

PRÁTICAS DE QUALIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: UM ESTUDO NA TAMBAÚ ALIMENTOS

Cosmo Romário Monteiro de Oliveira – discente do curso de Administração/Universidade Federal Rural de Pernambuco/Unidade Acadêmica de Serra Talhada

Gabriel Affonso Alves da Silva – discente do curso de Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco/Unidade Acadêmica de Serra Talhada

Geizibel Lopes Rodrigues – discente do curso de Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco/Unidade Acadêmica de Serra Talhada

Maria José da Silva Feitosa – docente do curso de Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco/Unidade Acadêmica de Serra Talhada

Resumo

Para garantir a qualidade de seus produtos ou serviços, as organizações dependem tanto da avaliação e controle de processos internos quanto do compromisso dos colaboradores com a melhoria contínua. Um exemplo de organização que declara se preocupar com a qualidade é a Tambaú alimentos, localizada no Sertão do Estado de Pernambuco. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo verificar as práticas de qualidade adotadas pela empresa Tambaú alimentos. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por entrevista e pesquisa bibliográfica. Os resultados apontam que na referida empresa existem práticas de qualidade voltadas tanto para funcionários, quanto para fornecedores e clientes. O estudo revela ainda que a melhoria contínua dos produtos da empresa ocorre devido ao trabalho integrado entre essas três partes (funcionários, fornecedores e clientes), visando alcançar objetivos de qualidade.

1 Introdução

A qualidade já foi adequação aos padrões por meio das inspeções; adequação ao uso, ou as necessidades dos clientes; adequação ao custo ou a disposição a pagar do cliente, dentre outros (MARTINS; NETO, 1998). Hoje a qualidade não pode ser vista pela empresa como uma função isolada e sim como um conjunto de atividades, ações que englobam todos esses pontos e tudo mais que for surgindo a partir da relação da empresa como meio no qual esta inserida. Ou seja, é preciso vislumbrar a qualidade a partir de uma ótica sistêmica.

Dessa forma, as empresas que buscam a qualidade dentro das suas atividades precisam buscar meios de medir os resultados dos processos de gestão da qualidade. Segundo Martins e Neto (1998), o gestor deve definir como se dará essa medição de resultados por meio dos indicadores de desempenho.

No entanto, para garantir a qualidade de seus processos/produtos, a empresa depende do compromisso dos colaboradores com a melhoria contínua, do desenvolvimento de parcerias e uma relação de confiança com fornecedores e clientes. Dessa forma, a empresa obtém uma vantagem de relacionamento a qual, conforme Dyer e Singh (1998), diz respeito aos benefícios estratégicos decorrentes das parcerias e da sinergia proveniente da atividade colaborativa.

Essas são diretrizes que podem ser seguidas por todos os tipos de empresas, contudo para as que manipulam alimentos elas são fundamentais, tendo em vista que a segurança alimentar depende de um trabalho sinérgico e integrado de todos os agentes envolvidos no processo, desde a extração da matéria-prima utilizada na fabricação, passando pelo processo produtivo até a disponibilização do produto no mercado.

Um exemplo de organização que declara se preocupar com a Segurança Alimentar ou a qualidade de seus produtos é a Tambaú Alimentos, uma empresa de médio porte, situada no Sertão do Estado de Pernambuco.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo verificar as práticas de qualidade adotadas pela empresa Tambaú Alimentos, localizada em Custódia – PE. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por entrevista e pesquisa bibliográfica necessária à elaboração da fundamentação teórica.

2 Fundamentação teórica

2.1 Qualidade

A qualidade pode ser definida como um conjunto de atributos que mantêm uma relação entre o produto ou serviço que a organização oferece e o mercado ao qual deseja satisfazer, de modo que quando não existe satisfação não há qualidade (SOUZA; MACHADO, 2011).

Assim, a qualidade depende do nível de exigência e posterior satisfação do consumidor (LUZ; LIGUORI, 2012). Dado que este está cada vez mais exigente, essa satisfação está, muitas vezes, relacionada ao valor agregado/diferencial proporcionado pelo que a empresa disponibiliza no mercado.

Contudo, tal diferenciação depende de um adequado gerenciamento da qualidade. Nessa perspectiva, a gestão da qualidade se insere na história gerencial apoiada na ideia de que sobreviverá a organização que apresentar um diferencial que a torne distinta entre as demais concorrentes (ARAÚJO, 2011).

É por isso que muitas empresas têm sido administradas com base nos conceitos da GQT (Gestão da Qualidade Total), que é um modelo de liderança adotado por gestores a fim de eliminar os problemas e atender as necessidades e expectativas dos consumidores, melhorando a qualidade dos produtos e o atendimento aos clientes.

A GQT se consolidou partir dos anos 80 quando surgiram novos compradores em um mercado consumidor mais exigente, fazendo com que o foco da gestão organizacional passasse por alterações desde o planejamento até os procedimentos finais de fabricação dos produtos (LIMA et al., 2003).

Essas modificações provenientes da adoção do processo de gestão da qualidade proporcionam redução de custos, mais empregos, pessoas mais satisfeitas e melhor posição competitiva para a empresa (GOBIS; CAMAPANATTI, 2012). Contudo, o desempenho organizacional positivo está relacionado à adoção de princípios como a focalização no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas, melhoria contínua, relações mutuamente benéficas com fornecedores etc (COSTA, 2013).

Para a efetiva implantação da gestão da qualidade, a empresa deve utilizar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), o qual faz parte da gestão da organização e tem seu enfoque voltado para o alcance dos resultados da qualidade, satisfazendo as necessidades e requisitos dos consumidores (GEORGES, 2013).

Costa (2013) explica que o SGQ é um sistema de gestão da organização que envolve todos os procedimentos capazes de influenciar a qualidade do produto/serviço ou a forma como esta é percebida pelo consumidor. Para Alastico et al. (2010), tal sistema auxilia na redução do desperdício de materiais, recursos financeiros, tempo e espaço, garantindo um bom relacionamento entre as equipes do setor operacional e o atendimento aos clientes. Dessa maneira, a adoção de um SGQ resulta na identificação, organização e gerenciamento dos recursos disponíveis na organização (LUZ; LIGUORI, 2012).

Contudo, o adequado funcionamento do SGQ está sujeito ao comprometimento de todos os colaboradores da empresa, que devem ter como principal meta a melhoria contínua. A qualidade é alcançada quando todos orientam seus esforços para o desempenho e resultado de suas atividades de modo correto, visando o defeito zero (SOUZA; MACHADO, 2011). Esse é um entendimento que deve ser seguido por todas as organizações, sobretudo, as que manipulam alimentos.

2.2 Qualidade na indústria de alimentos

A qualidade na indústria alimentícia está diretamente relacionada aos procedimentos adotados a fim de promover a segurança alimentar. De acordo com Gobis e Camapanatti (2012), algumas técnicas e regulamentações, tais como as Boas Práticas de Fabricação (BPF), e os sistemas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), têm por objetivo garantir a segurança dos produtos alimentícios no Brasil.

As BPF, segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (2014), compreendem um conjunto de medidas que devem ser seguidas pelas indústrias de alimentos no intuito de assegurar a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos.

O sistema APPCC, por sua vez, é um procedimento que, quando utilizado corretamente, tem um efeito eficaz que anula o efeito de microrganismos altamente patogênicos que podem ser transmitidos por meio de alimentos e bebidas (FURTINI; ABREU, 2006).

É importante ressaltar que antes da utilização do sistema APPCC, as BPF já devem estar sendo praticadas. A utilização da técnica de BPF é de alta relevância para a indústria, sendo pré-requisito para a qualidade, já que consiste em um conjunto de procedimentos voltados para a higiene total na unidade industrial, servindo como ferramenta preventiva para novos programas (SILVEIRA; DUTRA, 2012).

Nesse contexto, o comprometimento da gerência organizacional com a programação da técnica de BPF pode ser vislumbrado como um dos aspectos fundamentais para evitar problemas com contaminações de produtos provenientes de falta de limpeza no local ou funcionários despreparados para lidar com industrialização de alimentos.

3 Procedimentos metodológicos

No intuito de verificar as práticas de qualidade adotadas pela empresa Tambaú Alimentos, localizada em Custódia – PE, foi realizado um estudo descritivo de abordagem qualitativa, segundo (GIL, 2008).

Quanto aos meios utilizados, empregou-se uma pesquisa bibliográfica para a revisão de literatura, bem como entrevista semiestruturada junto à Engenheira Química, que é Supervisora do Controle de Qualidade da empresa investigada. A entrevista foi gravada para preservação do conteúdo.

Os dados foram analisados com base nas técnicas de redução, exibição e conclusão/verificação, etapas estas orientadas à análise qualitativa de dados, conforme (GIL, 2008).

4 Apresentação e análise dos resultados

No intuito de verificar práticas de gestão da qualidade adotadas pela Tambaú Alimentos, localizada em Custódia, Pernambuco, foram considerados como foco de análise: a existência de programas de qualidade formalizados, a importância e as vantagens decorrentes da implantação do programa de gestão da qualidade na empresa, assim como a participação de colaboradores, fornecedores e clientes para o alcance dos objetivos de qualidade na empresa.

No quesito formalização, para atingir suas metas relativas à qualidade do produto, a Tambaú possui um programa de qualidade formalizado, o qual envolve as Boas Práticas de Fabricação. Estas são requisito essencial para o funcionamento da empresa, conforme apontou a Supervisora do Controle de Qualidade da empresa:

[...] Nós temos programas de qualidade, só que a gente não tem certificação de ISO. A própria ANVISA ela exige que nós tenhamos as Boas Práticas de Fabricação implantadas, sem isso não tem como a gente fazer um produto de qualidade, um produto seguro [...].

Dessa forma, observa-se que a gestão da qualidade na Tambaú tem como foco o atendimento da regulamentação em vigor, estabelecida pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), tendo em vista que não possui a certificação de qualidade ISO 9.001, que daria a empresa um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Ressaltando a importância e as vantagens decorrentes da implantação do programa de gestão da qualidade na empresa, a engenheira mencionou o seguinte:

[...] A implantação da qualidade leva tempo, não é algo assim que você consegue fazer da noite para o dia, mas o retorno considero imediato, porque a gente sem qualidade teria um número de reprocesso que seria enorme, um

número de desperdício que seria enorme e a gente não teria, dessa forma, como se manter no mercado competitivo, porque a gente não teria vantagem nem financeira e nem condições de tá realmente no mercado [...].

Assim sendo, entende-se que o programa de gestão da qualidade é essencial à sobrevivência da empresa, na medida em que permite que esta atue de forma eficiente, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Para a entrevistada, a principal vantagem que a Tambaú alcança a partir da adoção das boas práticas de qualidade é a segurança alimentar. Nas palavras da supervisora “[...] a principal vantagem é a gente ter um produto com segurança alimentar, dentro dos padrões sanitários, porque isso é imprescindível [...]”.

No entanto, essa segurança alimentar depende, sobretudo, do comprometimento de todos os colaboradores da empresa. Visando o esforço conjunto e integrado, a representante da Tambaú Alimentos assegurou que o funcionário, ao ser contratado, é preparado para ajudar a empresa alcançar seus objetivos de qualidade, conforme pode ser visualizado no comentário a seguir:

[...] Todos os funcionários antes de eles entrarem aqui pra produção, a gente faz uma integração que é justamente este trabalho de conscientização pra eles saberem a importância do trabalho deles, da execução bem feita, o empenho deles pra ter um produto dentro das normas, com segurança alimentar. Então, a gente tem este treinamento quando ele [o colaborador] está sendo inserido aqui no corpo da empresa e durante a jornada deles a gente tem alguns diálogos sobre a qualidade [...].

Contudo, nas organizações é possível encontrar funcionários resistentes em seguir as diretrizes para alcançar excelência nos processos/produtos. Para a entrevistada, essa dificuldade pode ser contornada. Segundo ela,

[...] nós trabalhamos com pessoas; cada pessoa é um mundo. Então, a gente tem algumas pessoas que oferecem resistência, mas nós estamos aqui justamente para puxar essas pessoas pro nosso lado. Por isso, que tem gerente, têm os líderes de linha, têm os supervisores, justamente pra fazer esse trabalho [...].

Nessa linha de raciocínio, verifica-se a importância da atuação integrada entre colaboradores dos níveis tático e operacional no sentido de estimular os colaboradores rumo às metas de excelência traçadas pela organização. Aliás, a sinergia e a integração entre as várias unidades organizacionais, de todos os níveis hierárquicos, são aspectos fundamentais para garantir a melhoria contínua dos produtos. De acordo com a supervisora do controle de qualidade da Tambaú Alimentos,

[...] a melhoria contínua não depende só daqui da qualidade [do setor de qualidade], ela depende de todos os setores, vai de manutenção, vai do pessoal que trabalha diretamente lá na produção, vai do pessoal que leva o produto no mercado. É uma cadeia, é um ciclo. Depende de vários setores envolvidos, na verdade. Então, o que é que a gente faz para obter uma melhoria contínua? A gente aqui faz monitoramento de linha; os produtos só podem ser envasados quando o controle de qualidade libera. Nós temos ações preventivas que possuem um caráter proativo, que são executadas ao identificar algo que não pode dar errado; têm ações corretivas que deverão ser executadas tão logo seja identificada uma falha. Então, tem um conjunto de ações que são realizadas pra gente manter a melhoria contínua. Então, cada processo dever ser analisado do início ao fim, identificar quais as interferências, quais os riscos que estão tendo pra gente poder atuar, e dessa forma nós mantermos a melhoria dos produtos de forma contínua [...].

Assim, percebe-se como a avaliação e o controle dos processos internos são importantes para melhoria contínua dos produtos. Todavia, não é o suficiente, pois outros elementos devem ser ponderados, como é o caso de fornecedores das matérias-primas

utilizadas pela empresa. Segundo a entrevistada, na Tambaú Alimentos, as exigências ou critérios para a seleção dos fornecedores são os seguintes:

[...] Os nossos fornecedores eles devem ter licença pra funcionamento, têm que ter as Boas Práticas de Fabricação. A gente faz também visitas aos fornecedores para verificar como é a fábrica, e tem que ter um produto de qualidade porque se a gente não tiver um fornecedor que tem um produto bom, isso vai ser um empecilho pra gente, porque, vai gerar mais desperdício, entendeu? Então, o custo do produto eleva e a gente não consegue trabalhar de forma sincronizada. O fornecedor também tem que atender de forma eficiente. Então, também não adianta o fornecedor ter o produto bom e não nos atender de forma eficiente, ou seja, atender no prazo certo para que não falte matéria-prima para a gente dar continuidade ao nosso processo. Então, existe uma série de fatores que levam a gente a verificar, a escolher, os nossos fornecedores. Essa verificação é feita pelos setores de compras e qualidade; compras verifica preço e a gente é quem dá o aval em relação à qualidade, então os dois têm que estar bem alinhados em relação a isso [...].

Diante desse comentário, entende-se que os fornecedores têm papel fundamental na qualidade do produto fabricado, podendo ser motivo de sucesso ou fracasso deste no mercado. Por isso, a avaliação criteriosa por parte dos setores de compra e qualidade, na busca de fornecedores nos quais se possa confiar e desenvolver uma relação de parceria.

Além dos fornecedores, outra peça essencial nesse processo de gestão da qualidade é o cliente da empresa. Conforme a Engenheira entrevistada,

[...] os clientes são fundamentais, pois sem eles eu não estaria nem aqui! Então, a Tambaú Alimentos tem uma preocupação enorme com cada mensagem que chega através do SAC [Serviço de Atendimento ao Consumidor] que é o nosso portal, que é onde o cliente entra em contato com a gente [...] pelo telefone também a gente recebe ou reclamação ou elogio, e cada reclamação ou elogio a gente vai verificar. Se for uma reclamação, a gente tem que fazer uma inspeção, a gente vai verificar o que aconteceu naquele dia pra aquele produto ser avariado. E, elogios e sugestões também são verificados. Então, a gente tem um cliente que diz: por que vocês não produzem tal produto, aí eles, de qualquer forma, eles ajudam a gente até no lançamento de um produto, dá uma sugestão. Este diálogo com o cliente também é de suma importância pra gente saber como os produtos da Tambaú estão no mercado. Então assim, o cliente é fundamental, a gente tem que tratar o cliente com muito carinho porque ele é o responsável pelo sucesso da Tambaú [...].

Nessa linha de raciocínio, o cliente pode ser vislumbrado como um agente estratégico, que, por meio da informação que repassa, pode agregar valor ao produto da empresa e possibilitar à mesma um diferencial competitivo. As informações repassadas pelos consumidores permitem uma atuação rápida, pontual e efetiva da empresa, o que permite a mesma um destaque no mercado. Por isso, é basilar às organizações o desenvolvimento relações de parceria com clientes.

5 Considerações finais

A contribuição do presente estudo está na descrição das práticas de qualidade adotadas pela empresa investigada, o que pode servir como fonte de informação para gestores que atuam no mesmo ramo. Além disso, os resultados do estudo mostram a importância da atuação articulada entre colaboradores, fornecedores e clientes para a melhoria contínua dos produtos na Tambaú Alimentos.

Apesar de ainda não possuir a certificação ISO 9001, o que poderia conferir à empresa diferencial competitivo em relação à concorrência, as práticas adotadas até então possibilitam à Tambaú um bom posicionamento no mercado, de acordo com as informações repassadas pela supervisão.

Em um contexto geral a empresa faz uso de várias ferramentas que podem contribuir para uma gestão eficiente da qualidade, principalmente a relação singular com seus clientes, trazendo as ideias dos mesmos como possíveis fontes de melhorias e adequação dos seus produtos às necessidades e anseios dos consumidores.

A principal limitação do estudo está no fato de levar em conta apenas a opinião da supervisora do controle de qualidade. Para futuros trabalhos, sugere-se incluir a percepção de outros colaboradores no que diz respeito à temática abordada.

Referências

ABNT, NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos, 2008. Disponível em: <<http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf>> Acesso em: julho de 2015.

ALASTICO, G. P. TOLEDO, J.C. COSTA, M. A. Gestão da qualidade em serviços médico-hospitalares: estudo de casos. **In: Anais...** SIMPOI, 2010.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Alimentos/Assuntos+de+Interesse/Legislacao/Boas+Praticas+Regulamentos+Gerais+e+Especificos/4daeb1804fe0df3a93c49333c3398e7d> Acesso em: julho de 2015.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia, 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, S. P. A. Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior (**Dissertação de Mestrado**). Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciência e Tecnologia, Porto, 2013.

DYER, J. H.; SINGH, H. Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FURTINI, L. L. R.; ABREU, L. R. Utilização de APPCC na Indústria de Alimentos. **Revista Ciênc. agrotec., Lavras**, v. 30, n. 2, p. 358-363, mar./abr., 2006.

GEORGES, M. R. R. Sistema de gestão da qualidade para uma rede solidária de cooperativas populares de coleta e seleção de recicláveis. **In: Anais...** Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2013.

GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. São Paulo: Atlas 2008.

GOBIS, M. A. CAMAPANATTI, R. Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício. **Revista Hórus**. v. 6, n. 1. 2012.

LIMA, A. C. C.; CATANI, A. A.; PONTE, V. M. R. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia de qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **In: Anais... 3ES – ANPAD**, 2003.

LUZ, R. S. O.; LIGUORI, V. C. S. Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ **Um Guia para a Qualidade Organizacional**. Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2012. Disponível em: <http://nitmantiqueira.org.br/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf> >. Acesso em: julho de 2015.

MARTINS, R. A. NETO, P. L.de O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**. v.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998.

SILVEIRA, A. V. M.; DUTRA, P. R. S. Boas Práticas de Fabricação. UFRPE/CODAI, 2012. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/219966685/Programa-Boas-Praticas-de-Fabricacao#scribd>>. Acesso em: julho de 2015.

SOUZA, E. K. MACHADO, F. O. A Gestão da Qualidade e suas Práticas: Estudo de Caso em Caruaru/PE. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**. v. 3, n. 10, 2011.

TAMBAÚ ALIMENTOS. Disponível em: <<http://www.tambau.com/2013/index.php>>. Acesso em: julho 2015.