

A Gestão da Qualidade e suas Práticas: Estudo de Caso em Caruaru/PE

Elane Karla Souza <elaneufpe@yahoo.com.br>
Francisco Oliveira Machado <fmachado@ufpe.br>

Resumo: Desenvolvendo um tema de grande valia para qualquer organização, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar como uma empresa do setor de nutrição animal localizada na região agreste de Pernambuco define e viabiliza a qualidade em seus produtos. Como ponto de partida para o estudo um referencial teórico foi desenvolvido em cima de conceitos acerca dos termos qualidade e gestão da qualidade, apresentando as atividades para o gerenciamento da qualidade, consonantes com a atuação da empresa analisada. A pesquisa tem como estratégia estudo de caso, possuindo uma natureza qualitativa. A coleta dos dados foi realizada utilizando-se de entrevistas não estruturadas e de registros de observações simples. A análise obtida no trabalho aponta que a empresa em questão apesar de possuir um conjunto de atividades com foco na qualidade, não utilizam todo o seu potencial, o que indica a necessidade de maior comprometimento da alta administração. Palavras-chave: Qualidade; Gestão da Qualidade; Atividades da Gestão da Qualidade.

The Quality Management and its practices: Case Study in Caruaru/PE

Abstract: This paper aims to show us like a firm defines and makes possible the quality in its products. The enterprise is situated in Agreste of Pernambuco region and in animal nutrition sector. The theoretical background considers the quality and its management, especially about the quality management activities according to the own characteristics' firm. The strategy research utilized was the qualitative case study. The data collection used the not structured interviews and notes from simple observations about the firm's assembly. The data analyses shows to us that the firm has some activities aimed the quality principles, but it did not use its all potential. This situation found out that the high administration of the firm needs to be compromised with the quality practices. Keywords: Quality; Quality Management; Quality Management Activities.

1 Introdução

A qualidade é hoje um diferencial para empresas de diferentes tamanhos, tipos e localidades. Sendo assim, as empresas acabam por intermédio da qualidade atendendo necessidades e desejos dos consumidores através seus produtos. O atendimento ocorre por meio de um conjunto de características desejáveis pelo mercado consumidor que o produto vem a possuir. Sendo assim, pode-se dizer que qualidade é o conjunto de características dos produtos almejados pelo mercado? Supostamente sim. No entanto, definir quais seriam essas características é uma tarefa complexa para qualquer empresa. Nesse sentido, Paladini (2008) afirma que definir qualidade é um processo nada fácil, visto que o termo apresenta uma multiplicidade e uma dinamicidade de conceitos que variaram muito ao longo tempo. O que há de mais complexo à empresa é encontrar a acepção correta para o termo de modo a

entender e atender as expectativas dos seus clientes. Nesse entendimento reside a garantia de vantagem competitiva, pelo atendimento das necessidades do cliente.

Assim, o diferencial competitivo pode está nas práticas administrativas que privilegiem processos de qualidade. As organizações necessitam, sobretudo, buscar a definição do que seria qualidade para os seus produtos, tendo como entrada as demandas dos clientes e desenvolver um complexo de atividades que a privilegie. Dessa maneira, ao tratar a qualidade de maneira estratégica, toda a organização estará envolvida na sua gestão que consiste no conjunto de atividades e procedimentos relacionados ao seu atingimento, tornando-se uma filosofia de sobrevivência (PALADINI, 2008).

Tendo consciência da importância da qualidade dentro do mercado o presente trabalho demonstrará um estudo de caso que investigará como uma empresa do setor de nutrição animal que atua com uma filial no Agreste de Pernambuco. Mais especificamente, no município de Caruaru. O intuito é investigar como a organização oferece a qualidade em seus produtos. O trabalho teve como referencial teórico o conteúdo presente e discutido em componente curricular “Administração da Qualidade” ministrada em um campus universitário federal avançado. Esse viés teórico serviu de ponto de partida para a compreensão do que vem a ser qualidade e de como ela pode ser gerenciada no cerne de uma organização industrial. Contudo, outros referenciais foram consultados.

A concepção da pesquisa surgiu após o término do curso “Administração da Qualidade”, na qual foi solicitado aos discentes desenvolver atividades de imersão na realidade empírica, do empresariado local, com o devido acompanhamento do docente foi possibilitado. O acompanhamento foi possível devido ao fato de que a quantidade de alunos matriculados e assíduos era de uma dúzia, na qual foi dividida em quatro grupos com três componentes. Aos alunos foi dada a atividade de contrapor os conteúdos consolidados na literatura da gestão da qualidade com a vivência prática, do contexto local na qual eles se inserem, o Agreste de Pernambuco, por meio de pesquisas em equipes em organizações locais. Esse artigo é fruto do trabalho de uma das equipes, que, fundada a disciplina, foi conduzida mais enfaticamente por uma integrante.

A relevância da pesquisa completa, desenvolvida também nas outras equipes, é integrar as práticas de gestão, em particular a operacional e as de qualidade, consolidadas na academia em um contexto do Agreste pernambucano. Contudo, é importante destacar o fato de que alguns trabalhos estão sendo publicados sob essa mesma temática e sob a dinâmica de contrapor teoria e prática na região. Sendo assim, o presente trabalho teve como metodologia de pesquisa ao seu desenvolvimento o estudo de caso, por ser mais adequado para um estudo inicial exploratório na qual o seu intuito é abordar como a qualidade é percebida pela organização estudada através de detalhamento inicial das práticas utilizadas pela sua gestão e por visitas iniciais ao seu setor produtivo.

Dessa forma, buscou-se com o estudo: (1) levantar as principais diretrizes de qualidade presentes na organização; (2) entender as práticas da gestão da organização, enquanto filial de um grupo maior, em especial, acerca do que vem a ser gestão da qualidade; (3) propor soluções teóricas iniciais que otimizem as ações da empresa e que melhorem seu desempenho e produtividade; e (4) consolidar uma oportunidade de estudos relacionando a pesquisa à extensão na organização em foco e em similares no município na qual a organização se encontra, Caruaru/PE.

Sendo assim, podemos mencionar como objetivo do trabalho, que emergiu da vivência cotidiana nas aulas de graduação: “Aprofundar o conhecimento técnico / prático a cerca do

tema gestão da qualidade, utilizando-se de um estudo de caso em uma empresa do setor de nutrição animal que atua com uma filial no Agreste de Pernambuco”. O presente trabalho é relevante, pois a bibliografia sobre o tema ainda não contempla as nuances locais de um município interiorano como tantos outros presentes no Brasil. O trabalho, portanto, encontra-se dividido, além da presente (1) Introdução, em (2) Referencial Teórico; (3) Procedimento Metodológico; (4) Resultados e Análises; e (5) Conclusões. Por fim, apresentam-se as Referências Bibliográficas que nortearam a confecção do estudo.

2 Referencial Teórico

A presente seção do trabalho encontra-se dividida nos seguintes tópicos: (1) A Qualidade; (2) A Gestão da Qualidade; (3) Atividades; (4) O Contexto Local.

2.1 A Qualidade

Segundo Paladini (2008, p.16), qualidade é um conjunto de características, propriedades, atributos, ou elementos que compõem bens e serviços. Para Miguel (2005, p.87) qualidade é a habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas. Ambos os conceitos trazem uma visão geral e objetiva para o termo, porém a segunda definição acrescenta uma vertente subjetiva, ou seja, a relação empresa e mercado que se torna determinante para aceitação do tema. Indo de encontro a esta idéia a Sociedade Americana para o Controle da Qualidade (ASQC) estabelecia desde 1946 que a qualidade é um conjunto de características de um produto ou serviço relacionado com a habilidade de satisfazer certas necessidades SME (1987) *apud* Consalter (2010).

Estando cientes dessa importante relação, vários teóricos ao longo das eras evolutivas da qualidade, apresentaram multidefinições para o tema, por exemplo: para Deming “Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar”; Juran e sua famosa frase “Qualidade é adequação ao uso”; segundo Ishikawa “Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo”; para Crosby “Qualidade é conformidade às especificações” (CARVALHO, 2005).

Por fim, Garvin (1987) *apud* Carvalho (2005) apresenta uma das maiores contribuições em termos de definições para qualidade, desenvolvendo cinco abordagens ou enfoques que são utilizados de acordo com as razões que induzem os consumidores a adquirir um produto, seja um bem ou um serviço, os enfoques são: (1) transcendental; (2) baseado no produto; (3) baseado no usuário; (4) baseado na produção; e (5) baseado no valor. Portanto, a partir dessas várias visões, pode-se designar qualidade como um conjunto de atributos ou características pertencentes ao produto que vai determinar a relação, ou a não relação, da empresa com o mercado a que se quer satisfazer. Ou seja, quando não se consegue satisfazer as necessidades desse mercado não há qualidade nos seus produtos.

2.2 A Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade se refere ao modo como a qualidade será viabilizada em todas as atividades desenvolvidas pela empresa ao longo de sua cadeia produtiva. De acordo com Miguel (2005, p.86) a gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Já Juran (2004) apresenta apenas três atividades para o gerenciamento da qualidade que são planejamento, controle e melhoramento da qualidade, denominadas por ele de trilogia de Juran.

Sejam três ou quatro, essas atividades, planejamento, controle, garantia e melhoria, podem ser configuradas como subsistemas do sistema da gestão da qualidade. Ou seja, trata-se de um conjunto de atividades inter-relacionadas que operam uma sobre a outra dentro de um sistema maior, com objetivos e propósitos definidos. De acordo com Oliveira (2005, p. 16) os sistemas da qualidade podem ser apresentados como um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados. Eles formam uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transformam-nas em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes internos e externos.

2.2.1 Planejamento da Qualidade

Para Oakland (2007, p. 71), o planejamento da qualidade é um requisito básico para o gerenciamento eficaz da qualidade em todas as organizações. É por meio desse planejamento que uma empresa definirá um programa da qualidade que conterà atividades, recursos e objetivos que deverão ser alcançados. Juran (2004) alega que o planejamento da qualidade trata da fixação de metas e do estabelecimento dos meios necessários para alcançá-las. O autor menciona que o planejamento é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes. Portanto, o planejamento da qualidade é o ponto de partida para que uma empresa busque a qualidade em seus produtos, porque nesta fase são norteadas as ações da empresa em busca da qualidade. São estabelecidas não só metas, mas também meios e recursos necessários para a satisfação dos clientes.

2.2.2 Controle da Qualidade

O controle da qualidade é relacionado ao cumprimento de todas as especificações do programa de qualidade. Segundo Oakland (2007), é essencialmente o conjunto de atividades e técnicas empregadas para obter e manter a qualidade de um produto, processo ou serviço. Juran (2004, p. 15) destaca que este processo consiste dos seguintes passos: (1) Avaliar o desempenho real de qualidade; (2) Comparar o desempenho real com as metas de qualidade; e (3) Agir a respeito da diferença. Contudo, é importante salientar que o controle da qualidade não trata apenas da monitoração das atividades, como também da identificação e eliminação de causas de problemas. O controle deve acompanhar os requisitos dos clientes para que eles sejam constantemente atendidos (OAKLAND, 2007).

2.2.3 Garantia da Qualidade

Nessa fase são observadas todas as especificações do programa de qualidade da empresa para que as mesmas sejam cumpridas. Segundo Miguel (2005) a garantia da qualidade vai prover a confiança para que os requisitos da qualidade sejam cumpridos. Sendo assim, Oakland (2007) cita que essas atividades devem incluir o estabelecimento de um bom sistema de gerenciamento da qualidade, a avaliação de sua adequação, a auditoria da operação do sistema e a sua revisão.

2.2.4 Melhoria da Qualidade

A melhoria é o processo que garante o aprimoramento da qualidade, como afirma Filho et al (2004). Por meio desse processo, busca-se todas as maneiras possíveis para o aprimoramento das atividades e dos produtos. A finalidade é beneficiar o público consumidor. A melhoria se tornou importante na medida em que o mercado se torna cada vez mais exigente e informado. Essa nova conjuntura atribui à qualidade uma visão estratégica na organização. Na busca pela melhoria a empresa pode empregar diversas ferramentas, como:

procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim, métodos estruturados para viabilizar a implantação de melhorias no processo (PALADINI, 2005).

Dessa forma, destaca-se que a Gestão da Qualidade é realmente um sistema, composto de diversas atividades ou programas.. Ou seja, a Gestão da Qualidade acaba sendo o reflexo do que é qualidade para a organização, englobando muitas de suas variáveis culturais. É importante salientar que a escolha de um programa de qualidade deve ser condizente com a natureza operacional da empresa e com os seus objetivos específicos. Os objetivos e a natureza operacional devem atender os fatores do ambiente externos como econômicos, sociais, ambientais, políticos, legais tecnológicos e culturais.

2.3 Atividades da Gestão da Qualidade

Como foi apresentada anteriormente, a gestão da qualidade é realizada por meio de um conjunto de atividades que viabiliza a qualidade dentro da estrutura organizacional. As atividades expostas no presente trabalho foram escolhidas por estarem em consonância com as atividades desenvolvidas pela empresa adotada como caso de análise. Essas atividades consideram a natureza operacional do setor de nutrição animal e fatores legais, como os requisitos definidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e pelo Ministério da Agricultura. Portanto, as principais atividades evidenciadas no presente trabalho são: o programa 5'S, programa Zero Defeito, Gerenciamento Visual, Instruções de Trabalho e BPF(Boas Práticas de Fabricação).

2.3.1 Programa 5'S

De maneira geral o programa 5'S pode ser definido como uma reeducação para a qualidade. Foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa em 1950 no Japão (CARVALHO, 2006). O intuito do programa consistia em reorganizar o trabalho nas fábricas e motivar os trabalhadores a alcançar altos índices de qualidade e produtividade, em um período conturbado do Japão pós-guerra. Esse programa é composto por um conjunto de práticas com a função de transformar o ambiente de trabalho e a atitude das pessoas. Por consequência, melhorar a qualidade de vida dos funcionários, diminuir desperdícios, reduzir custos e aumentar a produtividade das empresas (IPEM, 2010). A origem do seu nome vem das iniciais das cinco palavras japonesas que representam cada uma das atividades que compõem o conjunto de técnicas do programa, que são as seguintes:

SENSO	SIGNIFICADO	ATIVIDADES DESENVOLVIDA
Seiri	Organização, utilização	Otimizar a utilização de móveis, equipamentos e instalações.
Seiton	Ordem, arrumação	Ordenar móveis, equipamentos, material de uso, etc.
Seiso	Limpeza	Manter sempre limpos os recursos físicos.
Seiketsu	Asseio, saúde	Manter condições de trabalho favoráveis à saúde.
Shitsuke	Disciplina, autodisciplina	Educar e comprometer o trabalho com o programa

Fonte: Carvalho (2006)

Figura 1 – Os 5S e seus significados

2.3.2 Programa Zero Defeito

Foi um programa desenvolvido pelo americano Philip Crosby que tinha extrema preocupação com os custos de qualidade. Esses custos foram definidos por este autor como a conformação e, ou, a falta de conformação aos requisitos (PORTAL..., 2010). Todo trabalho de Crosby se baseia na afirmativa de fazer certo desde a primeira vez e trabalhar com ações preventivas, que possuem custos menores do que ações de avaliação por inspeção. Esse

programa é uma filosofia que visa enraizar uma cultura organizacional para a melhoria constante, onde o foco de ação está no comportamento humano. Portanto, assegura-se que a qualidade será alcançada se todos dirigirem esforços para realizar seu trabalho corretamente da primeira vez. Não existe um padrão de tolerância, a meta é exatamente zero defeito, a origem do programa Zero Defeito está com a alta administração que deve demonstrar seu comprometimento.

2.3.3 Gerenciamento Visual

O gerenciamento visual é comunicação visual através de placas, símbolos, figuras, etc, que proporciona uma transparência e acessibilidade de informação a todos os funcionários na organização. Partilhando desta idéia, Pinto (2003) *apud* Lazarin (2010) afirma que a gestão visual é uma ferramenta capaz de transformar o local de trabalho em uma imagem representativa da realidade, uma vez que o local onde existe a gestão visual comunica-se por si mesmo. O site *Team Work Spill Prevention* (TEAMWORK..., 2010) acrescenta que o gerenciamento visual é o estabelecimento de padrões visuais para eliminar os desperdícios e aumentar a qualidade e a produtividade. As principais vantagens segundo Mestre et al (1999) *apud* Lazarin (2010) são: (1) Assimilação: aumenta a facilidade por parte dos operadores em assimilar informações, por estas agora estarem representadas por gráficos, símbolos e desenhos; e (2) Exposição: todas as informações necessárias para se obter uma boa comunicação estão expostas a todos, facilitando assim a integração.

O gerenciamento visual garantirá uma comunicação eficiente na empresa entre todos os funcionários, estabelecendo uma integração entre todos, efetivando ações que priorizam a qualidade ao longo de toda cadeia produtiva. Leahey (1993) *apud* Lazarin (2010) afirma que a qualidade dos produtos está basicamente ligada à comunicação entre os funcionários.

2.3.4 BPF (Boas Práticas de Fabricação)

Segundo a Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2010), as BPF abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade de seus produtos com os regulamentos técnicos. Ou seja, representam um conjunto de regras e normas direcionadas às indústrias alimentícias, que estabelecem as práticas corretas para o processamento de suas atividades, englobando desde a manipulação da matéria-prima até o produto final. Essa agência (ANVISA, 2010) estabelece que a Legislação Sanitária Federal regule essas medidas em caráter geral aplicável a todos os tipos de indústrias de alimentos específicos, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos. De acordo com o site Apiários Lambertucci (2010) o objetivo do programa é garantir a integridade do alimento e a saúde do consumidor, portanto, as Boas Práticas de Fabricação estão divididas da seguinte maneira: (1) Fábrica e imediações; (2) Pessoal; (3) Limpeza e sanitização; (4) Equipamentos e utensílios; (5) Processos e controles; e (6) Armazenagem e distribuição.

2.3.5 Instruções de Trabalho

Também denominada como Procedimentos Operacionais, as Instruções de Trabalho são representadas como um documento que estabelece a maneira correta de executar um trabalho. Esta é a sua função, deixar clara as atividades exercidas durante um processo produtivo, buscando a padronização e segurança dos procedimentos. De acordo com o site Oficina da Net (2010), o conteúdo dessas instruções servirá de guia para o desenvolvimento de treinamentos para os colaboradores envolvidos com as atividades e também para que se tenha um processo claro diante de uma auditoria. A própria ANVISA (2010) estabelece por

meio da Resolução – RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, o controle contínuo das BPF e Procedimentos Operacionais Padronizados como instruções. O Ministério do Trabalho e do Emprego (2010) através da NR-5 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) estabelece Normas Regulamentadoras com o objetivo de prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

Segundo o site da FAENQUIL (FAENQUIL, 2010) a utilização das instruções é considerada fator indispensável em qualquer processo de certificação de uma entidade em termos de qualidade, controle do meio ambiente ou segurança do trabalho. Sendo as Instruções de Trabalho próprias para atividades técnicas e administrativas, rotineiras ou não, representando a normalização junto ao executante de qualquer atividade.

2.4 O Contexto Local: A cidade de Caruaru/PE nos dias atuais

A Cidade de Caruaru/PE foi escolhida para pesquisa devido ao fato de que ela, nos últimos anos, passou a contar com um campus universitário federal. Caruaru é uma das cidades que mais crescem na Região Agreste de Pernambuco. Os setores de comércio, indústria (principalmente, construção civil) e serviços são os que mais se destacam na geração de emprego e renda na cidade. Além disso, Caruaru junto a Santa Cruz do Capibaribe e Toritama formam o segundo maior pólo de confecções do país gerando uma receita média anual de R\$ 1,6 bilhão para a região (CARUARU..., 2007). Essas características, em particular no que tange ao fato do município ser um pólo de confecções, possibilitou a organização, embora do setor alimentício, instalar-se, produzir e vender seus produtos à região.

Tendo por base o crescimento econômico em Caruaru/PE, a pesquisa se faz relevante pela carência de estudos que enfoquem a qualidade na região. Primeiramente, o foco da pesquisa, na qual esse trabalho é parte inicial de um projeto de pesquisa que emergiu em atividades didáticas em aulas de graduação, é abordar a gestão da qualidade na organização pesquisada. Como é parte de um trabalho de uma turma, outros trabalhos, que não cabem ao escopo do presente artigo detalhar, estão sendo desenvolvidos em paralelo. Todavia, o presente é um estudo que pode gerar interesse para empresas atuantes no município de Caruaru/PE e seu entorno, além de contribuir a pesquisas da área de Administração da Qualidade. Particularmente, o intuito maior já foi atingido, o de instigar as atividades de pesquisa e extensão para melhor contribuir para a prática de ensino-aprendizagem em uma sala de aula.

3 Método de Pesquisa

A Estratégia de Pesquisa utilizada, para o atendimento dos objetivos do trabalho foi o Estudo de Caso. Essa estratégia é preferida quando surgem questões do tipo “como” e “por que”, quando o enfoque do trabalho volta-se à análise de fenômenos contemporâneos em contextos da vida real e quando o pesquisador não possui consistente controle sobre os eventos (YIN, 2001). Segundo Merriam (1998), trata-se de estudo ancorado em situações da vida real, sendo fruto de um rico e holístico relato do fenômeno estudado. Tem, portanto, um importante papel no avanço da base do conhecimento de um determinado campo teórico que investiga, sendo mais adequado para acessar uma realidade social.

O Estudo de Caso, um tipo de pesquisa qualitativa diferente das outras modalidades, tem por característica ter por objeto uma unidade de análise ou um sistema bem delimitado, que se analisa em profundidade, visando o detalhamento (MERRIAM, 1998; GODOY, 1995;

STAKE, 1995). Dessa forma, foi abordada uma organização por meio de visitas a mesma que possibilitaram entrevistas não estruturadas com membros de sua gestão. Não houve registro de áudio para não inibir o livre relato dos entrevistados. As respostas eram registradas em anotações que captavam o essencial à pesquisa. Também houve a realização do registro da linha de produção em anotações e registros das observações simples.

3.1 O Caso Estudado

Sobre a Organização em análise, ela é uma organização estrangeira do setor de nutrição animal que atua no mercado há mais de 50 anos, porém só se tornaria especialista em nutrição animal em 1994. Sua atuação engloba a produção das seguintes linhas de produtos: rações balanceadas para aves, suínos, gado de leite e de corte, cavalos, frangos, carneiros e avestruzes, peixes e camarões.

Em maio de 2004 em função de uma parceria com um grupo brasileiro também do setor de nutrição animal a empresa se instala no Brasil, com uma fábrica especializada na produção de rações de camarões, localizada no Estado da Paraíba na cidade de Guarabira e com um escritório central em Campinas, no Estado de São Paulo. Posteriormente, em 13 de maio de 2008, a empresa inaugura a unidade de produção em Caruaru/PE. Essa instalação tem por finalidade tornar-se mais competitiva no mercado nordestino, aproveitando da localização estratégica da cidade. O local facilita a distribuição da produção para os estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Sergipe e Bahia. A empresa localizada em Caruaru produz, no momento da pesquisa, rações para eqüinos, bovinos, caprinos, e ovinos e conta com 33 funcionários.

4 Análise das Práticas da Qualidade no Caso Selecionado

A qualidade dos produtos e processos da empresa em estudo foi estabelecida por meio do cumprimento rígido aos padrões e normas nutricionais estabelecidos pelo Ministério da Agricultura. Este órgão, além de determinar padrões nutricionais, técnicos e sanitários à fabricação dos produtos, desempenha um forte papel fiscalizador no mercado de alimentação. Esses padrões servirão de base para que a empresa determine um conjunto de normas e padrões próprios de fabricação. Ou seja, eles apresentam um forte enfoque no processo produtivo, onde as atividades desenvolvidas por ela estão ligadas pela engenharia e produção. Nesse contexto, a qualidade nada mais é do que conformação às especificações, como citado por Crosby (CARVALHO, 2005), e ao abordar a evolução da qualidade na empresa, esta está alicerçada em, justamente, garantir que esses padrões sejam cumpridos ao longo do tempo. Entretanto, quando a qualidade na empresa em questão é determinada como sendo conformação às especificações, não quer dizer que seu foco está em apenas seguir padrões pré-estabelecidos para tal. Na pesquisa de campo foi constatado o interesse em atender as necessidades no mercado de rações animais.

Objetivando a Excelência em Nutrição, a empresa desenvolve um conjunto de atividades condizentes com a sua natureza operacional, considerando os objetivos específicos de cada programa e as demandas do ambiente externo em termos de qualidade. São cinco programas de atividades coordenadas considerados pela literatura exposta e revisada no trabalho: BPF - Boas Práticas de Fabricação, 5s, gerenciamento visual, instruções de trabalho e zero defeito. Foi exposto, no referencial teórico, o fato de que um programa depende do outro para ser realizado. Embora seja relevante esta interdependência, o único programa dentre os cinco que está totalmente implementado na empresa, em concordância com a pesquisa de campo, são as BPF. Os demais se encontram em fase de implementação.

Como a qualidade na organização em questão é definida como conformidade às especificações, pode-se dizer que o programa adotado na organização é o ponto de partida para que a qualidade seja viabilizada. As orientações das BPF vão desde a aquisição das matérias-primas até a distribuição do produto final. A empresa apresenta as suas Boas Práticas de Fabricação da seguinte forma: (1) Qualificação de fornecedores e controle de matérias-primas e de embalagens; (2) Limpeza/ higienização das instalações, equipamentos e utensílios; (3) Higiene e saúde pessoal; (4) Potabilidade da água e higienização do reservatório; (5) Prevenção de contaminação cruzada; (6) Manutenção e calibração de equipamentos e instrumentos; (7) Controle integrado de pragas; (8) Controle de resíduos e efluentes; (9) Programa de rastreabilidade e recolhimento do produto (*recall*).

Analisando cada uma das nove práticas acima, pode-se concluir que este programa não se encontra totalmente implementado como a empresa apresenta. A limpeza e a higienização das instalações, equipamentos e utensílios não estão de acordo com os padrões especificados pelo programa em consonância com observações realizadas. As observações consistiam em contrapor o que teorias e normas propagam com o evidenciado. Também observou-se que não há um controle de pragas eficiente pelo mesmo critério. Não foi observado um controle de resíduos e efluentes. Embora a empresa levante uma bandeira de desenvolvimento sustentável, afirmando que norteia todo o seu trabalho no sentido de implementar atividades de proteção ambiental e de otimizar a fórmula de suas rações. O intuito dessa prática é a diminuição dos impactos ambientais resultantes de seu processo produtivo. Contudo, os autores do trabalho estão cientes de que o tratamento de resíduos e efluentes pode se encontrar em um local na organização que não se teve acesso.

Decompondo os 5'S no caso apresentado, pode-se afirmar que em princípio o primeiro S, ou seja, o senso de utilização está sendo cumprido. Pôde-se comprovar que, tudo estava sendo realmente utilizado: máquinas, equipamentos, móveis e instalações. No momento das visitas a organização, não foram constatados recursos ociosos. Contudo, em pesquisas futuras, pode-se verificar se a capacidade produtiva da organização encontra-se no limite, pois não foi constatado folga no processo produtivo.

O senso de arrumação também estava sendo bem executado, cada um dos recursos, máquinas, equipamentos, móveis e instalações, estavam em lugares destinados a eles. Já o senso de limpeza era destoante do que prega o programa. A limpeza das instalações é um fator que enseja cuidados futuros pela organização. No momento das visitas, existiam muita sujeira e insetos, moscas especialmente, no chão de fábrica. Logicamente, se o fator limpeza apresenta-se com problemas a serem sanados, pode-se inferir que o senso de saúde, ou seja, a questão da saúde dos trabalhadores pode ser comprometida. Por fim, com relação ao senso de disciplina evidenciou-se que os trabalhadores realmente cumprem o estabelecido, por meio das normas e padrões estabelecidos, mas não por ser uma filosofia comum a todos. Pode-se inferir que seja por receio de sanções administrativas.

Embora a empresa tenha um discurso de utilizar diversas placas para a gestão visual das atividades, foi observado o uso efetivo de pouca comunicação visual em suas instalações. Dentre todas as formas utilizadas para o gerenciamento visual, relatamos as seguintes formas evidenciadas. A princípio chama à atenção de todos a existência de uma placa contendo três círculos em diferentes cores, verde, vermelho e amarelo, que sinalizava o ritmo de trabalho a cada dia. Quando o sinal está verde significa que o ritmo de produção do dia está sobre controle, está normal. O amarelo representa o alerta, que será necessário aumentar o ritmo de produção do dia. Por fim, o vermelho indica que a produção está operando em sua capacidade máxima. Ou seja, o tipo de comunicação visual só servia para “acelerar” o ritmo de produção.

Outras placas foram encontradas que mostram os locais de risco da empresa. Nelas há uma classificação que vai desde os lugares seguros até as áreas de perigo de acidente. Na entrada da organização há uma placa da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) apresentando o número de dias sem ocorrência de acidentes na empresa. São utilizadas também placas indicando o controle de pragas urbanas. Finalizando, foi verificado um painel indicando o número de dias sem devoluções ou reclamações sobre os produtos, evidenciando assim, a qualidade dos seus produtos.

A redução da variabilidade é uma das maiores preocupações da organização estudada, por isso as instruções de trabalho se tornam fundamentais no seu processo produtivo, já que por meio destas será especificada a maneira correta de executar o trabalho. A empresa faz uso de instruções de trabalho vindas da ANVISA representada pelas BPF, e também utilizam as Normas Regulamentadoras do CIPA. Ao utilizar esses procedimentos operacionais, a empresa espera adquirir melhorias em segurança e em qualidade, fundamentais a qualquer instituição. A NR-5 CIPA (MINISTÉRIO..., 2010) é uma das práticas que a empresa mais ressalta utilizar em suas instalações. A informação foi obtida por meio de entrevistas com gestores da produção. Porém, só foi possível observar estas práticas superficialmente, pois o método utilizado foi observação simples.

Em relação aos equipamentos de segurança utilizados, podemos constatar que todos os trabalhadores estavam de posse dos seguintes: roupas apropriadas, botas e capacetes. Contudo, apenas alguns funcionários dispunham de todo o equipamento necessário que inclui máscaras, luvas e protetores auriculares. No entanto, julgamos que essa utilização distinta deve ser em decorrência de que os trabalhadores que utilizam equipamentos específicos o fazem por ir a setores da organização que se faz necessário.

A empresa também adota o programa Zero Defeito como medida de controle da não qualidade em suas atividades e em seus produtos, bem como, em cima dos custos advindos de todo o processo. A gestão da organização tem consciência do impacto dos defeitos em seus produtos e dos custos de retrabalho que sejam utilizados. Portanto, a organização estabelece padrões de fabricação ao longo de toda a cadeia produtiva que devem ser restritamente seguidos por todos os envolvidos, em particular em termos de fornecedores que devem atentar aos seus padrões estabelecidos. A variabilidade da qualidade dos seus produtos deve ser minimamente controlada, visto que, o produto final é expressamente especificado por normas e regulamentos. Porém, foi observado, que apesar de adotar este programa que tem um foco extremamente preventivo com relação aos erros, a empresa desenvolve mais ações voltadas para técnicas de inspeção da produção e dos produtos do que ações, propriamente ditas, preventivas. Esse comportamento contradiz muitas das práticas de qualidade revisadas.

5 Considerações Finais

A empresa em questão define sua qualidade seguindo normas e padrões especificados por Órgãos Governamentais. Com base nesta aceção de “Conformidade às Especificações”, a empresa vai estabelecer a sua gestão da qualidade. Apesar de todo um empenho em viabilizar a qualidade dentro do que é determinado, percebeu-se que a organização não possui uma gestão da qualidade bem estruturada e definida. Uma gestão sendo representada por um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade. Sendo este conjunto composto por etapas ou fases, onde cada uma dessas etapas desempenha uma atividade que servem de base para o início da próxima fase. Etapas que são: de planejamento, de controle, de garantia e de melhoria da qualidade.

Constatou-se que a organização faz uso de um conjunto de programas que considera suas necessidades em termos da qualidade e da natureza operacional dos produtos que oferta. Porém, desconsidera objetivos específicos de alguns programas e fatores externos, principalmente, os ambientais, tecnológicos e sociais neste contexto. Apresenta, contudo, preocupação externa em seguir padrões e normas.

Os cinco programas (BPF, 5s, gerenciamento visual, instruções de trabalho e zero defeito) utilizados pela empresa desempenham um papel parcial, na medida em que os mesmos são cumpridos também parcialmente. Nas BPF, as questões (1) de limpeza e higienização dos equipamentos, instalações e utensílios; e (2) do controle de pragas e do controle de resíduos e efluentes mostram-se com alguns problemas que devem ser atentados. Esses problemas devem ir além do cumprimento de padrões sanitários, que são indispensáveis em produtos alimentícios.

No Programa 5'S, o único senso com problemas evidentes foi o senso de limpeza no ambiente de trabalho, que no curto prazo acaba influenciando diretamente o senso de saúde. No programa Zero Defeito um dos seus principais fundamentos utilizados na organização é a prevenção, devido a uma forte presença de técnicas de inspeção. A empresa possui um laboratório em suas instalações com a função de inspecionar todo o processo produtivo. Essa inspeção, que atende às normas de instituições de fiscalização governamental, pode acabar sendo onerosa a organização. Talvez, uma sugestão que pode ser encaminhada à firma analisada seria ela desenvolver outras formas de controle como controles estatísticos.

O gerenciamento visual é outra atividade em que não é utilizada em seu potencial total. A disseminação de informação é muito pequena em comparação com o que seria o ideal, para contribuir com os objetivos do programa. A disseminação de informações se restringe a relatar algumas falhas que ocorram no processo produtivo. As Instruções de Trabalho referem-se às BPF e NR-5 CIPA, no caso das normas do CIPA foram apresentadas superficialmente, não possibilitando uma análise completa sobre a sua aplicação na empresa.

Entretanto é importante apresentar que a empresa em questão precisa de maior empenho ao gerir a qualidade em suas instalações, particularmente, no sentido de integrar todas as práticas da qualidade revisadas no trabalho. O que se constatou foram ações estanques e sem serem integradas. Talvez isso ocorra devido ao fato de que as práticas de qualidade na gestão da organização ocorrem em decorrência de normas que a empresa tem que cumprir e não pelo fato de se adequar a uma filosofia gerencial à qualidade. Esse é o principal fato que a organização deve desenvolver no futuro.

Portanto, o empenho desejado pela gestão da organização precisa ser combinado com um conjunto de atividades que realmente contribuam para que a qualidade seja implementada e viabilizada ao longo de toda a cadeia produtiva. Ou seja, precisa haver um comprometimento total a partir da alta gerência com um programa de qualidade que obedeça à natureza operacional da empresa, aos objetivos específicos que um programa promete atender e aos fatores do ambiente externos como fatores econômicos, sociais, ambientais, políticos, legais tecnológicos e culturais. Esse comprometimento da alta gerência fará com que o conjunto de atividades sejam cumpridas totalmente e desempenhem o seu real papel na busca da qualidade. Ações nesse caminho estão sendo desenvolvidas no campus federal avançado em Caruaru/PE nos trabalhos desenvolvidos por turmas futuras.

Referências

ANVISA. <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>>. Acesso em 01 de jun. 2010.

- APIÁRIOS LAMBERTUCCI. <<http://www.apiarioslambertucci.com.br/bpf.doc>>. Acesso em 01 de jun. 2010.
- CONSALTER, L. A. *Fatores e Procedimentos Determinantes da Qualidade do Projeto de Produtos Visando a Competitividade*. Disponível em <<http://upf.br/Ipem/download/g&p.proj.pdf>>. Acesso em 03 de abr. de 2010.
- CARVALHO, M. M. *Histórico da Gestão da Qualidade*. Cap. 1, p. 7-19. In: CARVALHO, M. M (Org.). *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7^a reimpressão.
- CARVALHO, P. C. de. *O programa 5S e a qualidade total*. 4. ed. Campinas, SP: Alínea, 2006.
- CARUARU: o futuro já começou. *Revista Negócios S.A.* Disponível em: <<http://www.revistanegocios-sa.com.br/caruaru.html>>. Acesso em: 28 jan 2007.
- ESAQ. <http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm>. Acesso em 8 de abr. de 2010.
- FAENQUIL. <http://www.fauenquil.br/gsmc-cipa/3normalizacao/instrucao_trabalho/itr_int_ro.htm>. Acesso em 10 de jun. de 2010.
- FILHO, W. R. P.; BARROSO, R. *Gestão da Qualidade na Indústria Farmacêutica*. Cap. 165, p. 212. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). *Gestão da Qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, pp. 20-29, Mai-Jun, 1995.
- IPEM. <<http://www.ipem.sp.gov.br/3emp/5esses.aps>>. Acesso em 8 de abr. de 2010.
- JURAN, J. M. *A Qualidade desde o Projeto (Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços)*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 5^a reimpressão da 1^a edição de 1992.
- LAZARIN, D. F. *Implementação de um Sistema de Gerenciamento Visual em um Ambiente de Alta Diversificação e Baixo Volume de produtos*. IV Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.saepr.ufrv.br/imege/artigos/Artigo9.pdf>>. Acesso em 01 de jun. 2010.
- MAÑAS, A. V. *Inovação e Competitividade – Um Enfoque na Qualidade*. Cap. 2, p.21. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). *Gestão da Qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MIGUEL, P. A. C. *Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência*. Cap. 3, p. 86-87. In: CARVALHO, M. M (Org.). *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7^a reimpressão.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_05.asp>. Acesso em 10 de jun. de 2010.
- OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da Qualidade Total TQM*. São Paulo: Nobel, 1994 – Reimpresso em 2007.
- OFICINA DA NET. <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1845/elaborando_uma_instrucao_de_trabalho>. Acesso em 10 de jun. de 2010.
- OLIVEIRA, O. J. *Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos*. Cap. 1, p.15-16. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). *Gestão da Qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PALADINI, E. P. *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- PALADINI, E. P. *Perspectiva Estratégica da Qualidade*. Cap. 2, p. 40-42. In: CARVALHO, M. M (Org.). *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7^a reimpressão.
- Portal da Qualidade. <http://www.portaldaqualidade.blogspot.com/2010/01/biografia-de-philip-crosby.html>>. Acesso em 10 de maio de 2010.
- STAKE, R. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- TEAMWORK SPILL PREVENTION. <http://www.teamworksp.com.br/portugues/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=37>. Acesso em 01 de junho de 2010.
- YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.