

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AMANDA NOGUEIRA RODRIGUES**

**A GESTÃO EFICIENTE DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA  
NO MERCADO DE LATICÍNIOS: um estudo de caso da empresa Laticínios São José.**

São Luís  
2014

**AMANDA NOGUEIRA RODRIGUES**

**A GESTÃO EFICIENTE DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA  
NO MERCADO DE LATICÍNIOS: um estudo de caso da empresa Laticínios São José.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da  
Universidade Federal do Maranhão, para conclusão do  
curso.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Me. Giselly Danniela de Albuquerque  
Cavalcanti Ferreira

São Luís

2014

Rodrigues, Amanda Nogueira.

A gestão eficiente da qualidade como estratégia competitiva no mercado de laticínios: um estudo de caso na empresa Laticínios São José / Amanda Nogueira Rodrigues .- São Luís, 2014.

66 f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2014.

Orientador (a): Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira

1. Laticínios – Gestão de Qualidade 2. Gestão estratégica. 3. Agronegócio. I. Título.

CDU 005.6:637.1

**AMANDA NOGUEIRA RODRIGUES**

**A GESTÃO EFICIENTE DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA  
NO MERCADO DE LATICÍNIOS: Um estudo de caso da empresa Laticínios São José.**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Aprovada em: / /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profª. Me. Giselly Danniela de Albuquerque C. Ferreira (Orientadora)**

---

**1 EXAMINADOR**

---

**2 EXAMINADOR**

Ao meu pai, George, à minha mãe, Izoldiléa, à  
minha avó, Socorro, à minha irmã, Fernanda e  
à minha tia Vera que fizeram o impossível  
para que eu chegasse nessa etapa, acreditando  
e investindo na minha vitória.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida, e por todas as minhas conquistas;  
Ao meu pai, George e minha mãe Izoldiléa, pelo amor, pelos ensinamentos, incentivos, orientações e preocupações;

À minha irmã Fernanda, que esteve ao meu lado, lutando junto comigo e acreditando no meu potencial;

À minha avó Socorro, pelas orações incansáveis, proteção, incentivo e apoio;

Ao meu namorado, Ighor pela paciência, amor, carinho e compreensão;

Aos meus tios, Vera e Rodrigo pelo apoio, informações e dicas;

À minha família, tias e primos que torceram por mim. Em especial, ao meu avô Alfredo que infelizmente não pôde estar presente na realização deste sonho;

À Dra. Márcia Baldez que contribuiu muito para a realização deste trabalho, com paciência e dedicação;

Ao professor Walber pelas orientações com paciência durante a realização do projeto e à professora Giselly por ter me orientado, dedicando seu tempo e me incentivado a me tornar uma boa profissional;

Aos meus colegas do curso, em especial à Maryane, Mário, Igor e Cristina pelo apoio e ajuda durante a realização deste trabalho;

Aos meus colegas de turma, em especial à, Eduardo, Renata, Luciléia, Ronaldo, Letícia e Vinícius por todos os momentos de alegria que passamos juntos durante essa jornada e principalmente pela companhia neste último ano;

Aos meus companheiros profissionais, Jarbas e Kênia por todo o aprendizado durante meu estágio.

Aos meus grandes amigos, Ludmylla, Rafael (Japa) e Laís pelo companheirismo, conselhos e por estarem comigo em todos os bons e maus momentos;

Obrigada a todos que, mesmo não estando citados aqui, contribuíram de alguma forma para o meu crescimento e para a conclusão desta etapa.

A qualidade é uma arma poderosa contra a concorrência, pois suplantar seus níveis de excelência exige uma postura diferenciada em relação à qualidade, para a qual a melhoria contínua é essencial.

Oliveira, 2011

## RESUMO

Esta monografia visa compreender a Gestão da Qualidade como diferencial competitivo no mercado de laticínios. Para isso, tem como objetivo principal, analisar a Gestão da Qualidade como estratégia competitiva a partir de um estudo de caso na empresa Laticínios São José. Inicialmente a contextualização teórica aborda a gestão estratégica da qualidade, a gestão da qualidade no agronegócio e a caracterização da agroindústria de laticínios. Utilizando o estudo de caso e entrevistas, qualitativamente e descritivamente foi possível evidenciar a gestão estratégica da qualidade e identificar que os benefícios desta gestão contribuem para a manutenção da reputação da marca Laticínios São José. Por meio de questionários, realizando um estudo comparativo entre a Laticínios São José e uma concorrente, constatou-se as ações estratégicas de qualidade utilizadas em cada organização, identificou-se quais os fatores na opinião destas empresas mais influenciam na decisão de compra dos consumidores e verificou-se qual a estratégia competitiva utilizada por cada uma. Ao final do estudo ficam algumas sugestões para que a Laticínios São José possa melhorar seu posicionamento frente aos concorrentes.

Palavras-chave: Diferencial competitivo. Gestão estratégica. Qualidade. Agroindústria. Laticínios São José.



## **ABSTRACT**

This monograph aims to understand the quality management as competitive advantage in the dairy market. For this, the main objective is to analyze the Quality Management as competitive strategy from a case study in the company Laticínios São José. Initially the theoretical contextualization addresses strategic quality management, quality management in agribusiness and characterization of agribusiness dairy. Using the case study and interviews, qualitatively and descriptively was possible to demonstrate the strategic quality management and identify the benefits of this management help to maintain brand reputation of Laticínios São José. Through questionnaires, conducting a comparative study between the Laticínios São José and a competitor, we found the strategic actions of quality used in each organization, we identified the factors which in the opinion of these companies more influence in purchasing decisions of consumers and found that the competitive strategy used by each. At the end of the study are some suggestions for the Laticínios São José can improve its position relative to competitors.

**Keywords:** Competitive advantage. Strategic management. Quality. Agribusiness. Laticínios São José.

## LISTA DE SIGLAS

AGED	- Agência da Defesa Agropecuária
ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APPCC	- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BPF	- Manual de Boas Práticas de Fabricação
CCS	- Contagem de Célula Somáticas
SDA	- Secretaria de Defesa Agropecuária
DIPOA	- Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIEMA	- Federação das Indústrias do Estado do Maranhão
ICMS	- Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
INOVAGRO	- Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária
MDA	- Ministério do Desenvolvimento Agrário
MAPA	- Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento
PAA	- Programa de Aquisição de Alimentos
PAC	- Programa de Auto Controle
PGPM-AF	- Programa de Garantia de Preços mínimos da agricultura familiar
PIB	- Produto Interno Bruto
PNAE	- Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNQL	- Programa Nacional de melhoria da Qualidade do Leite
POPs	- Procedimentos Operacionais Padronizados
PPHO	- Programa de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional
PRONAF	- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAC	- Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIE	- Sistema de Inspeção Estadual
SIF	- Sistema de Inspeção Federal

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

<b>FIGURA 1</b> – Interligação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõem.....	13
<b>FIGURA 2</b> – Eras da Qualidade.....	14
<b>FIGURA 3</b> – Interligação entre conceitos.....	17
<b>FIGURA 4</b> – Níveis da estrutura de um sistema de qualidade.....	18
<b>FIGURA 5</b> – O ciclo PDCA.....	19
<b>FIGURA 6</b> – Relação entre identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. ....	20
<b>FIGURA 7</b> – Etapas APPC.....	24
<b>FIGURA 8</b> – Atributos intrínsecos e extrínsecos do alimento.....	26
<b>FIGURA 9</b> – Processo de tomada de decisões públicas.....	32
<b>FIGURA 10</b> – Estágios Econômicos num Sistema de Comercialização.....	33
<b>FIGURA 11</b> – Etapas do processo de planejamento logístico.....	34
<b>FIGURA 12</b> – Logomarca Laticínios São José.....	38
<b>FIGURA 13</b> – Organograma funcional.....	38
<b>FIGURA 14</b> – Produtos Laticínios São José.....	46
<b>GRÁFICO 1</b> – Atividades que devem ser relacionadas para atingir a qualidade total.....	48
<b>GRÁFICO 2</b> – Fatores que mais influenciam na decisão de compra dos consumidores...50	

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> – PIB do agronegócio brasileiro no PIB do Brasil.....	21
<b>TABELA 2</b> – BPF Requisitos.....	23
<b>TABELA 3</b> – Relação de variáveis que influenciam os mercados de lácteos com Alguns de seus indicadores.....	27
<b>TABELA 4</b> – Principais países produtores de leite no mundo - 2010.....	29
<b>TABELA 5</b> – Brasil – Leite – Produção, Consumo e Exportação.....	30
<b>TABELA 6</b> – Leite é um bom negócio para quem? .....	30
<b>TABELA 7</b> – Critérios, características e requisitos do Programa Nacional de melhoria da Qualidade do Leite.....	35
<b>TABELA 8</b> – Perfil das empresas analisadas.....	47
<b>TABELA 9</b> – Ações estratégicas para atingir a qualidade.....	49
<b>TABELA 10</b> – Aspectos dos programas de auto controle.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Histórico e definições da gestão qualidade</b> .....	14
<b>2.2</b>	<b>Gestão estratégica da qualidade</b> .....	15
2.2.1	A qualidade como diferencial competitivo.....	16
2.2.2	Gestão da qualidade nos níveis estratégico, tático e operacional.....	18
2.2.3	Gestão da qualidade do produto.....	20
<b>2.3</b>	<b>Gestão da qualidade no agronegócio</b> .....	21
2.3.1	Sistemas de controle de qualidade no agronegócio.....	22
2.3.1.1	<i>Sistema BPF</i> .....	22
2.3.1.2	<i>Programas de autocontrole</i> .....	23
2.3.2	Segurança do alimento.....	25
<b>3</b>	<b>AGROINDÚSTRIA DE LATICÍNIOS</b> .....	27
<b>3.1</b>	<b>O mercado de laticínios no Brasil</b> .....	27
3.1.1	As mudanças no mercado de laticínios .....	28
3.1.2	Rentabilidade de lácteos como negócio.....	29
3.1.3	O papel do governo no incentivo da produção.....	31
<b>3.2</b>	<b>A cadeia produtiva do leite</b> .....	33
3.2.1	Especificidades da produção.....	34
3.2.2	Qualidade do leite.....	35
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	37
<b>4.1</b>	<b>Descrição do campo de pesquisa</b> .....	37
4.1.1	Estrutura da Organização .....	38
4.1.2	Relacionamento com clientes e fornecedores.....	39
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	40
<b>5.1</b>	<b>Métodos e meios técnicos de investigação</b> .....	40
<b>5.2</b>	<b>Universo e amostra</b> .....	41
<b>5.3</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	41
<b>5.4</b>	<b>Análise de dados</b> .....	42
<b>5.5</b>	<b>Apresentação dos dados</b> .....	42
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	43

<b>6.1</b>	<b>Laticínios São José.....</b>	<b>43</b>
6.1.1	Desafios da Organização.....	44
6.1.2	Controle estratégico da qualidade.....	44
6.1.3	Embalagem e conservação .....	45
6.1.4	Distribuição .....	46
6.1.5	Benefícios da Gestão da Qualidade.....	47
<b>6.2</b>	<b>Análise comparativa Laticínios São José X concorrente.....</b>	<b>47</b>
6.2.1	Gestão da Qualidade.....	48
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICES.....	59
	ANEXOS.....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a globalização, mercados cada vez mais competitivos e consumidores exigentes, a garantia de espaço no mercado tornou-se mais difícil. Estas mudanças pressionaram as empresas a buscarem alternativas para garantir a sobrevivência e o sucesso organizacional.

Para assegurar a competitividade das organizações, a busca pela satisfação das necessidades dos clientes tem sido um dos maiores desafios gerenciais. Visando a busca pela diferenciação, as empresas passaram a utilizar a gestão da qualidade estrategicamente, determinando melhorias sobre o produto final, tornando-o mais atrativo e diferenciado em relação aos concorrentes.

Na visão estratégica da qualidade, toda a organização deve se envolver nos processos de planejamento, execução, controle e avaliação da produção, com o propósito de criar vantagens competitivas para a empresa e agregar valor ao produto, satisfazendo de forma eficaz as necessidades das pessoas.

Nesse contexto, o setor do agronegócio brasileiro tem mostrado um grande desenvolvimento, pois os consumidores cada vez mais exigentes impulsionaram a melhoria dos processos nas agroindústrias, que passaram a produzir alimentos de qualidade, fiscalizados e seguros.

Analisando o aumento da concorrência no mercado de laticínios, busca-se nesta pesquisa, solucionar a seguinte problemática: Como a gestão de qualidade pode ser utilizada como estratégia competitiva na agroindústria de laticínios?

O presente trabalho tem como objetivo geral, compreender a gestão eficiente da qualidade como vantagem competitiva, analisando-a de forma prática por meio de um estudo de caso na empresa Laticínios São José.

A pesquisa objetiva especificamente compreender o contexto histórico da gestão da qualidade, para então conceituar a gestão eficiente da qualidade e analisar como a mesma pode ser inserida estrategicamente nas organizações. Além disso, visa evidenciar a gestão da qualidade no agronegócio e caracterizar a agroindústria de laticínios.

A metodologia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso na empresa Laticínios São José, que tem como atividade a produção agroindustrial de leite e seus derivados. A partir deste, pôde-se analisar de que forma a qualidade é utilizada na empresa, sendo realizadas entrevistas pessoais com a responsável técnica da organização.

Através de questionário, foi possível realizar uma análise da Laticínios São José e de uma indústria concorrente, a partir do qual realizou-se a comparação das ações estratégicas de qualidade das empresas. Assim como, analisou-se o tipo de gestão, a estratégia competitiva utilizada nas empresas comparadas e quais os fatores, na opinião dos respondentes, mais influenciam na decisão de compra dos consumidores.

A aplicação do questionário também permitiu a auto avaliação por parte das empresas respondentes, possibilitando assim o cálculo de médias acerca dos aspectos de qualidade nas indústrias, tais como: higiene, manutenção preventiva, aplicação dos programas de autocontrole, entre outros.

O desenvolvimento deste trabalho deu-se da seguinte forma: no primeiro capítulo serão expostos conceitos, contexto histórico e definições estratégicas da qualidade e evidenciada a gestão da qualidade no agronegócio. No segundo capítulo será caracterizada a agroindústria do leite, descrevendo o mercado de laticínios no Brasil e a cadeia produtiva de lácteos.

O terceiro capítulo será descrita a evolução histórica, o relacionamento com clientes e fornecedores e a estrutura da Laticínios São José, campo de pesquisa deste trabalho. O quarto capítulo apresentará as técnicas e meios utilizados para a realização da pesquisa, e por fim, nos últimos capítulos serão apresentados os resultados da pesquisa realizada e as conclusões acerca da mesma.



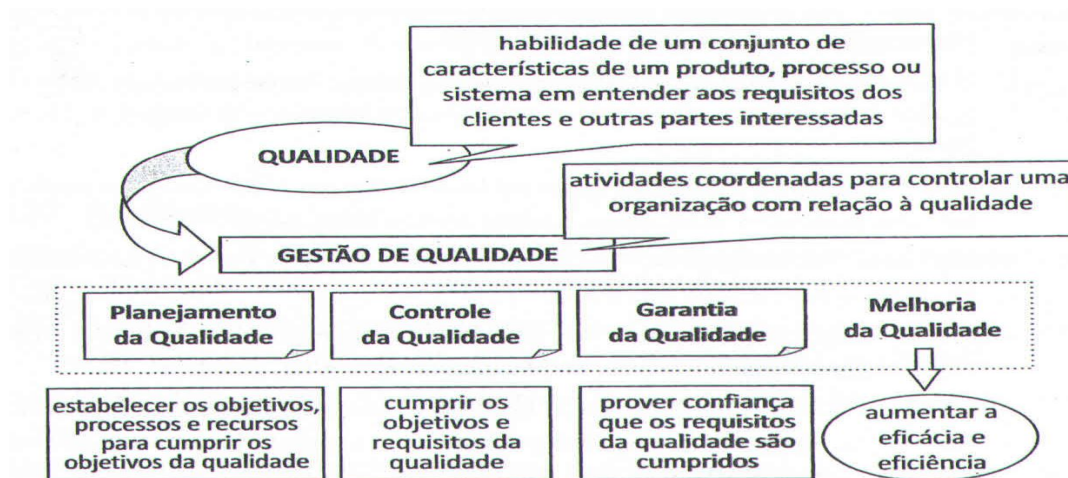
## 2 GESTÃO DA QUALIDADE

As empresas estão sempre em busca de novas estratégias para obter maior participação de mercado e atender as exigências cada vez maiores dos consumidores. Diante disso, a Gestão da Qualidade contribui para garantir que os produtos finais sejam adequados de acordo com as necessidades dos clientes.

De acordo com Oliveira (2011, p. 22), o processo de qualidade e sua gestão existem como resultado do desafio de manter-se atualizado, pois as mudanças rápidas estabelecem cobranças de consumidores exigentes.

Além disso, a Gestão da Qualidade é composta de elementos interrelacionados e baseados na participação de todos os membros da organização, como mostra a figura 1.

**FIGURA 1:** Interligação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõem.



Fonte: MIGUEL (2012)

Como apresentado na figura 1, Miguel (2012) afirma que para implantar a Gestão da Qualidade é necessário trazer a definição de qualidade para atividades operacionais, onde primeiramente na atividade de planejamento deverão ser planejados meios e objetivos para atingir a qualidade, seguido do controle da qualidade que verifica o cumprimento dos objetivos estabelecidos e, dessa forma, realiza a garantia da qualidade que transmite a confiança de que os requisitos estão sendo cumpridos.

Quanto à melhoria da qualidade, que visa aumentar a eficiência e eficácia, pode estar presente nas atividades de planejamento, controle e garantia da qualidade, por isso, essas funções da qualidade que não são, necessariamente, áreas funcionais da organização estão

interligadas. Assim, “ Identificar, compreender e gerenciar os processos interrelacionados como um sistema contribui para a eficiência e eficácia da organização no sentido de esta atingir seus objetivos.” ( MELLO et al., 2009)

Portanto, gerir a qualidade nas organizações contribui diretamente para os resultados finais e a satisfação dos consumidores. Vale ressaltar que, de acordo com Oliveira (2011, p. 4) a garantia da qualidade começou a existir pouco antes da Revolução industrial, e passou por um processo de evolução até atingir os parâmetros atuais de qualidade total.

## 2.1 Histórico e definições da qualidade

O estudo do histórico e da evolução dos meios de controle e avaliação da qualidade é fundamental para a compreensão da importância da qualidade para o sucesso organizacional, pois mostra a contribuição desta para a conformidade dos produtos finais e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

A Gestão da qualidade pode ser dividida em três fases principais de evolução de acordo com Maximiniano (2000 *apud* Oliveira, 2011): Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico e Era da Qualidade Total, conforme figura 2.

**FIGURA 2:** Eras da Qualidade.



Fonte: Maximiniano (2000 *apud* Oliveira, 2011).

Carvalho (2012) e Oliveira (2011) apresentam essas eras da qualidade como forma de explicar a evolução do sistema e mostram que a primeira fase da gestão da qualidade, ou seja, a era da inspeção, ocorreu antes da Revolução Industrial, onde artesãos e os próprios clientes eram responsáveis por inspecionar os produtos para detectar os defeitos.

Oliveira (2011) explica que no início do século XX, na década de 1920, iniciou-se a chamada era do controle estatístico, pois a demanda por produtos industriais aumentou e a produção em massa impediu que o controle de defeitos fosse feito em todas as peças.

Portanto, a técnica de amostragem, ou seja, a escolha de certo número de produtos a serem inspecionados, passou a ser utilizada como forma de controlar e atingir a uniformidade.

Dessa forma, Carvalho (2012) completa que a qualidade passou a ser sistematizada estatisticamente e o grande propulsor desse modelo de controle foi a Segunda Guerra Mundial, pois a produção bélica precisava de elevados padrões de controle.

Atualmente, na era da qualidade total, “a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas”. (OLIVEIRA, 2011).

As definições de Qualidade para Garvin (1987 *apud* CARVALHO, 2012, p. 9) são classificadas em cinco abordagens distintas:

- 1) Abordagem Transcendental: Qualidade é sinônimo de excelência inata, é absoluta e universalmente reconhecível; 2) Abordagem baseada no produto: Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto; 3) Baseada no usuário: Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor; 4) Baseada na produção: Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado; 5) Baseada no valor: Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando o trade-off qualidade x preço.

Oakland (1994, p.19) define a qualidade, de maneira geral, como o atendimento das exigências do cliente, que podem incluir disponibilidade, efetividade de entregas, confiabilidade, condições de manutenção, adequação de custos, entre muitos outros aspectos.

Assim, a abordagem da qualidade após o processo evolutivo e baseado nas diferentes definições, passou a ser integrada em um sistema estratégico gerenciável que alinha a garantia da qualidade aos objetivos da organização.

## **2.2 Gestão estratégica da qualidade**

Para as empresas, a criação de estratégias é uma forma de garantir o seu contínuo crescimento. Oliveira (2011, p. 14) esclarece que os administradores reconheceram a qualidade como arma estratégica, em função da perda da rentabilidade ou da participação no mercado.

Segundo Maximiano (2006, p. 96), a estratégia estrutura os caminhos que a organização deve seguir para alcançar os seus objetivos. Além disso, pode ser considerada a escolha de formas de competição.

Essa nova visão é uma forma de gestão administrativa que antecede, acompanha e controla o processo de qualidade e existe como resultado de um desafio maior que é a necessidade de manter-se atualizado às mudanças cada vez mais rápidas e globalizadas. (MANÃS, 2011)

A perspectiva estratégica da qualidade para Paladini (2012, p. 27) significa:

- 1) Considerar a qualidade como fator de sobrevivência para as organizações;
- 2) Elevar a qualidade à categoria de diferencial competitivo das organizações – seja em termos de produtos, serviços, métodos de trabalho, processo produtivo etc. ;
- 3) Tomar decisões acerca da qualidade, tendo em vista um cenário amplo de implicações, insumos e resultados;
- 4) Adotar uma visão de futuro sobre a questão, considerando cenários prováveis para a organização, para o mercado e para a sociedade como um todo.

Portanto, estabelecer a gestão estratégica da qualidade é desenvolver um diferencial para assegurar a competitividade das empresas contra os concorrentes e a sobrevivência do negócio.

### 2.2.1 A qualidade como diferencial competitivo

A competitividade nas organizações é um fator estratégico que impulsiona o mercado, pois segundo Catropa (2007), o alcance dos objetivos organizacionais significa subordinar os resultados ao perfil da concorrência.

Maximiano (2006, p. 56) afirma que as empresas são competitivas por natureza e elas competem entre si disputando a satisfação dos mesmos clientes .

Segundo Porter (2004) existem três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria:

- a) Liderança no custo total: “Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo.” (PORTER, 2004, p. 37).
- b) Diferenciação: “Diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.” (PORTER, 2004 , p. 39).
- c) Enfoque: “Enfocar em um determinado grupo comprador, uma linha de produtos, ou um mercado geográfico.” (PORTER, 2004, p. 40).

Diante dessas estratégias, o sistema de gestão da qualidade é uma das ações mais utilizadas pelas empresas que utilizam a diferenciação como estratégia competitiva. Pois desta forma, podem alcançar a maior lucratividade a partir das exigências dos consumidores.

Para Paladini (2012, p. 31) a qualidade é “uma forma de conceber a atuação da organização no mercado e, por extensão, na sociedade. Esta forma de concepção pode ser o diferencial básico que não apenas garante a sobrevivência, mas a evolução da própria organização”.

Porém, Campos (2004) mostra, através da figura 3, que a sobrevivência da organização depende não só da qualidade, mas da administração eficiente que organize a empresa de forma a aumentar a produtividade, interligando conceitos e garantindo a competitividade.

**FIGURA 3:** Interligação entre os conceitos.



Fonte: CAMPOS (2004, p. 8).

Campos (2004) explica através da figura 3, que a realização de um projeto perfeito, uma fabricação sem defeitos, a garantia da segurança do cliente, assistência no antes e depois das vendas e a entrega no prazo de bons produtos a custos baixos, faz com que a organização ofereça a qualidade e conquiste a preferência dos clientes, aumentando a produtividade e a competitividade, assegurando a sobrevivência da empresa.

Desse modo, entende-se que para conquistar a preferência dos clientes, as empresas precisam gerir a qualidade de forma abrangente, interligando os níveis organizacionais e visando atingir a excelência durante todo o processo produtivo.

## 2.2.2 Gestão da qualidade nos níveis estratégico, tático e operacional.

Gerir a qualidade é administrar um sistema integrado de ações estratégicas presentes em todos os níveis hierárquicos da organização buscando a melhoria contínua da qualidade que segundo White (1998) é a estratégia-chave de sobrevivência.

Equipe Grifo (1994) classificou a hierarquia do sistema da qualidade e os integrantes de cada nível, conforme a figura 4.

**FIGURA 4:** Níveis da Estrutura de um Sistema da Qualidade.



Fonte: EQUIPE GRIFO (1994)

Nesse sistema, o nível estratégico, segundo a Equipe Grifo (1994), é responsável pela política de qualidade, que são diretrizes definidas pelos gerentes de cargos mais altos, levando em consideração missão e visão da organização, servindo de base para decisões empresariais.

No nível tático, é elaborado o manual da qualidade que Mello et. al (2009, p. 53) baseado na norma ISO 9001: 2008, que segundo este autor são normas que visam avaliar a capacidade de uma empresa em atingir os requisitos dos clientes e os regulamentos para satisfazer os mesmos. Acerca dessa norma, não se entrará em mérito, pois nas indústrias estudadas neste trabalho não há a utilização destas.

Mello et. al (2009, p. 53) define o manual da qualidade como a descrição do sistema de gestão da qualidade, constando o planejamento das ações e tendo seu formato definido pela própria organização, de acordo com suas especificidades.

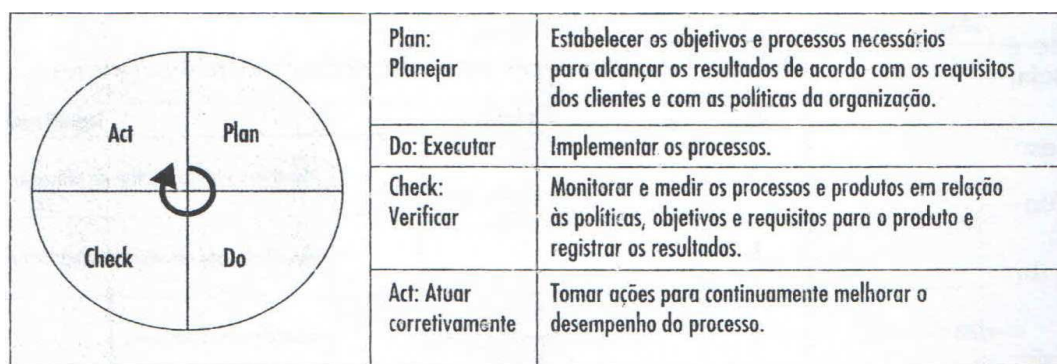
Para o nível operacional, formado por supervisores, técnicos e operadores, a Equipe Grifo (1994, p. 13) define quatro tipos de documentação:

1) Procedimentos Operacionais: Documento que reúne todos os procedimentos e técnicas operacionais de controle que se façam necessários para assegurar que os requisitos planejados da qualidade serão atendidos; 2) Instruções de Trabalho: Instruções detalhadas onde constam as técnicas, os processos, as especificações e os meios e modos de se realizar determinada atividade do processo produtivo; 3) Especificações: Detalham requisitos especificados para assegurar a adequação dos produtos às necessidades dos clientes; 4) Desenhos: Detalham requisitos a serem seguidos na produção para assegurar a adequação dos produtos.

A interação entre os níveis hierárquicos são importantes para atingir a perfeição nos processos de qualidade, pois o comprometimento de todos os membros da organização é um requisito de melhoria de qualidade em toda a empresa. (OAKLAND, 1994)

Em todos os níveis, os registros da qualidade é a forma de garantir que a qualidade requerida está sendo atingida. Além disso, todos os níveis buscam a melhoria contínua e o controle do processo a partir de ferramentas, como o ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION), apresentado na figura 5.

**FIGURA 5: O ciclo PDCA**



Fonte: MELLO ET AL. (2009, p. 38).

Mello et al. (2009) de acordo com a figura 5, apresenta dentro do contexto de gestão da qualidade, o PDCA como um ciclo dinâmico que pode ser aplicado em todos os níveis da organização e quando desdobrado dentro de cada processo, associado ao planejamento, controle e melhoria contínua das atividades, atingem a capacidade produtiva desejada e a eliminação de defeitos.

Dessa forma, gerir estrategicamente, planejando e controlando o sistema de qualidade, auxilia as organizações na melhoria dos processos produtivos e, conseqüentemente, na produção de produtos de qualidade aos clientes.

### 2.2.3 Gestão da qualidade do produto

Para garantir a sobrevivência da organização é fundamental o atendimento às necessidades dos clientes, e para atender as exigências cada vez maiores destes, as empresas buscam desenvolver produtos com qualidade, visando agregar valor a marca.

Nesse contexto, Correra (2007, p. 301) afirma que os produtos devem fluir com a adição de valor durante todo o processo, desde a produção até o consumidor final.

O controle de qualidade do produto deve ocorrer de forma abrangente, realizando a preservação do produto e garantindo a conformidade das especificações, que inclui os seguintes processos, segundo Mello et. al (2009) baseado na norma ISO 9001: 2008:

a) Identificação: Os produtos devem ser identificados por um meio adequado desde a entrada como matéria prima até o produto final.

b) Manuseio: O manuseio dos produtos deve ser controlado desde o processo de recebimento até a posterior entrega. Utilizando equipamentos adequados para realizar carregamentos, produção, transferências e transportes.

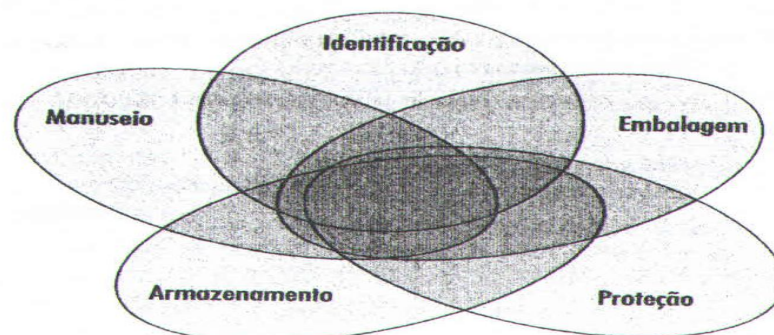
c) Embalagem: A embalagem deve ser específica e garantir que o produto chegue com conformidade ao consumidor final, sem comprometer suas características.

d) Armazenamento: O armazenamento adequado garante além da preservação do produto a visualização da necessidade de ressurgimento.

e) Proteção: Deve garantir que os produtos não sofrerão nenhum dano ao longo dos processos, por exemplo, abrigos de luz, manter alimentos em locais refrigerados, etc.

Mello et al. (2009), mostra conforme a figura 6 que o processo de preservação do produto é integrado, ou seja, todos os procedimentos devem ocorrer estrategicamente visando manter a conformidade dos produtos.

**FIGURA 6:** Relação entre identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção



Fonte: MELLO et al. (2009, p. 130).



A ação preventiva de preservação do produto é importante em qualquer setor produtivo, adequando-se ao tipo de produção, gerando resultados positivos para as empresas e garantindo a confiança dos consumidores.

### 2.3 Gestão da qualidade no agronegócio

O agronegócio é a integração de atividades de agricultura ou pecuária que abrangem o meio rural, as indústrias e o comércio. Este setor da economia contribui diretamente para o desenvolvimento econômico e social dos países.

Para Bacha (2004, p.29) a agropecuária tem cinco funções importantes no processo de desenvolvimento econômico:

- 1) Fornecer alimentos para a população total; 2) Fornecer capital para a expansão do setor não agrícola; 3) Fornecer mão de obra para o crescimento e diversificação de atividades na economia; 4) Fornecer divisas para a compra de insumos e bens de capitais necessários ao desenvolvimento de atividades econômicas; 5) Constituir-se em mercado consumidor para os produtos do setor não agrícola.

A contribuição do agronegócio para a economia dos países pode ser constatada a partir da contribuição deste setor para o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, expresso na tabela 1.

**TABELA 1: PIB do agronegócio brasileiro no PIB do Brasil**

PIB DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO NO PIB DO BRASIL – 2004 a 2011								
ANO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AGRICULTURA	18,25	16,67	16,46	16,57	16,54	15,70	15,30	15,42
PECUÁRIA	7,40	7,04	6,45	6,74	7,01	6,55	6,50	6,73
<b>AGRONEGÓCIO TOTAL</b>	<b>25,66</b>	<b>23,71</b>	<b>22,91</b>	<b>23,30</b>	<b>23,55</b>	<b>22,25</b>	<b>21,80</b>	<b>22,15</b>

Fonte: CEPEA-USP/ CNA

A tabela 1 mostra que o agronegócio teve participação média de 23,17% em 8 anos no PIB brasileiro, estes índices, levam em consideração a soma das porcentagens dos setores da agricultura (insumos, agricultura, indústria e distribuição) e da pecuária (insumos, pecuária, indústria e distribuição).

Assim como em outros setores da economia, o agronegócio passou por transformações e, conseqüentemente, ocorreu o aumento da concorrência no mercado. Bandeira, Gomes e Zoccal (2001) afirmam que os mercados cada vez mais segmentados com

consumidores cada vez mais exigentes, passaram a requerer uma grande variedade de produtos e estes fatos vêm pressionando todos os elos do agronegócio.

Nesse contexto, a gestão da qualidade visa agregar valor a produção do agronegócio e criar sistemas de controle da qualidade para os produtos como forma de estratégia para o crescimento das organizações.

### 2.3.1 Sistemas de controle de qualidade no agronegócio

Para aprimorar a gestão do agronegócio, as empresas adotaram a padronização dos sistemas como forma de controle eficiente da qualidade, pois segundo Foray (1995, *apud* FARINA, 2003, p. 19), é um modo de reunir, filtrar e estocar grande parte das informações. “A padronização busca dois objetivos básicos: Obter resultados previsíveis em processos repetitivos, garantindo assim a qualidade previsível aos clientes, proporcionar e manter o domínio tecnológico das organizações.” (MELLO et. al, 2009).

De acordo com Farina (2003, p. 20), na produção agroindustrial a adoção de padrões viabiliza a compatibilidade entre os agentes e a coordenação entre a empresa e o consumidor, pois reduz a variedade, simplificando estimativas e tornando as informações acessíveis aos clientes.

Portanto, para assegurar a qualidade e a segurança dos produtos aos consumidores, muitas empresas adotam normas como o Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF), que ajustam todo o sistema produtivo e servem de padrão para empresas produtoras de alimentos.

#### 2.3.1.1 Sistema BPF

Para garantir que todos os agentes da cadeia produtiva se ajustem à padrões higiênico-sanitários que assegurem a qualidade dos alimentos, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) criou normas estabelecidas através do BPF a fim de reduzir contaminações e dessa forma, oferecer alimentos seguros aos consumidores.

As normas que estabelecem as Boas Práticas de Fabricação envolvem requisitos que vão desde projeto e instalações do prédio, passando por rigorosas regras de higiene pessoal e de limpeza e sanificação de ambiente e equipamentos, controle integrado de pragas até a completa descrição dos procedimentos envolvidos no processamento do produto. (BRILHANTE; DA COSTA; MENDONÇA, 2004)

Baseado nestas normas estabelecidas pela ANVISA, Gradim (2006) mostra os requisitos das normas BPF, conforme tabela 2.

**TABELA 2: BPF- Requisitos**

<b>BPF - REQUISITOS</b>		
<b>NÍVEL</b>	<b>NORMATIZAÇÃO NORMALIZAÇÃO</b>	<b>FINALIDADE</b>
ESTRATÉGICO	BPF	O que faz
TÁTICO	Procedimentos (POP's)	Como faz
OPERACIONAL	Instruções de trabalho (métodos e especificações)	O que cada um faz
DOCUMENTAL	Registros / auditorias	O que, como e quando cada um fez.

Fonte: Gradim (2006)

De acordo com a tabela 2, pode-se concluir que as normas devem ser seguidas em todos os níveis organizacionais e, posteriormente, deve haver uma fiscalização realizada por auditores para verificar o cumprimento das especificações estabelecidas pela ANVISA.

Para operacionalizar estas normas, foi estabelecido o regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados, que tem por objetivo contribuir para a garantia de condições higiênico-sanitárias necessárias ao processamento de alimentos. Este regulamento aplica-se aos estabelecimentos nos quais sejam realizadas atividades de produção, fracionamento, armazenamento e transporte de alimentos industrializados. (BRASIL, 2002)

Segundo resolução da ANVISA (BRASIL, 2002), os Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), que completam o sistema BPF inclui os seguintes itens:

- a) Higienização das instalações, equipamentos, móveis e utensílios; b) Controle de potabilidade da água; c) Higiene e saúde dos manipuladores; d) Manejo dos resíduos; e) Manutenção preventiva e calibração de equipamentos; f) Controle Integrado de vetores e pragas urbanas; g) Seleção das matérias primas, ingredientes e embalagens. H) Programa de recolhimento de alimentos.

Para assegurar o cumprimento das exigências no Brasil, o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) estabeleceu através da circular nº 175 de 2005, os programas de autocontrole para fiscalizar as empresas produtoras de alimentos e assegurar a qualidade higiênica e a conformidade dos produtos alimentícios.

### *2.3.1.2 Programas de autocontrole*

A inspeção realizada pela Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), através do DIPOA visa realizar a fiscalização de todos os fatores que interferem na qualidade e higiene

do processo produtivo de alimentos de origem animal, por meio dos programas de autocontrole.

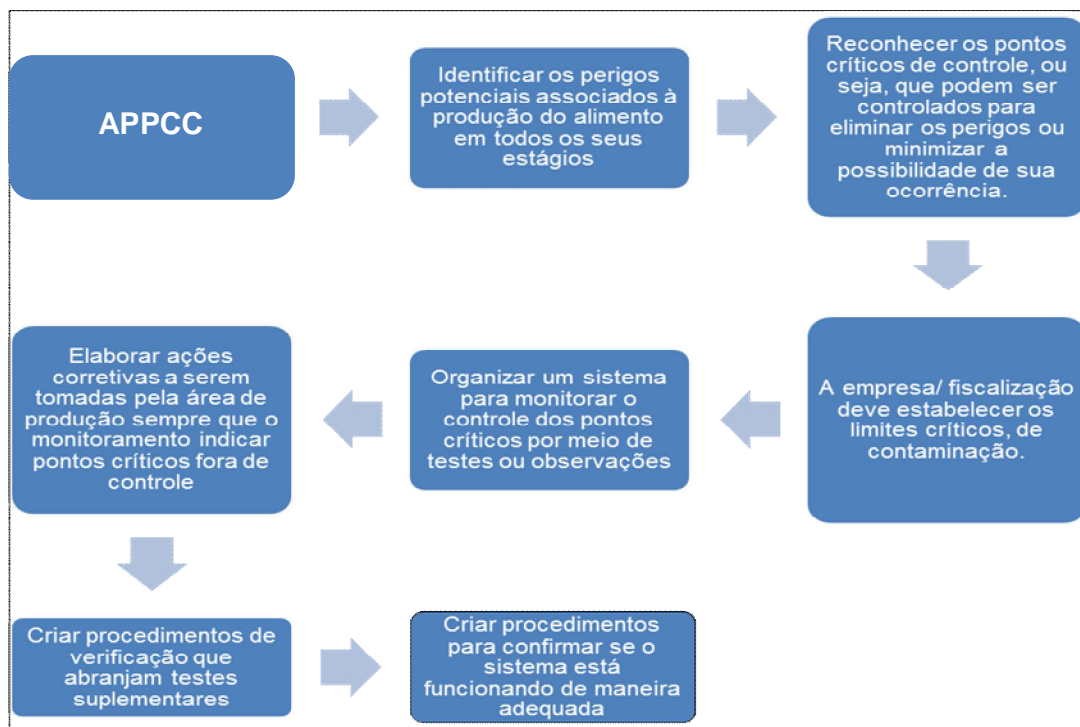
De acordo com Dos Anjos (2005), por meio da circular nº 175 de 2005, afirma que os procedimentos serão inspecionados através dos Programas de Autocontrole pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF):

- 1) Manutenção das Instalações e equipamentos industriais;
- 2) Vestiários e sanitários;
- 3) Iluminação;
- 4) Ventilação;
- 5) Água de abastecimento;
- 6) Águas residuais;
- 7) Controle Integrado de Pragas;
- 8) Limpeza e Sanitização;
- 9) Higiene, hábitos higiênicos e saúde dos operários;
- 10) Procedimentos Sanitários das Operações;
- 11) Controle da matéria prima, ingredientes e material de embalagem;
- 12) Controle de temperaturas;
- 13) Calibração e aferição de instrumentos de controle de processo;
- 14) APPCC- Avaliação do Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle;
- 15) Testes microbiológicos ( Contagem total de mesófilos, Contagem de *Enterobacteriaceae*, *Salmonella* spp., *E.coli*, *Listeria* spp.);

Dentre esses procedimentos, o mais abrangente de acordo com Brandão (2001, p. 44) é a avaliação do programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), pois reúne todas as medidas de controle em um único sistema.

Para Contreras (1999, *apud* PINZON; FISCHER; NOSKOSKI, 2011), a APPCC é composta pelas seguintes etapas conforme figura 7.

**FIGURA 7:** Etapas APPCC.



Fonte: Adaptado de PINZON; FISCHER; NOSKOSKI (2011).

Pinzon, Fisher e Noskoski (2011) afirmam que os sete passos para realizar a avaliação por APPCC, que como apresentado na figura 7, permitem um controle eficaz a partir da identificação, reconhecimento de pontos críticos que podem ser minimizados ou eliminados, estabelecimento de limites de contaminação, para então organizar um sistema de monitoramento que permitam a criação de ações corretivas e procedimentos de verificação e confirmação, garantindo assim, a qualidade de forma preventiva a um baixo custo.

Além do sistema APPCC, outro elemento a ser inspecionado pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF), é o Programa de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), que contempla procedimentos de limpeza e sanitização antes das operações de fabricação e durante o processo produtivo.

Segundo Silveira e Dutra (2012, p. 19) o plano do PPHO abrange os seguintes controles:

- 1) Potabilidade da água;
- 2) Condições e higiene das superfícies de contato com os alimentos;
- 3) Prevenção contra contaminação cruzada;
- 4) Higiene dos colaboradores;
- 5) Proteção contra contaminantes e adulterantes do alimento.
- 6) Identificação e estocagem adequada de substâncias químicas;
- 7) Agentes tóxicos;
- 8) Saúde dos colaboradores;
- 9) Controle integrado de pragas e registros.

Isto prova a grande importância da fiscalização realizada pelo SIF através dos programas de autocontrole, pois estes garantem que a produção dos alimentos de origem animal seja realizada com qualidade, higiene e segurança.

### 2.3.2 Segurança do alimento

A segurança do alimento é uma grande preocupação para os governos que visam garantir que a população adquira alimentos de qualidade e não prejudiciais à saúde. Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando produzir alimentos seguros aos consumidores.

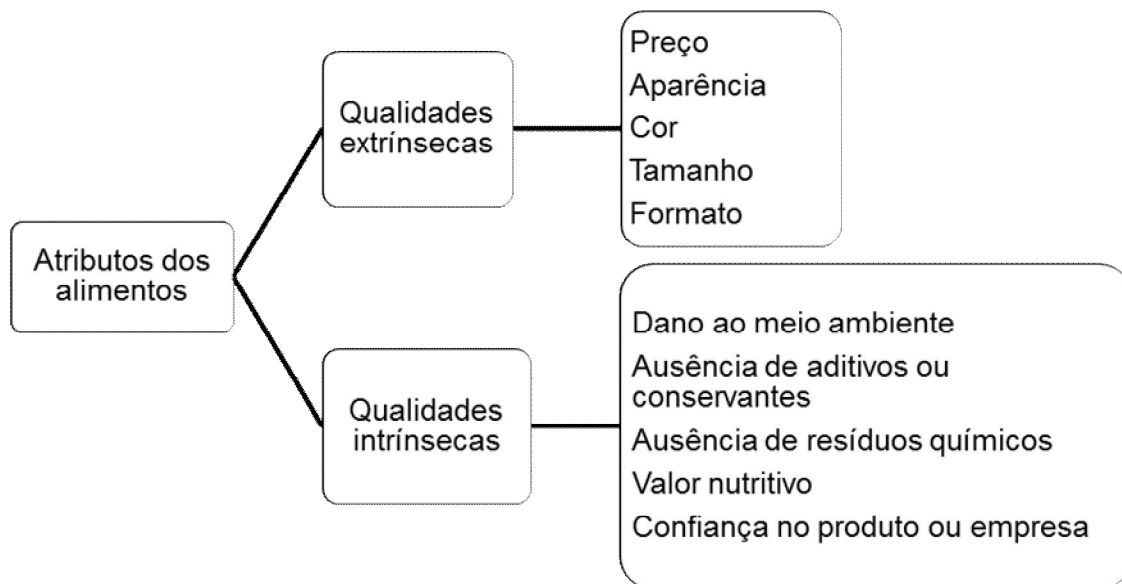
De acordo com Spers (2003, p. 75) o sistema agroalimentar deve estar preparado para as mudanças do setor, pois em um ambiente mais competitivo, a criação de produtos “*super-safe*”, ou super seguros, são vitais para a sobrevivência das empresas do setor de alimentos. “As empresas que produzem, industrializam e comercializam alimentos precisam empregar sistemas de gestão de garantia de qualidade para garantir a segurança alimentar” (BRANDÃO, 2001).

Streeter et al.(1991 *apud* SPERS, 2003) afirma que:

Novas demandas são ditadas pelos consumidores. Decisões de compra que antes eram baseadas nos aspectos de variedade, conveniência, estabilidade de preço e valor, agora envolvem, também, a avaliação de características adicionais intrínsecas, como a qualidade dos produtos (quanto leite está presente em uma fatia de queijo, por exemplo), a nutrição (conteúdo de gorduras e colesterol), a segurança do alimento (aditivos presentes) e aspectos ambientais (relacionados à tecnologia de produção ambientalmente equilibrada).

Os alimentos segundo Spers e Zylbersztajn (2003) possuem atributos intrínsecos, ou seja, podem ser percebidos facilmente pelos consumidores e extrínsecos, ou seja, necessitam de instrumentos para serem percebidas, conforme mostra a figura 8.

**FIGURA 8:** Atributos intrínsecos e extrínsecos do alimento.



Fonte: SPERS; ZYLBERSZTAJN (2003, p.159).

Como mostra a figura 8, a qualidade dos alimentos quando sistematizada, atendendo as exigências, pode atribuir um maior grau de confiança na marca e no produto, tornando-se então, uma estratégia competitiva para as empresas.

Para assegurar a conformidade dos produtos alimentícios, a fiscalização dos alimentos nos países é exigente. Nesse contexto, destaca-se a agroindústria do leite que por possuir uma cadeia produtiva com muitas especificações, precisa de padrões rigorosos de segurança alimentar.

### 3 AGROINDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

A agroindústria de laticínios é um setor importante para a economia brasileira, pois possui uma cadeia produtiva abrangente e é responsável pela geração de emprego e renda, além de proporcionar o crescimento econômico do país.

O Banco do Nordeste (2001, p. 36) classificou a agroindústria do leite no setor de transformação como:

**Grandes Laticínios:** Assim consideradas todas as empresas laticinistas inscritas no Serviço de Inspeção Federal (...); **Pequenos laticínios formais:** São aquelas empresas inscritas no Serviço de Inspeção Estadual (SIE) das secretarias estaduais da agricultura (...); **Pequenos laticínios informais:** Empresas sem registro estadual ou federal que utilizam o leite *in natura* como matéria prima na produção de queijos, doces, etc.

A inspeção é um fator importante na cadeia produtiva dos laticínios, pois a segurança alimentar é mais exigida, já que o leite é um produto muito presente na alimentação da população.

O mercado de laticínios é abrangente e está em constante crescimento no Brasil, contudo, para que exista a regularização das empresas é necessário compreender, além do mercado, a cadeia produtiva, o negócio e as especificidades da produção.

#### 3.1 Mercado de laticínios no Brasil

O mercado de laticínios no Brasil é caracterizado por uma grande diversificação, já que além de uma cadeia produtiva abrangente, os produtos lácteos são variados, pois há espaço no mercado não só para o leite, mas também para os derivados, tais como, queijos, doces, iogurtes, coalhada, etc.

De acordo com Bressan M. e Bressan A. (2001, p.128) algumas variáveis influenciam os mercados de lácteos, são eles indicados na tabela 3.

**TABELA 3:** Relação de variáveis que influenciam os mercados de lácteos com alguns de seus indicadores.

Variáveis	Exemplo de indicadores
Demográficas	Tamanho da população, composição etária, tamanho da família.
Sociais	Urbanização, domicílio, oportunidades de trabalho, qualidade de vida.

Culturais	Hábitos alimentares, gostos e preferências de consumidores, necessidades humanas e sociais, padrões valorativos em relação à saúde e ao meio ambiente.
Políticas	Direitos do consumidor e outros códigos legais, políticas e incentivos para importação e exportação, subsídios, organização dos agentes econômicos.
Econômicas	Distribuição de renda, preços de produtos e serviços, custos de produção, preços pagos aos produtores, relações de trocas, taxas de câmbio, índices de produtividade, linhas de financiamento.
Tecnológicas	Tecnologias de produção e comercialização, automatização e informatização, <i>marketing</i> de produtos e serviços, logística de distribuição e comercialização, índices de concentração de indústrias, comércio e serviços (compra e venda).

Fonte: BRESSAN, M.; BRESSAN, A. (2001, p. 129).

Com base na tabela 3, pode-se observar que o mercado do leite pode ser influenciado por indicadores econômicos, legais, sociais, entre outros. Bressan M. e Bressan A. (2001) ainda classificam com base na área de atuação, cinco categorias de mercados que interagem entre si:

a) O *mercado de fatores*, representado pelos agentes econômicos ( produtores e industriais) que adquirem insumos, máquinas e equipamentos, serviços e tecnologias necessários à condução do processo produtivo; b) O *mercado fornecedor de matéria prima*, constituído pelos produtores de leite; c) O *mercado comprador e processador de matéria prima*, composto , em geral, pelas indústrias e cooperativas de laticínios; d) O *mercado distribuidor e varejista*, constituído pelos canais de comercialização e distribuição do leite e seus derivados; e e) O *mercado de produtos in natura e processados*, ou seja, constituído basicamente, pelos consumidores finais que adquirem esses produtos.

Neste mercado diversificado, as empresas brasileiras precisam se adequar às transformações. Carvalho (2005a) afirma que o Brasil tem todas as condições para que o leite tenha o mesmo sucesso verificado em outras cadeias, no entanto é preciso transformar as vantagens comparativas em vantagens competitivas.

### 3.1.1 As mudanças no mercado de laticínios

Um dos principais fatores que influenciavam as transformações no mercado de laticínios, segundo Carvalho (2005b, p. 180) era a pirâmide etária, pois tendo em vista que inicialmente os principais consumidores de lácteos eram as crianças, com a redução da taxa de natalidade, em função da globalização, diminuiu também a demanda por leite.



Para Carvalho (2005b, p. 180), as mudanças geram ameaças, mas podem trazer oportunidades para quem souber se antecipar, e no mercado de laticínios, as mudanças na pirâmide etária são previsíveis, portanto o desafio é criar base para um crescimento contínuo.

De acordo com Zafalon (2013), em artigo publicado na Folha de São Paulo, o consumo anual de leite e seus derivados em 2012 atingiram 177 litros por pessoa, e estes produtos possuem mais qualidade.

Além disso, dados de pesquisa realizada pela Embrapa mostram que o Brasil encontra-se bem posicionado no ranking de países produtores de leite, conforme tabela 4, atualizada em 2012.

**TABELA 4:** Principais países produtores de leite no mundo - 2010

	<b>Países</b>	<b>Volume produzido (toneladas)</b>	<b>% do total</b>
1º	Estados Unidos da América	87.461.300	14,6
2º	Índia	50.300.000	8,4
3º	China	36.022.650	6,0
4º	Rússia	31.895.100	5,3
5º	Brasil	31.667.600	5,3
6º	Alemanha	29.628.900	4,9
TOTAL PAÍSES SELECIONADOS		266.975.550	44,5%
TOTAL MUNDIAL		599.615.097	100

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE (2012).

Com o crescimento da demanda e, conseqüentemente, da produção de leite e seus derivados, se o Brasil continuar a produzir atendendo às especificações e requisitos de segurança pode-se esperar um desempenho ainda melhor.

No entanto, para manter o leite como um produto rentável é necessário administrar com planejamento estratégico, preparar a empresa para as mudanças econômicas e entender o funcionamento do negócio.

### 3.1.2 Rentabilidade de lácteos como negócio

O negócio de produção de leite no Brasil é rentável, e pode ser constatado a partir dos índices de produção e demanda por lácteos de acordo com o boletim setorial do agronegócio (SEBRAE, 2010), que mostra que a produção de leite aumentou ao longo dos anos e a tendência é de crescimento, como mostra a projeção do consumo, produção e exportação de leite no Brasil na tabela 5.

**TABELA 5:** Brasil – Leite – Produção, Consumo e Exportação.

<b>Brasil – Leite – Produção, Consumo e Exportação</b>			
<b>Anos</b>	<b>Produção (bilhões de litros)</b>	<b>Consumo (bilhões de litros)</b>	<b>Exportação (bilhões de litros)</b>
2009/2010	31,12	27,33	1,10
2010/2011	31,80	27,93	1,18
2011/2012	32,46	28,52	1,27
2012/2013	33,12	29,11	1,35
2013/2014	33,78	29,71	1,44
2014/2015	34,45	30,30	1,52
2015/2016	35,11	30,90	1,60
2016/2017	35,77	31,49	1,69
2017/2018	36,43	32,08	1,77
2018/2019	37,09	32,68	1,85
2019/2020	37,75	33,27	1,94
Taxa anual	1,98	1,98	5,78

Fonte: AGE/MAPA (2010 *apud* SEBRAE, 2010)

Segundo o boletim setorial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), deve haver um aumento *per capita* de leite e derivados nos próximos anos, e as projeções apresentadas na tabela 5, mostram que há uma demanda crescente, apontando significativa rentabilidade para a produção de lácteos.

No entanto para analisar este negócio é preciso entender todos os meios econômicos e sociais envolvidos na cadeia produtiva dos laticínios. Martins (2005a, p. 19) mostra que o leite é um bom negócio para todos os elos da cadeia.

**TABELA 6:** Leite é um bom negócio para quem?

<b>Participantes da cadeia produtiva</b>	<b>Benefícios</b>
Governos Estaduais	Arrecadam, via ICMS, mais do que retornam para a cadeia produtiva do leite, em prestação de serviços.
Governos Federais	Manter reduzida a importação de leite significa poupar dólares e melhorar a condição do balanço de pagamentos, além disso, o setor contribui para a geração de empregos.
Rede Varejista	Os derivados lácteos são garantia de receita, pois são consumidos por todas as famílias, tem um giro rápido no estoque e ainda funcionam como atrativo de vendas.
Indústria de máquinas e implementos e serviços	Há um crescente investimento por empresas de maquinaria, embalagem, venda de sêmen concentrados e produtos veterinários.
Empresas de transformação que	O leite é um insumo essencial, fácil de ser obtido e não há riscos de escassez ou grandes custos de transformação.

compram lácteos	
Consumidor	Maximizar sua satisfação, pois o leite é uma forma barata de obter proteína de origem animal.
Produtor de leite	O crescimento da produção se mantém firme apesar de problemas conjunturais sempre ocorrerem

Fonte: Adaptado de MARTINS (2005a, p.19).

“ As chances da atividade leiteira e laticínios dar prejuízo são muito menores do que as outras atividades agrícolas, e mesmo pecuárias, sendo o leite uma atividade contínua e de longo prazo [...], os riscos são inferiores a 1%.” (OHIO et al., 2010, p. 16). Dessa forma, produzir leite e seus derivados, apesar da dificuldade devido às especificações de produção, é um negócio lucrativo e com o incentivo do governo e a colaboração de todos os elos da cadeia produtiva é possível produzir lácteos de qualidade, garantindo a segurança do alimento ao consumidor final.

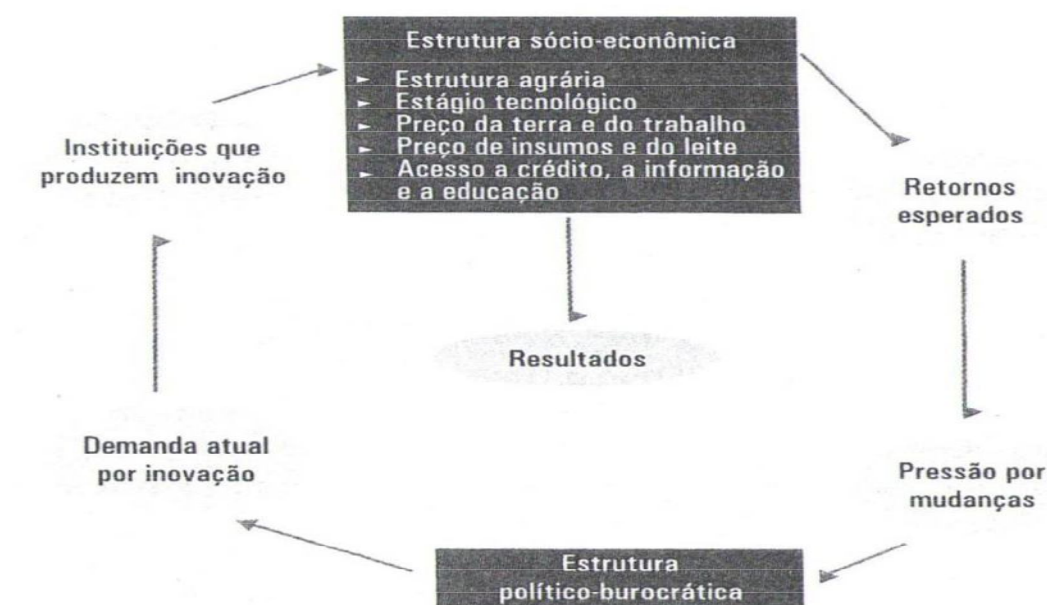
### 3.1.3 O papel do governo no incentivo da produção

O governo ao incentivar a produção no agronegócio impulsiona o crescimento econômico, o desenvolvimento social do país, além de contribuir para o crescimento das empresas envolvidas na cadeia produtiva e, com isso, garante a boa reputação tanto para as organizações quanto para os Estados.

Zylbersztajn (2003, p. 84) , afirma que a reputação é importante para as empresas e também para o Estado, pois se a sociedade for amparada entre outros fatores por um sistema de vigilância sanitária que garante a segurança do alimento para fins de consumo funcionais, os mercados se tornaram mais eficientes.

Instituições como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Agência de Defesa Agropecuária (AGED) e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), são responsáveis pelo desenvolvimento de políticas de qualidade e pela fiscalização de empresas produtoras de produtos de origem animal, garantindo a segurança ao consumidor. “O governo é formado por excelentes técnicos, que conhecem a realidade, seus problemas e possíveis soluções. A grande maioria dos profissionais de qualidade em atuação no mercado ou são ou passaram por alguma esfera de Governo” (MARTINS, 2005b)

A figura 9 mostra o processo de tomada de decisão por parte do governo no agronegócio do leite, entendendo que cada sociedade possui uma estrutura socioeconômica.

**FIGURA 9:** Processo de tomada de decisões públicas.

Fonte: Adaptado de Alan DeJanvri *apud* Martins (2005b, p. 123)

Segundo Martins (2005b), toda sociedade possui uma estrutura socioeconômica, e as pessoas que convivem nessa estrutura possuem necessidades a serem atendidas e interesses diferentes. Porém, quando se organizam em prol de um interesse comum pressionam o governo a realizarem mudanças e inovações, gerando produtos e serviços para atenderem às estas solicitações.

Martins (2005b) ainda mostra que este processo de tomada de decisões é cíclico, portanto, sempre haverá novas pressões por produtos e, conseqüentemente, impulsionará a inovação e mudanças no mercado.

Com o auxílio do processo de tomada de decisão, podem ser criados programas de incentivo a produção e consumo de leite como o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária (INOVAGRO), o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o Programa de Garantia de Preços Mínimos da Agricultura Familiar (PGPM-AF), o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Nesse contexto, o apoio governamental e os programas de incentivo, viabilizam e impulsionam o crescimento e a melhoria contínua da cadeia produtiva de laticínios e, conseqüentemente, colaboram para o desenvolvimento econômico e social do país.

### 3.2 A cadeia produtiva do leite

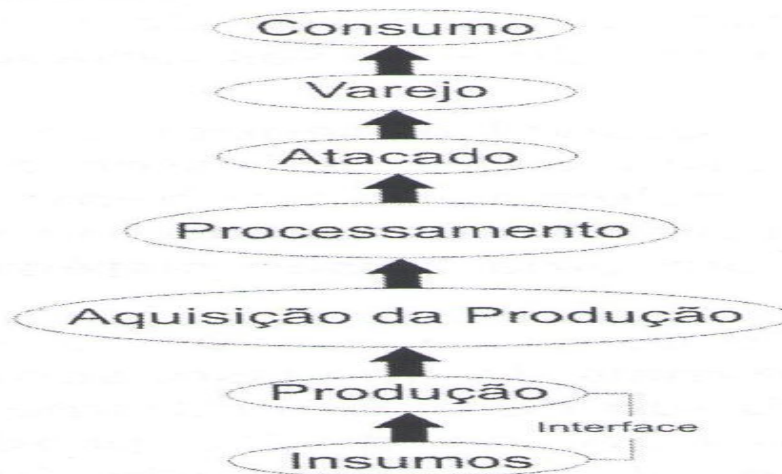
A cadeia produtiva do leite é abrangente, portanto é necessário que ocorra fiscalização e segurança em todos os elos da cadeia, utilizando uma visão sistêmica, pois são etapas consecutivas que devem ser controladas desde os produtores até os varejistas e consumidores.

De acordo com Gomes (2001, p. 119), o primeiro ponto a se considerar é:

A participação global de todos os elos da cadeia, incluindo produtor, indústria laticinista, indústria de embalagens, distribuidor e varejo. Mesmo que a formalização se refira a um elo específico, por exemplo, produtor/indústria laticinista, ela terá mais sucesso se for considerado o contexto que este elo se insere na cadeia produtiva.

A figura 10 apresenta os estágios da cadeia agroalimentar do leite considerando o mercado formal, ou seja, que é regularizado e fiscalizado pelos órgãos governamentais para a comercialização.

**FIGURA 10:** Estágios Econômicos num Sistema de Comercialização.

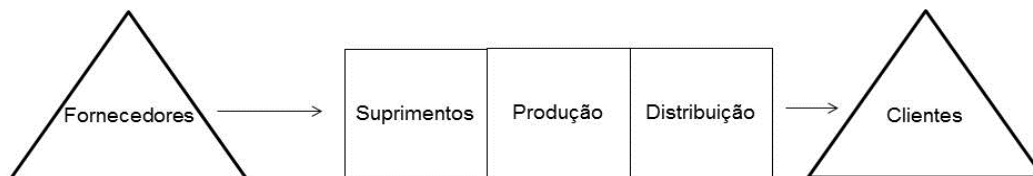


Fonte: Ohio et al. (2010, p. 128)

Dessa forma, o processo de organização da cadeia produtiva ocorre de forma sistemática, Ohio et al. (2010) mostra por meio da figura 10 que a partir dos insumos é produzida a matéria prima das indústrias, onde esta será processado e poderá ser vendida para o atacado ou varejo até chegar ao consumidor.

Além disso, Martins (2005c, p. 69) afirma que os laticínios perceberam, ainda em meados da década de 90, a necessidade de redesenhar o processo e aprimorar a logística da cadeia de suprimentos, como mostra a figura 11.

**FIGURA 11:** Etapas do processo de planejamento logístico.



Fonte: MARTINS (2005c, p. 68)

Neste processo produtivo, todos os elos da cadeia produtiva devem funcionar e cooperar para a garantia da qualidade do leite, portanto, cabe aos fornecedores o cumprimento das exigências nos processos de suprimento e às indústrias, a produção e distribuição atendendo às especificações existentes, visando assegurar um produto confiável aos consumidores.

### 3.2.1 Especificidades da produção

A produção de laticínios possui algumas especificidades que devem ser levadas em consideração no processo produtivo e para o planejamento da gestão das propriedades rurais. Destacam-se os seguintes fatores: mercado e demanda, sazonalidade e vida prateleira de produtos.

O leite apresenta uma demanda elástica à renda, ou seja, se a renda é reduzida, a demanda diminui, Bertasso (2000, *apud* CARVALHO et al. , 2008) afirma que:

A renda tem sido considerada uma das principais variáveis condicionantes do consumo de proteína animal, existindo, no entanto, evidências de que as decisões de consumo alimentar de que as decisões de consumo alimentar também são influenciadas por outras variáveis de caráter econômico e sociocultural.

A demanda também é afetada pela sazonalidade, pois de acordo com Ohio et al. (2010, p. 143), a sazonalidade ocorre nos preços, pois a produção agropecuária é estacional, ou seja, a produção não ocorre o ano todo. O efeito da sazonalidade pode ser causado por fatores climáticos, costumes culturais e outras variáveis.

Além disso, outro fator que deve ser analisado pelos produtores e varejistas é a vida prateleira dos lácteos, que de acordo com Santos et al (2006) é reduzida pela ação de enzimas de células somáticas, mesmo após a pasteurização, causando prejuízos às indústrias.

Nesse contexto, Da Fonseca, Dos Santos e Pereira (2001, p. 154) afirmam que a presença de altas Contagem de Células Somáticas (CCS) afetam a composição do leite, pois

há a diminuição da síntese de proteínas importantes para o queijo, aumento do conteúdo de água, aumento do tempo de coagulação, aumento de sólidos no soro, redução do nível de lactose e cálcio, e, conseqüentemente, um produto de sabor inferior.

Em produtos como a manteiga, leite em pó e derivados, Da Fonseca, Dos Santos e Pereira (2001, p. 154) apontam que a alta CCS causa deterioração da gordura, alterando o sabor e o valor nutricional da proteína do leite e derivados.

Portanto, para produzir laticínios garantindo a rentabilidade do negócio e a segurança do alimento, é necessário além de analisar os fatores que afetam a demanda como sazonalidade e renda, controlar a produção, visando diminuir os agentes que contribuem para a redução da vida de prateleira dos alimentos e assim, assegurando a qualidade do leite.

### 3.2.2 Qualidade do leite.

A garantia de laticínios de qualidade é um requisito importante a ser cumprido pelos produtores, fabricantes e fornecedores de laticínios, pois durante todos os processos da cadeia produtiva, deve ser preservadas características de sabor e composição do alimento, oferecendo segurança ao consumidor.

Em qualquer situação, seja leite ou outro produto lácteo, é fundamental garantir ao consumidor final a qualidade básica, ou seja, assegurar que o produto esteja disponível com suas propriedades físico-químicas e microbiológicas próprias e características, sem a presença de resíduos tóxicos, livre de doenças, embalado corretamente e em um bom estado de conservação (BANDEIRA;GOMES;ZOCCAL, 2001)

De acordo com Brito J. e Brito M. (2001, p. 58), garantir a qualidade do leite e seus derivados não depende somente de regulamentos, mas do compromisso dos produtores e indústrias no estabelecimento de padrões internos de qualidade.

Segundo Vieira, Kaneyoshi e de Freitas (2005) são efetuadas análises visando assegurar produtos com o menor risco possível, garantido a qualidade conforme os critérios do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL), como mostra a tabela 7.

**TABELA 7:** Critérios, características e requisitos do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite.

Critérios	Características e requisitos de avaliação
Constituição físico-química	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Água : 88%;</li> <li>▪ Extrato Seco Total: Gordura, açúcar, proteínas e sais minerais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Extrato Seco Desengordurado:</b> Leite sem gordura, que por lei não pode se fazer remessa dessa fração de leite para indústria, que podem manejá-lo para fabricação de leite em pó, doces, queijos magros, etc.;</li> <li>▪ <b>Gordura:</b> mínimo 3% de gordura;</li> <li>▪ <b>Densidade:</b> peso entre 1.028 a 1.033 gramas.</li> </ul>
<b>Fatores que afetam a qualidade do leite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Alimentação:</b> Ração equilibrada, para não alterar a composição do leite;</li> <li>▪ <b>Raça do gado:</b> A raça influencia no volume de leite produzido e na quantidade de gordura;</li> <li>▪ <b>Ordenha:</b> A gordura é sensível a ordenha;</li> <li>▪ <b>Manejo do bezerro:</b> Para a indústria é melhor que a cria mame no início, pois o leite é mais ralo.</li> </ul>
<b>Avaliação higiênico-sanitária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Acidez do leite:</b> Acidez máxima (fermentação máxima de 1,8 gramas por litro);</li> <li>▪ <b>Prova do álcool-alizarol:</b> Tendência coagular, o leite que coagula nesta prova não resiste ao calor.</li> <li>▪ <b>Redutase do azul de metileno (TRAM):</b> Este teste classifica o leite como A, B ou C conforme a coloração mostra o número de micróbios existentes.</li> <li>▪ <b>Contagem total de bactérias:</b> Controle complementar para qualidade do leite tipo C.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de VIEIRA; KANEYOSHI; DE FREITAS (2005).

A tabela 7 mostra que há muitos requisitos para que o leite produzido seja de qualidade e não ofereça danos ao consumidor, a fiscalização é responsável por controlar e garantir que estes requisitos estão sendo cumpridos, visando a segurança alimentar dos lácteos aos consumidores.

Dessa forma, a satisfação dos clientes pode ser garantida, assim como o valor agregado aos produtos e marcas das empresas que produzem leite ou derivados, atendendo às exigências da fiscalização e controlando a qualidade durante todo o processo, desde o manejo dos animais até o consumidor final.



## **4 ESTUDO DE CASO**

O mercado de laticínios atualmente tem demandado a melhoria dos processos por parte das empresas visando a oferta de produtos de qualidade para consumidores cada vez mais exigentes.

Diante deste cenário econômico, a empresa Laticínios São José adotou como objetivo principal, a qualidade seguindo todas as normas e especificações estabelecidas pela fiscalização e utilizando a inspeção federal e a garantia da qualidade como estratégia competitiva para adquirir mercados a partir da conquista da confiança dos consumidores.

Visando entender de que forma a qualidade pode ser implantada na empresa e como esta pode ser utilizada como estratégia competitiva, foi realizado um estudo de caso na empresa Laticínios São José.

### **4.1 Descrição do campo de pesquisa**

A Empresa Agropecuária J.R.Comércio e Transportes Ltda, ou Laticínios São José, tem sua sede na BR 135, Km 110, no município de Itapecuru Mirim, estado do Maranhão. Situada em terreno bem localizado geograficamente, pois o laticínio faz limite com a própria fazenda de produção leiteira.

Além disso, há uma unidade administrativa localizada em São Luís (MA), onde ocorrem atividades administrativas básicas e a distribuição dos produtos para os clientes.

A criação do negócio surgiu a partir de uma iniciativa do proprietário José Renato Caldas Serra Pinto, que já possuía uma fazenda de criação de gado leiteiro e uniu os empreendimentos agropecuários com visão estratégica do mercado potencial no estado do Maranhão.

As atividades iniciaram em 1991, oferecendo leite pasteurizado integral e produtos derivados, como queijos minas frescal, mussarela, requeijão e coalho, manteiga, doce de leite e iogurtes nos sabores coco, ameixa, morango, cupuaçu e bacuri. Estes produtos são fornecidos para panificadoras, restaurantes, hotéis e lanchonetes.

Em 2013, na Laticínios São José foram pasteurizados 102.990 litros de leite e produziu 254 kg de doce de leite, 1.450 litros de iogurte com polpa de frutas, 166 kg de manteiga, 1.364 kg de queijo minas frescal, 2.674 kg de queijo de coalho e 330 kg de requeijão.

**Figura 12:** Logomarca Laticínios São José



Fonte: Agropecuária J.R.Comércio e Transportes Ltda,2013.

#### 4.1.1 Estrutura da Organização

O organograma da Laticínios São José, como mostra a figura 13, é funcional e possui uma estrutura pequena, pois por ser uma empresa familiar, possui poucos níveis hierárquicos e a departamentalização é feita por função.

**Figura 13:** Organograma Funcional.



Fonte: Agropecuária J.R.Comércio e Transportes Ltda, 2014.

Na direção geral está o responsável pela empresa que deve estar comprometido com a implantação do Plano APPCC. Os setores de Recursos Humanos, Produção, Compras e Laboratório são responsáveis pelo gerenciamento dos processos e participam da revisão periódica do plano junto à direção Geral.

O coordenador/técnico do plano APPCC é responsável pela elaboração, implantação, acompanhamento, verificação e melhoria contínua do processo e pelo controle da qualidade devendo estar diretamente ligado à Direção Geral.

A empresa possui 12 funcionários e o organograma permaneceu o mesmo desde a sua inauguração e não há rotatividade significativa neste quadro de colaboradores. Estes recebem atualizações contínuas através da responsável técnica da empresa sobre as BPF.

#### 4.1.2 Relacionamento com clientes e fornecedores

O único produto que é fornecido para empresa é o leite e a escolha dos fornecedores é criteriosa, assim, o leite recebido é analisado rigorosamente de acordo com padrões BPF e APPCC, a fim de garantir a qualidade da matéria prima.

A Laticínios São José possui 10 produtores cadastrados como fornecedores no MAPA, mas atualmente apenas 3 realizam o fornecimento efetivo, devido a grande concorrência no mercado de laticínios que diminui a oferta de leite para beneficiamento e a rigorosa escolha realizada pela empresa.

Quanto aos clientes, a empresa possui cadastro de todos os clientes e contratos formalizados. Além disso, há a previsão dos produtos, na qual a empresa já começa a produzir prevendo a demanda de determinado cliente, visando evitar a falta de matérias primas para o mesmo.

Durante 7 anos, um dos maiores clientes da empresa também foi o Governo Federal, que através do programa “Leite é saúde”, no qual o leite era distribuído para escolas carentes dos municípios, compravam de 200.000 a 300.000 litros de leite por mês. No entanto, no fim de 2012, o programa foi suspenso pelo Governo Federal.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa aplicada, pois possui o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

### 5.1 Métodos e meios técnicos de investigação

Esta pesquisa configura-se como qualitativa, pois os dados coletados serão feitos por meio de consultas a dados primários e secundários, de entrevistas, de questionários e terá enfoque indutivo.

Quanto aos fins, pode ser definida como descritiva, pois de acordo com Gil (1988 *apud* BERTUCCI, 2012, p. 48), visa descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis analisadas, partem de um problema prático, ou realidade organizacional. Portanto, a pesquisa objetiva descrever as características da empresa e analisar a realidade organizacional, buscando descrever a situação.

Quanto aos meios técnicos, Gil (1988 *apud* BERTUCCI, 2012, p. 52) afirma que há três tipos de técnicas: estudo de caso, levantamento e pesquisa documental. No caso desta pesquisa será utilizado o estudo de caso, que segundo o autor, é de natureza qualitativa e não permite a generalização dos resultados obtidos, é o estudo exaustivo de uma situação, permitindo amplo e detalhado conhecimento, possibilita também uma análise sistêmica das situações encontradas.

Existem outras técnicas de pesquisa, como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório e a pesquisa bibliográfica. Esta última é definida por Gil, A. (2008 *apud* GIL, R., 2009) como um tipo de pesquisa constituída de materiais já elaborados como, artigos e livros.

Utilizando a metodologia do estudo de caso, foi analisada a unidade de estudo, procurando entender como funciona a situação da qualidade e pesquisa de campo, pois dessa forma pode ser analisada a gestão da qualidade como estratégia competitiva na empresa estudada.

Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros e artigos científicos, visando fundamentar o estudo e pesquisas documentais, pois foram analisados relatórios e documentos da empresa, a fim de entender o contexto da qualidade na organização.

Padilha (2013) mostra a partir de um levantamento realizado pelos Sistemas de Inspeção Federal e Estadual que o Maranhão possui 20 laticínios registrados, sendo 7 no SIF e 13 no Sistema de Inspeção Estadual (SIE). Entretanto, durante a realização das pesquisas houve uma grande dificuldade de contato com outras empresas maranhenses de laticínios, apesar dos convites realizados, houve retorno apenas de uma das indústrias de lácteos do Estado.

Dessa forma, não foi possível a realização do levantamento que seria efetuado com a concorrência, portanto, para apurar os resultados da pesquisa, foi realizado o estudo comparativo entre a Laticínios São José e a concorrente Laticínios Vovó Lenita.

## **5.2 Universo e amostra**

O universo da pesquisa é a totalidade dos elementos, é a população a ser estudada. Portanto, o universo da pesquisa foram indústrias de laticínios do Maranhão.

A amostra visa obter um levantamento preciso e mais aproximado ao universo, é a parte da população selecionada para a coleta de dados da pesquisa. A amostra desta pesquisa será uma empresa maranhense concorrente do setor de lácteos, onde foi realizado questionário com a responsável técnica desta organização e a Laticínios São José, onde além dos questionários, foi realizado entrevistas.

## **5.3 Coleta de dados**

Os instrumentos de coletas de dados, segundo Bertucci (2012) são: coleta documental, entrevistas, e questionários.

Para esta pesquisa serão utilizados como instrumento de coleta de dados, a coleta documental, as entrevistas e questionários. Na coleta documental, os dados serão primários, como alguns relatórios, fichas e documentos internos da empresa.

A entrevista semi-estruturada foi realizada com a responsável técnica da Laticínios São José, obtendo o maior número de informações, de forma qualitativa. Dessa forma, puderam ser coletas informações acerca dos objetivos e metas da Laticínios São José e a concepção estratégica da qualidade na empresa. Além disso, foi possível identificar os benefícios da gestão da qualidade para a empresa.

Por meio dos questionários realizados com uma empresa concorrente do setor puderam ser constatadas as ações estratégicas de qualidade desta organização e compará-las

as ações estratégicas de qualidade da Laticínios São José, além disso, identificou-se a estratégia competitiva utilizada pelas indústrias e quais os fatores, na opinião dos empresários, mais influenciam na decisão de compra dos consumidores.

Ademais, o questionário permitiu a auto avaliação das empresas analisadas, e dessa forma foi possível calcular médias dos aspectos de qualidade nestas indústrias e verificar quais os aspectos apontaram menor e maior média.

#### **5.4 Análise de dados**

Para a análise de dados serão interpretadas as entrevistas e dados coletados na empresa estudada e os questionários foram analisados comparativamente a fim de tirar conclusões que permitam atingir os objetivos.

#### **5.5 Apresentação dos dados**

Os dados serão coletados, reunidos e agrupados em forma de tabelas e informações estatísticas, destacando informações relevantes, detalhando e esclarecendo as informações coletadas.

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA**

Os resultados da pesquisa foram analisados a partir de entrevistas e apresentados inicialmente apontando a estrutura, objetivos e metas e a gestão estratégica da qualidade na Laticínios São José e, posteriormente, através de questionários foi possível realizar a análise comparativa entre a Laticínios São José e um de seus concorrentes.

Para a realização da análise comparativa, a empresa concorrente foi selecionada entre as quatro empresas maranhenses, incluindo a Laticínios São José, que de acordo com a Assessoria de Comunicação da Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (FIEMA 2010), receberam consultoria de peritos franceses na produção de queijos viabilizada pela FIEMA atendendo a convênio entre o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), SEBRAE e a organização francesa ECTI.

### **6.1 Laticínios São José**

A empresa laticínios São José apoia seus objetivos e metas com base nos princípios do plano APPCC, definido pela legislação do MAPA.

O objetivo principal da organização é garantir o cumprimento das diretrizes do Codex Alimentarius através dos seguintes princípios básicos do APPCC:

- a) Realizar a Análise de Perigos;
- b) Determinar os Pontos Críticos de Controle- PCCs;
- c) Estabelecer os limites críticos;
- d) Estabelecer o Sistema de Monitoramento dos PCCs;
- e) Estabelecer ações corretivas quando o PCC não estiver sob controle;
- f) Estabelecer Procedimentos de Verificação;
- g) Estabelecer registros de resultados;

Seguindo estes princípios as metas da empresa são:

- Elaborar todos os produtos sem perigos à Saúde Pública;
- Produzir alimentos com padrões uniformes de identidade e qualidade;
- Atender às legislações nacionais sob aspectos sanitários de qualidade e integridade econômica;

- Produzir produtos sem perdas de matérias primas;
- Assegurar que os consumidores tenham informações claras e facilmente compreensíveis, através da rotulagem e instruções que permitam a proteção do alimento contra contaminação e desenvolvimento/ sobrevivência de patógenos veiculados por alimentos.

A responsável pelo controle geral da qualidade e pelo acompanhamento da realização dos objetivos e metas é a responsável técnica e médica veterinária, Dra. Márcia Baldez, porém todos os 12 funcionários estão envolvidos e comprometidos com o cumprimento destes.

O grande diferencial da Laticínios São José é a marca reconhecida, trabalhando há anos no mercado maranhense, oferecendo produtos de qualidade a preços acessíveis. Entretanto, apesar da empresa possuir muitos clientes, observa-se que não há a preocupação com marketing, propaganda ou divulgações que visem mostrar a qualidade dos produtos a fim de conquistar mais consumidores.

#### 6.1.1 Desafios da Organização

A Laticínios São José conquistou espaço no mercado ao longo dos anos, construindo uma boa reputação para a marca. No entanto, há desafios que devem ser superados diariamente para garantir produtos de qualidade, transmitindo confiabilidade aos consumidores e assim mantendo-se na posição estratégica em que se encontra.

Um desses desafios é a aquisição do leite que será beneficiado, pois neste caso há uma concorrência definida pelo preço, ou seja, a indústria que oferecer o maior valor adquire o insumo. Diante desse fato, apesar da Laticínios São José também produzir leite para a própria produção, pode ocorrer falta de matéria prima para a fabricação dos produtos.

#### 6.1.2 Controle estratégico da Qualidade

Na empresa durante todos os processos ocorre um rigoroso controle de qualidade visando garantir as conformidades dos produtos e assegurar ao consumidor um alimento que não causem danos à saúde, produzindo com boas condições higiênico-sanitárias.



Durante o controle de qualidade, há a participação da maioria dos níveis hierárquicos da organização, com exceção do nível estratégico, pois o diretor da empresa não recebe relatórios gerenciais, ou qualquer documento contendo informações acerca das condições de qualidade dos produtos.

No nível tático, a responsável técnica verifica e acompanha se as especificações da inspeção Federal estão sendo cumpridas e se estão sendo atendidos os padrões higiênico-sanitários. Para isso, são utilizadas planilhas diárias de controle baseadas no Programa de Auto Controle (PAC) (ANEXO A).

No nível operacional, o encarregado de plataforma recebe o leite e verifica no ato do recebimento a temperatura, realizando também uma análise rápida denominada alizarol, que visa detectar se há alguma alteração na acidez do leite recebido. Após este processo, o técnico laboratorial efetua no laboratório da usina análises físico-químicas, microbiológicas e enzimáticas neste produto.

Vale ressaltar que, durante todo o processo produtivo e para todos os produtos as análises laboratoriais continuam sendo realizadas, garantindo assim a qualidade total dos laticínios.

Além disso, as exigências das normas de BPF's e APPCC são cumpridas rigorosamente na empresa, conforme citado anteriormente, estas práticas são incorporadas aos objetivos da organização.

### 6.1.3 Embalagens e conservação

As embalagens dos produtos são específicas para o leite pasteurizado integral, utiliza-se a embalagem tradicional do tipo “barriga mole” em decorrência de o processo aprovado ser antigo e a máquina de envase ser própria para esse tipo de embalagem.

Portanto, a mudança para outra seria um custo para a empresa. Além disso, este tipo de embalagem é flexível, 100% reciclável e garante ao consumidor a conservação das vitaminas e proteínas do leite.

Para a manteiga, o doce de leite e os iogurtes, utilizam-se embalagens de polietileno contendo 350 gramas para a manteiga e doce de leite e 200 gramas para os iogurtes, que possuem o rótulo na embalagem e seguem a legislação.

Para os queijos e requeijão, a empresa utiliza as embalagens de polietileno termo encolhíveis, que conservam as propriedades, a temperatura e a durabilidade do produto, e que

por ser transparente mostra a aparência e a higiene, além de possuir o rótulo na embalagem e segue a legislação.

A figura 14 mostra que as embalagens utilizadas pela empresa são padronizadas contendo todas as informações necessárias ao consumidor, tais como ingredientes, informações nutricionais, data de validade e fabricação e selo do SIF.

**Figura 14:** Produtos Laticínios São José.



Fonte: Agropecuária J.R.Comércio e Transportes Ltda,2014.

Na figura 14 pode ser observado que as embalagens dos queijos e do doce de leite também são transparentes, garantindo assim a boa aparência ao consumidor. Além disso, as embalagens facilitam o uso, como pode ser visto nas embalagens de iogurtes que são fáceis de transportar.

#### 6.1.4 Distribuição

Na distribuição é muito importante o controle de qualidade para garantir condições de ambiente ideais para a preservação das características do alimento, portanto todos os produtos da Laticínios São José são transportados por caminhões isotérmicos com temperaturas específicas para cada alimento.

Assim, o leite integral deverá ser transportado em temperatura abaixo de 4°C, a manteiga abaixo de 5°C, o doce de leite, abaixo de 12°C, o queijo mussarela abaixo de 10°C, o queijo de coalho, abaixo de 12°C, o queijo minas frescal, requeijão, e os iogurtes devem ser transportados em temperatura abaixo de 8°C.

### 6.1.5 Benefícios da Gestão da Qualidade

Os principais benefícios da gestão da qualidade apontados pela empresa foram: Produção de alimentos com qualidade, elevação do nível de satisfação do consumidor, demonstração do comprometimento da empresa com a segurança alimentar e a garantia do cumprimento das normas da fiscalização.

## 6.2 Análise Comparativa Laticínios São José x Concorrente

Visando apresentar o perfil de cada empresa analisada, a tabela 8 foi elaborada a partir de dados coletados nos questionários e mostra o tipo de gestão utilizado, assim como características básicas, como produtos oferecidos, tempo no mercado, localização da indústria, tipo de inspeção pela qual as empresas são submetidas e estratégia competitiva adotada.

**TABELA 8:** Perfil das empresas analisadas

<b>Perfil das empresas analisadas</b>		
<b>Nome fantasia:</b>	Laticínios São José	Laticínios Vovó Lenita
<b>Tempo no Mercado:</b>	22 anos	8 anos
<b>Local da Indústria:</b>	Itapecuru Mirim - MA	Açailândia - Ma
<b>Produtos oferecidos:</b>	Leite Pasteurizado; Queijos: Mussarela, Minas Frescal e Coalho; Requeijão; Iogurtes de vários sabores; Doce de leite; Manteiga.	Queijos: Mussarela e Coalho.
<b>Serviço de Inspeção:</b>	Sistema de Inspeção Federal- (SIF)	Sistema de Inspeção Federal – (SIF)
<b>Tipo de Gestão:</b>	Gestão Familiar ( empresa familiar)	Gestão unicamente profissional
<b>Estratégia Competitiva:</b>	Diferenciação	Liderança no custo total

Fonte: Elaborado pela autora

Como mostra a tabela 8 a estratégia competitiva da Laticínios São José, dentre as três estratégias genéricas de Porter (Liderança no custo total, Diferenciação e Enfoque), conceituadas anteriormente, é a de diferenciação, pois os produtos são diferenciados a partir da imagem da marca, da tecnologia utilizada e principalmente produtos de alta qualidade, além da disponibilidade dos produtos.

Enquanto na concorrente Laticínios Vovó Lenita, a estratégia utilizada é a de liderança em custo total, onde há a redução de despesas em geral e minimização de áreas como publicidade e assistência, proporcionando custo baixo em relação aos concorrentes, no

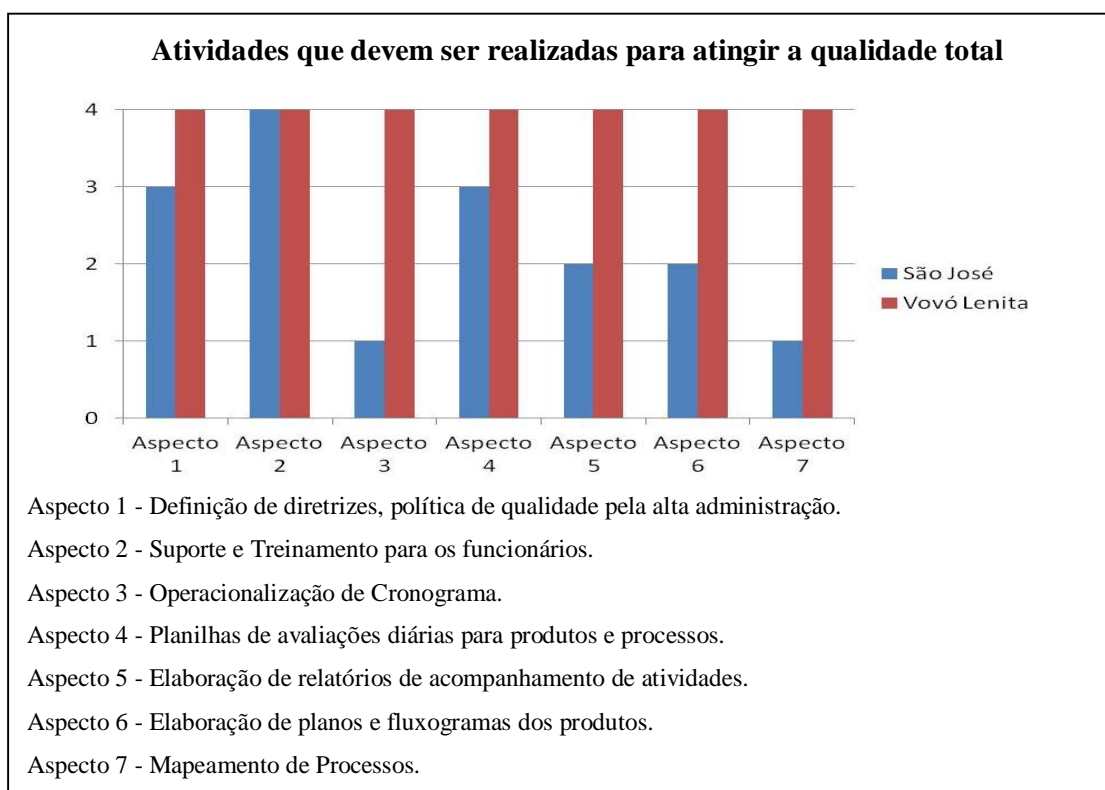
entanto, a qualidade não é ignorada, já que diante das exigências dos clientes este fator é de grande importância.

### 6.2.1 Gestão da Qualidade

Quanto a gestão da qualidade, as duas empresas afirmaram que práticas que visem garantir a qualidade dos processos e do produto final, tais como: higienização e manutenção de instalações, manutenções preventivas, controle de pragas, aplicação dos programas de autocontrole do sistema de inspeção estadual ou federal são muito importantes.

Levando em consideração que a gestão da qualidade, deve ser aplicada em todos os níveis organizacionais (estratégico – Diretores, presidentes, sócios; , tático – Gerentes e coordenadores e operacional- Responsáveis técnicos e técnicos laboratoriais), as empresas analisadas classificaram os aspectos apresentados no gráfico 1, de acordo com os seguintes pesos: Muito Importante (4), Importante (3), Necessário, porém não importante (2) e Não importante (1).

**GRÁFICO 1:** Atividades que devem ser realizadas para atingir a qualidade total.



Fonte: Elaborado pela autora. (2014)

O gráfico 1 mostra que para a Laticínios Vovó Lenita, todos os aspectos analisados são importantes, enquanto para a Laticínios São José alguns fatores não são considerados importantes, tais como: Definição de diretrizes, política de qualidade pela alta administração e mapeamento de processos.

Para atingir a qualidade além da aplicação dos aspectos apresentados no gráfico 1 é necessário a realização de ações estratégicas. Para a análise destas ações nas empresas, a tabela 9 mostra as ações necessárias e as ações comuns realmente realizadas pelas indústrias.

**TABELA 9: Ações estratégicas para atingir a qualidade**

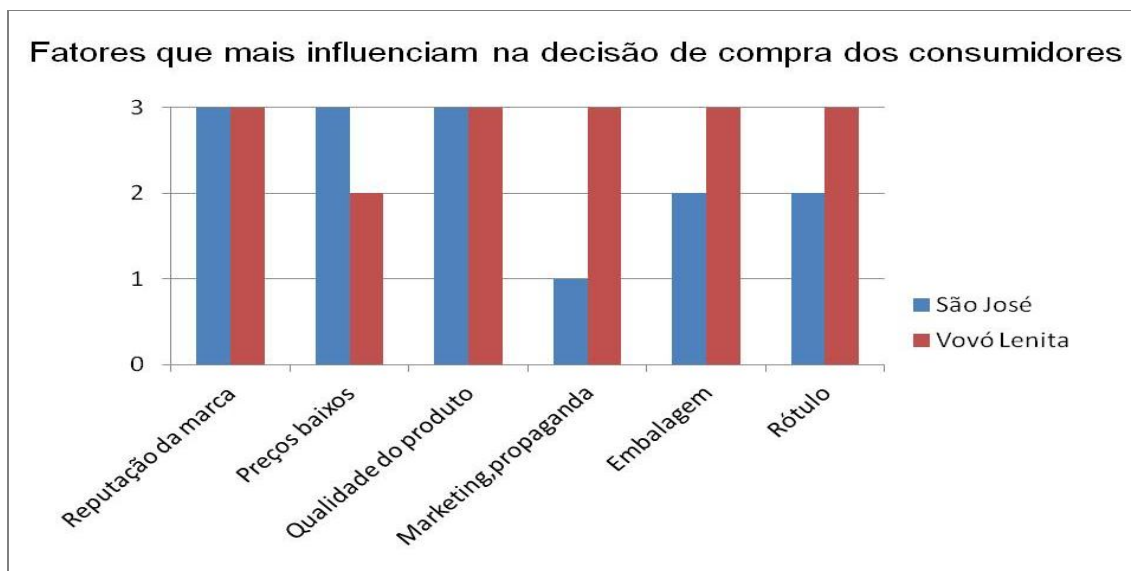
<b>Ações estratégicas para atingir a qualidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar diariamente a validade, aspecto externo, e especificações dos produtos;</li> <li>• Avaliar os procedimentos para a fabricação do produto visando a redução de riscos de contaminação;</li> <li>• Garantir que as exigências da fiscalização estão sendo cumpridas a partir de planejamento e controle de procedimentos;</li> <li>• Realizar testes laboratoriais a fim de analisar fatores como: acidez, teor de gordura, presença de bactérias, etc.;</li> <li>• Antecipar-se às necessidades dos clientes e investir na melhoria dos processos;</li> <li>• Gerenciar estrategicamente as ações com o objetivo de produzir alimentos de qualidade elevada, sem gerar um grande aumento nos custos organizacionais;</li> <li>• Oferecer aos consumidores produtos de maior durabilidade, que não ofereça riscos à saúde e em embalagens adequadas.</li> </ul>
<b>Ações estratégicas comuns nas empresas para atingir a qualidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os procedimentos para a fabricação do produto visando a redução de riscos de contaminação;</li> <li>• Garantir que as exigências da fiscalização estão sendo cumpridas a partir de planejamento e controle de procedimentos;</li> <li>• Realizar testes laboratoriais a fim de analisar fatores como: acidez, teor de gordura, presença de bactérias, etc.;</li> <li>• Gerenciar estrategicamente as ações com o objetivo de produzir alimentos de qualidade elevada, sem gerar um grande aumento nos custos organizacionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 9 apresenta as ações estratégicas para atingir a qualidade, que atualmente é um importante fator de vantagem competitiva tendo em vista as constantes exigências dos clientes. No entanto, outros fatores influenciam as decisões dos consumidores.

Na opinião dos entrevistados, alguns fatores que mais influenciam a escolha dos consumidores foram classificados de acordo com as seguintes pontuações: Muito importante – fator determinante (3), Importante - É levado em consideração na escolha, mas não é o principal fator (2) e Não é importante (1), conforme o gráfico 2.

**GRÁFICO 2:** Fatores que mais influenciam na decisão de compra dos consumidores.



Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 2, foram avaliadas a reputação da Marca (Qualidade comprovada, marca reconhecida, não houve nenhum incidente de contaminações), preços baixos, qualidade do produto (Atendimento às conformidades e cumprimento de legislação), marketing, propaganda, embalagem (Facilitam a armazenagem, transporte, protegem o produto, elevam a vida útil do produto) e rótulo (Rótulo com informações a respeito dos produtos e sua utilização, data de fabricação e validade).

A partir da análise do gráfico 2 também é possível observar que para a Laticínios São José os fatores que mais influenciam a decisão de compras dos consumidores são: a reputação da marca, preços baixos e qualidade do produto, portanto, estando de acordo com a estratégia competitiva de diferenciação, que prioriza a qualidade do produto.

Já o concorrente Laticínios Vovó Lenita opinou que todos os fatores influenciam na decisão dos consumidores, e o fator preço influencia na decisão de compra, porém não é fator determinante, não condizendo com a estratégia competitiva de liderança em custo que proporciona custos baixos.

Quanto aos serviços prestados ao consumidor, tais como Serviço de Atendimento ao consumidor por telefone (SAC), site (Página na internet contendo informações como o processo produtivo, produtos, embalagens, etc.), páginas em redes sociais, realização de pesquisas de opinião periódicas para investigar a satisfação do consumidor e o oferecimento de serviços de degustação em supermercados ou padarias, apenas a Laticínios São José oferece um destes serviços, o SAC, enquanto o concorrente analisado afirmou que não oferece nenhum dos serviços citados.

Além disso, o questionário permitiu às empresas a realização de uma auto avaliação acerca dos procedimentos utilizados nas indústrias, a partir do qual foi possível verificar notas em relação aos aspectos dos programas de auto controle e calcular médias destes para análise das indústrias de laticínios, utilizando a pequena amostra desta pesquisa, conforme tabela 10.

Para esta análise utilizou-se as seguintes notas: Ótimo (5), Bom (4), Regular (3), Ruim (2) e Péssimo (1).

**TABELA 10:** Aspectos dos programas de auto controle

Aspectos	Notas Laticínios São José	Notas Laticínios Vovó Lenita	Média Geral
Higienização	5	5	5
Manutenção preventiva das instalações, equipamentos, móveis e utensílios.	4	4	4
Calibração dos equipamentos e aferição de controle de processo.	5	5	5
Controle de potabilidade da água, água de abastecimento, águas residuais.	5	5	5
Higiene, hábitos higiênicos e saúde dos manipuladores dos alimentos.	5	5	5
Condições de iluminação no ambiente de trabalho.	4	5	4,5
Condições de ventilação no ambiente de trabalho.	3	5	4
Controle integrado de pragas.	4	5	4,5
Aplicação de programas de autocontrole para cumprimento de especificações de fiscalização.	4	5	4,5

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio da análise da tabela 10 é possível observar que a partir da amostra analisada, os aspectos dos programas de auto controle apresentaram boas notas, pois apenas os aspectos de manutenção preventiva das instalações e as condições de ventilação no ambiente de trabalho apresentaram notas menores.

## 7 CONCLUSÃO

Diante do contexto analisado através da pesquisa é reconhecida a importância da garantia da qualidade do leite para as empresas, pois as exigências cada vez maiores dos clientes e o aumento da concorrência tem feito este fator se tornar primordial na produção de laticínios.

Ao longo do trabalho percebeu-se que a gestão da qualidade quando realizada de forma estratégica pode ser uma importante arma competitiva para as indústrias de laticínios. Vale ressaltar que, para realizar a gestão da qualidade é necessário realizar ações estratégicas e envolver todos os níveis organizacionais neste processo.

Neste trabalho foi possível observar a concepção estratégica da qualidade na Laticínios São José, onde notou-se que não há a participação efetiva do nível estratégico (diretor). Além disso, evidenciaram-se quais os benefícios desta para a organização, que apresenta como principal diferencial a reputação da marca, que foi consolidada a partir dos produtos de alta qualidade vendidos a preços acessíveis.

Além disso, quando comparadas as ações estratégicas da Laticínios São José com um de seus concorrentes, a indústria de laticínios Vovó Lenita, concluiu-se que a maioria das ações estratégicas realizadas para atingir a qualidade são consideradas importantes pelas duas empresas.

Concluiu-se também que, para as empresas analisadas, os fatores que mais influenciam as decisões de compra dos consumidores são reputação da marca e qualidade do produto, condizendo com a estratégia competitiva de diferenciação adotada pela Laticínios São José. Ao contrário da concorrente, que afirmou que os preços não influenciam na decisão de compra, portanto, não estando de acordo com a estratégia competitiva de liderança em custo adotada pela empresa.

Quanto aos serviços prestados aos clientes, observou-se que apenas a Laticínios São José utiliza o serviço de SAC, e que a concorrente não utiliza nenhum meio de comunicação que gere valor ao consumidor.

Nesse contexto, é importante ressaltar que durante a pesquisa houve uma grande dificuldade de comunicação com outros laticínios maranhenses, por falta de SAC em funcionamento ou de qualquer divulgação em internet e outros canais.

Por fim, constatou-se a partir de uma auto avaliação realizada pelas empresas que quanto aos aspectos dos programas de auto controle, as notas dadas foram boas e a menor



nota foi em relação às condições de ventilação no ambiente de trabalho, que foi considerada regular na Laticínios São José.

Portanto, a partir deste estudo, concluiu-se que a gestão da qualidade é uma importante vantagem competitiva para o mercado de lácteos frente aos concorrentes e que a Laticínios São José apoiando seus objetivos em programas que melhorem a qualidade dos produtos, tem conseguido manter-se no mercado, preservando a boa reputação construída ao longo dos 22 anos de funcionamento.

Após o estudo, as sugestões são que a empresa aceite consultorias administrativas para melhorias do processo de gestão, a maior participação do diretor da organização através da inclusão de relatórios gerenciais que possam facilitar a integração entre os níveis hierárquicos. Sugere-se também, que haja um maior investimento em propaganda, marketing e relacionamento com cliente, como a participação em redes sociais, centros de degustação ou a criação de sites, possibilitando aos clientes a comprovação da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, conquistando mais consumidores.

O tema aqui estudado é de grande importância diante do cenário globalizado e competitivo no qual as indústrias estão inseridas atualmente. Nesse contexto, o processo de busca por diferenciais competitivos é contínuo, pois quando utilizadas as estratégias adequadas, as empresas conquistam melhores resultados e garantem melhores produtos aos consumidores.

## REFERÊNCIAS

- BACHA, Carlos J. C. **Economia e política agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BANCO DO NORDESTE. **Sistema agroindustrial do leite no Nordeste**. Fortaleza, 2001, 200p.
- BANDEIRA, A. ; GOMES, A. T. ; ZOCCAL, R. Melhoria da qualidade: uma política de modernização da pecuária leiteira nacional. In: VILELA, D. et al.(Org.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: qualidade e segurança alimentar**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001, 184p.
- BERTUCCI, Janete L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão e cursos (TCC): Ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação *lato sensu***. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Sebastião C. C. Segurança alimentar com foco no consumidor final. In: VILELA, D. et al.(Org.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: qualidade e segurança alimentar**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001, 184p.
- BRASIL. Agência nacional de Vigilância Sanitária. Dispõe sobre o regulamento técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das Boas Práticas de Fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. Resolução n.275, de 21 de outubro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 de outubro de 2003.
- BRESSAN, Matheus; BRESSAN, Aureliano A. Alguns indicadores do comportamento de mercados da cadeia agroalimentar do leite. In: VILELA, D. et al.(Org.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: qualidade e segurança alimentar**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001, 184p.
- BRILHANTE; DA COSTA; MENDONÇA. Estudo da gestão da qualidade aplicada na produção de alimentos In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., Florianópolis, 2004. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. p. 1566-1572.
- BRITO, José R. F; BRITO, Maria A.V.P. Programas para produção de leite de qualidade. In: VILELA, D. et al.(Org.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: qualidade e segurança alimentar**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001, 184p.
- CAMPOS, Vicente, F. **TQC- Controle de Qualidade Total no estilo japonês**. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 8 ed. , 2004, 256p.
- CARVALHO, Marcelo P. A vez do leite?. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P.(Org.). **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005a, 204p.
- \_\_\_\_\_. As mudanças na população brasileira e seus efeitos no mercado de leite. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P.(Org.). **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005b, 204p.

CARVALHO, Marly M. Histórico da Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M; PALADINI, E (Org.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CARVALHO, T. et. al. Uma análise da elasticidade-renda de proteína animal no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2008. Rio Branco: Sober, 2008. 21p. Disponível em : < <http://www.sober.org.br/palestra/9/807.pdf>. > Acesso em : 20 jan. 2014 às 10:00.

CATROPA, Amauri P. Estratégia nos negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CEPEA , USP. **PIB do Agronegócio - Dados de 1994 a 2011 – USP**. Disponível em: < [www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Pib\\_Cepea\\_1994\\_2011.xls](http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Pib_Cepea_1994_2011.xls)>. Acesso em 21 dez. 2013, 00:09.

CORRERA, José C. A construção de um novo canal de distribuição. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DA FONSECA, L.F.L; DOS SANTOS, M. V. ; PEREIRA, C.C. Qualidade higiênica do leite: efeitos sobre a qualidade dos produtos lácteos e estratégias de controle. In: VILELA, D. et al.(Org.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: qualidade e segurança alimentar**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001, 184p.

DOS ANJOS, Ari C. Procedimentos de Verificação dos Programas de Autocontrole (Versão Preliminar). Brasília: CGPE/DIPOA, 2005, 38 p.( CGPE/DIPOA. Circular técnica, 175).

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Produção mundial de leite de vaca 1990/2010**. Disponível em:< <http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0211.php>. > Acesso em : 11 jan. 2014 às 14:00

EQUIPE GRIFO. **Iniciando os conceitos da qualidade total**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Padronização em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D. ; SCARE, R. F.(Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FIEMA. SENAI beneficia laticínios maranhenses. **Notícias SENAI-MA**. São Luís: Ascom, 2010. Disponível em: <[http://www.fiema.org.br/noticia\\_pdf.kmf?cod=10182036](http://www.fiema.org.br/noticia_pdf.kmf?cod=10182036)>. Acesso em: 15 fev. 2014

GIL, Robledo, L. **Tipos de pesquisa**. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>, Acesso em 19 nov. 2013, 22:50.

GOMES, Sebastião T. Cadeia produtiva do leite. In: VILELA, D. et al.(Org.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: qualidade e segurança alimentar.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001, 184p.

GRADIM, Arthur, J. **Anvisa: BPF, Processo de Fabricação e sistema de codificação.** São Paulo: \_\_\_\_\_ 2006. Disponível em:[http://www.anvisa.gov.br/DIVULGA/noticias/2006/150806\\_apresentacao\\_7.pdf](http://www.anvisa.gov.br/DIVULGA/noticias/2006/150806_apresentacao_7.pdf). Acesso em: 26 dez. 2013 às 22:18

MANÃS, Antônio V. Inovação e Competitividade – Um enfoque na Qualidade. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados.** 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARTINS, Paulo do C. Leite é um bom negócio!. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P.(Org.). **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005a, 204p.

\_\_\_\_\_. Governo: como decisões são tomadas. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P.(Org.). **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005b, 204p.

\_\_\_\_\_. O que mudou foi a logística. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P.(Org.). **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005c, 204p.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a administração:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006, 294 p.

MELLO, C. et al. **ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2009.

MIGUEL, Paulo A. C. Gestão da Qualidade Total e Modelos de Excelência em Desempenho Organizacional. In: CARVALHO, M; PALADINI, E (Org.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total.** São Paulo: Nobel, 1994.

OHIO et al., **Princípios básicos para produção de leite bovino.** Curitiba: Imprensa da UFPR, 2010. 144p.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados.** 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADILHA, Márcia V. S. **A bacia leiteira do Maranhão.** Portal Educação , 2013. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/Artigo/Imprimir/30034> .Acesso em : 10 jan. 2014.

PALADINI, Edson P. Perspectiva Estratégica da Qualidade. In: CARVALHO, M; PALADINI, E (Org.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

PINZON, Pâmela W.; FISCHER, Paula; NOSKOSKI, Ludmila. Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) – Revisão Bibliográfica. In: SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA, 16,2013, Cruz Alta. **Anais do 16º Seminário Interinstitucional de pesquisa, ensino e extensão da Universidade de Cruz Alta**. Cruz Alta: UNICRUZ,2013. Disponível em: [http://www.unicruz.edu.br/16\\_seminario/artigos/saude/AN%C3%81LISE%20DE%20PERIGOS%20E%20PONTOS%20CRITICOS%20DE%20CONTROLE%20\(APPCC\)%20%E2%80%93%20REVIS%C3%83%BIBLIOGR%C3%81FICA.pdf](http://www.unicruz.edu.br/16_seminario/artigos/saude/AN%C3%81LISE%20DE%20PERIGOS%20E%20PONTOS%20CRITICOS%20DE%20CONTROLE%20(APPCC)%20%E2%80%93%20REVIS%C3%83%BIBLIOGR%C3%81FICA.pdf). Acesso em: 30 dez. 2013 às 00:08.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. 4 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, M. et al. Remoção de células somáticas pela microfiltração não afeta a composição e a proteólise do leite. **Ciência Rural**, Santa Maria, vol. 36, no. 5, Setembro / Outubro, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84782006000500022](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84782006000500022). Acesso em : 15 fev. 2014.

SEBRAE, Recife. **Boletim Setorial do Agronegócio, 2010**. Disponível em :< <http://pt.scribd.com/doc/116954283/Boletim-Bovinocultura-Leiteira-SEBRAE>. >Acesso em : 13 jan. 2014 às 15:00.

SILVEIRA, Ana V. M; DUTRA, Paulo R. S. **Programa Boas Práticas de Fabricação**. Recife: EDUFRPE, 2012. Disponível em : <[http://www.ivegetal.com.br/Programa\\_BPF%20-%20UFRPE.pdf](http://www.ivegetal.com.br/Programa_BPF%20-%20UFRPE.pdf)>. Acesso em: 30 dez. 2013.

SPERS, E.E.; ZYLBERSZTAJN, D. Dungullin Estate - Certificação de qualidade na agricultura australiana. In: ZYLBERSZTAJN, D. ; SCARE, R. F.(Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SPERS, Eduardo E. Segurança do alimento. In: ZYLBERSZTAJN, D. ; SCARE, R. F.(Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, L. C; KANEYOSHI, C. M. ; FREITAS, H. de. Qualidade do leite. In: **Criação de gado leiteiro na zona Bragantina**. Belém: Embrapa Amazônia Oriental,2005. ( Embrapa Amazônia Oriental. Sistemas de Produção, 2). Versão Eletrônica. Disponível em : < <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/GadoLeiteiroZonaBragantina/paginas/qualidade.htm>>. Acesso em : 20 jan. 18:30.

WHITE, Alasdair. **Melhoria contínua da qualidade**. Tradutora Geni Hirata. Rio de Janeiro: Record, 1998.

ZAFALON, M. Estudo mostra que brasileiro consome mais leite. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 fev. 2013. Disponível em : <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/vaivem/1234796-estudo-mostra-que-brasileiro-consome-mais-leite.shtml>> . Acesso em : 10 jan. 2014..

ZYLBERSZTAJN, D. Revisando o papel do estado. In: ZYLBERSZTAJN, D. ; SCARE, R. F.(Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness:** estudos e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÉNDICES

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cargo Ocupado: \_\_\_\_\_

Tempo na função: \_\_\_\_\_

#### 1ª Etapa - Concepção Estratégica da Qualidade

1. Quais são os principais objetivos e metas da organização?
2. O controle de Qualidade é realizado durante todo o processo produtivo? De que forma?
3. Quanto às embalagens de que forma a empresa garante a conservação e a qualidade do produto?
4. Durante o processo de distribuição, de que forma é realizado o transporte dos produtos aos clientes?

#### 2ª Etapa – Benefícios da Gestão da Qualidade

1. Quais destes benefícios são adquiridos pela empresa com o uso da Gestão da Qualidade.  
  
 Produção de alimentos com qualidade  
 Redução de custos de produção  
 Melhoria do ambiente de trabalho  
 Elevação do nível de satisfação do consumidor  
 Melhorar a imagem e a reputação da empresa no mercado  
 Demonstra o comprometimento da empresa com a segurança alimentar  
 Garante que as normas da fiscalização estão sendo cumpridas.)

Outros:

---



## APÊNDICE B – Questionário

<b>Informações da empresa</b>
<b>Cargo do entrevistado:</b>
<b>Nome da empresa:</b>
<b>Há quanto tempo está no mercado de laticínios Maranhense?</b>
<b>Produtos oferecidos?</b>
<b>Passa por algum serviço de Inspeção? Se sim, Federal ou Estadual?</b>

### 1. Qual tipo de gestão da empresa?

- Gestão Familiar( empresa familiar)  
 Gestão Mista ( Familiar e profissional)  
 Gestão unicamente profissional

### 2. Como você classifica a importância da gestão da qualidade ( práticas que visem garantir a qualidade dos processos e do produto final, tais como: higienização e manutenção de instalações, manutenções preventivas, controle de pragas, aplicação dos programas de autocontrole do sistema de inspeção estadual ou federal, etc.) atualmente?

- Muito Importante  Importante  
 Necessário, porém não importante.  Não é importante.

### 3. Levando em consideração que a gestão da qualidade, deve ser aplicada em todos os níveis organizacionais ( estratégico – Diretores, presidentes, sócios; , tático – Gerentes e coordenadores e operacional- Responsáveis técnicos, técnicos laboratoriais), classifique por grau de importância as atividades que devem ser realizadas para a atingir a qualidade total?

**Pesos: (4) Muito Importante (3) Importante (2) Necessário, porém não importante (1) Não é importante**

- Definição de diretrizes, política de qualidade pela alta administração.  
 Suporte e Treinamento para os funcionários.  
 Operacionalização de Cronograma.  
 Planilhas de avaliações diárias para produtos e processos.  
 Elaboração de relatórios de acompanhamento de atividades.  
 Elaboração de planos e fluxogramas dos produtos.  
 Mapeamento de Processos.

### 4. Em sua opinião quais os fatores que influenciam os consumidores na escolha dos produtos? Classifique por grau de importância.

**Pesos: (4) Muito Importante (3) Importante (2) Necessário, porém não importante (1) Não é importante**

- Reputação da Marca ( Qualidade comprovada, marca reconhecida, não houve nenhum incidente de contaminações.)
- Preços baixos
- Qualidade do produto ( Atendimento às conformidades e cumprimento de legislação)
- Marketing, propaganda.
- Embalagem( Facilitam a armazenagem, transporte, protegem o produto, elevam a vida útil do produto)
- Rótulo ( Rótulo com informações a respeito dos produtos e sua utilização, data de fabricação e validade).

**5. Quais destes serviços ao consumidor são oferecidos pela empresa? ( Mais de um opção ou todas podem ser escolhidas)**

- SAC ( Serviço de Atendimento ao consumidor por telefone)
- Site ( Página na internet contendo informações como o processo produtivo, produtos, embalagens, etc.)
- Páginas em redes sociais( Facebook, twitter, instagram, whatsapp)
- São realizadas pesquisas de opinião periódicas para investigar a satisfação do consumidor.
- São oferecidos serviços de degustação em supermercados ou padarias.
- Nenhuma das alternativas

**6. Com notas de 1 a 5, avalie qual a imagem que a empresa lhe transmite em relação aos seguintes aspectos:**

**Pesos: (5) Ótimo            (4) Bom            (3) Regular            (2) Ruim            (1) Pésimo**

- Higienização;
- Manutenção das instalações, equipamentos, móveis e utensílios.
- Manutenção preventiva, calibração dos equipamentos e aferição de controle de processo.
- Controle de potabilidade da água, água de abastecimento, águas residuais.
- Higiene, hábitos higiênicos e saúde dos manipuladores dos alimentos.
- Condições de iluminação no ambiente de trabalho.
- Condições de ventilação no ambiente de trabalho.

- Controle integrado de pragas.
- Aplicação de programas de autocontrole para cumprimento de especificações de fiscalização.

**7. Dentre as estratégias competitivas genéricas abaixo qual é a estratégia principal adotada pela empresa?**

- Liderança no custo total** ( Redução de custos e despesas em geral, minimização de custos em áreas como assistência, força de vendas, publicidade, etc. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.)
- Diferenciação** ( Diferenciar o produto, criando algo único no âmbito industrial, podendo ser únicos: a imagem da marca, tecnologia utilizada, produtos de alta qualidade, marketing e propaganda utilizados, disponibilidade de produtos, etc.)
- Enfoque** ( Foco em determinado grupo de compradores, um segmento ou uma linha de produtos - apenas iogurtes por exemplo.

**8. Dentre as ações estratégicas para atingir a qualidade, quais destas a empresa utiliza? ( Mais de um opção ou todas podem ser escolhidas)**

- Direcionar ações e objetivos da organização para atender ou superar as expectativas dos clientes em relação a qualidade do produto.
- Controlar diariamente a validade, aspecto externo, e especificações dos produtos.
- Avaliar os procedimentos para a fabricação do produto visando a redução de riscos de contaminação.
- Garantir que as exigências da fiscalização estão sendo cumpridas a partir de planejamento e controle de procedimentos.
- Realizar testes laboratoriais a fim de analisar fatores como: acidez, teor de gordura, presença de bactérias,etc.
- Antecipar- se às necessidades dos clientes e investir na melhoria dos processos.
- Gerenciar estrategicamente as ações com o objetivo de produzir alimentos de qualidade elevada, sem gerar um grande aumento nos custos organizacionais.
- Oferecer aos consumidores produtos de maior durabilidade, que não ofereça riscos à saúde e em embalagens adequadas.

ANEXOS



**ANEXO B – Autorização para realização do estudo de caso**

À

Coordenação do Curso de Administração  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA  
São Luís - Maranhão

Prezados Senhores:

Informamos a V.Sa., que o(a) acadêmico(a) Amanda Nogueira Rodrigues, matrícula nº 2011.1024793 conforme sua solicitação, foi devidamente aceito(a), para proceder ao estudo de caso na AGROPECUÁRIA J.R.COMÉRCIO E TRANSPORTES LTDA, cuja denominação é LATICÍNIO SÃO JOSÉ, CNPJ 35.184.779/0001-27 e cujo ramo de atividade é Usina de beneficiamento de laticínios.

Outrossim informamos que o(a) acadêmico(a) será supervisionado pelo Sr.(a) Márcia Andrea Durans Baldez, que ocupa o cargo de Médica Veterinária e Responsável Técnica na referida empresa.

São Luís - MA, 19 de novembro de 2013

*Márcia Andrea D. Baldez*  
Márcia Andrea D. Baldez  
Médica Veterinária  
CRMV-MA 829

Responsável Técnica

AGROPECUÁRIA J.R.COMÉRCIO E TRANSPORTES LTDA  
CNPJ 35.184.779/0001-27