

## MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DE GRAU DE GESTÃO NA EMPRESA CAFEIEIRA

A.BLISKA JR., Eng. Agrônomo Dr. Faculdade de Engenharia Agrícola/UNICAMP, [bliskajr@feagri.unicamp.br](mailto:bliskajr@feagri.unicamp.br); A.C. O. FERRAZ Prof. Dr. Faculdade de Engenharia Agrícola/UNICAMP; P. A. M. LEAL, Prof. Dr. Faculdade de Engenharia Agrícola/UNICAMP; F. M. M. BLISKA, Dra. Pesquisadora do Centro de Café, Instituto Agrônomico/IAC.

Na última década a campanha de conscientização para a gestão da qualidade cresceu continuamente. Atualmente, essa é uma grande preocupação das empresas, estejam focadas em produtos ou serviços. O reconhecimento dessa importância tornou a certificação dos seus sistemas de gestão essenciais para as micro e pequenas empresas em todo o mundo, visando um processo contínuo de aumento da satisfação e da confiança dos clientes, redução de custos internos, aumento da produtividade, melhoria da imagem e dos processos e acesso a novos mercados. A criação de mecanismos de gestão interna para sua melhoria no agronegócio café, que envolve desde processos agrícolas até a colocação do produto no mercado de destino, é muito importante. Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo desenvolver um método para as empresas agrícolas identificarem, de uma forma simples e rápida, o grau de suas atividades de gestão, de acordo com os fundamentos, normas e práticas de gestão da qualidade, para que possam estruturar o seu negócio de forma organizada e obter um produto acabado de qualidade superior: o Método de Identificação do grau de Gestão para café, o MIGG – Café.

Utilizou-se como referência o modelo desenvolvido para avaliação do grau de gestão no setor de flores de corte, Método de Identificação do Grau de Gestão - Flores (MIGG – Flores). Por sua vez, para seleção, priorização e hierarquização dos temas e indicadores gerenciais adotados, o MIGG – Flores se baseou nos critérios preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e utilizados em seu sistema de avaliação de gestão de empresas, o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG). O MIGG – Café foi desenvolvido em quatro etapas principais:

- 1) Levantamento de informações sobre a produção agrícola, colheita, pós-colheita, embalagens, logística e aspectos administrativos (*Rapid Rural Appraisal – RRA*) e levantamento das características setoriais (Método de Coleta e Sistematização de Informações Secundária – MECASIS).
- 2) Identificação dos fatores críticos para a cadeia produtiva com base nos resultados da fase anterior e seleção e hierarquização dos parâmetros de avaliação da sustentabilidade da produção cafeeira por meio da Técnica Delphi.
- 3) Confronto dos fatores críticos para a cadeia de produção de café e as informações secundárias identificadas na primeira etapa, com os critérios utilizados no MIGG para produção de flores de corte.
- 4) Elaboração do roteiro de gestão visando à elevação contínua dos padrões de qualidade em todos os estágios do sistema agroindustrial. Foi elaborado um questionário, avaliado por valores e pesos com base no MIGG – Flores.

### Resultados e conclusões

O modelo foi desenvolvido entre janeiro e junho de 2012. Os levantamentos por meio dos métodos RRA e do MECASIS foram complementados por resultados de estudos realizados no Instituto Agrônomico, nos períodos de 2001 a 2006 e de 2007 a 2008. Os resultados obtidos nesses estudos foram submetidos à avaliação de cinco especialistas do setor cafeeiro, em maio de 2012, para reavaliação e atualização. Foram identificados os pontos críticos da cadeia, levantadas as demandas tecnológicas e não-tecnológicas que deveriam ser atendidas para reduzir os impactos dos fatores críticos e identificados e priorizados os indicadores de sustentabilidade ambiental, social e econômica para a produção cafeeira. As características do modelo permitem que ele seja adequado para outros setores agrícolas, desde que os pontos críticos relativos à gestão de qualidade, produtividade e rentabilidade da atividade em estudo sejam identificados. As perguntas que compõem o questionário de avaliação são objetivas, diretas e admitem apenas duas respostas: sim ou não. Portanto a subjetividade que geralmente acompanha os métodos descritivos ou qualitativos é minimizada. Os graus de gestão são apresentados no quadro 1. O quadro 2 mostra o gabarito de pontuação do questionário.

**Quadro 1.** Níveis de maturidade, descrição da maturidade e faixas de pontuação do MIGG.

Nível	Síntese da descrição da maturidade da Gestão	Pontuação
1	Não há refinamento e integração. Não há resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados	0 – 150
2	Começam a aparecer resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques de qualidade	151 – 250
3	Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis	251 – 350
4	Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas	351 – 450
5	A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados	451 – 550

6	O nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo	551 – 650
7	Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos	651 – 750
8	Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos	751 – 850
9	Liderança setorial reconhecida como referencial de excelência na maioria das áreas, processos ou produtos	851 – 1000

Fonte: Resultados do estudo, com base em Bliska Jr. (2010).

Quadro 2. Gabarito de pontuação do questionário de autoavaliação em gestão em café (MIGG – Café).

Gabarito de pontuação MIGG							
Critérios, mensuração dos critérios e respectiva pontuação							
1. Estratégias e Planos		2. Liderança		3. Clientes		4. Sociedade	
1.1 Plano de Negócios	15	2.1 Relacionamento (funcionários, fornecedores, etc.)	10	3.1 Definição dos preços de venda	15	4.1 Uso de controle biológico	10
1.2 Documentação	15	2.2 Comunicação	10	3.2 Classificação dos grãos e da bebida	15	4.2 Tratamento de resíduos	10
1.3 Plano de ação e periodicidade	15	2.3 Domínio dos fatores que afetam a organização	10	3.3 Serviço de atendimento ao cliente (SAC)	15	4.3 Não utilização de mão-de-obra infantil	10
1.4 Índice de ajuste de produção	15	2.4 Atitude frente à delegação de ações	10	3.4 Banco de Dados do SAC	15	4.4 Associativismo	10
		2.5 Solução conjunta dos pontos de atrito	10	3.5 Solução das demandas do SAC	15	4.5 Pagamento de royalties	10
				3.6 Cumprimento de prazos e especificações	15	4.6 Código de conduta	10
Subtotal: 60 pontos		Subtotal: 50 pontos		Subtotal: 90 pontos		Subtotal: 60 pontos	
Critérios, mensuração dos critérios e respectiva pontuação							
5. Informações e Conhecimento		6. Pessoas		7. Processos		8. Resultados	
5.1 Suporte técnico	15	6.1 Uso de E. P. I.	10	7.1 Uso de material genético adequado	10	8.1 Vendas	50
5.2 Acesso a Internet	15	6.2 Plano de saúde	10	7.2 Teste de novas variedades	10	8.2 Aumento da receita	50
5.3 Treinamento e aperfeiçoamento	15	6.3 Treinamento	10	7.3 uso de substratos	10	8.3 Satisfação (clientes e mercado)	50
5.4 Visitas e contatos com clientes	15	6.4 Identificação de lideranças	10	7.4 uso de cultivo protegido na produção de mudas	10	8.4 relacionamento (clientes e mercado)	50
5.5 Canais de distribuição	15	6.5 Reação rápida a estímulos e demandas	10	7.6 Certificação de sementes e mudas	10	8.5 Imagem da empresa	20
5.6 Tecnologias, metodologias e processos	15	6.6 Capacidade de buscar informações	10	7.7 Análises de solo	10	8.6 Conformidade ambiental	20
				7.8 Controle de ferti-irrigação	10	8.7 Bem estar, motivação	30
				7.9 Observação do ponto de colheita	10	8.8 Melhoria contínua da produtividade	30
				7.9 Controle de parâmetros (colheita e pós-colheita)	10	8.9 Conformidade do produto	30
				7.10 Logística da colheita	10	8.10 Eficiência operacional	30

			7.11 Instalações adequadas ao pós-colheita	10	8.11 Qualidade dos produtos	20
			7.12 Instalações para beneficiamento	10	8.12 Relacionamento com fornecedores	20
			7.13 Instalações para armazenamento	10		
			7.14 Manutenção preventiva	10		
			7.15 Limpeza e organização	10		
			7.16 Evitar re-trabalho	10		
			7.17 Controle de qualidade	10		
			7.18 Crédito agrícola	10		
			7.19 Seguros	10		
Subtotal: 90 pontos		Subtotal: 60 pontos		Subtotal: 190 pontos		Subtotal: 400 pontos
Total Geral: 1000 pontos						

Fonte: Resultados do estudo.