

# GESTÃO DE PROCESSOS PARA A CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2015: ESTUDO DE CASO EM UM EMPREENHIMENTO RURAL

## PROCESS MANAGEMENT FOR ISO 9001:2015 CERTIFICATION: CASE STUDY IN A RURAL ENTERPRISE

André de Oliveira Alves\*  
Livia da Silva Modesto Rodrigues\*\*  
André de Oliveira Machado\*\*\*

### RESUMO

Esta é uma pesquisa no campo da Administração que visa apresentar as experiências formativas vivenciadas durante o Estágio Supervisionado, do curso de Bacharelado em Administração, do Campus XVI - Irecê, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), sob a perspectiva da observação da gestão de processos nas áreas organizacionais de Gestão de pessoas, Administração de materiais e Finanças, para a implementação do Certificado ISO 9001:2015, em um empreendimento rural. A problemática da pesquisa está centrada em responder: em empreendimentos rurais, como se dá a gestão para a implementação do certificado ISO 9001:2015? Quanto à metodologia, esta investigação é tida como descritiva de abordagem qualitativa mediante o emprego dos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Em resposta a problemática deste estudo, constata-se que a gestão de processos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), visando a certificação ISO 9001:2015, nem sempre é uma tarefa fácil, demandando a definição de objetivos claros e o empenho de estratégias efetivas visando a sua efetivação. Por fim, é possível concluir que, a padronização da gestão, motivação, comunicação e as atribuições de tarefas aos colaboradores, se constituem aspectos determinantes para a implementação de um SGQ, os quais precisam ser bem planejados e implementados, de forma a promover os resultados almejados.

**Palavras-chave:** Gestão de processos. Administração rural. Sistema de Gestão da Qualidade. ISO 9001:2015.

### ABSTRACT

This is research in the field of Administration that aims to present the formative experiences experienced during the Supervised Internship of the Bachelor of Administration course, campus XVI - Irecê, University of the State of Bahia (UNEB) from the perspective of observation of process management in the organizational areas of People Management, Materials Management and Finance, for the implementation of the

---

\* Graduando do curso de Bacharelado em Administração, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB); Bolsista de Iniciação Tecnológica - PIBIT pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Edital nº 013/2021. [andreoliveira94@outlook.com](mailto:andreoliveira94@outlook.com)

\*\* Pós-doutorado em Estudos Interdisciplinares sobre Políticas Públicas Promotoras de Igualdades (2019) –Universidade Portucalense/Universidade Salvador; Doutora em Geologia pela Universidade Federal da Bahia (2016); Mestre em Contabilidade pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (2004); Graduada em Ciências Contábeis - Universidade Salvador (1993) e em Administração de Empresas - Faculdade Batista Brasileira (2007). [liviasilvamodesto@gmail.com](mailto:liviasilvamodesto@gmail.com)

\*\*\* MBA em Controladoria e Contabilidade pela Fundação Visconde Cairú (2005); Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2004).

ISO 9001:2015 Certificate in a rural enterprise. The research problem is focused on answering: in rural enterprises, how does the management for the implementation of the ISO 9001:2015 certificate take place? Regarding the methodology, this investigation is considered descriptive of qualitative approach through the use of technical procedures of bibliographic research and case study. In response to the problem of this study, it is observed that the management of processes for the implementation of a Quality Management System (QMS) aiming at ISO 9001:2015 certification is not always an easy task, demanding the definition of clear objectives and the commitment of effective strategies aimed at its implementation. Finally, it is possible to conclude that the standardization of management, motivation, communication and task assignments to employees are determining aspects for the implementation of a QMS, which need to be well planned and implemented, in order to promote the desired results.

**Keywords:** Process management. Rural administration. Quality Management System. ISO 9001:2015.

## **Introdução**

O Estágio Supervisionado (ES) do curso de Bacharelado em Administração, do Campus XVI - Irecê, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), está regulamentado pelo Decreto nº 10.181/2006, do regimento geral da instituição, e visa à consolidação do desempenho profissional do acadêmico, por meio da vivência de experiências do seu campo de atuação. O ES consiste em um momento ímpar para o estudante de graduação, onde, para Reichmann (2015), proporciona uma singularidade por se situar no mundo da academia e se estender para o mundo do trabalho, dando suporte para o estabelecimento da relação entre teoria e prática.

São diversas as áreas em que o estudante de Administração pode desenvolver o ES: Logística, Administração Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Finanças, Marketing e Vendas, são alguns exemplos. Frente a isso, se faz necessário a delimitação do espaço e do setor, onde alguns critérios precisam ser considerados para escolha do tema e do objeto a ser trabalhado no ES, como a eminência do tema para a sociedade e da sua relevância para o campo da Administração.

Uma discussão que está em evidência no mundo corporativo, é referente à busca por estratégias eficientes capazes de promover altos níveis de qualidade na gestão das empresas. Nesse contexto, a ISO 9001:2015, que oferece fundamentos que incentiva a qualidade dos processos como: foco no cliente; liderança; engajamento das pessoas; abordagem de processo; melhoria; tomada de decisão baseada em evidência; e gestão de relacionamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT,

2015), se constitui uma estratégia para a padronização da gestão e, conseqüentemente para a maximização dos resultados organizacionais.

De acordo com Júnior (2013), os segmentos que mais se destacam na emissão de certificados ISO 9001:2015 são os de: Metais básicos e produtos metálicos; Construção; Equipamento elétrico e de ótica; Comércio, reparação de veículos automóveis, motocicletas e bens de uso pessoal e doméstico; e, Máquinas e equipamentos. Conforme pesquisa, não se encontrou na literatura publicações que apresente a discussão envolvendo a Gestão de processos para a implementação da ISO 9001:2015 em organizações rurais, especificamente, as que desenvolvem atividades de produção e comercializações de produtos agrícolas.

Frente a essa situação, surge o seguinte questionamento: em empreendimentos rurais, como se dá a gestão de processos para a implementação do certificado ISO 9001:2015? Nesse sentido, este artigo visa apresentar as experiências formativas vivenciadas durante o ES do curso de Bacharelado em Administração, sob a perspectiva da observação da gestão de processos nas áreas organizacionais de Gestão de pessoas, Administração de materiais e Finanças, para a possível implementação do Certificado ISO 9001:2015, em uma Fazenda do Grupo Agropecuário Bevilacqua – GRUABE.

O empreendimento rural foi escolhido para a pesquisa, pelo fato de possuir importância histórica local, existindo há cerca de 50 anos, além de promover o desenvolvimento local, a partir da geração de emprego e renda.

O trabalho está estruturado em sete partes, incluindo essa introdução, o referencial teórico que apresenta a caracterização e o conceito da Administração Rural; e, da ISO 9001:2015, e logo após tem a descrição da Gestão de Processos em empreendimentos rurais para a Certificação ISO 9001:2015. Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa, sendo um estudo de caso com técnicas de pesquisa qualitativa mediante observação. Na parte seguinte, são apresentados os resultados e discussão, encerrando com as considerações finais.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 Administração rural: caracterização e conceito**

A administração rural surgiu no século XX e tinha como função demonstrar como as técnicas agrícolas poderiam ser viáveis em relação à economia (ARRUDA, 2013). Corroborando, Barbosa (2009) compreende que essa vertente teve origem na Inglaterra e

nos Estados Unidos nos titulados landgrant com a pretensão de analisar e considerar a credibilidade econômica das técnicas agrícolas.

Lourenzi (2012) aponta que os princípios básicos da Administração, que são aplicados à indústria e ao comércio, em termos gerais, são válidos também para o setor agropecuário. No entanto, deve-se ressaltar que esta última atividade apresenta determinadas características que a diferencia dos demais segmentos, as quais precisam ser consideradas. A terra, por exemplo, representa para a indústria somente a base para a instalação do imóvel, enquanto para a agricultura é considerada como o principal meio de produção e que precisa ser estudado na sua microcomposição, visando à exploração do seu potencial máximo.

A respeito da conceituação, a Administração rural pode ser compreendida como

O grupo de funções que promovem aos produtores rurais o início da tomada de decisões ao nível de seu empreendimento agrícola, de fato com o intuito de conseguir melhores resultados econômico, conservando a fertilidade da terra e cuidado necessário para continuar explorar esse bem sem prejudicá-lo (SANTOS; MARTINIUK, 2021, p. 3).

Nesse sentido, aliados as decisões acertadas na administração rural, à sustentabilidade produtiva, acrescentam-se ainda a padronização da gestão, que pode ser considerada uma estratégia para o crescimento do negócio.

## **1.2 ISO 9001:2015: caracterização e conceito**

A International Organization for Standardization - Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma organização não governamental, fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, que visa estabelecer normas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo (GIOIA, 2017). Desde a sua criação em 1987, a ISO 9000 é revisada periodicamente, de modo a incorporar *feedback* do usuário e para mantê-lo atualizado com os avanços nas práticas de gestão (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO, 2021).

De acordo com Gioia (2017), a ISO 9001 estabelece os critérios para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e pode ser aderida por qualquer empresa ou organização, seja ela de grande ou pequeno porte, independentemente de seu ramo de atividade. No cenário mundial, existem mais de um milhão de empresas e organizações, em mais de 201 países certificadas pela ISO 9001 (ISO, 2021).

A família ISO 9000 aborda diversos aspectos da gestão da qualidade e contém a padronização mais conhecida do mundo, a ISO 9001. As padronizações fornecem orientação e instrumentos para empresas e organizações que querem garantir a satisfação dos seus clientes através da qualidade de seus produtos e serviços (GIOIA, 2017).

Valls (2005) aponta como um fator que motiva uma organização a buscar a implantação e certificação de seu SGQ com base na ISO 9001, é uma situação contratual ou por uma situação não contratual. Uma situação contratual, entende-se que uma das partes da negociação exige um certificado, já uma situação não contratual está relacionada as melhorias no desempenho da organização, onde a certificação não é o elemento mais importante (GIOIA, 2017).

De acordo com Júnior (2013), em um estudo feito na Holanda, em 2001, apontou como o motivo das empresas introduzir um SGQ certificado, foi de obter vantagens competitivas. Para Barney (1991), uma empresa tem vantagem competitiva quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Já em outro estudo conduzido na Grã Bretanha por Yusof e Aspinwall, no ano de 2001, aponta que a razão para as empresas adotarem a ISO 9001 está relacionada a atender às demandas dos clientes (JÚNIOR, 2013). Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), sugerem que a confiança do cliente, e a própria existência de um cliente, resulta de um encadeamento de fatores que fazem o indivíduo sair da condição de interessado para a condição de defensor e apoiador da empresa.

Um estudo em 83 empresas no Egito, em 2003, chegou à conclusão que uma das razões mais importantes era a exportação e os esforços de marketing no exterior (JÚNIOR, 2013). De acordo com Jain (1989), o marketing internacional visa a convergência de culturas globais com demandas mais semelhantes, uma redução das barreiras de comércio, além de avanços tecnológicos, que leva as empresas a atuarem com orientações mais globais.

Referente a ISO 9001, a quinta e última revisão foi publicada em setembro de 2015 e é conhecida como ISO 9001:2015. A norma e padronização vigente, confere as empresas que possuem a certificação (BRAVIM *et al.*, 2020). A norma ISO 9001:2015 especifica requisitos para um SGQ que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, estando focada na eficácia do SGQ em atender aos requisitos dos clientes (MOTA; OLIVEIRA; MAIA, 2018).

A ISO 9001:2015 se tornou o padrão líder da indústria para a melhoria da produtividade e eficiência, proporcionando maior satisfação do cliente e simplificando as rotinas organizacionais (BRAVIM *et al.*, 2020). Porém, Ventura (2018) entende que o processo de implementação da norma ISO 9001 nem sempre é um processo fácil, pois são vários os fatores que contribuem para tal situação; a falta de compromisso da gestão de topo, a resistência dos funcionários, falta de recursos financeiros e humanos, formação insuficiente sobre programas de qualidade, entre outros são alguns exemplos. Acresce a todos estes fatores a gestão ineficaz de projetos de implementação da ISO 9001 (INGASON, 2015).

Para as empresas ou organizações obterem o certificado ISO 9001:2015, os princípios de gestão da qualidade e a gestão de processos organizacionais precisam ser efetivos. Segundo Mello *et al.* (2009), essas são regras fundamentais e abrangentes para conduzir e operar as organizações, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo.

## **1.2 Gestão de processos em empreendimentos rurais para a certificação ISO 9001:2015**

Na Teoria Geral dos Sistemas, Bertalanffy (1950), utiliza da biologia para realizar uma comparação do corpo humano com as estruturas organizacionais, construindo então uma nova visão das empresas, voltada para estudar os campos não físicos do conhecimento, ou seja, surge agora uma nova forma de verificar o andamento da organização, olhando para o todo e não mais com uma visão departamentalizada.

De acordo com Taylor (1987), as organizações iniciaram uma etapa de transformação que evidenciou na busca por organizar os processos de forma ordenada, buscando a padronização no desenvolvimento dos seus processos. Os processos são um agrupamento de atividades que fazem uso dos recursos da organização, sejam eles recursos humanos, financeiros, de infraestrutura ou de mão de obra, para que através da utilização destes recursos, alinhados ao principal, o humano, possa se chegar ao resultado final, que é a transformação da matéria-prima em produto acabado de forma eficiente (MOTA; OLIVEIRA; MAIA, 2018).

Ainda de acordo com Mota, Oliveira e Maia (2018), os processos organizacionais em sua essência são divididos em três grandes grupos: os processos primários que são os principais processos que fazem com que a organização exerça o papel de transformação

de seus produtos, os processos secundários que funcionam como um suporte para os processos principais, caracterizados pelos processos das áreas de tecnologia da informação, recursos humanos, financeiro, fiscal, auditoria, dentre outros, e os processos terciários ou gerenciais, que são responsáveis pela supervisão dos processos.

Para a implementação do certificado ISO 9001:2015, a empresa pode dispor da contratação de consultoria especializada ou até designar colaboradores para assumir as funções dos processos gerenciais. *Rodríguez et al.* (2017) destacam oito fases fundamentais para a implementação de um SGQ, os quais consistem em:

**Fase I** – Diagnóstico da atividade de Gestão de Qualidade: Identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, através de entrevistas a líderes e trabalhadores com experiência na área. Posteriormente procede ao planejamento de ações a fim de eliminar as deficiências;

**Fase II** – Design do SGQ: Definir o que fazer, como fazer, quem e quais os recursos necessários (através do mapa de processos), demonstração da liderança e compromisso com o SGQ. Procura definir os critérios e procedimentos das necessidades de recursos humanos, financeiros, materiais, informativos, realização do produto (requisitos do cliente, processo de realização e controle do produto, preservação do produto, processo de vendas, processo de compra, design e desenvolvimento). E ainda, como medir e analisar a qualidade do produto através do conhecimento de regulamentos e características requeridas pelo cliente;

**Fase III** – Documentação: Desenvolver a documentação, âmbito do sistema, mapa de processos, folhas de processo, política, objetivos e indicadores de qualidade. Ainda documentar o organograma, avaliação de risco, rastreabilidade, procedimentos e instruções, registros, controles aplicados no processo de projeto e desenvolvimento, controles aplicados através de programas de auditoria e os resultados destes, controle de não conformidades e resultado de ações corretivas;

**Fase IV** - Gestão de Riscos: Uso do guia ISO 31000:2009 (preparação da análise, realização da análise, documentação dos resultados, preparação do plano de prevenção ou gestão de riscos, controle do plano de gestão de riscos e preparação da documentação);

**Fase V** – Implementação: Implementação do que foi anteriormente definido. Com formação em aspectos de melhoria contínua, e envolvimento dos colaboradores nas tarefas de implementação;

**Fase VI - Revisão e Avaliação:** Auditorias internas, revisões e autoavaliações do SGQ a fim de identificar oportunidades de melhoria;

**Fase VII – Certificação:** Certificação, através de uma entidade externa, ao qual a organização demonstra que os requisitos estão em concordância com o âmbito estabelecido;

**Fase VIII – Acompanhamento:** Fase VIII: Determinação e seleção das não conformidades e melhoraria do desempenho, eficácia do SGQ e atendimento aos requisitos do cliente.

Dessa maneira, é válido destacar que todos os processos precisam ser consistentes, além de serem considerados como um todo e não de forma separada, já que o desempenho coletivo satisfatório é o objetivo.

## **2 Metodologia**

Nesse trabalho, optou-se por um levantamento bibliográfico para dispor da base científica, tendo como referencial, artigos científicos, teses e dissertações que abordam o tema.

A partir do levantamento bibliográfico, foi desenvolvido um estudo de caso com técnicas de pesquisa qualitativa mediante observação. Para Yin (2001), estudo de caso é a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) compreende que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”.

De acordo com Lüdke e André (1986) para que se torne um instrumento válido e fidedigno de investigação científica, a observação precisa ser antes de tudo controlada e sistemática. Isso implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador.

O estudo buscou lograr informações e conhecimento, para identificar como se dá a gestão de processos nas áreas organizacionais de Gestão de pessoas, Administração de materiais e Finanças para a implementação do certificado ISO 9001:2015 na Fazenda GRUABE. As informações foram coletadas por meio de relatórios periódicos mediante observação. O quadro 1 apresenta o roteiro das observações realizadas.



Quadro 1 - Roteiro das observações

<b>Seção</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Perfil da organização</b>	Compreender quais as atividades econômicas são desenvolvidas no estabelecimento, número de colaboradores e as funções desempenhadas.
<b>Análise da Gestão de Processos na área de Gestão de Pessoas</b>	Verificar como ocorre a capacitação, motivação e a análise dos resultados.
<b>Análise da Gestão de Processos na área de Administração de Materiais</b>	Verificar como ocorre o controle de estoque e a metodologia de escoamento da produção.
<b>Análise da Gestão de Processos na área de Finanças</b>	Verificar como ocorre o controle financeiro no empreendimento.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Para a realização dessa pesquisa, dedicou-se os meses de setembro a dezembro de 2021.

### 3 Resultados e Discussão

A análise dos resultados aconteceu mediante a explanação das informações obtidas durante as observações.

A primeira etapa da observação teve o objetivo de conhecer a organização. O quadro 2 apresenta o perfil da organização.

Quadro 2 – Perfil da organização

	<b>Dados e informações coletadas</b>
<b>Localização</b>	Iraquara/BA.
<b>Atividades desenvolvidas</b>	Produção e comercializações de produtos agrícolas.
<b>Número de colaboradores</b>	8 funcionários.
<b>Funções desenvolvidas pelos colaboradores</b>	Gerenciamento, manutenção e vendas.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

No que se refere ao perfil, conforme o quadro 2, o empreendimento estudado está situado na área rural do município de Iraquara-BA. Dentre as atividades desenvolvidas estão a produção e comercializações de produtos agrícolas: os de cultura perene, como o

limão; e os de cultura de ciclo médio, como a abobora e o milho. O estabelecimento possui o número de 8 colaboradores, divididos nas funções de gerenciamento, manutenção dos sistemas produtivos e nas vendas dos produtos.

Na segunda etapa, houve a análise da gestão de processos nas áreas organizacionais de Gestão de pessoas, Administração de materiais e Finanças visando a implementação do certificado ISO 9001:2015 na Fazenda GRUABE, os quais foram divididos em tópicos para uma melhor sistematização.

### **3.1 Gestão de pessoas**

Partindo do pressuposto que a Gestão de pessoas se baseia no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho (BEZERRA, 2004), as observações ocorreram em torno das estratégias empregadas pela empresa visando a motivação dos colaboradores e a análise dos resultados empresariais.

Foi notado que para a motivação dos colaboradores, a gestão emprega o uso do diálogo e reuniões, que ocorre quinzenalmente de forma individual e em grupo. De acordo com Corrêa e Silva (2014), para tomarem decisões estratégicas, os gestores analisam pontos fortes e fracos da organização, logo, a comunicação interna é de grande importância para o sucesso organizacional e satisfação das pessoas que participam da organização. Durante a conversa, a gerência apresenta os objetivos a serem alcançados, além de receber a opinião de cada colaborador, com o intuito de planejar futuras ações visando uma melhor atuação dos colaboradores e a maximização dos resultados organizacionais.

Outro aspecto observado durante os encontros periódicos, é referente a avaliação de desempenho, elaborada a partir da análise do aspecto operacional e da produção e apresentada pela gerência. Essa apresentação de resultados tem o objetivo de apresentar um panorama geral e de empenhar estratégias, de maneira a alinhar as ações estratégicas e mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento das suas funções para o alcance das metas. Teiga (2012) considera a avaliação de desempenho como uma ferramenta que permite medir como cada colaborador está desempenhando suas atividades, isto é, mapear os pontos fortes e os pontos a serem melhorados, estabelecendo um plano de ação para manutenção ou melhoria do desempenho. Acrescenta-se a isso a performance coletiva, já

que a empresa precisa que cada um dos colaboradores atue de forma a realizar a suas atribuições, mas de forma a trazer o resultado do conjunto.

As ações da área de gestão de pessoas aqui registradas, demonstram o quanto o empreendimento se dedica na otimização de processos e na busca pela maximização dos resultados organizacionais, aspectos esses que são necessários e cruciais na implantação do SGQ visando a certificação ISO 9001:2015.

### **3.2 Administração de materiais**

Nesse tópico, compreende-se que a administração dos recursos materiais engloba as operações da compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acolhimento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final (MARTINS; ALT, 2009). Diante disso, a investigação ocorreu em torno de como ocorre o acomodamento dos insumos produtivos, como ferramentas e defensivos agrícolas no galpão, e na rotatividade da produção, com a estratégia usada para armazenar e escoar os produtos.

O empreendimento adota o uso de planilha para ter o controle de estoque, onde periodicamente faz a conferência da matéria-prima produtiva, e caso constate queda, providencia a reposição imediata, que são adquiridos diretamente de fornecedores fixos. Rodrigues e Oliveira (2008) compreendem que a Gestão de Estoques tem reflexos diretos e significativos na eficiência operacional (desempenho) e nas finanças da empresa. Dessa maneira, faz-se necessário o aprimoramento permanente dos canais de controle de estoque, já que esse fator está intrínseco e é determinante para ocasionar resultados organizacionais satisfatórios.

No que se refere ao escoamento da produção, ela é feita de forma pontual e planejada, onde os compradores diretos agendam o horário para o recebimento dos produtos agrícolas, ou os próprios colaboradores da fazenda fornecerem aos pontos comerciais (para revenda), além de fazerem também a venda e a entrega para consumidores diretos (consumo próprio), não havendo a necessidade de um espaço físico (galpão). Para Ferreira e Valente (2013), a distribuição pode ser considerada o setor com maior importância para as empresas pois, pode corresponder a 80% de todos os seus custos. Corroborando, Souza *et al.* (2018) compreende que quando se obtém a excelência na distribuição dos produtos, consegue-se também, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

De maneira geral, pelo uso das estratégias de estoque e logística empregadas, são notadas características que fazem com que o empreendimento receba o reconhecimento de uma boa gestão; fator este que é considerado determinante em um SGQ para a obtenção da certificação ISO 9001:2015.

### **3.3 Finanças**

Em uma empresa, ter uma boa saúde financeira, sem dúvidas, é um fator importante, tanto para a realização das atividades organizacionais, quanto para o alcance dos resultados almejados. Segundo Ross (1998, p. 82), o “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Diante disso, é relevante o uso de um instrumento efetivo que permita coletar, dimensionar, avaliar e direcionar os recursos financeiros de uma empresa.

O controle financeiro do empreendimento ocorre por meio da utilização de planilha eletrônica, onde é registrado toda saída e entrada de recursos. Para Costa (2018), as planilhas, em especial as eletrônicas, são muito utilizadas no mundo todo pela sua praticidade de inserir dados para transformá-los em informação.

Visto as suas funcionalidades, esse tipo de ferramenta possibilita o gerenciamento de informações, possibilitando assim, o auxílio na tomada de decisão. Diante disso, existe uma maior possibilidade de os recursos serem empregados de forma assertiva.

A boa gestão financeira é condição primordial para a implementação do SGQ. Para a sua devida execução, se faz necessário a definição de critérios e procedimentos para empenhar recursos de forma a subsidiar todas as áreas organizacionais e atividades desenvolvidas no empreendimento.

### **Considerações Finais**

Este estudo consiste em uma abordagem panorâmica, que se buscou apresentar as experiências vivenciadas no Estágio Supervisionado, do curso de Bacharelado em Administração, mediante a observação da Gestão de Processos nas áreas organizacionais de Gestão de pessoas, Administração de materiais e Finanças para a implementação do certificado ISO 9001:2015 em um empreendimento rural.

O desenvolvimento da presente pesquisa permite considerar que, a gestão de processos para a implementação de um SGQ visando a certificação ISO 9001:2015 nem sempre é uma tarefa fácil, demandando a definição de objetivos bem definidos. Diante disso, se faz necessário a padronização da gestão, motivação, comunicação e nas atribuições de tarefas aos colaboradores, as quais precisam ser bem planejadas e implementadas, para assim, promover os resultados almejados.

Importante considerar que, este trabalho não teve a intenção de generalizar os seus resultados, porém foi relevante no sentido de analisar como se dá a gestão de processos para a implementação de um SGQ visando a certificação ISO 9001:2015 em um empreendimento rural. Frente a isso, sugere-se posteriormente a realização de um estudo mais aprofundado, com o acréscimo de outras áreas organizacionais, e até mesmo, na perspectiva de uma análise a partir de uma auditoria externa.

Ademais, este estudo visa oferecer bases mais sólidas em relação à temática Gestão de Processos nas áreas organizacionais de Gestão de pessoas, Administração de materiais e Finanças, o que permite expandir e subsidiar a escrita científica de outros trabalhos. O trabalho pretende também dispor de um arcabouço científico para a produção de trabalhos acadêmicos, e ainda auxiliar os gestores de empreendimentos rurais na tomada de decisão, principalmente no que se refere a Gestão de Processos para a certificação ISO 9001:2015.

## **Referências**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2015 – **Sistemas de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT. 2015.

ARRUDA, L. **Administração e economia rural**. São Paulo: Instituto formação, 2013.

BARBOSA, N. Economia rural. **Revista Administradores**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/administracao-rural>. Acesso em: 26 out. 2021.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEZERRA, A. L. Q. Editorial. Os desafios na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 6, n. 2, online. 2004.

BRAVIM, M. C.; LIRA, T. S.; FREITAS, R. R.; XAVIER, T. P. A evolução nos estudos da gestão da qualidade baseado na norma iso 9001:2015: um estudo

bibliométrico. **Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE**, v. 6, n. 3, p. 88-106, 2020.

CORRÊA, A. S.; SILVA, B. O. A Importância da Comunicação dos Colaboradores com Seus Líderes. *In: SEMINÁRIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO EM TECNOLOGIA, XI., Anais[...]*, Bom Jesus do Itabapoana, 2014.

COSTA, A. B. **Planilhas eletrônicas como ferramenta de apoio a decisão em uma empresa da cidade de Pau dos Ferros – RN**. Pau dos Ferros: UERN, 2018.

FERREIRA, R. U.; VALENTE, M. C. O. Logística enxuta: distribuição com base na técnica lean thinking. *In: WORLD CONGRESS ON SYSTEMS ENGINEERING AND INFORMATION TECHNOLOGY, Proceedings[...]*, Porto, 2013.

GIOIA, H. R. **Certificações no setor sucroenergético brasileiro: análise dos efeitos da ISO 9001 e Bonsucro**. 2017. 77 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2017. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-14032018-125353/publico/Henrique\\_Raymundo\\_Gioia\\_versao\\_revisada.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-14032018-125353/publico/Henrique_Raymundo_Gioia_versao_revisada.pdf). Acesso em: 26 out. 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INTERNATIONAL Organization for Standardization. **ISO 9000 - Quality management**. 2021.

INGASON, H. T. Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 194, p. 192-200, oct. 2015.

JAIN, S. C. Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. **The Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 70-79, 1989.

SILVA JÚNIOR, M. T. **Benefícios e dificuldades na adoção de um sistema de gestão da qualidade no Rio Grande do Norte**. 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/15085/1/MauroTSJ DISSERT.pdf>. Acesso em: 21 out. 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo (SP): EPU. 1986.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos materiais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 2009.

MOTA, M. F. S.; OLIVEIRA, N. Q. S.; MAIA, J. A. **Aplicação do modelo de gestão por processos baseados na NBR ISO 9001**: um estudo de caso em uma empresa da região metropolitana de Fortaleza. *In*: SINGEP, VII., **Anais[...]**, São Paulo, 2018.

REICHMANN, C. L. **Letras e letramentos**: a escrita situada, identidade e trabalho docente no estágio supervisionado. Campinas: Mercado de Letras, 2015.

RODRIGUES, P. C. C; OLIVEIRA, P. C. C. Um Estudo Sobre a Gestão de Estoques Intermediários em Uma Empresa Brasileira de Manufatura de Produtos a Base de Papel. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, IV., **Anais[...]**, Niterói, 2008.

RODRÍGUES, D. R., POENZA, L. L., CARRALERO, A. T., TAMAYO, A. M.; SEGURA, F. Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2015. Estudio de Caso. **Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores**, v. 44, n. 3, p. 1-29, 2017.

ROSS, S. A. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, S. C.; MARTINIUK, V. C. Administração e agronegócio em propriedades rurais. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait.**, n. 1, p. 1-13, maio 2021.

SOUZA, M.; PARDIOLA, A. L.; CAVEQUIA, L. F.; XAVIER, G. T; SANTOS, K. M.; ZAMBRA, E. M. O sistema de transporte e escoamento da produção de grãos: um desafio à competitividade do agronegócio mato grossense. **Revista Agropampa**, v. 3, n. 1, p. 48-59, jan./jun. 2018.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

TEIGA, A. J. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

VALLS, V. M. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil**: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. 2005. 247 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação) - Escola de Comunicações e Artes, University of São Paulo, São Paulo, 2005.

VENTURA, A. R. F. **Metodologia de implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2015 numa indústria metalomecânica**. 2018. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/86027/1/Dissertação\\_Estágio\\_2018\\_RitaVentura.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/86027/1/Dissertação_Estágio_2018_RitaVentura.pdf). Acesso em: 21 out. 2022.

YIN, K. R. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.