

Gestão da Qualidade no Ramo Alimentício: Um Estudo de Caso em um Frigorífico
Quality Management in the Food Sector: A Case Study in a Fridge

Jaine Florentino Mannes

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Brasil

E-mail: jaine_mannes@hotmail.com

Ariel Pitz

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Brasil

E-mail: ariel_pitz@hotmail.com

Isabela Souza Fraga

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Brasil

E-mail: isabelafraga3@hotmail.com

Zilton Bartolomeu Martins

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Brasil

E-mail: ziltonmartins@univali.br

Recebido: 19/02/2018 – Aceito: 20/02/2018

Resumo

Este artigo teve por objetivo verificar a existência do Sistema de Gestão da Qualidade em um frigorífico. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e classificado quanto aos procedimentos, como um estudo de caso. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista com roteiro estruturado. Para a interpretação dos dados, empregou-se a técnica de análise do discurso. Os principais resultados apontaram que a empresa não se enquadra quanto aos sistemas de qualidade abordados no decorrer do artigo, como o sistema da Gestão da Qualidade Total, 5S, ou Controle Estatístico de Qualidade. A mesma visa a qualidade com base nos programas obrigatórios, como a vigilância sanitária e também a inspeção estadual do produto. Por outro lado, a empresa utiliza a Gestão da Qualidade, pois entende que a mesma pode trazer mais eficiência e segurança competitiva. Ressalta-se que o frigorífico utiliza a Gestão da Qualidade em seus processos por meio do monitoramento dos próprios funcionários no controle de temperatura das câmaras frias e PH da carne, com o intuito de evitar erros de produção e garantir a qualidade dos produtos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Ramo Alimentício; Frigorífico.

Abstract

This article aimed to verify the existence of the Quality Management System in a fridge. For that, a qualitative research, of exploratory character and classified as to the procedures, was carried out as a case study. For the data collection, the structured interview technique was used. For the interpretation of the data, the technique of discourse analysis was used. The main results pointed out that the company does not fit into the quality systems approached throughout the article, such as the Total Quality Management system, 5S, or Statistical Quality Control. It aims at quality based on mandatory programs, such as health surveillance and also state inspection of the product. On the other hand, the company uses Quality Management, as it understands that it can bring more efficiency and competitive security. It should be emphasized that the fridge uses Quality Management in its processes by monitoring the employees themselves in the temperature control of the cold rooms and PH of the meat, in order to avoid production errors and to guarantee the quality of the products.

Keywords: Quality management; Food Sector; Fridge.

1. Introdução

O conceito de qualidade seguiu a evolução do homem ao longo dos tempos, desde quando se manifestou a preocupação em analisar o resultado do trabalho, identificando aquilo que mais se adequava ao conceito de “perfeição” ou de trabalho bem feito. Nesta época, os artesãos no proceder da sua atividade produtiva, já demonstravam vários tipos de precauções relativamente a qualidade dos seus produtos, pois uma vez que ele tinha contato direto com todas as fases do processo produtivo e também com o mercado e os consumidores, possuía uma visão mais abrangente das necessidades dos mesmos, o que lhe proporcionava meios para ir ao encontro dos desejos e das prioridades que os clientes buscavam (FERNANDES; GUERRA, 2008).

Desta forma, Silva, Barbosa e Michel (2006) enfatizam que a Gestão da Qualidade é uma excelente ferramenta empregada pelas empresas para aumentar ou manter a sua competitividade no mercado, em constante busca de melhoria no processo, fazendo com que a satisfação do cliente e a realização dos objetivos da empresa estejam em consonância. Em complemento, Pires (2012) afirma que para satisfazer o que os clientes buscam, se deve levar em consideração vários fatores, dentre eles a qualidade que se inicia pela absorção de informações das necessidades dos consumidores.

Toledo (1994) explicita que as empresas que implantam uma Gestão da Qualidade tendem a ser inovadoras, pois cria-se uma cultura organizacional que ajuda no desenvolvimento das atividades. Prajogo e Hong (2008) complementam que os princípios da Gestão da Qualidade são semelhantes com as inovações das atividades, assim, pode ser considerado um modelo que promove e gera inovação nas indústrias que adotam a Gestão da Qualidade como um diferencial. Para direcionar a empresa e melhorar suas decisões, é sugerido introduzir o programa tanto no processo dos produtos quando nos serviços, pois ajuda a aperfeiçoar a Gestão da Qualidade, que deve ser uma busca para se tornar uma empresa competitiva (SOLETI; ALVES, 2013).

Neste contexto, este artigo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Como o frigorífico utiliza a Gestão da Qualidade em seus processos? Para que a pergunta de pesquisa possa ser respondida, tem-se o seguinte objetivo: Verificar a existência do Sistema de Gestão da Qualidade em um frigorífico.

Como justificativa teórica, Alvarenga (2011), buscou definir e propor as estruturas de governança, entre os agentes de uma cadeia de vegetais e sugere uma pesquisa na qual deve ser replicada para outras cadeias agroindustriais de alimentos para a Gestão da Qualidade. Sousa (2011) estudou a importância da Gestão da Qualidade em serviços no modal rodoviário de cargas e recomenda elaborar questionamentos sobre Gestão da Qualidade identificando partes do processo, ligando a visão estratégica a qualidade e a cadeia produtiva como base para ampliação do estudo. Por fim, Soleti e Alves (2013), verificaram como as ferramentas e práticas de Gestão da Qualidade contribuem para elevar a satisfação dos colaboradores no desempenho de suas funções e propõem a elaboração de pesquisas que estudem modelos de qualidade e seu aperfeiçoamento em outras empresas.

Como justificativa empírica, buscou-se melhorar a eficiência dos processos produtivos, reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes, assim considerando a importância da qualidade em um frigorífico e os resultados dos modelos de Gestão da Qualidade em produtos e serviços oferecidos aos seus consumidores.

Este artigo contém, além desta introdução, o referencial teórico sobre o tema, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, a análise dos dados e por fim, as considerações finais do trabalho.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico do presente estudo é dividido em quatro partes, sendo elas: Gestão da Qualidade, Modelos de Gestão da Qualidade, Contribuições da Gestão da Qualidade e Limitações da Gestão da Qualidade.

2.1. Gestão da Qualidade

A qualidade vem avançando com o passar do tempo, acompanhando a evolução do homem na terra. Desde o momento que o homem se mostrou interessado com o efeito do seu trabalho, ele busca se adequar ao que se chama de trabalho bem feito. Esta busca vem desde a idade da pedra e vem acompanhando a evolução das várias formas de organização nos dias atuais (FERNANDES; GUERRA, 2008; LOPES, 2014).

Silva, Beltrame, Schmidt (2014) contam que na década de 1950, surgiram as preocupações que trouxeram uma nova filosofia com base no desenvolvimento e aplicação de técnicas, conceitos e métodos para outra realidade, pois iniciou-se a preocupação com a Gestão da Qualidade.

A partir de 1980, começava-se a acreditar que a busca pela Gestão da Qualidade era um modismo. E somente no ano de 1990, começaram a estudar com mais detalhe a Gestão da Qualidade, pois iniciou-se uma maior divulgação de normas e requisitos a serem seguidos por alguns sistemas de qualidade sendo quase uma obrigação para as grandes empresas a adotarem uma gestão mais eficaz (FERNANDES, 2005).

Para Godoy (2009), a qualidade se tornou um fator decisivo para as empresas, pois se consolidou como uma questão de sobrevivência no mercado consumidor. As organizações vêm buscando se aperfeiçoar nos processos e satisfazer os clientes. Logo, Silva, Beltrame, Schmidt (2014) afirmam que a qualidade tem como função não apenas identificar novas oportunidades de desenvolvimento, mas também influenciar e modificar as exigências de consumo no mercado.

Contudo, Alvarenga (2011), enfatiza que para conceito de qualidade não existe uma definição padrão, mais qualquer que seja ela, a qualidade sempre se dirige para a busca de necessidade e vontades dos consumidores, e a busca pela satisfação depende da qualidade do produto, se superam as expectativas ou não do consumidor final. Anteriormente, Mendonça, José e Costa (2004) já falavam que quando o assunto é qualidade, o principal objetivo é a satisfação do cliente com o produto ou serviço prestado, observando se essas características

apresentam defeitos, erros ou não estão em conformidade com o que se é exigido ou mostrado, buscando suas expectativas e as necessidades.

De forma total, a Gestão da Qualidade na prática deve ser composta por um grupo de dimensões e atividades desenvolvidas e aplicadas nas organizações, buscando sempre garantir qualidade e melhoria nos processos. E por meio disto, a maneira de analisar a Gestão da Qualidade em uma empresa é avaliar a visão que as pessoas envolvidas nos processos possuem, verificando a presença ou aplicação delas no dia a dia da empresa. (LIMA; TOLEDO, 2003).

A Gestão da Qualidade tornou-se prioridade dentro das organizações para manter-se no mercado. As empresas tiveram que se adaptar as exigências dos clientes, buscando aperfeiçoar seus processos, dentre eles uma gestão participativa, trazendo satisfação aos seus funcionários, e ainda com uma visão estratégica para atender as necessidades do cliente (SOLETI; ALVES, 2013).

Quando a busca pela qualidade é direcionada ao setor alimentício, o assunto é mais delicado. São produtos que não podem sair com erros de fábrica, pois podem causar contaminação e não se tem tempo suficiente para retirar o produto do mercado. Assim, neste setor específico, a Gestão da Qualidade deve ser implantada de forma mais rigorosa (MENDONÇA; JOSÉ; COSTA, 2004).

Alvarenga (2011) concorda que na área alimentícia, a busca pela Gestão da Qualidade é essencial para obter vantagens competitivas nas empresas. Porém, ainda existe um longo espaço a ser percorrido pelas organizações e pessoas que buscam implantar os modelos de qualidade no setor alimentício (MENDONÇA; JOSÉ; COSTA, 2004).

Grunert (2005) explica que existem três tipos de pesquisas de qualidade e segurança relacionado a alimentos. A primeira delas é a demanda do consumidor por qualidade e segurança no processo ou produto, onde é analisado se o consumidor está disposto a pagar pelo que está consumindo. Outro tipo é a percepção do consumidor por qualidade e segurança, que examina como a qualidade e segurança estão sendo atingidas pelos consumidores e se a visão deles diante dos produtos está sendo significativa para sua decisão na hora de sua escolha. A última é a provisão de qualidade e segurança, que avalia como a qualidade e segurança podem levar a mudanças na organização e processos nas estruturas.

Para Pinheiro (2003), quanto mais qualidade o produto possui, mais o cliente se sente satisfeito. E esta satisfação tem relação à frequência com que ele compra. Um cliente que compra com certa regularidade, determinado produto ou marca acaba se tornando um cliente fiel, o qual proporciona lucro à empresa. Tinoco e Ribeiro (2007) completam que a satisfação

é uma avaliação feita pelo cliente em relação ao produto ou serviço prestado, mostrando se este atingiu ou não suas expectativas e necessidades.

Desta forma, Malaquias (2010) afirma que o relacionamento construído com o cliente é de suma importância e a fidelização é de grande relevância, mostrando que o mesmo precisa ser conquistado dia a dia, e assim fazendo a diferença com a sua qualidade, conquistando-o sempre e mantendo um relacionamento contínuo.

2.2. Modelos de Gestão da Qualidade

No início do século XX, Henry Ford idealizou um modelo de gestão e produção, a qual denominou “fordismo”, que veio a se tornar a partir da década de 1930, um modelo técnico e econômico de extraordinária importância para o mundo, exercendo influência decisiva em vários segmentos para excelência da Gestão da Qualidade. Isto acaba demonstrando a introdução e a importância dos modelos de Gestão da Qualidade, na qual já havia preocupação naquela época (RUTKOWSKI, 1998).

Há alguns modelos que atualmente são preparados na Gestão da Qualidade. Um deles é a Gestão da Qualidade Total (GQT), que teve origem no Japão e foi avançando pelas empresas norte-americanas e europeias (MENDES, 2007). O aspecto fundamental da GQT é a liderança. O líder tem o papel de se apresentar com um diferencial e buscar melhorias continuadas graças a vontade que este teve para a comunicação, a mudança, a visão, o trabalho de equipe, a busca de resultados, a pró-atividade e a empatia (MARQUES, 2015).

Logo, Lopes (2014) realça que a Gestão da Qualidade Total é um modelo de gestão que potencializa a criação da consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. Há diversos tipos de abordagens de gestão pela qualidade, os tipos mais utilizados no mundo são o Europeu, o Americano e o Japonês (FERNANDES; GUERRA, 2008).

O Europeu é o modelo de padronização utilizado para definir parâmetros de qualidade e certificar as empresas que trabalham sob suas normas. Como a qualidade é encarada pelas empresas do setor e quais os benefícios obtidos pelas empresas que usam como diretriz de suas ações os princípios da Gestão pela Qualidade Total. Assim, no modelo da Gestão pela Qualidade Total, o cliente mais do que nunca, tem lugar de destaque, por isto mesmo a sua satisfação com o produto ou serviço gerado pela organização deve ser permanentemente monitorada (LOPES, 2014).

O modelo Americano visa medir a satisfação do cliente de maneira mais adequado do que no modelo Europeu e de forma mais simples e abrangente (LOPES; PEREIRA; VIEIRA,

2009). Já no modelo Japonês, foi desenvolvido um sistema de Gestão da Qualidade simples, porém, capaz de emitir resultados significativos. Este foi formado essencialmente por dois programas, gerenciamento de rotina que é onde se busca toda a descrição do negócio e o gerenciamento pelas diretrizes, que é o modelo tradicional do planejamento estratégico, a qual elabora análises internas e externas (CORDEIRO, 2004).

Por outro lado, Ribeiro (1994) define qualidade como “satisfação do cliente”. A obtenção da qualidade total só é possível por meio de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo (bens e serviços). De outra forma, Cordeiro (2004), define que a Gestão da Qualidade é total por dois motivos: primeiro é que o cliente deve se sentir totalmente satisfeito e o segundo é que todos os departamentos e funcionários devem trabalhar de forma unificada.

Já Oakland (2007), desenvolveu o seu modelo de Gestão da Qualidade Total, sintetizando os demais e destaca a etapa em que o sistema da qualidade deve ser baseado em padrão internacional, uso de ferramentas e ciclo de melhoria, onde as equipes e comitês são as bases dos gerenciamentos do sistema, e que esse tipo de modelo de qualidade consiste em identificar e encontrar requisitos internos e externos dos clientes. Alguns princípios descritos por ele da Gestão da Qualidade Total são: Satisfação Total do Cliente, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Constância de Propósitos, Gerência Participativa, Aperfeiçoamento Contínuo, Garantia da Qualidade, Delegação, Evitar Erros, Gerência de Processos e Disseminação de Informações.

Silva (2009) apresenta outro método de Gestão da Qualidade, o Programa 5S, que visa aumentar o conhecimento dos funcionários para permitir a criatividade de ações futuras e cada empresa precisa avaliar os serviços oferecidos aos seus clientes, pois, este é a alma de todas as organizações. O Programa é, ainda, elemento de fundamental importância para avaliar a qualidade dos serviços e as melhorias são necessárias. Sem avaliar os serviços não há forma de melhorá-los.

Ribeiro (1994) antecipava que a implantação de um Programa de Qualidade Total é uma boa opção, porque melhora o moral dos empregados, incentiva à mudança cultural, reduz índices de acidentes e tem, até, resultados como redução do tempo de paradas das máquinas, sendo também um exercício de administração participativa. Basicamente, o Programa 5S constitui-se de uma técnica gerencial que possibilita a ocorrência de melhorias na organização como manter o ambiente limpo, promover a satisfação dos cinco sentidos e harmonizar as relações pessoais, contribuindo para o adequado desempenho das atividades, e assim, aumentando o grau de satisfação de qualidade como um todo.

Outro modelo de Gestão da Qualidade é o Controle Estatístico de Qualidade (CEQ), que segundo Kume (1993), é uma abordagem com enfoque no gerenciamento de processos, sendo ele um conjunto de técnicas estatísticas que tem por objetivo garantir a instabilidade e a melhoria contínua de um processo por meio do controle. Já Hansel (2002), trata de outra metodologia de gestão, conhecida como Desdobramento da Gestão da Qualidade, que tem por objetivo a tradução dos desejos dos consumidores, ajudando no processo de produção. Este método visa alcançar a satisfação do cliente, buscando conhecer suas necessidades.

2.3. Contribuições da Gestão da Qualidade

Uma das contribuições que a Gestão da Qualidade oferece, segundo Búrigo (1997), é a melhora do local de trabalho e satisfação do empregado, com o intuito de humanizar os vínculos de trabalho na empresa, mantendo uma boa produtividade e sobretudo com a satisfação do empregado no local de trabalho. Já para Campos (1998), é um sistema para o gerenciamento da empresa focado na satisfação dos funcionários, por técnicas e métodos que a totalidade dos empregados devem conhecer para o crescimento da entidade.

Segundo Silva (2009), a Gestão da Qualidade pode trazer funcionários dedicados e envolvidos com o cumprimento das normas internas da empresa, além de melhorias para as organizações. Desta forma, o autor descreve quais podem ser os benefícios, tais como maior segurança, diminuição do retrabalho, maior produtividade e a diminuição dos custos.

Dando ênfase nas contribuições que a Gestão da Qualidade oferece, Antunes e Ruas (1997) afirmam que a introdução da Gestão da Qualidade aumenta a responsabilidade dos trabalhadores de chão-de-fábrica, tornando-os solucionadores de problemas e tomadores de decisões. E complementando, Prajogo e Hong (2008) constatam que Gestão da Qualidade atrai impacto positivo na inovação do produto.

A Gestão da Qualidade se relaciona com o projeto de prevenção de acidentes no local de trabalho, com de fatores ligados à limpeza, organização e segurança (GUIMARÃES, 1995). Para Cardoso e Luz (2005) em um sistema de Gestão da Qualidade, a organização diz o que vai fazer (nível das normas e procedimentos documentados), faz o que pretende e prova o que fez (por meio dos documentos). Por meio das informações registradas em suportes físicos são objetivadas as ações, possibilitando o controle dos resultados. Eles ainda continuam afirmando que a Gestão da Qualidade permite atender as necessidades declaradas ou implícitas da organização, dos clientes e de outras partes interessadas e possibilitar o treinamento adequado de situações que devam ser melhoradas.

Para Coltro (1996), a Gestão da Qualidade influencia também na competitividade empresarial em diversos aspectos, sendo eles possibilitar a empresa diferenciar-se e competir com base em produtos livres de defeitos, produtos confiáveis e rápidos, os usos de critérios de desempenho com base em indicadores de qualidade, confiabilidade, prazos, flexibilidade, a definição do foco e da busca da excelência no que realmente importa que seja a satisfação dos clientes e as atividades operacionais passam a ser pensadas de forma estratégica. Dentre outros benefícios, se encontra os aumentos das oportunidades de mercado, redução de custos, fortalecimento da reputação da organização, asseguração da rastreabilidade e a repetitividade do processo, prover evidência objetiva e avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema.

Complementam Cardoso e Luz (2005), que analisar os requisitos ou necessidades do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de Gestão da Qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas.

A Gestão da Qualidade contribui para a antecipação e detecção de erros potenciais para que assim, possa remover suas causas potenciais e melhoria dos produtos durante o processo. Assim como também o aumento da satisfação e lealdade dos clientes, porque assegura que seus requisitos são atendidos, redução dos custos operacionais, por meio da diminuição dos custos da qualidade e aumento da eficiência, alcançado como resultado da prevenção intensificada *versus* correção, melhoria da transferência de conhecimento dentro da empresa e melhora do estado de espírito e aumento da motivação dos empregados na medida em que eles trabalham com maior eficiência (CUNHA; CUNHA; DAHAB, 2001).

2.4. Limitações da Gestão da Qualidade

As organizações têm se baseado na Gestão da Qualidade para melhorar sua competitividade e produtividade. Por outro lado, diversas empresas seguem a Gestão da Qualidade como forma de solução para problemas de curto prazo, como qualidade ruim nos serviços ou produtos da empresa (MONACO; GUIMARÃES, 2000).

A Gestão da Qualidade não propõe a autogestão, mas sim o autogerenciamento dos trabalhadores, ou seja, autocontrole restrito ao processo de trabalho, e mesmo assim, com grandes limitações. Com este argumento, afirma-se que a qualidade tem um caráter descentralizador, pois cada trabalhador torna-se o gerente de seu próprio processo. Nisto, detecta-se o caráter encobridor das contradições inerentes ao modelo de Gestão da Qualidade

total, por meio de dois pontos: primeiro cada trabalhador torna-se gerente de seu próprio trabalho, relacionando-se diretamente com fornecedores e clientes, responsável, portanto, não somente pelo seu processo de trabalho como também pela avaliação do trabalho dos fornecedores e pelo balanceamento da sequência produtiva (FIDALGO, 1994).

Grael e Oliveira (2010) complementam que as principais dificuldades identificadas para implantação e integração dos sistemas da Gestão da Qualidade são inexistência de controles e inspeções da qualidade no sistema de gestão anterior, falta de informações relativas a legislação e normas, falta de capacitação técnica dos funcionários pelo fato da baixa escolaridade, conflitos, desconfiança, sensação de perda, incerteza, falhas de comunicação e distorções na estrutura de poder alimentavam a resistência à mudança, ineficiente sistema de comunicação e dificuldade de acesso às informações devido, principalmente, à falta de quadros de gestão à vista,

Comparando as dificuldades com as facilidades presentes nos programas de Gestão da Qualidade, conclui-se que os maiores aspectos negativos foram: a complexidade das operações atingidas, a indisponibilidade do pessoal interno para a implantação dos programas e a confecção de documentos pertinentes a cada programa. Os itens que mais colaboraram foram: o apoio da direção, a liberação de recursos financeiros diversos e o manuseio das ferramentas da qualidade, visto que as ferramentas da qualidade são técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho (PINTO; CARVALHO, 2007).

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo classifica-se quanto a abordagem, como uma pesquisa qualitativa, caracteriza-se quanto aos objetivos, como exploratória e quanto aos procedimentos, como um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio da técnica de entrevista com roteiro do tipo estruturado.

O roteiro foi baseado na pesquisa de Bueno (2006), que é composta por vinte e oito questões de múltipla escolha que foram adaptadas e transformadas em perguntas abertas que integraram a entrevista realizada em outubro de 2016 junto ao gestor da empresa, sendo o objeto de estudo deste artigo. A forma de interpretação dos dados utilizada foi a análise do discurso, que possibilita conhecer o significado daquilo que está explícito na mensagem e

também do que está implícito. Não somente o que foi falado, mas como se falou (MARTINS e THEOPHILO, 2009).

Desta forma, a empresa objeto deste estudo foi um frigorífico cujo nome não foi autorizado a divulgação, fundada no ano de 2002, está situada na cidade de Antônio Carlos no estado de Santa Catarina. Iniciou suas atividades executando o ciclo completo para o ramo, desde a criação dos animais até o seu abate, na qual adquiriu credibilidade com seus clientes. Porém, em 2011 ao criar uma parceria com três granjas, a mesma deixou de criar os animais, e passou a ter como atividade principal o abate e comercialização de derivados de carne suína.

Neste contexto, a justificativa para escolha desta empresa se deu porque a mesma se enquadra nos objetivos pré-determinados e utiliza-se da qualidade como um diferencial, analisando todos os processos desde a criação até o produto acabado.

4. Análise dos Resultados

A análise foi dividida em cinco grupos, que abordaram os funcionários, atendimento ao cliente, controle de gestão, contribuição da Gestão da Qualidade e processo da Gestão da Qualidade. Desta forma, no Quadro 1 são apresentadas as informações quanto a cooperação dos seus funcionários nos resultados.

Quadro 1: Funcionários

Quantos funcionários o frigorífico possui?	“São nove funcionários, por ser uma empresa pequena”.
O frigorífico trabalha em quais turnos? Como funciona?	“Em dois turnos, manhã e tarde. Buscando sempre uma flexibilidade, para os trabalhadores, mantendo eles sempre satisfeitos também com o seu serviço”.
O frigorífico realiza/realizou treinamento para seus funcionários para evitar defeitos ou falhas no produto?	“Sim, sempre que possível. Pois eles são peças principais na nossa produção”.
Quais são as ações adotadas durante a industrialização para assegurar a qualidade do produto?	“Equipamentos de alta qualidade, utilização de uniformes e treinamento de funcionários”.
Os funcionários colaboram em relação à gestão?	“Em relação à gestão eles são os principais a darem ideias de inovação e ajudam a organizar a empresa, visando sempre à qualidade. Mas em relação ao plano de carreira, não oferecemos”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Diante das respostas, compreende-se que na empresa entrevistada é disponibilizado aos funcionários diversos benefícios e incentivo de apoio à gestão, pois a mesma os considera como um dos principais elementos para o sucesso da empresa.

Os funcionários são estimulados a dar sugestões e ideias, acompanhando também o seu processo produtivo dentro da entidade, porém, um ponto negativo é a empresa não possuir

planos de carreira, pois segundo o entrevistado, é algo muito complexo e praticamente inviável, por ser uma empresa familiar e de pequeno porte. Isto vai ao encontro ao que Búrigo (1997) retrata que deve haver uma democratização do ambiente de trabalho e satisfação do trabalhador, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação no seu ambiente de trabalho. O Quadro 2 apresenta o funcionamento do atendimento ao cliente na empresa pesquisada, tanto no pré como no pós-venda.

Quadro 2: Atendimento ao cliente

O frigorífico possui um departamento de atendimento ao consumidor (SAC)? E como funciona?	“Não possuímos, o contato é feito direto com o vendedor, e este nos repassa”.
As informações do SAC quanto aos desejos e exigências do consumidor são utilizadas durante os processos do projeto do produto?	“Não temos SAC, o consumidor final é solicitado pelo nosso vendedor e é ele quem traz as exigências, sendo que não temos contato direto com o consumidor final”.
O frigorífico realiza alguma pesquisa sobre o seu produto após sua comercialização junto aos seus clientes?	“Não, apenas o contato direto entre os vendedores e o consumidor final”.
O frigorífico realiza alguma pesquisa para conhecer as necessidades, os desejos dos seus clientes em relação aos seus produtos?	“Também não, quem repassa essas exigências são os nossos vendedores, os quais nos comunicam a opinião do consumidor final”.
Percebe-se que por haver uma Gestão da Qualidade a empresa consegue resgatar mais clientes, o que se vocês observaram de benefício quanto a isso?	“Com Qualidade, e um produto bom, conseguimos resgatar mais clientes com toda a certeza, pois ao gostar do nosso produto eles acabam se tonando fieis ao que estamos oferecendo. E com isso, acabam sempre buscando comércios onde vendem os nossos produtos”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com os dados apresentados no Quadro 2, pode-se observar que a mesma não possui serviço de atendimento ao consumidor (SAC), porém, as exigências e reclamações são repassadas por meio do próprio vendedor. Esta falta de contato direto com o consumidor final, pode ser prejudicial a empresa, uma vez que Malaquias (2010) deixa claro que o relacionamento construído com o cliente é de suma importância, mostrando que o mesmo precisa ser conquistado dia a dia, mantendo um relacionamento contínuo.

A empresa acredita que por haver qualidade em seus produtos, consegue conquistar mais clientes e mantê-los fieis. Também para o Frigorífico, o mais difícil para conseguir entrar no mercado é entender e agradecer o seu consumidor, saber o que cada um espera do produto, porque há uma ampla variedade cultural na região. Isto corrobora com o que Pires (2012) afirma, pois, para satisfazer o que os clientes buscam, é necessário obter informações das necessidades dos seus consumidores.

Assim, também pode-se observar que a empresa buscando oferecer produtos de alta qualidade, os clientes tendem a se sentir satisfeitos, elevando o número de vendas. Esta

afirmação confirma o que relatam Galvão, Cruz, Faucão, (2014), que a satisfação é causada pelas perspectivas dos clientes, onde o consumidor é motivado a comprar e assim, avalia se o mesmo possui na qualidade um fator decisivo na busca de satisfação. A seguir, no Quadro 3, evidencia-se como acontece o controle de gestão por parte da empresa pesquisada.

Quadro 3: Controle de Gestão

Os custos relativos à Gestão da Qualidade são mensurados?	“Não temos controle sobre os gastos quanto a essa questão”.
No frigorífico existe um departamento de Gerência ou Controle de Qualidade? Esse departamento é independente?	“Não, mas os gerentes ficam responsáveis quanto a esses assuntos, sendo que são os próprios gerentes que fazem o controle de qualidade na produção”.
Existe algum programa interno de Gestão da Qualidade? Explique.	“Não, não possuímos nenhuma”.
Em relação à Gestão da Qualidade, o que o frigorífico enfatiza?	“Como diretores temos contato direto na produção, facilita bastante o trabalho diário. Não se tem segregação de funções. Não sobrecarregando os funcionários, onde todo mundo faz todos os processos. Somos nós quem orientamos, executamos e acompanhamos todos os processos, esse é o ponto mais favorável pra questão de qualidade, acompanhamento de todo o processo. É o nosso ponto forte em relação a uma Gestão da Qualidade”.
Quais os benefícios à busca pela Gestão da Qualidade trouxeram?	“Então, um dos principais pontos que a Gestão da Qualidade com certeza trouxe, foi abrir portas para uma maior captação de clientes. Buscamos sempre tornar a qualidade, o nosso ponto forte”.
Qual a principal orientação e abordagem do frigorífico em relação a sua Gestão da Qualidade?	“Monitoramento de todos os processos, cuidar do processo produtivo, até o produto final, com isso conseguimos nos manter no mercado nos tornando competitivos”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No quadro acima, pode-se notar que a empresa visa sempre a qualidade, como a mesma enfatiza que é um dos seus pontos fortes. A empresa vê na Gestão da Qualidade melhorias e grandes oportunidades indo ao encontro de Silva, Barbosa e Michel (2006) os quais abordam que a Gestão da Qualidade é uma importante ferramenta empregada pelas empresas, em constante busca de melhoria no processo de qualidade fazendo com que a satisfação do cliente e a realização dos objetivos da empresa estejam em consonância.

Ainda assim, mais uma das vantagens que a empresa tem por meio da busca pela qualidade, é se tornar competitiva no mercado, oferecendo produtos bons e se mantendo como referência no seu setor, como abordado por Godoy (2009), no qual afirma que a qualidade se tornou um fator decisivo para as empresas, virou uma questão de sobrevivência no mercado consumidor.

A mesma tem seus gestores monitorando diretamente todos os processos, evitando erros na produção, por se tratar de uma empresa do ramo alimentício. Com isto, deve-se evitar

ainda mais os erros, como evidenciado por Mendonça, José e Costa (2004) que frisam a importância da atenção no setor alimentício que quando é direcionado a esse setor o assunto acaba se tornando mais delicado.

O grande envolvimento dos gestores dentro de todo o processo produtivo é de extrema importância, pois assim consegue-se obter maior controle quanto ao que está acontecendo diretamente, as melhorias, os erros a serem corrigidos, como Marques (2015) confirma que o aspecto fundamental é a liderança. O líder tem o papel de se apresentar com um diferencial e buscar melhorias continuadas graças à vontade que este teve para a comunicação, a mudança, a visão, o trabalho de equipe, a busca de resultados, a pró-atividade e a empatia. O Quadro 4 apresenta as contribuições e limitações encontradas pela empresa para a Gestão da Qualidade.

Quadro 4: Contribuições e Limitações da Gestão da Qualidade

Quais as contribuições que a utilização da Gestão da Qualidade trouxe? Quais as limitações?	“Rapidez na tomada de decisão, qualquer problema é identificado e solucionado. E com isso acabamos conquistamos mais clientes”.
Existe algum tipo de restrição quanto à utilização da Gestão da Qualidade?	“Não, pois foram executados treinamentos precisos com os funcionários, e com isso temos todo o cuidado com a produção”.
Quais as dificuldades encontradas para atingir a qualidade nos serviços e produtos?	“Identificar o que o consumidor final está esperando do produto. Essa é a parte mais difícil, tu conseguir acertar o tempero do produto por exemplo. Até tu entender o que o consumidor está procurando, leva um tempo”.
A empresa ao implantar uma Gestão da Qualidade se sentiu prejudicada em algum sentido? Isso lhe trouxe algo negativo?	“Não, quanto a isso só teve coisas boas”.
Existem controles internos direcionados a qualidade utilizada dentro da empresa?	“Existe o PAC (Programa de Autocontrole), os quais são monitorados diariamente, e alguns mensalmente. Controlando todas as etapas e processos da empresa. Possuímos o controle de temperatura das câmaras frias e PH da carne. Todos executados pelos próprios funcionários”.
O frigorífico possui algum certificado formal de qualidade? Qual?	“Não, o frigorífico apenas possui a inspeção estadual e da vigilância sanitária”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o Quadro acima, a utilização da Gestão da Qualidade é de fato um diferencial dentro das organizações, mas a mesma possui dificuldades para ser implantada, assim como o entrevistado aborda que uma das suas dificuldades é identificar o que o consumidor busca e o que ele pretende com o produto conforme afirma Alvarenga (2011), quando enfatiza que para conceito de qualidade não existe uma definição padrão, mas qualquer que seja ela, a qualidade sempre se dirige para a busca de necessidade, conhecimento das vontades e devem superar as expectativas do consumidor final.

O entrevistado identificou apenas este problema, mas Grael e Oliveira (2010) ressaltam ainda que as principais dificuldades identificadas para implantação e integração dos

sistemas da Gestão da Qualidade são inexistência de controles e a falta de informações relativas à legislação e normas, falta de capacitação técnica dos funcionários. Quanto aos funcionários, o frigorífico é bem definido, com seus cursos de capacitação, e seus controles internos elaborados, buscando um monitoramento diário rígido quanto às etapas do processo.

O único controle de qualidade exercido pela empresa é o Programa de Autocontrole (PAC), havendo monitoramentos diários e/ou semanais, elaborados pelos funcionários. O PAC serve para controlar todas as etapas e processos da empresa, como controle da temperatura, PH da carne, entre outros. Alvarenga (2011) complementa que na área alimentícia devem ser criadas algumas ferramentas para garantir a qualidade dos alimentos em todos os processos. Nestes são feitos controles preventivos, específicos e sistemáticos, para que os alimentos consigam atingir todos os atributos de qualidade tanto aparente quanto ou aquelas ligadas a segurança dos alimentos.

Por fim, o Quadro 5 retrata o processo de Gestão da Qualidade no dia-a-dia da empresa pesquisada.

Quadro 5: Processo de Gestão da Qualidade

O frigorífico faz análises amostrais da matéria-prima? Quais? E com que frequência?	“Sim, é feita uma análise mensal, executado pelo produtor. Quais são elas, não sabemos informar. Algumas delas diariamente e outras mensalmente”.
O frigorífico faz análises amostrais dos porcos durante quais processos?	“Os processos amostrais são feitos apenas nos produtos finais”.
No frigorífico qual a principal estratégia de qualidade de produto? E por quê?	“Cuidado com a matéria-prima, as questões sanitárias, e sempre procurar entender as regiões e o que os consumidores buscam quanto aos temperos, costumes e culturas. E assim colocamos nos produtos”.
Quais os fatores críticos que determinam a qualidade do produto?	“Qualidade da matéria-prima, isso é essencial, é o ingrediente principal”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com base nas respostas, o frigorífico leva bastante em consideração a análise durante todo o processo produtivo, desde o abate até o produto acabado. A empresa consegue ter um controle de qualidade interno diferenciado das demais, pelo fato de fazer quase todos os processos até a obtenção dos seus produtos finais. O único processo que ela não exerce é o de criação dos suínos, por possuir uma parceria, mas a mesma também visa o controle de qualidade dos seus insumos.

Sendo assim, é possível gerar um maior nível de confiança na compra efetuada pelo frigorífico e a venda feita pelos suinocultores. Pois, como já abordado anteriormente, Mendonça, José e Costa (2004) enfatizam que no setor alimentício, se o produto sair com erro na fábrica, dá-se o nome de contaminação por agentes químicos, físicos ou biológicos, como

acontece em muitos casos, não se consegue recolher o produto distribuído do mercado, causando danos maiores para a população que consome o que é de extrema importância manter-se atento.

Assim, pode-se notar que a Gestão da Qualidade dentro de uma organização é de total importância, pois é um diferencial diante da concorrência, como complementa Toledo, Batalha e Amaral (2000), as empresas que implantam uma Gestão da Qualidade tendem a ser inovadoras, pois cria-se uma cultura organizacional que ajuda no desenvolvimento das atividades.

5. Considerações Finais

Com um mercado cada vez mais competitivo e com crescentes exigências dos consumidores, as empresas acabam se obrigando a implantar uma Gestão da Qualidade apropriada e, além disto, por se tratar de uma empresa do setor alimentício, sua importância é ainda maior. A busca pela satisfação é o principal ponto, onde se deve verificar, analisar e entender as suas necessidades.

O frigorífico em análise visa desenvolver uma Gestão da Qualidade e busca uma garantia de qualidade nos seus produtos. O mesmo não se enquadra quanto aos sistemas de qualidade abordados no decorrer do artigo, como o sistema da Gestão da Qualidade Total, 5S, ou Controle Estatístico de Qualidade. A empresa visa a qualidade com base nos programas obrigatórios, como a vigilância sanitária e também a inspeção estadual do produto.

Assim, pode-se concluir que o frigorífico não vem acompanhando a dinâmica do mercado referente à gestão, pois não tem intenção de implantar outras ferramentas além das já utilizadas como ISO 9000, o que, pode afetá-lo no mercado, impedindo de ser competitivo e talvez até impedindo seu crescimento e sua sobrevivência. Mesmo assim, a empresa sabe e reconhece a importância e benefícios que a Gestão da Qualidade pode propiciar.

Por outro lado, a empresa visa sempre gerenciar e garantir a qualidade de seu produto, utilizando a Gestão da Qualidade, pois percebe que a mesma pode trazer mais eficiência e segurança competitiva. Ressalta-se que o frigorífico utiliza a Gestão da Qualidade em seus processos por meio do monitoramento dos próprios funcionários no controle de temperatura das câmaras frias e PH da carne, com o intuito de evitar erros de produção e garantir a qualidade dos produtos.

Perante as informações coletados, a implantação da Gestão da Qualidade é essencial para o frigorífico em questão, pois por meio disto, o mesmo se destaca no ramo alimentício.

Sendo assim, a empresa não deve se ater a repassar os treinamentos adequados aos seus funcionários, priorizando a gestão apropriada.

O trabalho apresenta algumas limitações, como a dificuldade para a coleta de dados, por parte do frigorífico na compreensão do que estava sendo perguntado. Além disto, a conclusão obtida nesta pesquisa é específica de uma única empresa, não podendo ser generalizada para todas as empresas com mesmo ramo de atividade.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a realização da entrevista em empresas de grande porte do setor alimentício, os quais poderão fornecer maiores informações sobre os outros tipos de sistemas adotados para uma boa Gestão da Qualidade. Recomenda-se uma pesquisa quantitativa para identificar o número de empresas no ramo que se utilizam desta ferramenta de gestão. Ainda, elaborar uma pesquisa de satisfação ao trabalhador, para que assim verifique sua capacidade técnica. E por fim, a verificação de quais os controles internos implantados nos setores produtivos e de apoio.

Referências

ALVARENGA, A. L. B. **Proposta de sistema para Gestão da Qualidade e da segurança e de vegetais minimamente processados**. 2011. 339f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

ANTUNES, E.; RUAS, R. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 2, p. 1-12.1997.

BUENO, M. P. **Gestão da Qualidade nos frigoríficos de abate e processamento de frangos no estado de Mato Grosso do Sul**. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação Multinacional em Agronegócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2006.

BÚRIGO, C. D. Qualidade de Vida no Trabalho: Dilemas e Perspectivas. **Revista Insular**, v.1, n 3, p 30-33, 1997.

CAMPOS, V. F. Gestão da Qualidade: Compromisso que gera satisfação e confiança. **Revista Correios Hoje**, v. 1, n. 4, p 25-28, 1998.

CARDOSO, J. C.; LUZ, A. R. Os arquivos e os sistemas de Gestão da Qualidade. **Arquivo & Administração**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2004.

COLTRO, A. A Gestão da Qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 2, p. 1-7, 1996.

CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão. **Revista da FAE**. v. 7, n. 1, p. 19-33, 2004.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. da; DAHAB, S. Gestão da Qualidade: uma abordagem dialética. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 197-215, 2001.

FERNANDES, E. M. R.; GUERRA, J. G. Gestão pela qualidade total em empresas turísticas. **Tourism & Management Studies**, v. 1, n. 4, p. 40-49, 2008.

FERNANDES, J. M. R. **Proposição de abordagem integrada de métodos da qualidade baseada no FMEA**. 2005. 105f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

FIDALGO, F. S. Gerência da qualidade total na educação: a privatização do público. **Revista Controle de Qualidade**, v. 2, n. 3, p. 63-78, 1994.

GALVÃO, A. P.; CRUZ, F. N.; FAUCÃO, J. A. Satisfação dos Clientes Quanto à Qualidade dos Serviços do Terminal Rodoviário de Natal (RN). **Revista Turismo em Análise**, v. 25, n. 1, p. 185-198, 2014.

GODOY, L. P. Avaliação do grau de contribuição das normas de garantia da qualidade ISO-9000 no desempenho de empresas certificadas. **Revista de Administração, UFSM**, v. 2, n. 1, p. 41-58, 2009.

GRAEL, P. F. F.; OLIVEIRA, O. J. Sistemas certificáveis de gestão ambiental e da qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro. **Revista Produção Bauru**, v. 20, n. 1, p. 30-41, 2010.

GRUNERT, K.G. Food quality and safety: consumer perception and demand. **Eur. Rev. Agr. Economics**, v. 32, n.3, p. 369-391, 2005.

GUIMARÃES, V. N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial**: Estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. 1995. 551f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

HANSEL, C. I. Desdobramento da Função Qualidade. **Revista Sistemas da Qualidade**, v. 1 n. 4, p. 34-45, 2002.

KUME, H. Métodos estatísticos para melhoria de qualidade. **Revista Gente**, v. 2, n. 3, p. 24-31, 1993.

LIMA, L. S.; TOLEDO, J. C. Diagnóstico da Gestão da Qualidade na produção familiar de hortaliças do município de São Carlos-SP. **Revista Produção Online**, v. 3, n. 4, p. 1-15, 2003.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 161-18, 2009.

LOPES, J. C. C. **Gestão da Qualidade**: Decisão ou Constrangimento Estratégico. 2014. 76f. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Estratégia Empresarial – Universidade Europeia, Lisboa, 2014.

MALAQUIAS, A. Fidelização de clientes. **Revista Techoje**, v.1, n. 2, p. 3-5, 2010.

MARQUES, A. S. **Integração Normativa na Gestão da Qualidade**. 2015. 165f. Dissertação de Mestrado (Repositório Institucional) - Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Aveiro, 2015.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, M. F. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**. 2007. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial – Área de Especialização Qualidade, Segurança e Manutenção, Universidade do Minho, Minho, 2007.

MENDONÇA, M. M. F.; JOSÉ, E. B.; COSTA, S. R. R. Estudo da Gestão da Qualidade aplicada na produção de alimentos. **ENEGEP**. v.1, n. 24, p. 7, 2004.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V.N, Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios, **RAC**, v. 4, n. 3, p. 67-88, 2000.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total GQT**. São Paulo: Nobel, 2007.

PINHEIRO, I. N. **Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente**: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade dos compradores de automóveis. 2003. 142f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

PINTO, B. S.; CARVALHO, M. M. **Implementação e difusão do programa de Seis Sigmas no Brasil**, Produção, 2007.

PIRES, A. R. Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços. **Revista Administração Pública e Educação**. v. 2. n. 1, p. 1-15, 2012.

PRAJOGO, D. I.; HONG, S. W. The effect of GQT on performance in R&D environments: a perspective from South Korean firms. **Technovation**, v. 28, n. 12, p. 855-863, 2008.

RIBEIRO, H. 5S A base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem sucedida. **Revista Casa da Qualidade**, n. 1, v. 2, p. 3-6, 1994.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público—um estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 284-297, 1998.

SILVA, J. P. M.; BELTRAME, T. F.; SCHMIDT, A. S. A gestão do design como diferencial de qualidade nas indústrias moveleiras do Alto Uruguai Gaúcho. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2014.

SILVA, M. Â. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2009. 70f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2009.

SILVA, P. R.; BARBOSA, R. J.; MICHEL, M. A importância da qualidade dos produtos para manter a competitividade das organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n. 10, p. 1-6, 2006.

SOLETI, I. F.; ALVES, J. N. Estudo sobre a aplicação dos processos do programa de qualidade em uma organização de máquinas e implementos agrícolas. **Revista Organizações em Contexto**. v. 9, n. 17, p. 321-341, 2013.

SOUSA, R. M. C. **Qualidade em serviços: foco no modal rodoviário de cargas - um estudo de caso**. 2011. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 454-470, 2007.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na Indústria Agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.

TOLEDO, J. C. Gestão da mudança da qualidade de produto. **Gestão & Produção**, v. 1, n. 2, p. 104-124, 1994.