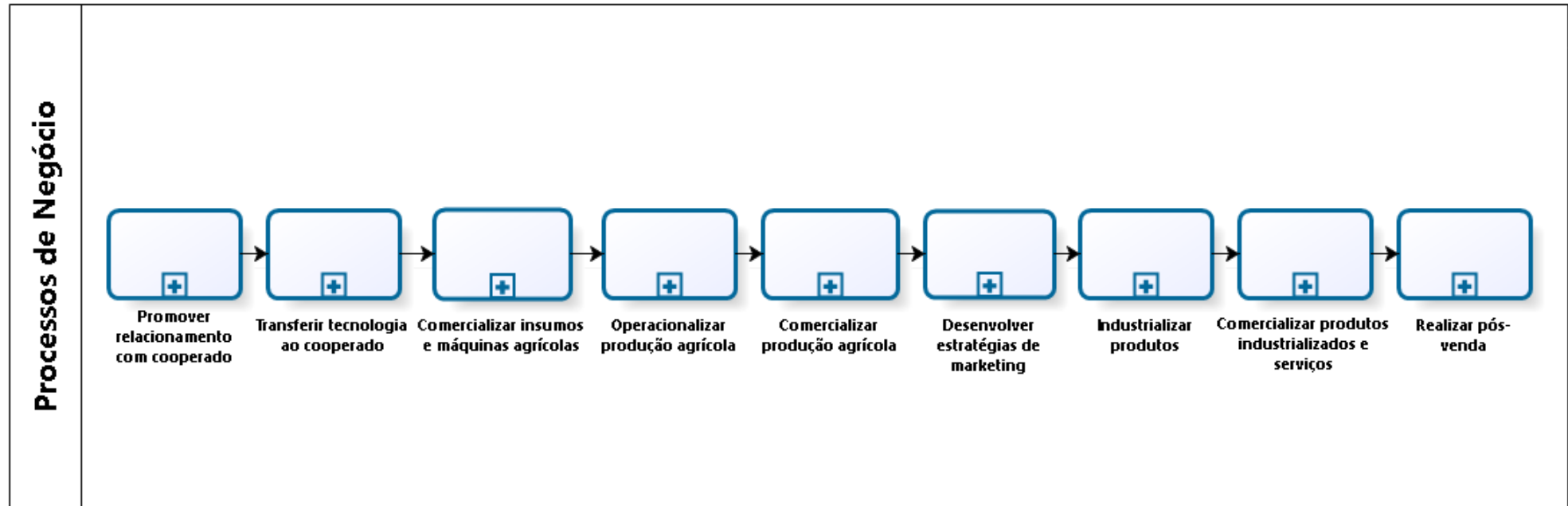
Desta forma, de acordo com a sequência estabelecida, todos os processos e macroprocessos, por meio dos seus respectivos mapeamentos foram apresentados aos gestores sendo revalidados ou alterados segundo uma nova sequência no fluxo, representando segundo os gestores verdadeira execução dos processos no momento.

Com as entrevistas de revisão realizadas com os gestores responsáveis por cada macroprocesso que compõe a cadeia de valor da cooperativa, foi iniciado um trabalho de atualização dos mapeamentos com o uso do software Bizagi®. Todas as atualizações foram realizadas de acordo com os elementos da modelagem descritiva e conforme o recebimento das validações dos processos e macroprocessos por parte dos gestores, ou seja, as alterações só foram efetivadas a partir da autorização do responsável daquele processo.

Desta forma, a nova estrutura da cadeia de valor procurou representar a organização de maneira macro e de fácil compreensão pelos colaboradores, sintetizando os processos de negócio a um único fluxo comum a todos os negócios diferenciando-se nos macroprocessos executados individualmente, inserindo em um nível de detalhamento maior as diferenças entre eles.

Portanto, dos 6 processos de negócio compostos por 42 macroprocessos, após a revisão e elaboração da nova estrutura, a cadeia tem um único fluxo de processo de negócio contendo 9 macroprocessos (Figura 15) que identificam de ponta a ponta como são realizados os processos que entregam uma percepção de valor ao cliente, ou seja, estão diretamente em contato com o produtor rural, cooperado ou consumidor.

Figura 15 - Nova estrutura de processos de negócio



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Esta nova representação, portanto, contém todos os macroprocessos que indicam o funcionamento da organização, desde o relacionamento com o cooperado até o pós-venda dos produtos industrializados. Contemplando, assim, todos os novos ramos que a cooperativa passou a atuar a partir de 2016.

Isso pode ser comprovado, por exemplo, no macroprocesso “Comercializar insumos e máquinas agrícolas”, que anteriormente só continha a venda de insumos, sem contemplar o comércio de máquinas agrícolas em que a cooperativa atua desde 2016. Tais detalhes, assim como citado anteriormente, foram inseridos em um nível maior de detalhamento do macroprocesso, ou seja, são visíveis quando explorados no patamar de processos e atividades (Figura 16).

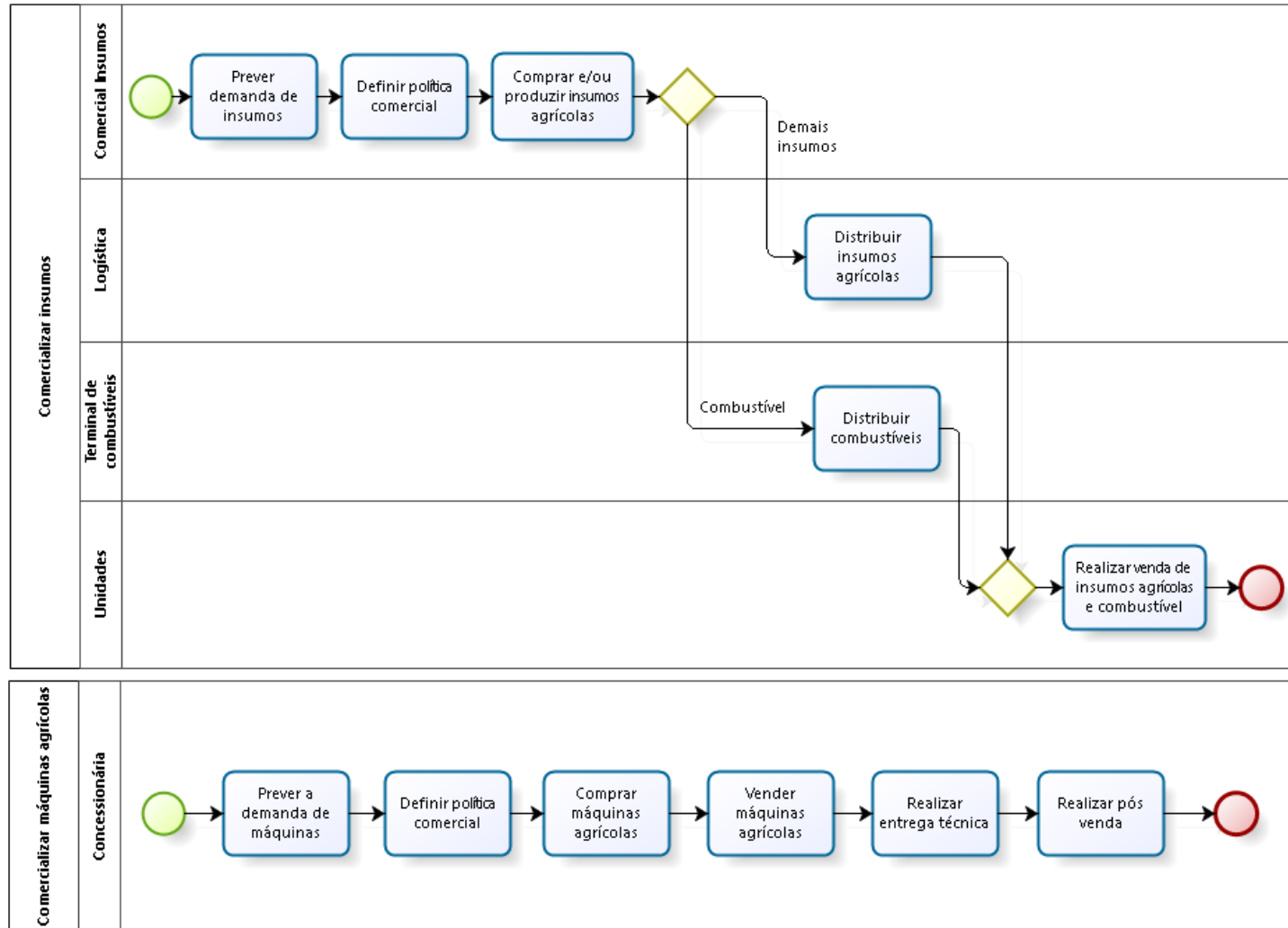
A partir da Figura 16, o que anteriormente seria considerado como dois macroprocessos, agora fazem parte do mesmo macroprocesso por possuir mesmo objetivo, neste caso a venda de algum tipo de insumo agrícola.

Neste modelo, mais 3 macroprocessos foram alterados, agregando também ramos como prestação de serviços, transporte ou venda de combustíveis no varejo, conseguindo deste modo agrupar macroprocessos parecidos ou idênticos em uma única representação abrangente, atendendo ao fluxo único proposto no trabalho

Nos processos de suporte da cooperativa, a principal alteração foi a adequação dos nomes dos macroprocessos, que a partir da nova estrutura são descritos com verbos no infinitivo. Houve também a inclusão de novos macroprocessos de suporte, além da transferência de dois macroprocessos que eram alocados nos processos de negócio e que agora constam como apoio.

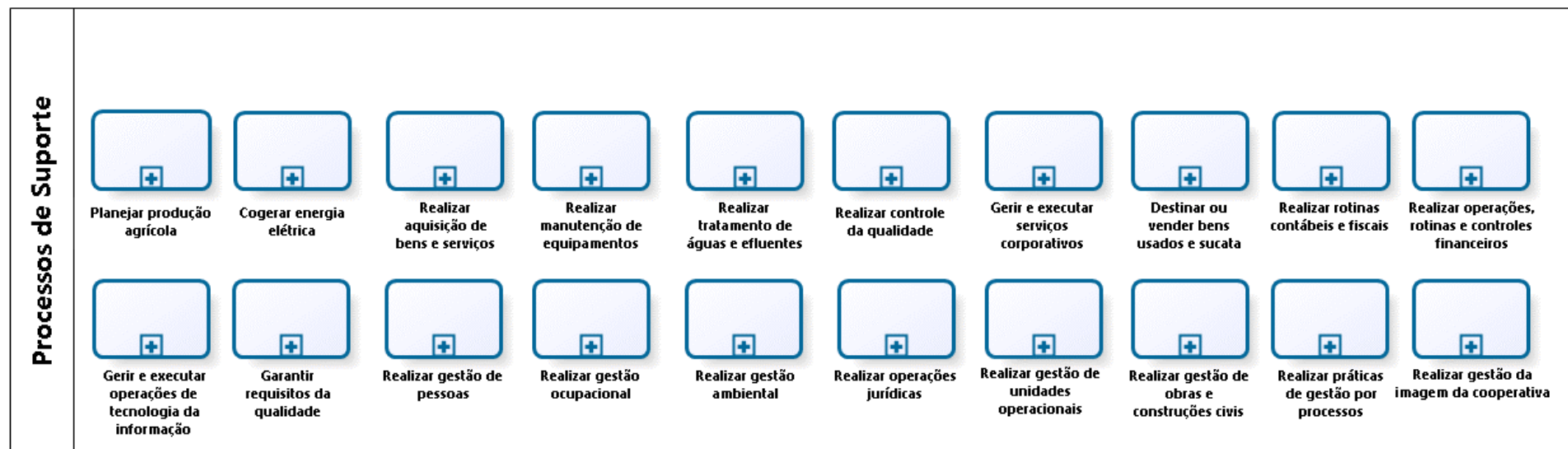
A nova estrutura dos processos de suporte (Figura 17) demonstra todos os processos validados por seus gestores como processos que fornecem apoio para que os outros processos (negócio e estratégico) aconteçam.

Figura 16 - Nova estrutura macroprocesso "Comercializar insumos e máquinas agrícolas"



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Figura 17 - Nova estrutura de Processos de Suporte

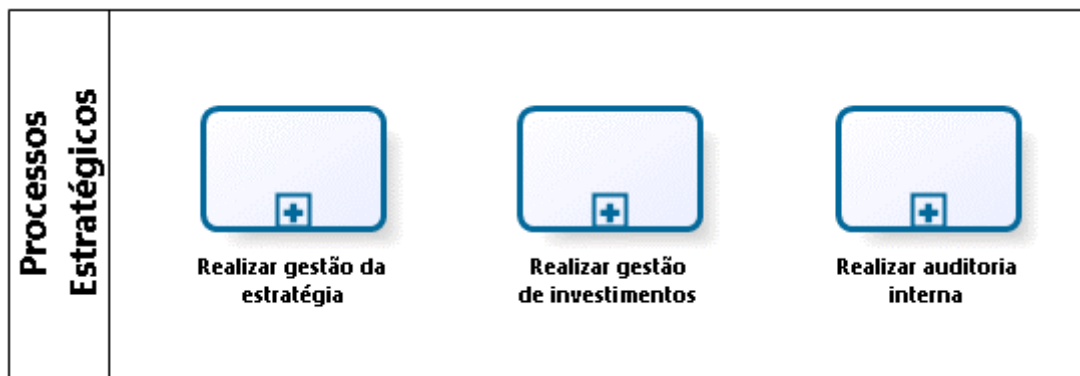


Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na figura, todos os macroprocessos contidos nos processos de suporte estão representados com verbos no infinitivo, aqueles que foram inclusos podem ser identificados como os macroprocessos “Realizar a gestão da imagem da cooperativa” e “Destinar ou vender bens usados e sucata”. Também os macroprocessos “Planejar produção agrícola” e “Cogerar energia elétrica” passaram a pertencer aos processos de suporte, antes representados como de negócio, pois não possuíam contato direto com o cliente. Dessa forma, aumentou-se de 18 para 20 processos de suporte executados pela cooperativa atualmente.

O passo final para a reestruturação da cadeia foi a nova descrição dos processos estratégicos que direcionam as atividades da cooperativa. Em relação a quantidade, tais processos continuam com o número de 3 macroprocessos (Figura 18).

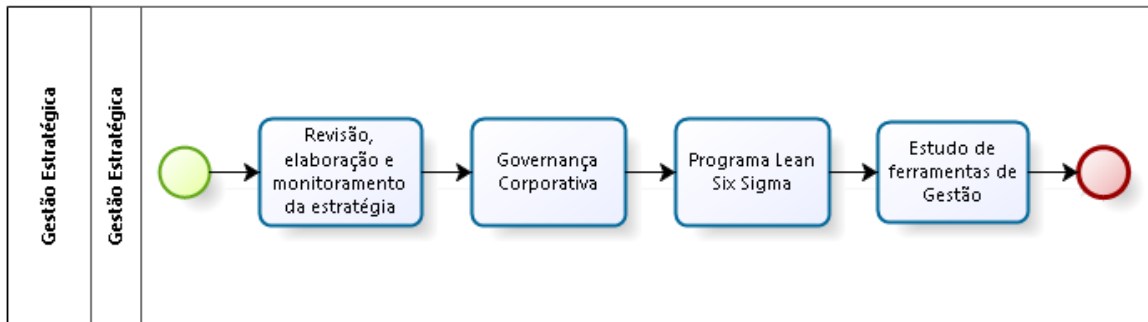
Figura 18 - Nova estrutura dos Processos Estratégicos



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

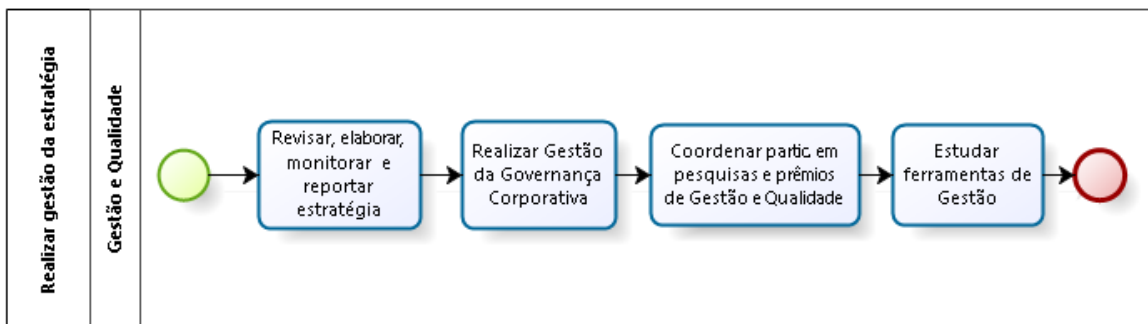
A maior mudança nos processos estratégicos foi a adequação à notação adotada pela organização e pelo estudo aqui apresentado. Todos os macroprocessos presentes neste nível de representação agora são apresentados com verbos no infinitivo, divergindo da estrutura departamental e também melhorando o fluxo dos processos representados no interior de cada macroprocesso, conseguindo assim, mostrar a sequência lógica das ações. (Figuras 19 e 20).

Figura 19 – Exemplo de representação da estrutura antiga do macroprocesso: Gestão Estratégica



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

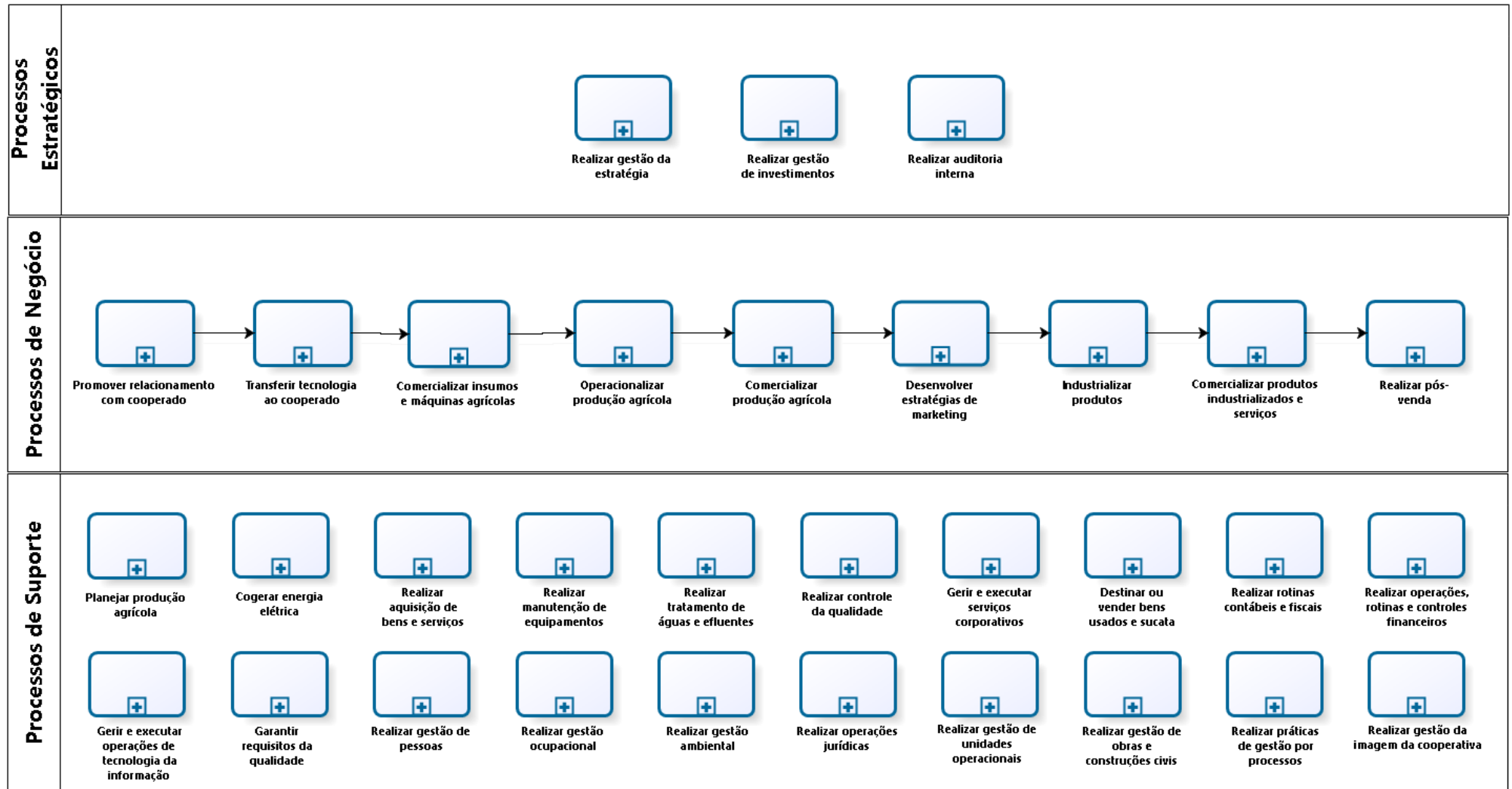
Figura 20 – Exemplo de representação da nova estrutura do macroprocesso: Realizar gestão da estratégia



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Assim, finaliza-se a reestruturação da cadeia de valor da cooperativa agroindustrial estudada. De um total de 63 macroprocessos divididos nos três tipos de processos que compõem a organização, a nova cadeia é composta por 32 macroprocessos, procurando estabelecer uma nova visão de processos da cooperativa (Figura 21).

Figura 21 - Nova estrutura da cadeia de valor da cooperativa



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

É possível identificar, portanto, que na parte superior da cadeia de valor ficam os processos estratégicos, com uma analogia à visão direcionadora de maneira “*top down*”, na qual os demais processos seguem o caminho estipulado pela estratégia da cooperativa. Abaixo, tem-se a piscina que representa os processos de negócio segundo um fluxo, o qual oferece valor aos clientes da organização apoiados pelos processos de suporte, que formam a base da organização e auxiliam os demais processos indicados na cadeia, inclusive os próprios macroprocessos de suporte.

4.3.2 Validação e documentação da nova estrutura da cadeia de valor

Após todos os alinhamentos, a nova cadeia de valor da cooperativa agroindustrial proposta foi autorizada para publicação e divulgação aos colaboradores da empresa. A partir desse momento constatou-se a necessidade de elaborar uma documentação padrão para registro segundo as normas internas e, de forma paralela, propor um novo trabalho para a divulgação da nova arquitetura, tendo como fator chave de sucesso a compreensão de todos os colaboradores, visualizando em qual processo ou macroprocesso participam.

Segundo as normas internas da organização, todos os documentos com a finalidade de garantir um padrão de processos devem estar anexados ao *software* de gestão de documentos pelo qual a cooperativa realiza o controle de tais. Portanto, foi necessária, assim, a revisão de todos os processos anexados em tal *software* para, desta forma, inserir as novas versões dos processos e macroprocessos, bem como obsoletar aquelas que não representam mais a execução deles, seja pela sua exclusão, seja pela mudança no fluxo.

Com a nova documentação, todos os 32 macroprocessos listados estão disponíveis para a consulta de qualquer colaborador da cooperativa, expandindo o alcance da cadeia para toda a organização de maneira oficial. Com o objetivo de maior alcance, uma nova parceria com o Departamento de Comunicação, buscou atingir cada vez mais pessoas diante da mudança, procurando não repetir os problemas de falta de compreensão por parte dos colaboradores como no passado.

4.3.3 Proposta de sensibilização da nova estrutura da cadeia de valor

Visando, portanto, disseminar por toda a cooperativa a nova estrutura da cadeia de valor, foi estabelecido um plano de comunicação a fim de reforçar e revitalizar o trabalho de

sensibilização realizado no ano de 2015, alterando principalmente a forma de interpretação dos colaboradores diante da estrutura mais enxuta e abrangente, sem a exibição explícita dos tipos de negócio.

No ano de 2015, a divulgação da cadeia de valor foi realizada por meio de uma analogia entre os processos e o principal negócio da cooperativa, que é o atendimento ao produtor rural e sua lavoura. Desta forma, foi criada uma arte composta por 6 pequenas plantas, representando os processos de negócio descritos na cadeia, em que suas raízes referiam-se aos processos de suporte da organização, pois sustentavam a planta para que ela se mantivesse firme, e por outro lado a terra representava os processos estratégicos, pois forneciam os nutrientes para que a planta fosse forte (Figura 22).

Figura 22 - Arte utilizada para sensibilização sobre a cadeia de valor em 2015

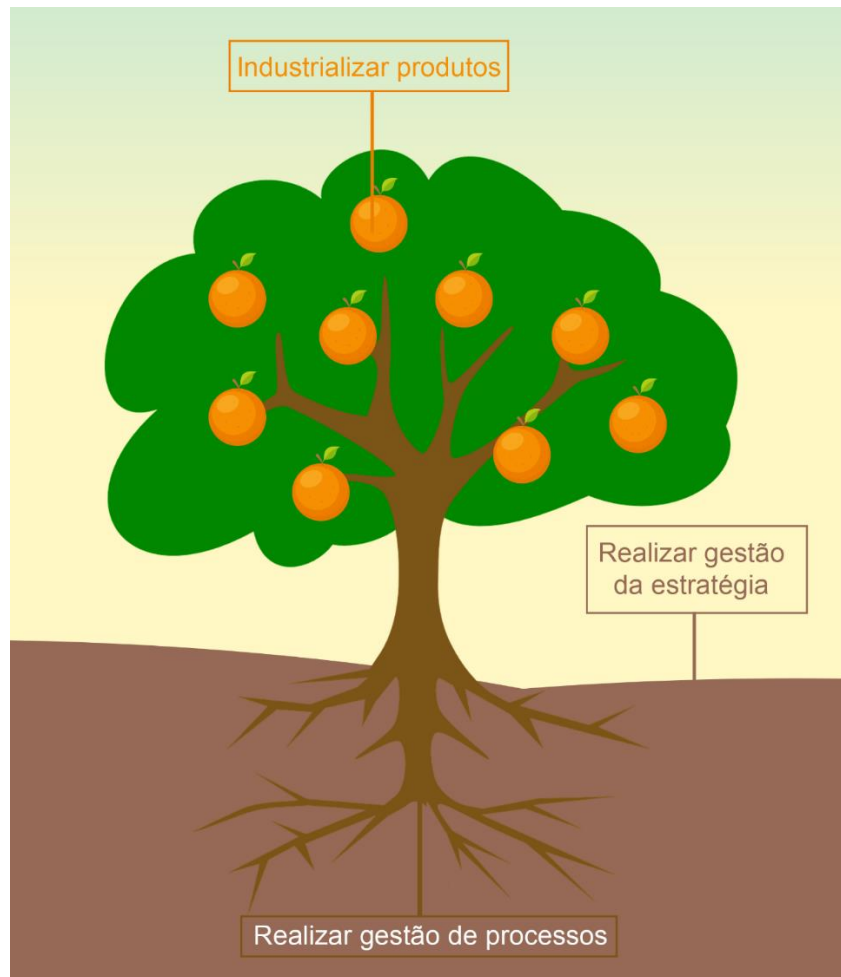


Fonte: Pesquisa de campo (2015)

A proposta a partir desta pesquisa envolve o tema “Tempo de Crescer”, com o objetivo de unir os colaboradores em busca de um crescimento corporativo e aliando-se as novas premissas da cadeia, buscou-se esboçar um modelo de comunicação com a essência do modelo utilizado em 2015, mas procurando exibir a evolução em que a arquitetura de processos da

organização teve a partir de uma única e grande árvore, análoga a última representação. (Figura 23)

Figura 23 - Esboço para proposta de modelo de exibição de processos e divulgação da cadeia



Fonte: Autoria própria (2017)

Como pode ser observado, para a divulgação, foi proposta uma arte que remetia a imagem de uma árvore onde estariam todos os processos da cadeia de valor alocados. Tal fato busca demonstrar que a essência do trabalho continuaria a mesma, no entanto a unificação dos processos de negócio proporcionaria uma planta maior e mais forte, mostrando que todos fazem parte de um único objetivo.

Desta forma, os processos estratégicos continuavam sendo representados pela terra, fornecendo nutrientes para que a árvore cresça. As raízes se mantiveram como processos de suporte, sustentando todo o conjunto, no entanto os processos de negócio seriam considerados assim, os frutos que são colhidos daquela árvore, tendo relação com o que a cooperativa produz como valor ao seu cooperado.

Para tanto, propôs-se um plano para comunicação e passos requeridos para a obtenção de sucesso quanto ao entendimento dos colaboradores(Quadro 4), sendo as datas estipuladas pelo Departamento de Comunicação. Devido a restrição de pessoas para realizar o trabalho de transmissão da informação, todos os gestores de cada departamento ou unidade serão alocados para disseminar o proposto, estes devem passar por treinamento para serem capacitados a repassar a informação a suas equipes. O repasse seria realizado a partir da interatividade ao estimular que os colaboradores encontrem entre si quais processos participam, identificando também onde seu trabalho impacta direta ou indiretamente.

Quadro 4 - Plano de comunicação

PLANO DE COMUNICAÇÃO			
AÇÃO	DESCRIÇÃO	OBJETIVO	DATA
SENSIBILIZAÇÃO	Apresentação p/ Gestores	Sensibilizar gestores com novo conceito da Cadeia de Valor. Cada um terá posteriormente a responsabilidade de repassar com sua equipe instigando-os a refletir onde está inserido o trabalho de cada área na Cadeia.	15/01/2018
	Painel interno	Desenvolver painel interativo com a representação da árvore e a descrição dos processos de negócio, suporte e estratégicos.	01/02/2018
INTERAÇÃO	Cartaz A2 p/ Unidades e Indústrias	Mesma função do painel, no entanto em tamanho reduzido para distribuição nas unidades e indústrias.	01/02/2018
	Matéria na Intranet	Texto com informações sobre a reestruturação, passos desenvolvidos e importância da Cadeia para o desenvolvimento de trabalhos dentro da organização.	05/02/2018
COMUNICAÇÃO	Banner em GIF na Intranet	Banner interativo, mostrando a união e crescimento da árvore de acordo com os processos. Divulgação do link da Cadeia de Valor.	12/02/2018
	Jornal digital informativo	Mesmo texto divulgado na intranet, mas em formato de informativo.	12/02/2018
	Revista	Maior espaço para divulgação. De duas a três páginas explicando como foi realizado o trabalho, sua importância e descrição.	12/03/2018
	E-mail comunicação	E-mail com a arte representando a Cadeia e direcionando por link ao endereço da Cadeia de Vabr.	05/02/2018

Fonte: Autoria própria (2017)

Desta forma, nas unidades operacionais e indústrias a sugestão é distribuir cartazes com a arte da árvore para a realização da interatividade e para a administração central confeccionar um painel e colocá-lo na entrada pela qual os colaboradores acessam o prédio. Para reforçar o conceito, todos os meios de comunicação da cooperativa devem ser utilizados, tais como revista, jornais e páginas internas, para, assim, concluir o trabalho de revisão, reestruturação e divulgação da nova cadeia de valor da cooperativa.

5. Considerações finais

O objetivo principal deste trabalho foi, por meio da Gestão por Processos, propor a reestruturação da cadeia de valor de uma cooperativa agroindustrial, utilizando-se como base a arquitetura de processos vigente. Com o término do estudo, foi possível identificar que, ao revisar a cadeia de valor vigente na organização, o objetivo principal dela atendia em parte as necessidades quanto a descrição dos processos que compõem a cooperativa, no entanto, a estrutura disposta desses processos não condiziam em sua totalidade ao que a Gestão por Processos com notação BPMN e a Cadeia de Valor de Porter (1989) indicam como representação ideal, uma visualização macro dos principais processos de uma empresa.

Portanto, a nova nomenclatura de alguns macroprocessos e suas principais atividades em terceira pessoa demonstram a impessoalidade em sua execução, fugindo da estrutura departamental encontrada. Também pode-se verificar que, ao reestruturar a disposição dos processos na cadeia, indica-se um modelo mais homogêneo dos trabalhos realizados pela cooperativa, pois suprimiu a divisão dos negócios ao qual a empresa trabalha, em seus macroprocessos de modo mais detalhado. Ou seja, na cadeia em si, não estarão detalhados por exemplo em quais negócios relacionados a venda de insumos a cooperativa atua, e sim apenas em seus macroprocessos, reforçando ao colaborador que sua participação está no objetivo macro do processo e os impactos das ações anteriores e posteriores às suas tarefas. Assim fica visível a importância na qual um ofício pode influenciar em outro dentro de toda a cadeia, não importando-se o departamento em que é executado.

A proposta de sensibilização sobre a nova cadeia, permitirá dentro de um modelo análogo ao apresentado em 2015, um reforço quanto a quebra da estrutura por negócios tão visivelmente rígida dentro da corporação, com um alinhamento ao tema trabalhado em 2017, auxiliaria facilitando na transmissão da mensagem ao reconhecer que a união dos negócios na cadeia representaria um crescimento à cooperativa.

Desta forma, a importância do trabalho realizado se deu ao reforçar uma nova abordagem de gestão dentro da empresa, demonstrando que todos os processos e seus executores possuem ligações diretas ou indiretas que levam ao objetivo de atender as necessidades dos seus clientes. Por fim, com a nova estrutura da cadeia de valor, sugere-se que futuramente estabeleçam-se indicadores de desempenho dos processos representados, permitindo o acompanhamento e o estudo de melhorias para a diferenciação da cooperativa no mercado.

Referências

ABPMP, **Guia para o Gerenciamento de Processos de negócio Corpo Comum de Conhecimento**. 2013.

ALENCAR, Bruna Pereira De; SOUZA, Daniel Coelho Mendes De. **Manual de gestão por processos**: Secretaria Jurídica e de Documentação Escritório de Processos Organizacionais do MPF. 1 ed. Brasília, 2013.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio - bpm**: uma referência para a implantação prática. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

CAPOTE, Gart. **Bpm para todos**: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. 1 ed. Rio de Janeiro, 2012.

CAPOTE, Gart. **Guia para a formação de analistas de processos**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 44 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEGPLAN - SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO/GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS (Org.) **Metodologia**. 11 ed. Goiás: SEGPLAN, 2013. Disponível em: <http://www.segplan.go.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=19410>. Acesso em: 18 set. 2017.

SILVA, Edna Lúcia Da; MENESES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis, 2005.