

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**ANDRESSA RODRIGUES XAVIER**

Uma Análise da Gestão da Qualidade em uma Multinacional Processadora de Soja de  
Uberlândia-MG

UBERLÂNDIA

2018

ANDRESSA RODRIGUES XAVIER

Uma Análise da Gestão da Qualidade em uma Multinacional Processadora de Soja de  
Uberlândia-MG

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de  
Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção  
do título de Bacharel.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Michelle de Castro Carrijo.

UBERLÂNDIA

2018

Uma Análise da Gestão da Qualidade em uma Multinacional Processadora de Soja de  
Uberlândia-MG

Monografia aprovada para a obtenção do título de  
Bacharel no Curso de Graduação em Administração  
da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela  
banca examinadora formada por:

Uberlândia, 12 de Julho de 2018.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Michelle C. Carrijo, UFU/MG

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Andrea Van Herk, UFU/MG

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Luciana Cezarino, UFU/MG

## RESUMO

A qualidade é um aspecto importante para toda organização que busca se manter competitiva no mercado. Desde a época dos artesãos essa preocupação já existia, mas, ao longo do tempo, o que se entende por qualidade mudou, haja vista as tamanhas transformações ocorridas no processo produtivo das empresas e no que tange ao gosto e à satisfação dos clientes. Assim, para atender aos consumidores e às exigências do mercado as empresas criam sistemas de gestão da qualidade e, para tanto, utilizam-se de ferramentas para auxiliá-las nesse processo. Nesse sentido, o objetivo do trabalho é analisar como ocorre a gestão da qualidade em uma empresa multinacional processadora de soja localizada em Uberlândia-MG, identificando as principais ferramentas utilizadas para padronização dos procedimentos, os certificados implementados. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo, adotando-se uma pesquisa bibliográfica, documental e, por fim, um estudo de caso. O que levou a perceber que a empresa possui um sistema de gestão adequado às suas necessidades, porém pode-se perceber que nem todos os funcionários possuem uma visão detalhada do processo, o que pode acarretar uma margem de erro considerável.

**Palavras-chaves:** Sistema de gestão da qualidade. Clientes. Empresa. Processo.

## ABSTRACT

Quality is an important aspect for any organization that seeks to remain competitive in the market. Since the time of the craftsmen this concern already existed, but over time, what was happening with quality, how the transformation to the companies took place in the market, and how the company changed the situation and customer satisfaction. Thus, to serve customers and the demands of the market, companies create quality management systems and use tools to assist them. In this sense, the office is analyzed as responsible for the quality of the multinational soy processing company located in Uberlândia-MG, identifying as main tools for the standardization of procedures, the certificates implemented. To obtain the example, use a qualitative approach, with a descriptive character, adopting a bibliographical, documentary research and, finally, a case study. What led to the understanding that a company has a system of its needs, is already able to realize that all its executives have a detailed view of the process, which can lead to a considerable

**Keywords:** Quality management system. Customers. Company. Process.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
2.1. Surgimento da Qualidade.....	3
2.2. O conceito de Qualidade .....	5
2.3. Sistema de Gestão da Qualidade .....	8
2.4. Ferramentas de Qualidade.....	9
2.5. Qualidade Total.....	11
2.6. Certificação .....	12
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>14</b>
4.1. O Sistema de Gestão da Qualidade .....	14
4.2. Política de Segurança Alimentar .....	18
4.3. Certificações.....	18
4.4. Auditorias .....	20
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>24</b>
<b>7. APÊNDICE .....</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade é um aspecto importante para toda organização que busca se manter competitiva no mercado. Desde a época dos artesãos essa preocupação já existia, mas, ao longo do tempo, o que se entende por qualidade mudou, haja vista as tamanhas transformações ocorridas no processo produtivo das empresas e no que tange ao gosto e à satisfação dos clientes. Assim, para atender aos consumidores e às exigências do mercado as empresas criam sistemas de gestão da qualidade e, para tanto, utilizam-se de ferramentas para auxiliá-las nesse processo.

Visto que esses sistemas tem o objetivo de gerenciar todos os itens que compõe a cadeia produtiva, pois com ele é possível fazer a tomada de decisão de forma segura e garantindo a melhora na qualidade de seus produtos frente aos seus clientes.

E vale ressaltar que em conjunto com os sistemas e as ferramentas que auxiliam o processo, a qualidade total dentro das organizações é bastante importante, pois de acordo com ROSS (1993) o *Total Quality Management* (TQM) pode ser definido como uma filosofia de gestão integrada com um conjunto de práticas que enfatiza a melhoria contínua, o atendimento às expectativas e às necessidades dos consumidores, a redução do retrabalho, o planejamento de longo prazo, o redesenho de processos, o benchmarking competitivo, o trabalho em equipe, a constante medição de resultados e um relacionamento próximo com fornecedores.

Diante disso, todos os itens trabalhando em conjunto com toda a organização, fazendo com que haja uma integração entre os departamentos, a empresa conseguirá atingir seu objetivo, a fim de almejar o sucesso e a lucratividade esperada.

Nesse sentido, o objetivo do trabalho é analisar como ocorre à gestão da qualidade em uma empresa multinacional localizada em Uberlândia-MG, identificando as principais ferramentas utilizadas para padronização dos procedimentos, os certificados implementados.

O trabalho foi estruturado em seis tópicos, além dessa introdução. No segundo tópico, é abordado o referencial teórico, no qual foi contextualizada a evolução do tema e a sua definição, de acordo com os chamados “Gurus da Qualidade”. Houve também a caracterização do sistema de gestão da qualidade, assim como as principais ferramentas que o auxiliam, logo após um embasamento teórico sobre a qualidade total e, finalizando a seção com as certificações. Na sequência, tem-se a metodologia que apresenta como o trabalho foi desenvolvido. O quarto tópico é o estudo de caso, que inicia-se com uma breve apresentação da empresa Beta, e depois apresenta uma descrição detalhada do seu sistema de gestão da

qualidade, exibindo suas funcionalidades e sua importância dentro da organização. Também enfatiza-se a política que a organização possui, sua divulgação, tal como as certificações e como são realizadas as auditorias. Já no quinto tópico, foram apresentadas as considerações finais, seguida das referências bibliográficas aplicadas no presente trabalho no sexto tópico e por fim, o sétimo e último tópico, o apêndice, com os questionários utilizados para o estudo de caso.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Surgimento da Qualidade

Até o final do século XIX, o sistema produtivo era 100% artesanal e baseado no conhecimento do fabricante. Nesta época, o artesão tinha o domínio completo de toda a cadeia produtiva, ou seja, desde a fabricação do produto, escolha da matéria – prima e até em questões relacionadas ao pós-venda dos produtos. Sem contar que todo controle de qualidade dos itens fabricados, eram feitos pelo próprio artesão, sem nenhuma preocupação maior sobre o processo de produção (STEVENSON, 2001; JÚNIOR; CIERCO; ROCHA, 2005; MAXIMIANO, 2010).

Porém, esse método veio abaixo com a Revolução Industrial, e veio com ela um novo sistema de produção, no qual foram implementadas a padronização dos produtos e a produção em larga escala ou produção em massa. Sendo que a produção em massa encontrou na linha de montagem seu modelo ideal. O trabalho foi fragmentado e, portanto, os trabalhadores tinham domínio apenas de uma pequena fração do trabalho, que era repetida várias vezes ao longo da jornada de trabalho (CARVALHO, 2012).

Mas, com influência na especialização do trabalho, a escola taylorista da Administração Científica otimizou as atividades do trabalhador a apenas uma parcela da produção, onde o mesmo realizava apenas uma função do processo, sem ter o domínio ou sequer o conhecimento sobre as demais etapas e além de não participar da geração do produto e do planejamento (CARVALHO, 2012; MAXIMIANO, 2010).

Já em 1924, a mudança dos processos de produção passou a ser reconhecida com a nova visão sobre as variações das matérias-primas, dos operários, dos equipamentos e de diversos outros fatores relacionados ao processo produtivo, e com a criação dos gráficos e/ou cartas de controle de qualidade criado pelo Walter A. Shewhart que utilizou as análises estatísticas na empresa Telefonia Bell Telephone Laboratories e que além desta ferramenta, utilizou o método PDCA, sendo que o controle Estatístico da Qualidade foi desenvolvido com o objetivo de identificar as alterações/ variações no processo produtivo que apresentavam problemas em seu resultado final. (VERAS, 2009).

Na década 1930, o controle de qualidade evoluiu bastante com o desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas para a área. Surgiram técnicas de amostragem, o que permitiu a introdução

por amostragem, que reduziu as inspeções a 100% (antes geravam elevados custos indiretos) (PALADINI, 2012).

E, por fim, em 1987, em meio a expansão da globalização, surgiu o modelo normativo da *International Organization for Standardization* (ISO) para a área de gestão da qualidade, a série 9000, Sistemas de Garantia de Qualidade. E, embora essa norma seja de caráter voluntário, de maneira geral, ela facilitou a relação de clientes e fornecedores ao longo da cadeia produtiva dispersa geograficamente (CARVALHO 2016).

Diante disto, uma das classificações temporais mais adotadas é a proposta por David Garvin que classifica a evolução da qualidade em quatro eras distintas: Inspeção; Controle; Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade. (CARVALHO 2016).

No Quadro 1 abaixo é possível conhecer cada uma das eras da evolução da qualidade e suas principais características:

**Quadro 1 – Eras da Qualidade**

<b>Características Básicas</b>	<b>Interesse Principal</b>	<b>Visão Qualidade</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Métodos</b>	<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	<b>Quem é o responsável pela qualidade</b>
<b>Inspeção</b>	Verificação.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Instrumentos de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de Inspeção.
<b>Controle Estatístico do Processo</b>	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade).
<b>Garantia de Qualidade</b>	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de Fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas.	Programas e sistemas.	Planejamento medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente ao planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
<b>Gestão total de Qualidade</b>	Impacto Estratégico.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades do mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa com a alta administração exercendo forte liderança.

Fonte: PALADINI (2006).

Como é possível perceber, a qualidade passou por diversas fases e evoluiu ao longo do tempo, com a inserção de vários métodos para que as organizações pudessem efetuar o controle de qualidade de seus produtos e/ ou serviços à medida que a sociedade evoluía e o

progresso tecnológico ganhava espaço. Na sequência, será abordado o conceito de Qualidade e como autores importantes da literatura especializada que tratavam o tema.

## 2.2. O conceito de Qualidade

A importância da qualidade tem crescido ao longo do tempo nas organizações, sendo utilizada, cada vez mais, como uma estratégia para as empresas que pretendem se diferenciar e crescer no mercado. E, quando se fala em qualidade, alguns autores se tornaram referência no tema e suas contribuições para literatura precisam ser mencionadas.

Garvin (1987) é um deles. O autor tem uma das conceituações de qualidade mais utilizada por ser considerada uma das mais amplas da literatura. Segundo ele, o termo qualidade pode ser definido a partir de cinco dimensões descritas no Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 – Abordagens da Qualidade**

Abordagem	Definição	Frase
<b>Transcendental</b>	Qualidade é o sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	"A Qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe" (PIR,SIG,1974).
<b>Baseada no Produto</b>	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: Melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e qualidade.	"Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados" (ABBOTT, 1995).
<b>Baseada no Usuário</b>	Qualidade é uma variável subjetiva. Produto de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: Agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	"A Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos..." (EDWARDS 1968). "Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor...Qualidade é adequação ao uso." (JURAM, 1974).
<b>Baseada na produção</b>	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto Fraco: Foco na eficiência, não na eficácia.	"Qualidade é a conformidade às especificações", "Prevenir não - conformidade é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho" (CROSBY, 1979).
<b>Baseada no Valor</b>	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-offs</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/ Análise de Valor - EVA.	"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável" (BROH,1974).

Fonte: PALADINI (2006).

William Edwards Deming é outro autor de destaque, amplamente reconhecido pelo seu pioneirismo no que tange à aplicação de melhorias no campo da qualidade. Seu nome começou a ser conhecido após as melhorias realizadas nos processos produtivos dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Entretanto, foi por meio dos avanços que

promoveu no Japão, que ele recebeu maior notoriedade. Deming, como é comumente conhecido, foi convidado para ir ao Japão pelas Forças Aliadas para ensinar sobre amostragens estatísticas. Foi consultor de várias empresas japonesas, as quais promoveram uma verdadeira revolução em termos de qualidade, sendo então, considerado o pai do controle de qualidade do Japão por sua dedicação. Como forma de reconhecimento seu nome tornou-se o Prêmio Japonês da Qualidade - Deming Prize (DEMING, 1993).

Com base em sua experiência vivida no Japão, o teórico sintetizou sua filosofia da qualidade em 14 pontos, os quais servem como princípios para aquelas organizações que buscam a gestão da qualidade. Esses pontos são aplicáveis, de maneira irrestrita, a qualquer negócio, independentemente de serem organizações pequenas ou grandes, na indústria de serviços ou na manufatura são eles:

**Quadro 3 – 14 Pontos de Deming**

1	Crie consciência de propósito em termo de melhoria de produtos e serviços, buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos.
2	Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança.
3	Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar.
4	Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança.
5	Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e produtividade, e assim sempre diminuindo os custos.
6	Estabeleça o treinamento no trabalho ( <i>on the job</i> ).
7	Estabeleça a liderança (veja ponto 12). O Objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor.
8	Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.
9	Quebre as barreiras entre os departamentos: Pessoal, de pesquisa, projetos, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe.
10	Elimine os slogans, e exortações para a força de trabalho, tais como defeito zero ( zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho.
	Elimine as quotas de trabalho no chão de fábrica. Substitua por liderança.
	Elimine gerenciamento por objetivos. Elimine por números e metas numéricas. Substitua por liderança.
11	Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho de seu trabalho.
12	Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos.
13	Institua um vigoroso programa de educação e auto melhoria.
14	Envolve todos da organização na tarefa de alcançar a transformação. A Transformação é tarefa de todos.

Fonte: PALADINI (2006).

Juran (1992), por sua vez, definiu qualidade como “ausência de deficiências”, ou seja, quanto menor a não conformidade entre os produtos de uma empresa, melhor será a qualidade dos mesmos. A melhoria está relacionada à busca constante em aumentar a qualidade em todos os processos, visando à padronização das atividades, divulgando os resultados, transformando as oportunidades de melhoria em atividades de todos os trabalhadores. Já o planejamento está relacionado às necessidades e os objetivos que as organizações possuem, ou seja, planejar as atividades, criar características para satisfazer as necessidades dos clientes. E, por fim, o controle de qualidade tem como objetivo monitorar todo o processo produtivo, verificar os resultados e analisar se estão conforme o proposto, para evitar futuras não conformidades.

Outro autor importante foi Feigenbaum (1994). Ele conceitua qualidade como “[...] a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário” (FEIGENBAUM, 1994:8). E, baseando-se neste conceito, destacou que existem 9 fatores que podem influenciar na qualidade (também chamados de 9M), são eles:

- Dinheiro (money) - margens de lucro estreitas e investimentos.
- Gerência (Management) - qualidade do produto e assistência técnica.
- Pessoas (man) - especialização e engenharia de sistemas.
- Mercados (Markets) - competição e velocidade de mudança.
- Motivação (Motivation) - educação e conscientização para a qualidade.
- Materiais (Materials) - diversidade e necessidade de exames complexos.
- Máquinas (Machines) - complexidade e dependência da qualidade dos materiais.
- Métodos (Methods) - melhores informações para tomada de decisão.
- Montagens do produto - requisitos (mounting product requirements) - fatores que devem ser considerados - poeira, vibração, etc.

Desta forma, pode-se perceber que todos os autores citados acima, mais conhecidos como os “Gurus da Qualidade”, tiveram um grande peso na evolução do conceito, visto que, cada um abordou de sua forma o tema e agregou conteúdo à sua definição.

É certo que todos tinham o propósito de alavancar o termo e mostrar que a qualidade deverá estar presente em todos os processos da cadeia produtiva. Mas, para a manutenção da qualidade nas organizações é necessário um sistema para gerenciamento, e isso será abordado no tópico a seguir.

### 2.3. Sistema de Gestão da Qualidade

De acordo com Oliveira (2008) os sistemas de gestão da qualidade são um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas, e após processamento, transformando em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos.

Com isso pode-se dizer que, o sistema de qualidade dentro da organização é responsável por gerenciar todos os itens que compõe a cadeia produtiva, vale ressaltar que não é apenas os itens que estão ligados diretamente ao produto e/ou serviço, mas também, por exemplo, o departamento de recursos humanos, que é o responsável por disseminar informações aos funcionários, também compõe uma parcela nesta cadeia produtiva.

Mas, para que haja eficácia na implantação, bem como na gestão do sistema de qualidade, alguns tópicos são essenciais para que as empresas obtenham o sucesso desejado, são eles:

- **Política da qualidade:** Este é o primeiro passo para a implantação do sistema nas organizações. As empresas precisam descrever todos os objetivos e estratégias propostas pela liderança, a fim de assegurar que seus produtos e /ou serviços tenham a qualidade desejada. Sendo que esta política deverá ser divulgada a todos da organização e também aos seus clientes e fornecedores, pois assim todos terão o conhecimento sobre esta decisão tão importante na organização e irá colaborar para atingi-lo.
- **Documentação:** O Gerenciamento das documentações é crucial, pois é através dele que a organização consegue monitorar todos os seus processos, melhorar a sinergia entre os departamentos e na rapidez dos procedimentos.
- **Auditorias:** As auditorias são processos burocráticos, porém é através dela que as organizações conseguem também identificar possíveis falhas em seus processos, aperfeiçoamento, e por fim conseguir certificações. Sendo que este trabalho é exercido por empresas regulamentadas e qualificadas para tal finalidade.
- **Recursos Humanos:** O departamento de pessoal nas organizações possui um papel importante frente aos funcionários, pois são responsáveis pelas comunicações aos funcionários e sem contar que para que a organização consiga atingir seus objetivos propostos o engajamento dos funcionários é crucial para alcançá-los. Com isso, o

departamento possui essa responsabilidade de buscar meios para elevar a motivação dos funcionários.

Portanto, o sistema de qualidade possui um trabalho árduo nas empresas, pois existem diretrizes e princípios que são implementados em toda a sua organização, e com ele é possível fazer a tomada de decisão de forma segura, visto que a companhia consegue gerenciar e checar todo o seu processo. Com isso haverá uma melhora na qualidade de seus produtos frente aos seus clientes e como consequência o seu custo poderá diminuir, devido as não conformidades, e seu lucro poderá aumentar, visto que seus clientes estarão mais satisfeitos.

#### **2.4. Ferramentas de Qualidade**

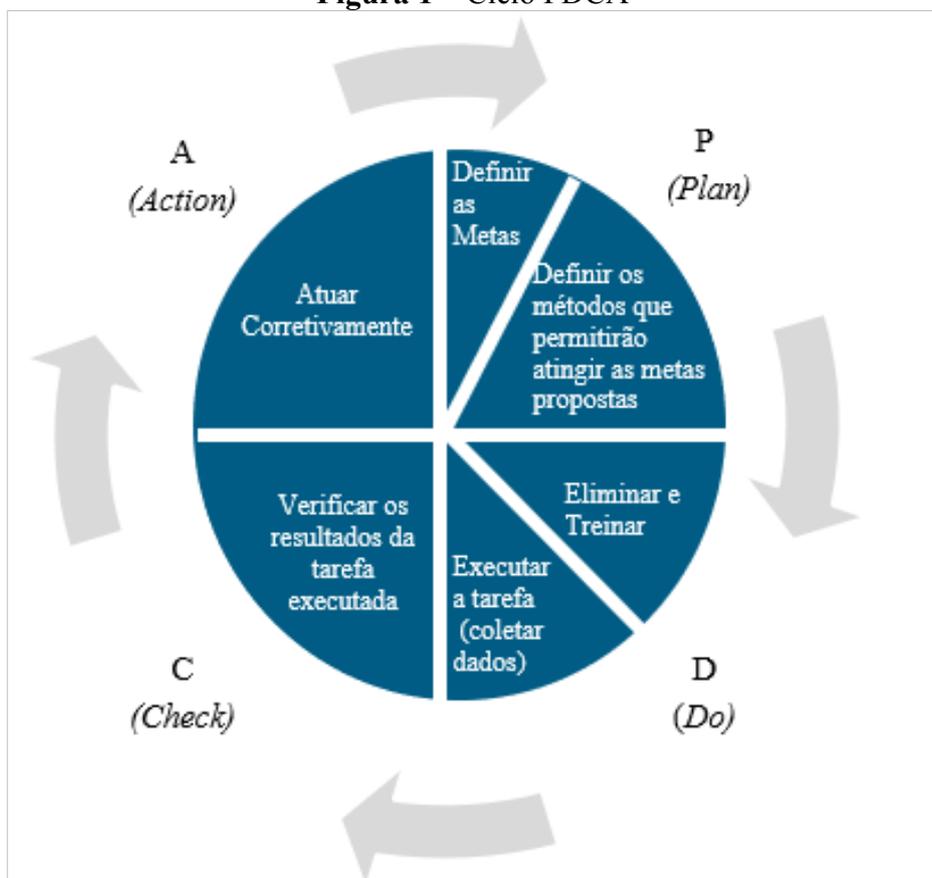
Quando a organização toma a decisão de implantar o sistema de gestão de qualidade, algumas ferramentas poderão ser útil para fazer uma análise mais assertiva dos fatos e, por consequência, auxiliar na estratégia da empresa. Desta forma, abaixo a exemplificação de quais ferramentas e como elas poderão ajudar as organizações a chegar a um grau de eficiência e eficácia de um determinado processo e/ou atividade.

Uma delas é o Ciclo PDCA, é uma ferramenta de gestão que visa à melhoria contínua dos processos nas organizações. Segundo Agostinetti (2006), as primeiras atividades desenvolvidas com a metodologia do ciclo PDCA ocorreram na década de 20 por Walter Shewhart. Apesar da sua elaboração do método ter sido feita por Walter Shewhart, quem realmente aplicou e disseminou o conceito foi Edwards Deming, o que fez com que o ciclo ficasse conhecido também como Ciclo de Deming.

E como o Ciclo PDCA está diretamente ligado à melhoria contínua dos processos das organizações, e possível dizer que esta ferramenta está vinculada também com os fundamentos da Filosofia Kaizen, que também possui como foco principal a melhoria contínua, sendo uma filosofia japonesa criada após a Segunda Guerra Mundial.

O Ciclo PDCA é composto em quatro etapas, são elas:

**Figura 1 – Ciclo PDCA**



Fonte: (SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2007)

E além do ciclo PDCA, a gestão da qualidade possui outras ferramentas que auxiliam na execução do processo, são elas:

**Quadro 4 – 7 Principais ferramentas da Qualidade**

<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>
<b>Diagrama de Pareto</b>	É um gráfico de barras ordenadas da maior para a menor. No eixo horizontal são colocados os tipos de perdas e no eixo vertical, as quantidades perdidas, de maneira que a ordem das barras mostra a importância relativa dos tipos de perdas.
<b>Histograma</b>	É o gráfico que mostra, por meio das barras verticais desenhadas lado a lado, a distribuição de frequências de uma variável, revelando padrões difíceis de reconhecer quando os dados estão apresentados somente em tabela.
<b>Diagrama de Causa e Efeito</b>	É a ferramenta estatística que mostra a relação entre todos os fatores (as causas) que levam a determinada situação (o efeito). As causas primárias, depois de identificadas, são subdivididas em causas secundárias.
<b>Folha de Verificação</b>	É uma planilha previamente preparada para o registro de informações que devem ser coletadas em passos específicos do processo.
<b>Gráfico de Controle</b>	É o método mais usado para monitorar o desempenho de um processo ao longo do tempo.
<b>Gráfico de Dispersão</b>	É um gráfico que permite visualizar a possível relação entre duas variáveis numéricas.
<b>Fluxograma</b>	É a representação visual da sequência de passos do processo.

Fonte: VIEIRA (2014).

Todas essas ferramentas sejam elas trabalhadas em conjunto, quanto individualmente auxiliam as empresas em possíveis problemas que poderão surgir e até mesmo em problemas relacionados que já aconteceram, visto que tais ferramentas podem ser preventivas e/ou corretivas.

## 2.5. Qualidade Total

No começo quando a qualidade surgiu nas organizações, o termo estava relacionado apenas à área produtiva, e com o passar do tempo às organizações foram percebendo tal necessidade e o conceito evoluiu para atingir a satisfação dos clientes, mas com a gestão da qualidade total é possível aplicar a qualidade a todos os processos dentro da organização, sejam eles: financeiro, vendas, compras, etc.

Desta forma, a gestão da qualidade total é um método utilizado em todos os processos das organizações e de acordo com ROSS (1993) o *Total Quality Management* (TQM) pode ser definido como uma filosofia de gestão integrada com um conjunto de práticas que enfatiza a melhoria contínua, o atendimento às expectativas e às necessidades dos consumidores, a redução do retrabalho, o planejamento de longo prazo, o redesenho de processos, o

benchmarking competitivo, o trabalho em equipe, a constante medição de resultados e um relacionamento próximo com fornecedores.

Sendo que este termo foi desenvolvido por grandes consultores, sendo eles: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran e Armand V. Feigenbaum, com o objetivo de disseminar este método em todos os processos das organizações, possibilitando que as empresas produzissem produtos e/ou serviços com alta qualidade, porém com o menor custo de fabricação e atendendo a necessidade e garantindo a satisfação dos seus clientes.

Com base na teoria, pode-se perceber que a gestão da qualidade total abrange toda a cadeia produtiva, e que possibilita com que todos dentro da organização conheçam a real importância da qualidade dos produtos e/ou serviços, entenda qual o seu papel, como ele poderá ajudar a empresa a atingir seu objetivo, a fim de almejar o sucesso e a lucratividade esperada.

## **2.6. Certificação**

Tendo em vista os tópicos citados acima, é cabível dizer que possuem um grande peso nas organizações, mas é necessária uma certificação, independentemente se ela está de acordo com o ramo ou com a estratégia da organização. Uma empresa que tenha produtos e serviços certificados pode ganhar a fidelidade de seus consumidores ainda mais rápida, já que tais clientes estão cada vez mais preocupados com a qualidade e com a segurança alimentar dos produtos que serão consumidos, ganhando um destaque ainda maior frente ao mercado.

Sendo que tais certificações possuem normas, visto que as normas se baseiam na entidade internacional chamada ISO (International Organization for Standardization), que possui sede em Genebra, na Suíça e foi fundada em 1946, com o objetivo de desenvolver normas técnicas para serem usadas mundialmente. (RODRIGUES; CARÂP; EI – WARRAK; REZENDE, 2011)

No Brasil, essas normas são editadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), e que dá o significado de certificação como um processo no qual a organização certificadora analisa se um determinado produto está de acordo com as normas técnicas. Sendo que esta análise/avaliação se baseia em auditorias no processo produtivo e com o resultado satisfatório desse processo, a empresa obtém a certificação e também terá o direito ao uso da Marca de Conformidade ABNT em seus produtos.

As certificações de qualidade mais comuns no país, são:

- ISO 9.001: Certificação referente aos sistemas de gestão da qualidade
- ISO 14.001: Certificação de qualidade da gestão ambiental
- ISO 16.001: Certificação referente à responsabilidade social

E além da certificação de qualidade, temos também a certificação da segurança alimentar, no qual chamamos de FSSC 22000: Certificação do Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos. Sendo que tal norma é baseada nas normas ISO, e foi desenvolvida para a certificação de sistemas de gestão de segurança dos alimentos de organizações que processam ou fabricam produtos de origem animal, produtos vegetais perecíveis, produtos conservados em temperatura ambiente e ingredientes alimentícios como aditivos, vitaminas e culturas biológicas, bem como fabricantes de embalagens para alimentos. (FURLAN; GALVÃO; MACIEL; MATTHIENSEN; OETTERER; SILVA; SUCASAS, 2014)

Diante disso, de acordo com a ABNT, para certificar um produto, serviço ou sistema, primeiramente a organização precisa identificar se possui uma norma técnica que estabeleça os requisitos mínimos para garantir a conformidade. Desta forma, para ser certificada, a empresa precisa atender tais requisitos, bem como oferecer equipamentos, funcionários qualificados, instalações para sustentar/ controlar as normas exigidas para tal certificação.

Em síntese, pode-se perceber que a organização que decide fazer a implementação de uma certificação, terá um trabalho árduo tanto na implementação, como na sustentação dos requisitos, porém se bem estruturado, poderá contar com grandes benefícios, tais como:

**Quadro 5 – Benefícios da Certificação**

<b>1</b>	Promove o comprometimento com a qualidade;
<b>2</b>	É um método gerencial que lhe permite medir a melhoria contínua do desenvolvimento do negócio;
<b>3</b>	Assegurar eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema;
<b>4</b>	Introduzir novos produtos e marcas no mercado;
<b>5</b>	Reduzir perdas no processo produtivo e melhorar a sua gestão;
<b>6</b>	Diminuir controles e avaliações por parte dos clientes;
<b>7</b>	Fazer frente à concorrência desleal;
<b>8</b>	Melhorar a imagem da organização e de seus produtos ou atividades junto aos seus clientes;
<b>9</b>	Assegurar que o produto, serviço ou sistema atende às normas;
<b>10</b>	Tornar a organização altamente competitiva com produtos em conformidade às normas técnicas.

Fonte: ABNT (<http://www.abnt.org.br/>)

Diante disto, uma empresa que possui em sua estratégia, ser uma organização certificada só tende a ganhar seja em média e/ou longo prazo, visto que uma certificação auxilia as empresas a alavancar o nível de excelência de seus serviços e ou produtos.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e caráter descritivo, sendo que, para a realização da parte teórica foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2000), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática e também o método.

Contanto, foi utilizada também a pesquisa documental no presente trabalho, que de acordo com o autor Gil (1999), é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Quanto à parte prática da pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, que segundo Yin (2001), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e por menorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

Já para o estudo de caso, foi aplicado no primeiro momento para a coleta de dados o questionário com questões discursivas, baseando-se no referencial teórico, e de acordo com Cervo & Bervian (2002, p. 48):

Questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Sendo que o questionário pode contar questões discursivas ou objetivas. Mas com o objetivo de enriquecer ainda mais as respostas o questionário deste trabalho continha questões aberta, ou seja, questões discursivas.

Marconi & Lakatos (1996, p. 88) destacam ainda que o questionário estruturado pode ser compreendido como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”.

Para a realização do estudo, o questionário foi enviado por e-mail para uma analista de *Food Safety Quality Regulatory* (FSQR), em Setembro de 2017, contendo perguntas

discursivas elaboradas com o tema em questão. Após a primeira análise das respostas obtidas, percebeu-se algumas lacunas na compreensão sobre o sistema de gestão da qualidade da empresa e optou-se por tentar buscar maiores informações a respeito. Então, em janeiro de 2018 agendou-se uma entrevista pessoal, agora, com a supervisora da área de FSQR com o objetivo de alcançar um maior aprofundamento dessas informações.

Segundo Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

Sendo que tais entrevistas podem ser classificadas em três tipos principais: entrevistas estruturadas ou padronizadas, não estruturadas ou despadronizadas, semiestruturadas ou semipadronizadas. O tipo mais usual de entrevista é a semiestruturada, por meio de um roteiro de entrevista (LAVILLE & DIONNE, 1999). Para o presente trabalho, foi utilizada a entrevista semiestruturada.

E por fim, o presente trabalho foi realizado em uma empresa multinacional processadora de soja localizada na cidade de Uberlândia, a qual será chamada de Beta, pois a organização não autorizou a divulgação de seu nome. A escolha da empresa Beta para o estudo de caso foi devido ao fato da pesquisadora trabalhar na organização e ter a facilidade de acesso às informações.

## **4. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BETA**

### **4.1. O Sistema de Gestão da Qualidade**

A organização oferece serviços e produtos alimentícios, agrícolas, financeiros e industriais pelo mundo. Possui 150.000 funcionários em 70 países, que estão comprometidos a fornecer alimentos ao mundo de uma forma responsável, reduzindo o impacto ambiental e melhorando as comunidades onde trabalham. Está no Brasil desde 1965 e com cerca de 10 mil funcionários, a organização é uma das maiores indústrias de alimentos do País. Com sede em São Paulo (SP), a empresa está presente em 17 Estados brasileiros e no Distrito Federal por meio de unidades industriais, armazéns, terminais portuários e escritórios em 143 municípios. Devido sua grandeza, o estudo de caso foi concentrado na fábrica de Uberlândia. Sendo que a unidade processadora de Uberlândia está no mercado há 32 anos, fornecendo produtos para

grandes empresas tais como Unilever, BRF e também itens para o consumidor final, tais como: Óleo Liza e Óleo Veleiro.

Como dito anteriormente, a empresa Beta possui várias unidades no país e possui uma constante preocupação com a segurança de seus funcionários e também das empresas terceiras que trabalham dentro da sua infraestrutura com intuito de garantir a estabilização das máquinas e equipamentos, mas não só a segurança de pessoas possui peso na organização, mas também a segurança dos alimentos que ali produzem, visto que, junto à sua logo, a empresa Beta, possui o seguinte slogan” Alimentando ideias, alimentando pessoas”. E através dessa frase percebe-se o quão importante é a segurança alimentar dentro da organização.

Com base em toda essa preocupação, a empresa Beta está em constante monitoramento de todo o seu processo produtivo, afim de que os produtos expedidos pela organização sejam seguro; de qualidade e que atendam as especificações de clientes e bem como a satisfação do consumidor. Sendo que todo controle de qualidade dos seus produtos é realizado por um departamento específico no qual é chamado de FSQR (*Food Safety Quality Regulatory*), mas todos que trabalham na empresa possuem responsabilidades para que tal produto seja entregue ao cliente com a qualidade desejada.

Sendo que esse monitoramento da segurança alimentar dos produtos é feito através do sistema de gestão, que fica sob responsabilidade do departamento de FSQR, sendo que os funcionários do setor são encarregados de apenas gerenciar o sistema, a atualização dos arquivos existentes é de suma responsabilidade do gerente da área que possui arquivos/ documentos dentro do próprio sistema.

O sistema é bastante robusto, já está implementado há vários anos e contém documentos de todas as áreas da organização, ou seja, desde a recepção de matéria-prima até o procedimento de como agir em um possível *Recall* que a organização poderá ter. Possui como objetivo gerenciar os procedimentos e pré-requisitos solicitados na norma das certificações para que os produtos estejam aptos para seus clientes. Todos os pré-requisitos/ procedimentos para exercer tal atividade que está relacionada à segurança alimentar, vale lembrar que não é apenas a atividade ligada ao processo produtivo em si, mas atividades de toda a sua cadeia produtiva, está disponível no sistema para todos os funcionários, visto que além da segurança de pessoas e alimentar, a empresa também possui uma grande preocupação na segurança da informação, e desta forma todos os funcionários precisam ter seus próprios usuários no sistema de gestão da qualidade.

Como a empresa Beta é uma organização fabril, a mesma precisa estar em constante monitoramento de todo o seu processo, de seus indicadores, suas análises, para verificar se

seus produtos estão conforme solicitados. Todo esse controle é feito na maioria das vezes em planilhas de Excell/ Word e com anotações sobre os detalhes da produção de cada área, seja de hora em hora ou de turno em turno, e visto que todas essas planilhas no qual podemos chamar de caderno de operação deverão estar no sistema de gestão de qualidade. Sendo que todos os registros inclusos no sistema, deverão conter no canto superior direito da folha, a sigla do departamento + número do registro e abaixo o número da revisão com a data que o registro está sendo revisado. E sem contar, que anualmente, se caso não tenha sido necessária alteração antes, os responsáveis pelas áreas deverão renovar a data de todos os registros.

Como são vários departamentos e uma imensidade de registros que precisam ser anotados pelos operadores, muita das vezes tais cadernos são renovados mensalmente, porém os registros utilizados pelos funcionários não podem simplesmente ser jogados no lixo, e sim possuem todo um gerenciamento para armazenagem, onde a organização conta com um departamento específico de arquivo inativo, sendo que cada registro possui um tempo certo para armazenagem, podendo ficar em até 5 anos arquivados, pois tais documentos poderão ser cobrados e uma auditoria ou até mesmo em um Recall.

Além de todas as funcionalidades do sistema descritas acima, ele possui uma grande função, sendo o principal meio de avaliação em uma auditoria, por isso, mesmo ele estando bastante desenvolvido, a empresa busca constantemente melhorias para atender tanto os objetivos das certificações da segurança alimentar do produto final quanto atender às demandas da empresa para facilitar o dia a dia dos usuários do mesmo.

O grande desafio da área de Qualidade / Segurança Alimentar como é uma empresa grande e possui uma gama de produtos e com vários seguimentos, alguns dos funcionários não tem a visão de todo o processo com o máximo de detalhes possível, e sim acabam tendo o conhecimento bastante específico da sua área de trabalho e das demais áreas um entendimento macro.

De acordo com a parte teórica do trabalho, pode-se perceber que o sistema de gestão de qualidade possui algumas ferramentas para ajudar os direcionamentos dentro das organizações. Na empresa Beta foi possível identificar que são bastante utilizadas, com destaque para o diagrama de causa e efeito.

O diagrama é utilizado em toda a organização e pode ser oriundas de reclamações de clientes, variação de processo (desvios internos no processo produtivo). É possível identificar a causa raiz do problema com a mesma, tendo um olhar para os métodos, máquinas, materiais, mão – de – obra, meio ambiente e medida e com isso é possível tomar as ações necessárias a fim de eliminar os problemas.

Contudo o ciclo PDCA, que com a recente criação do departamento de melhoria contínua na organização, veio ganhando ainda mais visibilidade na empresa, com a implantação de ferramentas de melhoria contínua, tais como: 5S; Kaizens, e também o gráfico de controle que atualmente é bastante utilizado para análises estatísticas do processo produtivo e bem como é possível ter tomada de decisão para estabilização do processo, através das análises, caso seja necessário.

As demais ferramentas também são usadas na empresa, tais como: O Fluxograma, que é utilizado em apresentação para exemplificação de cada etapa do processo, afim de que tenha uma visão com mais detalhada e com mais facilidade e a folha de verificação, em problemas razoavelmente pequenos, no qual é necessário apenas para identificar a frequência da quantidade de vezes que determinada máquina parou, por exemplo,

#### **4.2. Política de Segurança Alimentar**

De acordo com a entrevista foi informado que a empresa Beta não possui política de qualidade e, sim política de segurança alimentar, pois a companhia entende que este requisito é algo que está intrínseco ao processo produtivo, Mas, a política de segurança alimentar possui o mesmo peso dentro da empresa, visto que, a divulgação desta política é feita frequentemente aos funcionários, através de murais de comunicação, para os novos funcionários a divulgação é feita na integração e anualmente a empresa possui um período de treinamento relacionado à parte de segurança alimentar para todos os funcionários e também para as empresas terceiras que são contratadas para realização de serviços, com o objetivo de fazer com que todos entendam a real importância de cada um deles na política, como o trabalho deles contribui para o cumprimento da mesma, pois quando se fala em política de segurança alimentar é esperado com que todos da empresa em seus diversos níveis, saibam que direção ou qual a função principal que a companhia Beta pretende atingir, sendo que a política tem a habilidade de ser escrita de uma forma que engloba o entendimento para todos.

#### **4.3. Certificações**

De acordo com o tópico anterior, percebe-se que a organização não possui política de qualidade e sim de segurança alimentar, e com consequência disso, as certificações que a empresa possui estão relacionadas aos produtos que ali fabricam, são elas: GMP+ trata-se da alimentação animal, ou seja, dentro desta certificação a empresa trabalha com a segurança

alimentar dos farelos que a organização fabrica para a nutrição animal. E a certificação FSSC 22000, que é a junção de duas grandes certificações: ISO 22000 + ISO TS22002-1, sendo que esta trata-se da alimentação humana, ou seja, são auditados os óleos refinados e degomados que a empresa vende aos seus clientes, seja eles organizações como insumo para produtos acabados, por exemplo: Margarina, etc, e até mesmo atacadistas afim de que o óleo refinado envasado, chegue na residências dos consumidores.

A empresa possui uma periodicidade muito rígida com relação às auditorias das certificações, e tanto para a GMP+ quanto para FSS C22002 a recertificação acontece à cada 3 anos, sendo realizada, no mínimo, 2 auditorias de acompanhamento (uma a cada ano).

Sendo que a empresa Beta se compromete, por meio do Manual das Políticas de Segurança de Alimentos a estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema eficaz de gerenciamento de Segurança de Alimentos, bem como atualizá-lo sempre que necessário, para isto, existe um time de Food Safety, formado por representantes das áreas produtivas, que analisam criticamente o FSMS realizando sua atualização.

Todas as certificações GMP+ e FSSC 22000 garantem aos clientes o fornecimento de um produto seguro ao consumo animal e humano respectivamente. Certificação como estas, qualifica a empresa Beta para o fornecimento de alimentos mundialmente e é sem dúvida, base para fidelização de clientes que também operam tanto no mercado nacional quanto no internacional.

A empresa possui uma restrição da divulgação das certificações para o mercado, pois existem critérios de como compartilhar e regras claras impostas pela empresa para o compartilhamento de tais certificações, desse modo não é possível identificar nos rótulos dos produtos. Geralmente essas informações são compartilhadas com clientes muito específicos, ou seja, B2B(*Bussiness to Bussiness*), porém quando essa é solicitada, primeiramente a empresa verifica a real necessidade e com isso envia os certificados. Mas a certificação GMP+ exige que seja colocado na nota fiscal que o produto que está sendo embarcado seja certificado pela norma.

E como já mencionado na parte teórica do trabalho, uma organização certificada, possui um controle muito rígido de seu processo produtivo, garantindo que nenhum produto e/ou serviço seja vendido com não-conformidade e sem contar o destaque no mercado e é com essa motivação que a empresa Beta busca ser uma empresa certificada, afim de levar um produto de qualidade/ seguro para a mesa do consumidor. E é com toda essa preocupação que a empresa possui, ela possui um grande esforço para que não se perca nenhuma de sua

certificação, visto que desde a implantação dessas certificações a organização não possui por esse processo.

Atualmente a empresa não está em busca de novas certificações, visto que acredita que ambas já implementadas estão atendendo as exigências dos seus clientes, mas a organização está sempre atenta as atualizações das normas/ pré-requisitos existentes nas certificações, a fim de se manter atualizada no mercado.

#### **4.4. Auditorias**

A empresa Beta possui um plano de auditorias internas e externas realizadas anualmente com funcionários capacitados pela escola de auditoria e também pelo órgão certificador a fim de evitar as não conformidades respectivamente, para manter suas certificações, sendo que tanto a auditoria interna quanto a externa a duração é em torno de uma semana.

A organização capacita alguns funcionários como auditores e eles exercem essa atividade nas auditorias internas, e quando falamos de auditoria interna ou qualquer tipo de auditoria existe um conceito muito importante que é a independência, ou seja, sempre que é realizada uma auditoria interna, essa atividade é exercida por um funcionário da mesma área de trabalho, porém de uma cidade diferente, pois desta forma é possível ter a independência do auditor e também evitar o conflito de interesse e o objetivo dessas auditorias é para avaliar as fragilidades do sistema e propor ações para mitigá-las.

Para as auditorias externas, a organização contrata o órgão certificador e o mesmo realiza as auditorias se baseando em todos os pré-requisitos da norma, sendo que primeiramente é feito uma reunião com todos os membros envolvidos afim de efetuar a abertura e após a divulgação e estabelecimento do objetivo o(a) auditor(a) inicia as atividades.

Ao final da auditoria é feito um relatório contendo todos os itens vistos e as não conformidades encontradas, caso houver. Sendo que a empresa Beta é responsável por efetuar um plano de ação para todos os itens não conformes e enviar ao órgão certificador, e dependendo da dimensão da não conformidade encontrada o órgão certificador retorna a empresa antes da sua próxima auditoria para verificar tal ocorrência. Caso contrário, os itens só serão avaliados na próxima auditoria externa, pois as ações relacionadas à segurança dos produtos são tidas como prioridade e gerenciamento destas é estabelecido pela Política de Segurança de Alimentos, na qual a empresa Beta se compromete á fornecer alimentos, rações, produtos e serviços seguros à seus consumidores.

Tanto nas auditorias internas quanto externas todos os funcionários que exercem atividades na organização, estão sujeitos a ser auditados. Porém como já informado os funcionários não tem a visão do processo como um todo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é possível compreender o quão importante é a qualidade e a segurança alimentar, nas organizações. Visto que se espera ter em mente o significado e aplicabilidade da padronização, para que haja a compreensão de atender as especificações dos clientes, evitando ao máximo as não conformidades e proporcionando a credibilidade ao usuário, que eventualmente se fidelize a organização, e com consequência disto, a empresa garantirá a satisfação de seus consumidores.

Nesse sentido, o trabalho teve como objetivo analisar como ocorre a gestão da qualidade em uma empresa multinacional Processadora de Soja de Uberlândia, identificando as principais ferramentas utilizadas para padronização dos procedimentos e os certificados implementados.

Visto que com a revisão bibliográfica dos principais autores e leitura de textos encontrados com o tema, foi fundamental para o enriquecimento do presente trabalho.

Com isso, após a análise, foi possível perceber que o trabalho atingiu o objetivo proposto, pois o sistema atende as necessidades da empresa e as exigências que venha a surgir referente as normas e ao mercado competitivo. Dado que a organização possui um departamento, com funcionários qualificados para o gerenciamento da gestão, a fim de que trabalhe em conjunto com todos os demais setores, auxiliando e direcionando, e fazendo com que todos entendam a real importância de suas atividades, para conseguir o objetivo almejado em sua estratégia e também em sua Política de Segurança Alimentar.

Sendo que para o auxílio de tal gerenciamento a empresa adota principalmente as seguintes ferramentas: Gráfico de Pareto; o ciclo PDCA; Fluxogramas, Gráfico de controle e a folha de verificação, e que trabalhando em conjunto com o sistema de gestão da qualidade, atendem aos requisitos solicitados para as certificações que a organização possui, que são elas: FSSC 22000 e GPM+. Contudo, tais certificações desempenham a função de garantir a segurança alimentar dos produtos fabricados na empresa Beta, visto que a FSSC 22000, certifica os produtos para o origem humana, ou seja, o Óleo Refinado e a GMP+ certifica os produtos fabricados para a origem animal, tais como: Farelo de Soja.

Afim de agregar no trabalho, foi possível identificar como benefício, o plano de Auditorias que a empresa trabalha, visto que a organização, possui além da contratação de um órgão externo normativo para as auditorias externas, funcionários treinados, afim de contribuir ainda mais para que a organização mantenha os seus certificados já implementados. E sem contar a política de segurança alimentar que a organização possui, pois à área de

assuntos corporativos teve a cautela de escrever tais diretrizes em um vocabulário, onde todos da organização, de todos os níveis hierárquicos, pudessem compreender e saber como ajudará atingir tal objetivo.

Contanto, foi possível identificar também algumas dificuldades no sistema, pois nem todos os funcionários possuem uma visão detalhada do processo, o que pode acarretar uma margem de erro considerável. Pois como a empresa Beta dispõe de várias etapas na cadeia produtiva, o empregado que não conheça as particularidades do sistema, a real importância de sua atividade e como ela auxilia na fabricação de um produto sem anormalidades, dentro das especificações solicitadas na norma e bem como exigido por alguns clientes, poderá ocasionar prejuízos para a organização, pois a empresa Beta terá o custo do reprocesso daquele produto que foi enviado fora da especificação, como exemplo para tal dificuldade, podemos citar um dos pré – requisitos que a organização possui, no qual trata-se da *Contaminação Cruzada*, ou seja, dos possíveis perigos físicos, químicos e biológicos que um departamento poderá ter, e para que esses possíveis perigos não sejam levados para outro departamento, a empresa Beta, possui uma política de cores para os itens de limpeza ( vassoura, rodo, balde ), visto que dessa forma, tais itens são utilizados somente na área destinada aquela cor. Mas, na prática esse é um ponto de alerta ainda para a empresa Beta.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINETTO, J.S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças**. 2006 121 p. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

CARVALHO, M. M, PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

CARVALHO, M. M, PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FEIGENBAUM, Armand V. - **Controle Total da Qualidade**. Ed. Makron Books, 1994

FURLAN, E; GALVÃO, J; MACIELE, E; MATTHIENSEN, A; OETTERER, M; SILVA, LUCIANA; SUCASAS, L. **Qualidade e Processamento de Pescado**. Elsevier, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 1-164.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

JURAN, J.M.. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill : Makron, 1991-1993. 8v

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 1-86.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. xvii, 355p.

RODRIGUES, M. V; CARAP, L. J; EI-WARRAK, L. O; REZENDE, T. B **Qualidade e Acreditação em Saúde**. 1ª ed. Editora FGV 2011.

ROSS, J. **Total quality management: text, cases and readings**. Florida: St. Lucie Press, 1993

SERTEK, P.; GUINDANI, A.R; MARTINS, T.S **Administração e planejamento estratégico**. Paraná: Ibpex, 2007.

STEVENSON, W. J. **Administração das Operações de Produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001

VERAS, C. M. dos A. **Gestão da Qualidade**. Sao Luis: IFMA, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, S. **Estatística para a Qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

Gestão da Qualidade, Disponível em: <<http://gestao-de-qualidade.info/>>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Gestão da Qualidade Total, Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_da\\_qualidade\\_total4](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total4)>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Joseph\_Moses\_Juran, Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Moses\\_Juran](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Moses_Juran)>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Armand\_Feigenbaum, Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Moses\\_Juran](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Moses_Juran)>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Diagrama-de-pareto, Disponível em: <<http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/15-diagrama-de-pareto>>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Histograma, Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Histograma>>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Controle Estatístico de Qualidade, Disponível em: <<http://www.de.ufpb.br/~luiz/CEQ/Aula2.pdf>>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

As Ferramentas de Comunicação Interna na Gestão para a Qualidade, Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/CSOares.pdf>>. Acesso em 20 Setembro de 2017.

Associação Brasileira de Normas Técnicas, Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em 27 Maio de 2018.

## 7. APÊNDICE

### 7.1. Questionário

#### Questões:

- 1) Como funciona o sistema de gestão da qualidade da empresa Beta?
- 2) Quais as certificações que a empresa possui?
- 3) Qual a periodicidade para atualização das certificações?
- 4) Como a empresa mantém os critérios estabelecidos para que não perca as certificações?
- 5) Existe alguma certificação específica que a empresa teve que aderir para fidelizar algum cliente?
- 6) Como era e como ficou após a implantação do sistema de gestão da qualidade?
- 7) Atualmente a empresa percebe alguma resistência por meio dos funcionários quanto ao sistema de gestão da qualidade?
- 8) Como a empresa gerencia as ações relacionadas à qualidade do seu produto?
- 9) A empresa utiliza alguma das ferramentas de gestão da qualidade?

### 7.2. Roteiro para entrevista

#### Tópico: Sistema de Gestão da Qualidade:

- 1) Como é o sistema de gestão de qualidade da empresa Beta? O que você considera como destaque? Existe algo que pode melhorar ( dar exemplo como : na forma de gerenciar as atividades, na abordagem dos funcionários ) ? Se sim, exemplifique.
- 2) Como estudamos, o sistema de gestão d qualidade possui algumas ferramentas para dar suporte à teoria, na empresa Beta, alguma delas são utilizadas?  
Se sim quais? E você acredita que as ferramentas contribuem para o dia – a – dia da organização?  
Se não, porque a empresa não utiliza? Você como supervisora da área da qualidade, acredita que as ferramentas traz melhorias para a organização?
- 3) A empresa possui uma política de qualidade? Se sim, esta política foi construída com o apoio da alta liderança e disseminada à todos os funcionários?

- 4) Como a empresa garante que todos os funcionários cumpram o seu papel com a política de qualidade? Existe algum treinamento, integração que os funcionários possuem?
- 5) E como sabemos a empresa beta, possui vários funcionários terceiros, ou seja, empresas contratadas que trabalham constantemente nas fábricas, esses funcionários também possui o conhecimento esse a política e também as suas responsabilidades?

### **Tópico: Certificações**

- 1) Quais as certificações que a empresa possui?
- 2) Quando a empresa começou a buscar certificações (em que ano?). E quais as razões motivaram a empresa a buscar certificações?
- 3) Poderia me explicar com mais detalhes do que se trata cada uma delas?
- 4) A empresa já perdeu alguma certificação?
- 5) As certificações ajudam a empresa a conseguir novos clientes/ novos parceiros?
- 6) As certificações da empresa impactam de alguma forma na sua imagem?
- 7) A empresa divulga as certificações que possui para o público externo?
- 8) E o público interno da empresa, como eles ficam sabendo que a empresa está buscando uma determinada certificação?
- 9) Existe outra certificação, que você acredita que seja importante a organização ter?
- 10) A sua visão em relação a uma empresa que possui certificações de qualidade? Elas se destacam no mercado? Possuem um poder de competitividade frente ao mercado melhor?
- 11) Como a empresa realiza a revalidação das certificações? A empresa contrata uma organização certificadora? Se sim, qual o período? Além dessas auditorias, vocês também realizam mini auditorias dentro do processo e bem como nas documentações? Se sim, quem são os responsáveis por realizar as auditorias, qual a periodicidade?
- 12) Aproveitando, como funciona o arquivamento das documentações de todo o processo, pois são itens fundamentais para a empresa e bem como para as auditorias. A empresa possui algum sistema específico para arquivamento? Se sim, todos os funcionários possuem acesso? Quem é o responsável por verificar o sistema?

13) Como sabemos o departamento de Recursos Humanos, possui um papel fundamental frente aos funcionários, este departamento é também envolvido nas atividades e no gerenciamento da qualidade dentro da organização?

Se sim, você acredita que isso traz ainda mais valor ao sistema de qualidade?