

**FACULDADE DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCIEL RAMOS SILVA JESUS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**MELHORIA DO CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA
COOPER-AGRO**

RUBIATABA-GO

2014



MARCIEL RAMOS SILVA JESUS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

MELHORIA DO CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA
COOPER-AGRO

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do professor Me. Francinaldo Soares de Paula.

5-05K782

Tombo n°:	20503
Classif:	
Ex:	1
Origem:	d
Data:	08-06-15

RUBIATABA-GO

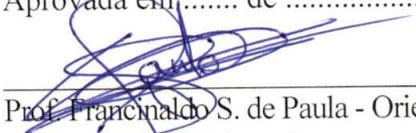
2014

MARCIEL RAMOS SILVA JESUS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**MELHORIA DO CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA
COOPER-AGRO**

Aprovada em de de



Prof. Francinaldo S. de Paula - Orientador
Mestre em Administração.



Prof.ª Maura S. S. de Paula
Mestra em Administração.

Prof.ª Gilda Aparecida Nascimento
Mestra em Educação.

**RUBIATABA
2014**

Em primeiro lugar a Deus por ter me dado força para chegar à reta final desta caminhada. E em especial aos meus pais e demais familiares que deram incentivos. Ao meu Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula, que me ajudou e me incentivou durante toda esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pois Ele me deu força e perseverança para continuar buscando meus conhecimentos.

A todos os meus amigos, colegas e ao meu orientador mestre Francinaldo Soares de Paula, a todos os professores da Facer que contribuíram para meu enriquecimento cultural e intelectual.

A todos os funcionários da Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba que me deram força nesta caminhada.

Em especial aos meus familiares, que acreditaram na minha capacidade, me incentivaram e que sempre estiveram junto a mim nos momentos difíceis desta jornada.

RESUMO

O presente estudo busca respostas para a seguinte problemática: quais as deficiências encontradas no sistema de gestão do controle de qualidade implantado na empresa Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba – Cooper Agro, tendo como objetivo demonstrar para os administradores da empresa Cooper-Agro a importância da melhoria dos processos de controle de qualidade da empresa, tendo como fator primordial na qualidade do leite, agregando valor ao produto final e aumentando o volume de produção/vendas, sugerindo novas ideias para a melhoria do controle qualidade. Foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa sendo realizadas observações para levantamento de informações. Com o diagnóstico aplicado na organização foram realizadas algumas observações de melhorias dos processos, evidenciando a necessidade do envolvimento de todos os colaboradores desde a diretoria ao operacional e algumas mudanças nos equipamentos que vão garantir a eficácia na melhoria dos processos de controle de qualidade.

Palavras chaves: Qualidade; controle; processos.

ABSTRACT

This study seeks answers to the following issues: what are the deficiencies in the quality control management system implemented in the company Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba - Cooper Agro, aiming to demonstrate to the company Directors on improving process control company quality as the key point of milk quality, adding value to the final product and increasing the volume of production / sales, suggesting new ideas to improve quality control. A descriptive, qualitative observations being conducted participants to gather information was performed. With the diagnosis operation in the organization underwent some observations of process improvements, highlighting the need for the involvement of all employees from the boardroom to the operational and some changes in equipment that will ensure the effectiveness in improving quality control processes.

Keywords: Quality; control; processes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Denominação dos 5's.....	19
Quadro 02– Plano de ação sugerido a empresa para melhoria do controle de qualidade.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ciclo PDCA.....	17
Figura 02 – Layout da empresa.....	29
Figura 03 – Organograma.....	30
Figura 04 – Diagrama de fluxo do leite cru pre beneficiado integral.....	33

LISTA DE SIGLAS

IN - Instrução Normativa

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

LQL - Laboratório de Qualidade do Leite

CBT - Contagem Bacteriana Total

PEPS – Primeiro que Entra Primeiro que Sai

RDC – Resolução

ESD- Estrato Seco Desengordurado

EST- Estrato Seco Total

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
	14
CAPITULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1 QUALIDADE COMO FOCO NO PROCESSO.....	14
1.1.1 Satisfação de clientes	14
1.1.2 Ciclo PDCA como método de solução de problemas	17
1.1.2 Programa da qualidade 5's	18
1.2 CAPACITAÇÕES E ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROCESSOS DE CONTROLE DE QUALIDADE.....	19
1.3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DO LEITE.....	21
CAPITULO 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	28
CAPITULO 3 DIAGNÓSTICOS DA EMPRESA	34
3.1 LEVANTAMENTO.....	34
3.2 AVALIAÇÃO	36
3.3 ORIENTAÇÕES PARA EMPRESA.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	48

INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos as empresas brasileiras estão sofrendo grandes mudanças no seu sistema de gestão de qualidade, os clientes estão mais exigentes em relação a melhores produtos e preços mais acessíveis, e pensando assim, os gestores da Cooper-Agro têm a necessidade de programas de qualidade que almejam a maior eficácia em todo o sistema da empresa.

Buscar novos conhecimentos, adquirir produtos e serviços que possuem garantia de controle de qualidade do processo de industrialização, é a melhor forma de uma empresa satisfazer as necessidades, melhorando o controle de qualidade dos seus produtos e automaticamente se adequar com as exigências dos consumidores.

As empresas alimentícias devem possuir garantia de qualidade dos produtos desenvolvidos, pois elas são as principais forças da cadeia alimentar dos seres humanos e influencia diretamente na saúde dos consumidores de alimento.

Segundo Lacombe (2009), a qualidade são todos os fatores que influenciam na satisfação dos clientes, sendo que os produtos ou serviços possam ser utilizados pelos clientes sem causar nem um dano pelo uso dos mesmos.

Diante do mercado atual onde a concorrência e a busca contínua pela qualidade são diretrizes essenciais para manter e conquistar clientes, sendo assim a Cooper-Agro busca a excelência e eficácia no seu processo de produção. E com este esboço vai-se buscar e trabalhar a problemática: quais as deficiências encontradas no sistema de gestão do controle de qualidade implantado?

A melhoria do controle de qualidade e o fator principal na empresa, pois o mesmo tem influencia direta na qualidade dos produtos desenvolvidos pela organização, garante ao consumidor maior segurança alimentar dos produtos ofertados, diminuir custos com despesas desnecessárias por falta de controle, erros operacionais gerando maior lucratividade.

Na sociedade econômica brasileira as empresas só investem em melhoria da qualidade quando as mesmas são cobradas pelos órgãos fiscais competentes, sendo que os mesmos estão perdendo com a qualidade dos seus produtos, nas maiorias das vezes são até atuados e interditados simplesmente por falta de controle de qualidade, causando a empresa prejuízos por falta de administração do sistema de gestão de qualidade.

Os clientes estão cada dia mais exigentes principalmente na compra de leite resfriado, estão sempre realizando auditorias para avaliar a eficácia dos controles de processos dentro

dos postos de resfriamento, então cabe as empresas buscar implantar melhoria da qualidade na mesma para garantir a eficácia da qualidade de seus produtos ofertados a mesma.

O objetivo do trabalho é demonstrar para os administradores da empresa Cooper-Agro a importância da melhoria dos processos de controle de qualidade da empresa, tendo-a como fator primordial na qualidade do leite, agregando valor ao produto final e aumentando o volume de produção/vendas. Especificamente: verificar a eficácia dos processos de controle de qualidade da empresa; identificar as dificuldades dos funcionários para execução das atividades no processo de controle de qualidade; descrever a atual estratégia utilizada na coleta do leite.

Visando responder ao objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva, que segundo Cervo e Bervian, (1996, p. 49) observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica.

Quanto à abordagem foi qualitativa, Richardson (1999, p. 90):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Os métodos empregados na coleta de dados, foram levantamentos e observações participantes, que possibilitaram a compreensão do sistema empresarial da empresa. Segundo Gil (2002, p. 50), Levantamento é as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O Levantamento foi realizado utilizando o formulário (anexo) fornecido pela Casser Jr, empresa de consultoria do curso de administração da Facer, aplicado concomitantemente com as observações.

Durante a pesquisa foram observadas, registradas, informações variáveis, com finalidade de descobrir as falhas do processo de controle de qualidade da empresa. Descobrir a natureza do problema e as causas.

Gil (2002, p. 50) “diz que a pesquisa participante, assim como a pesquisa-ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 194) “observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

A pesquisa participante está técnica é utilizada para levar ao autor mais conhecimento sobre o trabalho, pois o pesquisador tem participação direta com o grupo com se o mesmo fosse membro do grupo, sendo que ele participa das atividades desenvolvidas na empresa.

A análise dos dados se deu por mensuração onde foram considerados os dados que mais se enquadram na temática estudada. Gil (1999, p. 91) diz; “que a mensuração de uma entidade sempre é feita por comparação. Medir algo consiste em verificar quantas vezes uma unidade de medida cabe no objeto a medir”.

A técnica de mensuração foi utilizada na entidade para medir quais os potenciais que a empresa possui com a melhoria do controle de qualidade fazendo assim uma comparação dos resultados de análises obtidos.

O capítulo 1 relata sobre o referencial teórico que aborda o tema qualidade como foco no processo. A importância das capacitações e envolvimento dos funcionários no processo de controle de qualidade e a logística do leite; foram citados alguns autores entre eles: Slak (2009), Maximiano (2009), Krajewski (2010), Slack (2009), Bertaglia (2003) , RDC nº 275 (2002) , RDC nº 275 (2002). No capítulo 2, ressalta sobre a caracterização da empresa onde descreve todas as informações da empresa. No capítulo são colocados o organograma da empresa e outras informações necessárias para descrição da mesma e dos seus pontos fortes e fracos. No capítulo 3 é realizado um diagnóstico da empresa e sugestões/ orientações para a melhoria do controle de qualidade da empresa. E por fim, são realizadas as considerações finais da pesquisa de melhoria do controle de qualidade da empresa.

CAPITULO 1 – REFERÊNCIAL TEÓRICO

1.1. QUALIDADE COMO FOCO NO PROCESSO

No mercado atual e competitivo as empresas buscam fatores determinantes para sobressaírem e conquistarem seus clientes, é através da busca contínua pela qualidade que proporciona várias vantagens que são: redução nos custos operacionais; ausência do retrabalho; confiabilidade de seus clientes; eliminação do desperdício de matéria-prima; aumento no volume de produção; seleção e aprovação de fornecedores; controle e prevenção dos riscos químicos, físicos e biológicos.

Qualidade são todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas á sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço (LACOMBE, 2009, p. 255).

1.1.1. Satisfação de clientes

Segundo Krajewski, (2010, p.171) “satisfação de cliente é quando os clientes internos e externos, estão satisfeitos quando as suas expectativas em relação a um serviço ou produto foram atendidas ou superadas”.

A satisfação dos clientes é a principal finalidade para o crescimento de uma organização, pois é através deste fator determinante que estabelece resultados positivos nas vendas e qualidade dos produtos e principal fator para garantir a clientela.

A qualidade de um produto ou serviço é a principal fonte para reduzir custos na empresa, pois quando um bem ou um serviço possui qualidade, isso indica que não houve nenhuma uma falha no processo no desenvolvimento do mesmo. Quando não há falhas nos processos não é preciso arcar com mais custos para reparar a qualidade do produto.

De acordo com o estudo realizado in loco na Cooper-Agro os clientes no ramo de laticínios visam a excelente qualidade do leite, pois realizam o pagamento, através de indicadores de qualidade do leite recebido na plataforma de descarregamento do leite cru refrigerado.

Segundo Bertaglia (2003, p. 387) “Garantia da qualidade é o conjunto de atividades executadas com propósito de gerar confiança para o cliente e para a administração da organização de que os requisitos da qualidade especificados serão atingidos”.

A garantia da qualidade dos produtos é um fator que garante uma melhor receita de vendas, pois gera mais confiança aos clientes dos produtos desenvolvidos pelas organizações.

Slack (2009) relata que a qualidade reduz custos, pois quanto menos erros em cada processo menos tempo é necessário para sanar a não conformidade com ações corretivas.

A qualidade é o sistema de aperfeiçoamento do desenvolvimento das atividades, que acaba com os erros de processos, pois cada erro tem um preço seja ele com desperdício de matéria prima ou perda de tempo na produção.

A Instrução Normativa n. 62:

Regulamenta que as Instalações e Equipamentos de refrigeração. Instalações: deve existir local próprio e específico para a instalação do tanque de refrigeração e armazenagem do leite, mantido sob condições adequadas de limpeza e higiene, atendendo, ainda, o seguinte: ser coberto, arejado, pavimentado e de fácil acesso ao veículo coletor, recomendando-se isolamento por paredes; ter iluminação natural e artificial adequadas; ter ponto de água corrente de boa qualidade, tanque para lavagem de latões (quando utilizados) e de utensílios de coleta, que devem estar reunidos sobre uma bancada de apoio às operações de coleta de amostras; à qualidade microbiológica da água utilizada na limpeza e sanitização do equipamento de refrigeração e utensílios em geral constitui ponto crítico no processo de obtenção e refrigeração do leite, devendo ser adequadamente clorada (BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2011, p. 21).

As condições de higiene, estrutura física das instalações equipamentos utilizada na ordenha são fatores que influenciam na qualidade do leite cru refrigerado. Mais uns dos principais fatores que contamina os equipamentos é a água se a mesma não sendo tratada de com cloro. Esse fator tem influência para a melhoria da qualidade o mesmo deve ser observado durante as inspeções dos técnicos da empresa.

Krajewski (2010, p. 170) afirma que: “Custos de prevenção estão associados a evitar defeitos antes de ele acontecer”.

Os custos de prevenção são custos que as empresas devem ter a finalidade de prevenir os problemas que a mesma pode gerar futuramente, sendo um custo que beneficia a organização pois, é utilizado para não existir prejuízos futuros.

Krajewski (2010, p. 170) “Custos de avaliação incidem quando a empresa avalia o nível de desempenho de seus processos”.

Os custos de avaliação são custos que a empresa utiliza para avaliar a eficiência do desempenhos dos seus processos, no seguimento alimentício, realizando análises físico, químico e microbiológico em laboratório.

Segundo Krajewski (2010, p. 170) “custos de falhas internas resultam de defeitos que são descobertos durante a geração de um produto ou serviço”.

As indústrias que não possuem custos de prevenção são mais vulneráveis a falhas interna/externa pois, os mesmos possuem erros no processo de produção de um bem ou serviço que acabam acarretando prejuízo causando uma menor receita.

Krajewski (2010, p. 171) “explica que custos de falhas externas surgem quando um defeito é descoberto após o cliente receber o serviço ou produto”.

Os custos de falhas externas influenciam com maior rapidez na diminuição da receita da empresa proporcionando alta queda nas vendas de seus produtos/serviços, pois os erros foram lançados diretamente para o consumidor, causando insatisfação de diversas formas entre elas com custos com recall, retrabalho, perdas de matéria-prima, desperdício de tempo etc.

Para Maximiano (2009, p. 333) “ação corretiva é o mecanismo que forçar ou obrigar o atendimento dos padrões de controle, objetivos ou expectativas da organização”.

A ação corretiva é uma ação desenvolvida para reparar erros de processos, que têm como finalidade obrigar a realização dos padrões de controle dentro de uma empresa.

Maximiano (2009, p. 333) afirma que “autocontrole, sistema de controle que é totalmente compatível com as modernas práticas de gestão”.

O autocontrole é um programa utilizado na administração para planejamento dos processos da qualidade dentro da empresa. Nos estabelecimentos agroindustriais do seguimento alimentício o autocontrole é a ferramenta utilizada para descrever todo planejamento da qualidade desde a matéria-prima até o produto final.

Os procedimentos e normas utilizados são estabelecidos e definidos por diversos órgãos fiscais que têm como objetivo garantir a inocuidade do produto.

Brandão (1999 *apud* BELOT, 2011, p. 3) diz que:

“O leite bovino é considerado” um alimento muito nutritivo e de fácil assimilação, por isso indicado ao consumo humano, além de ser um meio rico de cultura e de fácil assimilação, por isso indicado ao consumo humano, além de ser um meio rico de cultura para a maioria dos micro-organismos.

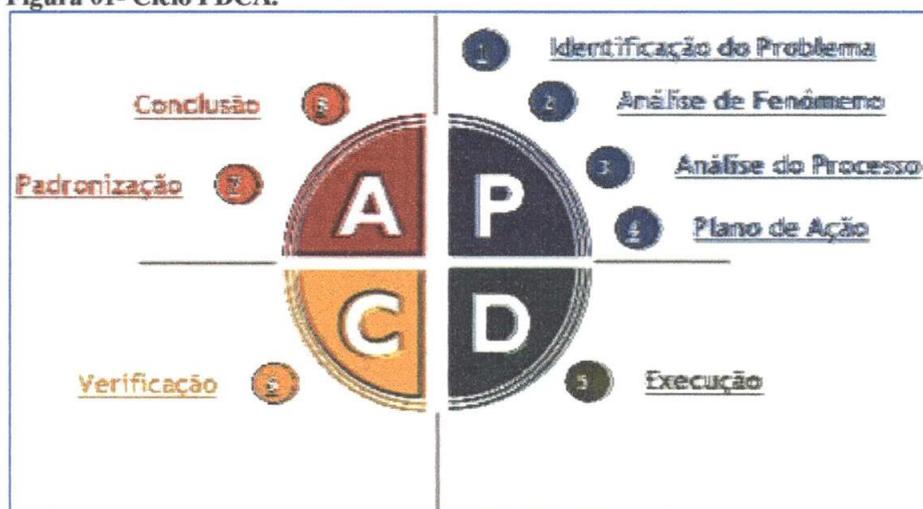
O leite é um alimento rico em diversos nutrientes importantes para a saúde humana quando é ofertado ao consumidor em ótimas condições de qualidade.

Segundo Maximiano (2000, p. 78) afirma que “A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação, manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente”.

1.1.2. Ciclo PDCA como método de solução de problemas

O ciclo PDCA é um método que consiste em quatro etapas para solução de problemas que são: PLAN = Planejar, DO = Executar, Check = Verificar, Act = Atuar de acordo com a figura 01.

Figura 01- Ciclo PDCA.



Fonte: Peters (1998).

Segundo Smith (1998, p. 31), “uma família de métodos de solução de problemas consiste de procedimentos de múltiplos passos para ir desempenhando todas as atividades necessárias para solucionar algum ou todos os problemas”.

Para as empresas o ciclo PDCA é uma ferramenta relevante para resolver e prevenir os problemas de forma eficaz, desde o planejamento até a conclusão do processo de produção.

Werkema (1995, p. 17), explica o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização.”

Para a organização se tornar um diferencial no mercado é importante a utilização do ciclo PDCA no seu sistema gerencial de gestão facilitando nas tomadas de decisão e para atingir seus objetivos.

Segundo Paranhos (2007, p. 114), o ciclo PDCA “trouxe para prática um método simples e racional aplicável a qualquer atividade da indústria e mesmo fora dela, pois o ciclo ajuda o gestor a procurar sempre a melhoria contínua”.

A busca contínua pela qualidade é fator necessário para produzir produtos/serviços em alta escala com o menor custo e a maior qualidade.

Para utilizar o método PDCA todos os colaboradores da empresa devem ser treinados para sua execução e aplicação em toda a linha de produção.

Segundo Rodrigues (2006, p. 18)

A melhoria contínua tem como suporte o controle e a otimização dos processos e foi a base para a Metodologia da Gestão da Qualidade Total. Através do Ciclo PDCA busca-se a monitoração dos processos produtivos para a melhoria contínua gradual (Kaizen), através da identificação e análise de resultados indesejáveis e da consequente busca de novos conhecimentos para auxiliar nas soluções.

No processo de resfriamento e expedição do leite cru pré-beneficiado integral erros e falhas podem existir por diversos fatores envolvidos na gestão, e segundo Campos (1992, p. 20), diz que “um problema é um resultado indesejável de um processo”.

1.1.3 Programa da qualidade 5's

O surgimento do programa 5's foi no Japão após a segunda guerra mundial com o objetivo sendo a base para toda a organização que busca otimizar seu sistema de qualidade que envolve toda a estrutura organizacional, mudança de cultura, desde o operacional até a diretoria.

Segundo Grifo (1998, p. 67)

O nome 5S provém da primeira letra de cinco palavras em japonês: Seiri, seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Esses termos podem ser traduzidos como: utilização (ou descarte), arrumação, limpeza, padronização (ou higiene) e autodisciplina. Basicamente o 5S consiste na determinação das pessoas em organizar o local de trabalho por meio da manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina requerida para a execução dos trabalhos, com o mínimo de supervisão possível.

A descrição e tradução dos sentidos do Japão para o Brasil estão descritos de acordo com a tabela 01 abaixo:

Quadro 1 – Denominação dos 5's.

Ordem	5 SENSOS (JAPÃO)	5 SENSOS (BRASIL)
1º Senso	Seiri	Descarte
2º Senso	Seiton	Organização
3º Senso	Seiso	Limpeza
4º Senso	Seiketsu	Higiene
5º Senso	Shitsuke	Ordem mantida

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Os sentidos podem ser memorizados utilizando a nomenclatura **D'OLHO** que significam: descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida são importantes para a organização.

1º Senso: **Descarte** é fazer a separação do útil, e o que não tem utilidade efetuar o descarte ou a doação.

2º Senso: **Organização** busca identificar todos os setores, equipamentos, móveis, etc, organizando o ambiente de trabalho de forma ordenada e padronizada.

3º Senso: **Limpeza** visa em manter todos os equipamentos limpos em boas condições de uso.

4º Senso: **Higiene** são as condições necessárias que garantem a saúde do trabalhador que envolve desde os cuidados com a higiene pessoal até as condições do ambiente de trabalho.

5º Senso: **Ordem mantida** é praticar os quatro sentidos anteriores diariamente.

Segundo Silva (1994, p. 37), “ter os empregados comprometidos com o cumprimento rigoroso dos padrões éticos, morais e técnicos e com a melhoria contínua a nível pessoal e organizacional”.

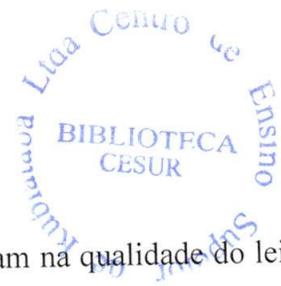
Os sentidos devem ser praticados por todos os colaboradores da empresa desde a diretoria ao operacional, se tornando uma atividade diária e sempre que necessária sua execução.

1.2. CAPACITAÇÕES E ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROCESSOS DE CONTROLE DE QUALIDADE.

Para a organização o treinamento de seus colaboradores é relevante para que os mesmos entendam e executem com eficiência de acordo com os processos e planejamento definido pelos gestores.

Segundo Krajewski (2010, p. 119), afirma que:

Melhoria do processo é o estudo sistemático das atividades e fluxos de cada processo para melhorá-lo. Sua finalidade é ‘saber os números’, entender os processos e extrair os detalhes. Uma vez que o processo é entendido ele pode ser melhorado.



A falta da mão de obra qualificada nas fazendas influenciam na qualidade do leite cru refrigerado enviado para o posto de resfriamento, pois um dos fatores é a falta de conhecimento dos vaqueiros que exercem as atividades de manejo na ordenha.

Para Werther Jr e Davis (1983, p. 4):

As pessoas são o elemento mais comum em cada organização. Elas criam os objetivos, as inovações e as realizações pelas quais as organizações são louvadas. Quando consideradas da perspectiva de uma organização, as pessoas são recursos. Não são recursos inanimados, tais como terra e capital; ao invés, são recursos humanos. Sem eles, as organizações não existem.

Segundo Santana *et al.*, (2001); Cerqueira *et al.*, (1994) apud Beloti *et al.* (2011 P,03) na Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária.

A má qualidade do leite cru refrigerado e, por consequência, dos leites pasteurizado e esterilizado, assim como de derivados lácteos, estão relacionadas à fatores como deficiências no manejo e higiene da ordenha, índices elevados de mastite, manutenção e desinfecção inadequada dos equipamentos, refrigeração ineficiente ou inexistente e mão de obra desqualificada

As deficiências no manejo na hora da ordenha referente há higienização de equipamentos e utensílios; altos índices de mastite são fatores que influenciam na qualidade do produto. Pois quando é realizada uma má higienização dos equipamentos/utensílios aumenta a carga bacteriana do leite levando assim uma menor vida útil produtos elaborados com a matéria prima utilizada. A mastite deve ser controlada nas fazendas realizando os testes de mastite clínica e subclínica para isso deve ser realizado a capacitação dos funcionários que realizam a ordenha.

Segundo Boog (1980, p. 4):

As atividades de educação e treinamento nascem de três necessidades, existentes em todas as organizações. A primeira é a acomodação á rotatividade e ao crescimento do pessoal. A segunda é atender as mudanças em conhecimentos, habilidades requeridas pela empresa de seus empregados. A terceira é a de melhorar as habilidades e o desempenho dos empregados nos seus cargos atuais.

Os treinamentos surgem nas empresas em todas as novas admissões de funcionários e quando às necessidades de mudança de cargo dos colaboradores. Em algumas empresas os funcionários não recebem treinamento, por falta de conhecimento sobre a importância do treinamento, para o desenvolvimento e controle dos processos de produção.

Para Boog (1980) As atividades de educação e treinamento em uma organização são vistas na administração como um investimento em capital humano, vista como um instrumento para gerar lucros para a empresa e de crescimento pois as mesmas capacita os funcionários evitando erros nos processos de produção.

Os gestores das organizações de grande, médio e pequeno porte devem realizar os treinamentos de admissão e periódico com os colaboradores para desenvolvimento das atividades no processo elaboração do produto ou serviço, pois os mesmos tem finalidade de qualificar colaboradores para executar as tarefas de forma correta com finalidade de aumentar a produtividade.

Krajewski, (2010, p. 173) afirma que:

O envolvimento dos funcionários é uma tática crucial para aperfeiçoar processos e qualidade. Uma maneira de conseguir o envolvimento dos funcionários é o uso de equipes, que são grupos pequenos de pessoas que tem um proposito comum, definem suas próprias metas e abordagens de desempenho e se consideram responsáveis pelos bons resultados.

O envolvimento dos colaboradores durante as operações de controle de qualidade da empresa e fator primordial para a melhoria do controle de qualidade das organizações do segmento alimentício, sendo todos os colaboradores obrigados a seguir as regras das instituições de acordo com os itens do autocontrole implantado nas mesmas.

1.2. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE LEITE

Diante dos processos de controle de qualidade um dos fatores que contribuem com o processo de melhoria é o gerenciamento correto da logística das organizações.

- ✓ Especificação para admissão de tanques comunitários e processo de limpeza dos recipientes utilizados na indústria e nos tanques da fazenda.

De acordo com a Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22):

É admitido o uso coletivo de tanques de refrigeração a granel ("tanques comunitários"), por produtores de leite, desde que baseados no princípio de operação por expansão direta. A localização do equipamento deve ser estratégica, facilitando a

entrega do leite de cada ordenha no local onde o mesmo estiver instalado.

A admissão do tanque comunitário para armazenamento de vários proprietários trazem vantagens para os fornecedores de leite de pequeno porte, mais para indústria gera prejuízos, pois o controle da matéria prima fica com custo mais alta, pois a legislação exige as análises de cada fornecedor do mesmo, sendo impossível realizar o controle de todos os fornecedores dos tanques comunitários.

De acordo com a Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011), no processo de higienização dos latões, os mesmos devem ser realizado a higienização logo após a entrega do leite, nos tanques de através do enxágue com água corrente e a utilização de detergentes biodegradáveis e escovas apropriadas.

Após a recepção do leite em latões na propriedade, os mesmos devem ser higienizado imediatamente de forma correta com detergentes biodegradáveis para garantir a limpeza correta dos latões, quanto mais tempo demorar para realizar a limpeza e a desinfecção dos mesmos são maiores as chances de proliferação de carga bacteriana no mesmo , pois os resíduos de leite que ficam no mesmo, se prolifera causando assim o aumento da carga bacteriana , causando a contaminação do recipiente e do leite da próxima ordenha que será colocado no recipiente.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22), relata que:

A capacidade do tanque de refrigeração para uso coletivo deve ser dimensionada de modo a propiciar condições mais adequadas de operacionalização do sistema, particularmente no que diz respeito à velocidade de refrigeração da matéria-prima.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22) cita que “não é permitido acumular, em determinada propriedade rural, a produção de mais de uma ordenha para enviá-la uma única vez por dia ao tanque comunitário”.

O leite quando permanece na propriedade deve ser levado para o tanque comunitário o mais rápido possível para garantir a qualidade do mesmo, assim que ser terminada a ordenha o mesmo deve ser encaminhado imediatamente para o tanque de resfriamento, pois o mesmo perde a qualidade se não sofrer o resfriamento inferior há 4 °C. Para um melhor desenvolvimento da qualidade do leite expedido pelas empresas de resfriamento é essencial realizar o controle dos tanques comunitários na propriedade rural verificando se nos tanques dos fornecedores não a leite de mais de uma ordenha. Pois na pratica os fornecedores de latões, possui pequenas quantidades de leite. O mesmo realiza o resfriamento de ordenha de

dias anteriores para encaminhar juntamente no outro dia para os tanques comunitários. Esse tipo de acúmulo é proibido por lei e deve ser monitorada pela empresa para garantir uma melhor qualidade do leite.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22), relata que “A capacidade do tanque de refrigeração para uso coletivo deve ser dimensionada de modo a propiciar condições mais adequadas de operacionalização do sistema, particularmente no que diz respeito à velocidade de refrigeração da matéria-prima”.

A capacidade do tanque de expansão de uso coletivo deve ter capacidade suficiente para suportar a quantidade de leite recebida dos fornecedores, mais também deve ter capacidade suficiente para realizar o resfriamento do leite com menor tempo possível, pois a temperatura de resfriamento do produto deve permanecer abaixo de 4 ° C para o mesmo ser coletado e transportado até a empresa.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22) cita que “não é permitido acumular, em determinada propriedade rural, a produção de mais de uma ordenha para enviá-la uma única vez por dia ao tanque comunitário”.

Para o desenvolvimento da qualidade do leite expedido pelas empresas de resfriamento é essencial realizar o controle dos tanques comunitários na propriedade rural verificando se nos tanques dos fornecedores não há leite de mais de uma ordenha. Pois na prática os fornecedores de latões, possui pequenas quantidades de leite. O mesmo realiza o resfriamento de ordenha de dias anteriores para encaminhar juntamente no outro dia para os tanques comunitários. Esse tipo de acúmulo é proibido por lei e deve ser monitorada pela empresa para garantir uma melhor qualidade do leite.

Segundo Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011) a admissão do tanque comunitário para armazenamento de vários proprietários trazem vantagens para os fornecedores de leite de pequeno porte, mais para indústria gera prejuízos, pois o controle da matéria prima fica com custo mais alta, pois a legislação exige as análises de cada fornecedor do mesmo, sendo impossível realizar o controle de todos os fornecedores dos tanques comunitários.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22) relata que:

O armazenamento do leite em uma determinada propriedade por período mínimo de 24 e máximo de 48 horas, e de suma importância, pois quanto menor o tempo de armazenamento do leite na propriedade melhor e a qualidade do leite fornecido para

os compradores , obtendo melhor lucratividade para empresa de resfriamento, pre beneficiamento e expedição do leite cru refrigerado. O leite dos fornecedores afiliados a Cooper-agro não podem ultrapassar mais de 24 horas no tanque do fornecedor, o mesmo deve chegar no posto de resfriamento de leite por um período máximo de 48 horas da ordenha inicial pois quanto menor for o tempo que a empresa realizar a coleta e conseguir chegar com mesmo ao destina final melhor e a qualidade do mesmo , gerando a empresa melhor lucratividade com a qualidade do mesmo e melhor satisfação do cliente.

De acordo com a RDC nº 275 (ANVISA, 2002, p. 3) a limpeza e a operação de remoção de terra, resíduos de alimentos, sujidades e ou outras substâncias indesejáveis.

A limpeza dos equipamentos e utensílios da empresa devem ser feita ,sempre antes de usar um determinado equipamento e após o uso do mesmo pois a limpeza dos equipamentos influencia de forma direta na qualidade do leite produzido pelo estale cimento. A empresa deve dividir a limpeza e dois tipos de limpeza que são limpeza ácida e limpeza alcalina.

A limpeza alcalina deve ser realizada diariamente após todas as descargas de leite cru refrigerado no posto de resfriamento e antes de colocar o leite nos tanques de expansão nas fazendas . A mesma deve ser realizado o pre enxague com água tratada, Realizar a circulação com solução na base de soda caustica na concentração adequada de acordo com as informações informadas no rótulo do produto fornecido pela empresa fornecedora de produtos químico, circular a solução de soda caustica durante 15 minutos com temperatura superior a 60 ° C e em seguida a sanitização ou desinfecção.

A limpeza ácida deve ser realizada com periodicidade mínima de uma vez por semana após todas as descargas de leite cru refrigerado. A mesma deve ser feita com o Pre enxague com água tratada, circular solução de ácido nítrico ou detergente desincrustante ácido de acordo com as recomendações de fabricante durante 15 minuto com temperatura superior a 60 ° C, realizar o enxágue e em seguida a sanitização ou desinfecção. Todos os equipamentos utilizados para acondicionamento na ordenha, transporte é expedição devem ser feita antes de iniciar as atividades.

✓ Sistema de transporte e coleta de leite a granel e expedição de leite.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 20), relata que:

O processo de coleta de Leite Cru Refrigerado a Granel consiste em recolher o produto em caminhões com tanques isotérmicos construídos internamente de aço inoxidável, através de mangote flexível e bomba sanitária, acionada pela energia

elétrica da propriedade rural, pelo sistema de transmissão do próprio caminhão, diretamente do tanque de refrigeração por expansão direta.

A coleta a granel de leite cru pré-beneficiado integral da Cooper-Agro é realizado através de caminhões com tanques isotérmicos de aço inoxidável, possuindo bomba hidráulica sanitária acionada diretamente do sistema de transmissão do caminhão sendo as possuindo capacidade de sugar 22 mil litros de leite por horas. E com magotes inodoros e atóxicos para não contaminar o leite.

Para Ballou (1993) “uma empresa adquirir uma frota de veículos com a finalidade de obter menores custos e melhor desempenho no transporte, ganhando tempo no processo de transporte da matéria prima”.

A Cooper- agro possui em nome da mesma um frota com 5 caminhões com tanques isotérmicos em aço inox , para realizar a coleta à granel e o transporte do leite cru refrigerado até o posto de resfriamento , a empresa optou pelo transporte próprio com finalidade de garantir uma melhor eficácia na coleta de leite e Reduzir os custos do transportes.

De acordo com as informações dos gestores da empresa, a expedição de produtos acabados é realizada através de transporte terceirizado, pois os tempos decorridos para realizar a descarga do produto nas indústrias dos clientes levam em media de 7 horas no processo de descarga e limpeza dos equipamentos, tornando totalmente inviável para empresa, pois o investimento é muito alto.

✓ Processo de controle de qualidade e recepção de leite cru refrigerado.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22) regulamenta que:

O tempo transcorrido entre a ordenha inicial e seu recebimento no estabelecimento que vai beneficiá-lo (pasteurização, esterilização, etc.) deve ser no máximo de 48h (quarenta e oito horas), recomendando-se como ideal um período de tempo não superior às 24h (vinte e quatro horas).

O tempo de coleta de leite e agilidade no processo de coleta a granel na propriedade rural, é um fator que considerado muito importante , que influencia de forma direta na qualidade do produto , pois quanto mais rápido o leite for enviado para indústria , para realizar a fabricação melhor será a qualidade pois o mesmo irá obter um menor tempo para receber o tratamento térmico na indústria que tem como finalidade eliminar os micro-organismos patogênicos que são prejudiciais a qualidade do produto final e para saúde dos consumidores. É proibida realização de processamento do leite após se o mesmo possuir mais

de 48 horas da sua obtenção na ordenha.

Bertaglia (2003, p. 56) diz que “o recebimento do produto é a atividade que corresponde a recepção de um produto em perfeitas condições, onde o mesmo é processado e em seguida realizada a expedição”.

O recebimento da matéria prima deve ser avaliado as seguintes características, os locais de armazenagem que facilitam a realização da expedição do produto, obedecendo a metodologia de (PEPS) Primeiro que Entra é Primeiro que Sai, para garantir que o produto fica menos tempo possível estocado no posto de resfriamento não ultrapassando as 6 horas regulamentada pela legislação específica do MAPA.

Segundo Bertaglia (2003) as análises de qualidade devem ser realizadas quando são provenientes de terceiros e a checagem da quantidade deve ser feita em todas as circunstâncias, comparando se a quantidade do documento com quantidade física recebida na organização. Na recepção devem ser realizadas as análises físico química de acidez, temperatura, alizarol, crioscopia, densidade, estrato seco total, estrato seco desengordurado, reconstituintes, neutralizantes de acidez, e resíduos de antibióticos.

Os resíduos de antibióticos são considerados ponto crítico de controle na recepção de matéria prima e devem ser controlados através da análise de resíduos de antibióticos durante as análises laboratoriais.

Existem três tipos de aplicações diversos estágios do processamento. Estas análises de Pesquisa são utilizadas para desenvolver ou adaptar métodos analíticos exatos, precisos, sensíveis, rápidos, eficientes, simples e de baixo custo no Controle de Qualidade de Rotina são utilizado para monitorar tanto a matéria-prima que chega quanto o produto acabado que sai de uma indústria, quanto para controlar a determinação. de um dado componente do alimento.

A Instrução Normativa nº 62 (BRASIL. MAPA, 2011, p. 22) regulamenta que:

A eventual passagem do Leite Cru Refrigerado na propriedade rural por um Posto de Refrigeração implica sua refrigeração em equipamento a placas até temperatura não superior a 4°C (quatro graus Célsius), admitindo-se sua permanência nesse tipo de estabelecimento pelo período máximo de 6h (seis horas).

Durante o descarregamento no posto de resfriamento o leite deve passar na placa de resfriamento para realizar o resfriamento do mesmo, na temperatura de 4°C com finalidade de reduzir a temperatura, pois a bactérias patogênicas não se proliferação em temperaturas inferiores a 4 °C, o controle de temperatura tem influência de forma direta na qualidade do mesmo. Durante a descarga do produto é obrigatório o descarregamento do leite através do

resfriador, pois se o mesmo for descarregado sem a passagem no resfriador sofrerá o aumento da carga bacteriana, pois a temperatura do produto ficará superior a 4 °C , acima da mesma as bactérias conseguem se multiplicar facilmente causando perda de qualidade do produto.

Bertaglia (2003) “depois de concluídas as etapas anteriores o produto é armazenado em locais temporários para atender as demandas de vários pedidos”.

O leite Deve ser armazenado nas indústrias em balões estacionários, ou silos de aço inox em perfeitas condições de uso de fácil higienização, possuindo termômetros, externos devidamente aferidos para monitorar a temperatura do leite. No mesmo deve ser realizado as análises de alizarol, acidez dornic, crioscopia e temperatura quando o tanque de estocagem estiver cheios. Se acaso o mesmo permanecer por um período superior a três devem ser realizados o mesmo controle a cada 3 horas. Na estocagem o leite não pode ficar estocado a mais de 6 horas e a temperatura do produto deve estar abaixo de 4 °C. Quando o mesmo for transferido do caminhão para o balão, o mesmo é extremamente proibido o descarregamento direto sem passagem na placa de resfriamento de leite.

Sendo viável a empresa possuir um placa de resfriamento de leite com capacidade maior , para aumentar a capacidade de resfriamento durante o processo de descarregamento. Pois a empresa tem maior rapidez nas operações, evita desperdícios desnecessários de tempo durante o resfriamento garante economia com energia, ganha tempo com carregamento e garante uma melhor qualidade do leite pelo fato de manter o produto em temperatura abaixo de 4° Pois as bactérias patogênicas não se proliferam quando leite está em temperaturas abaixo de 5 ° C.

Para Bertaglia (2003) depois de realizado o armazenamento trata-se de colocar o produto dentro do veículo de transporte á granel conforme as ordens de cargas, com base nos pedidos gerados pelos clientes.

Antes iniciar o carregamento das carretas o responsável pelo carregamento, deve verificar como estão às condições de higiene da mesma anotando as condições de limpeza na planilha de rastreabilidade do produto com finalidade de garantir a segurança na limpeza do equipamento.

CAPITULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL: Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba – Cooper agro

RAMO DA ATIVIDADE: Resfriamento, armazenamento e Expedição leite cru pre beneficiado integral.

C.N.P. J: 01.305.333/0003-53

DIRETOR PRESIDENTE: Pedro Barbosa de Oliveira

ENDEREÇO: Rodovia go 434 km 01 bairro vila operária Rubiataba- go

CEP: 76350-000 na cidade de Rubiataba – GO.

TELEFONE DE CONTATO: (62)3325-1440

E-MAIL: pedrobaol@hotmail.com

DATA DE INICIAL DAS ATIVIDADES: 12 de setembro de 1971

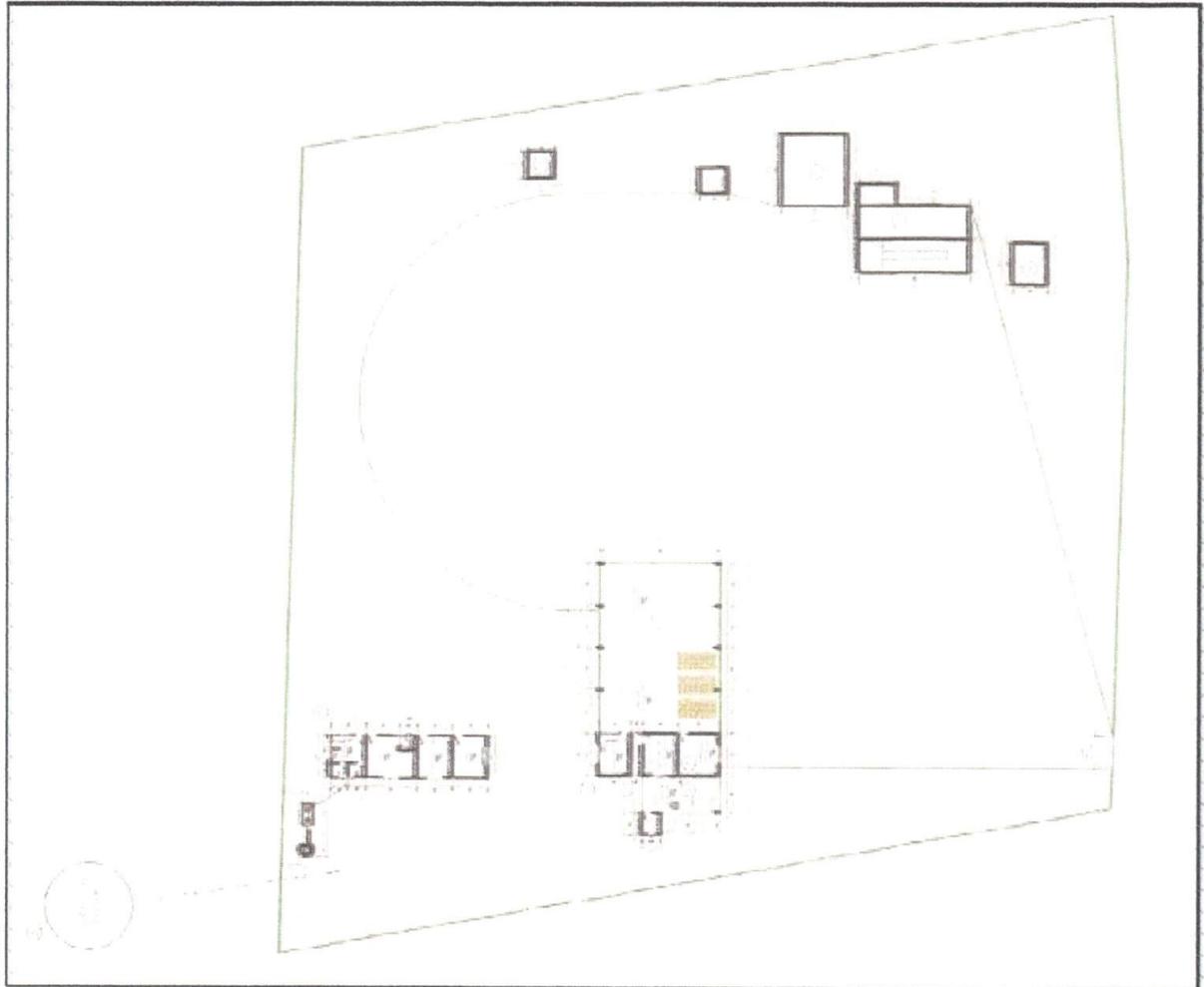
✓ Histórico da empresa:

A empresa Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba – Cooper Agro foi fundada no dia 12 de setembro de 1971. A mesma foi constituída por 70 fazendeiros afiliados a Cooperativa. Nesta mesma data onde foram eleitas as primeiras pessoas para a direção da empresa. A direção da organização foi iniciada pelo senhor presidente Lazir Soares de castro e vice-presidente o senhor Jose Santana Sorares. A partir desta data foram iniciadas as atividades de transporte e expedição dos leites dos cooperados / fazendeiros. Inicialmente a empresa realizava simplesmente o transbordo de leite em locais combinados com os clientes. Em 2009, na Administração do atual presidente Senhor Pedro Barbosa de Oliveira diretor presidente da Cooper-Agro, a empresa instalou um posto de resfriamento na rodovia GO 434 km 01 possuindo o registro no serviço de inspeção federal no ano de 2010 com objetivo de melhorar o controle de qualidade do leite cru pré-beneficiado a Granel. Em 2011 foi realizado a construção da nova sede da loja veterinária e escritório da direção da empresa com finalidade de melhorar as instalações dos recintos e melhorar o layout da empresa e possuir os pontos mais estratégicos para aumentar as vendas dos produtos veterinários.

Em 2013 a empresa optou em implantar uma fábrica de alimentos para animais, para realizar a fabricação das rações e concentrados na filial da mesma para fornecer ao cooperado e aos clientes da sociedade do vale São Patrício com produtos de qualidade e ótimos preços gerando empregos para a sociedade rubiatabense. A mesma se encontra com as instalações

prontas com todos os equipamentos instalados pronto uso, mais só irá iniciar o funcionamento com a previsão para o dia 05 de janeiro de 2015.

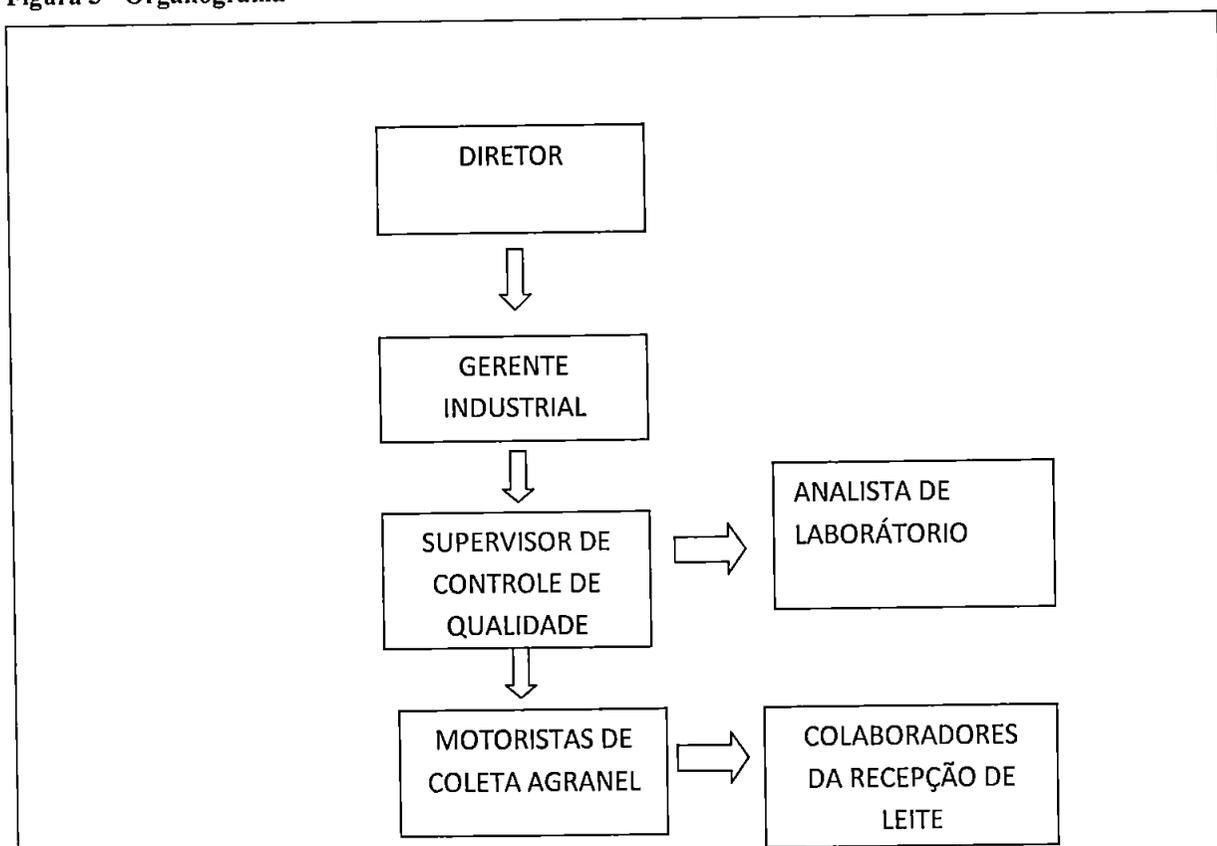
Figura 2. Layout da Empresa



✓ Estruturas organizacionais

A empresa é constituída de 25 colaboradores, sendo a mesma distribuída os cargos de acordo com o organograma descrito na figura 02.

Figura 3 - Organograma



Fonte: Cooper Agro, 2014.

✓ Missão

Realizar de forma eficaz o processo de resfriamento do leite garantindo aos clientes, total satisfação na aquisição do leite fornecido pela empresa.

✓ Visão de futuro

Aumentar a produção 3.500.000 litros de leite mensal com melhor qualidade do que a atual.

✓ Objetivos e metas

O principal objetivo é agregar valor no leite pré-beneficiado integral gerando assim melhor satisfação dos cooperados e dos clientes.

A Principal meta é ser líder de vendas/qualidade do leite cru pré-beneficiado integral no mercado de leite do estado de Goiás.

✓ Características do recurso humano na organização

✓ Quantidade de funcionários da coleta de leite a granel e situação de Treinamentos e jornada de trabalho

A equipe de coleta a granel da empresa é formada por 9 motoristas e 9 ajudantes. Não são todos os funcionários que receberam treinamentos para realizar a coleta de leite granelizado. A jornada de trabalho dos mesmos é equivalente há 8 horas diária, sendo que os mesmo possuem uma folga por semana.

✓ Quantidade de funcionários do setor de controle de qualidade do leite, capacitação dos funcionários e Jornada de trabalho.

A empresa possui 2 funcionários responsáveis pelo controle de qualidade e controle de estocagem e sendo um habilitado como Técnico em agroindústria responsável pela coordenação dos programas de auto controle c da empresa, possui um técnico em agropecuária, recém formado ainda não registrado no conselho regional de agronomia, que é responsável pelo análises laboratoriais e monitoramento do auto controle. Nos dias que são possíveis o mesmo realiza o trabalho de boas praticas na fazenda. A jornada de trabalho dos mesmos é equivalente há 8 horas diária, sendo que os mesmo possui uma folga por semana.

✓ Quantidade de funcionários do setor operacional do leite, capacitação dos funcionários e Jornada de trabalho.

A empresa possui 3 funcionários responsáveis pela recepção e expedição de leite cru pra beneficiado , sendo os mesmos qualificados de forma insatisfatória para uma visão administrativa. A jornada de trabalho dos mesmos é equivalente há 8 horas diária, sendo que os mesmo possui uma folga por semana.

✓ Rotatividade de mão de obra

A empresa possui alta rotatividade de funcionários somente no setor de coleta de leite a granel com os funcionários auxiliares de motorista.

✓ Recrutamento e seleção

Na empresa não possui nem uma política para recrutamento e seleção de funcionários para o desenvolvimento das atividades.

✓ Condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

A empresa possui ambiente harmonioso, a higiene às vezes é satisfatória mais em alguns momentos são insatisfatória por ser do segmento alimentício está tendo falhas no programa de autocontrole que a mesma possui. Na área de segurança a organização possui o programa de prevenção de riscos ambientais elaborado, mais não está implementado da forma correta que o mesmo deve ser aplicado. A qualidade de vida dos trabalhadores na empresa é boa, pois a administração prioriza muito a qualidade de vida no trabalho, pois a mesma fornece almoço, merenda e janta para os funcionários do posto de resfriamento.

• Características do mix de marketing na empresa

✓ Estratégia para produtos

A estratégia utilizada pela empresa é produzir produtos de boa qualidade para garantir a sustentabilidade no mercado.

✓ Estratégia para definição de preços

O preço é estabelecido pelos clientes através da qualidade do leite fornecidos aos mesmos.

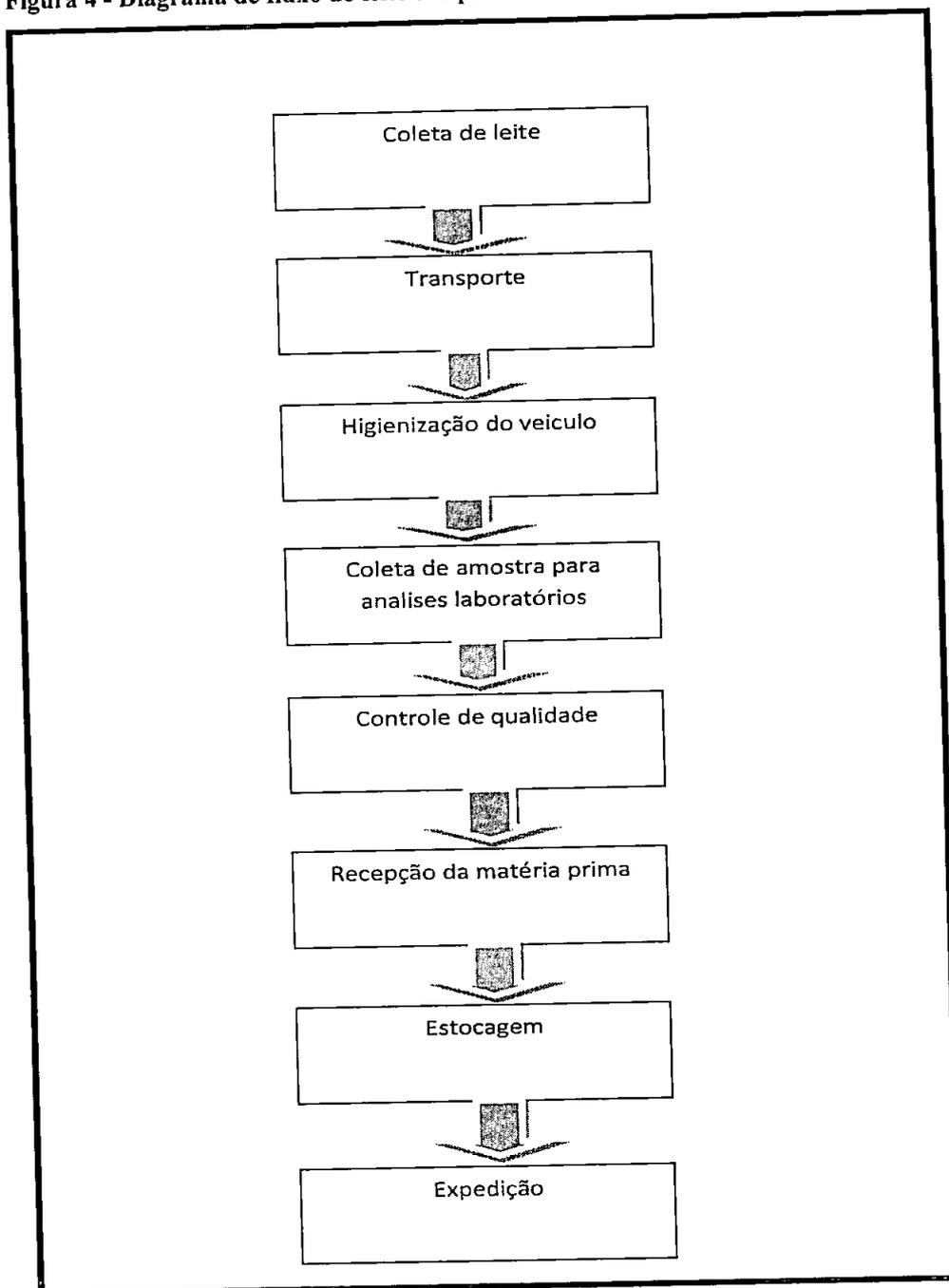
✓ Estratégia para definição de preços

Garantir o controle de qualidade da matéria prima e melhor a cada vez mais gestão da empresa para conseguir certificação das empresas compradoras de leite garantindo um melhor preço e fechamento de contrato de vendas as mesmas.

✓ Estratégia de promoção

Só há promoções do leite, quando o mesmo está com padrão de qualidade mais baixa que o cliente fiel determina. O mesmo é vendido para empresas cadastradas na empresa de menor porte.

Figura 4 - Diagrama de fluxo do leite cru pre beneficiado integral



Fonte: Cooper Agro, 2014.

CAPITULO 3 - DIAGNÓSTICOS DA EMPRESA

Foi realizada uma pesquisa na Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba – Cooper-Agro no dia 21/11/2014 com o senhor, Pedro Barbosa de oliveira diretor presidente da empresa e com o gerente geral do posto de resfriamento senhor Ione Terra de oliveira foram analisados e confirmados pelos entrevistados os seguintes itens.

3.1. LEVANTAMENTO

✓ Mercado

A empresa tem bom conhecimento no mercado em que atua, pois a mesma busca sempre informações, de como está o mercado para o tipo de produto que a mesma trabalha, conhece bem seus clientes, e sabe a principais vantagens dos seus produtos e serviços e sempre busca novas opiniões de pessoas ou de organizações que possui mais experiência do mesmo seguimento de mercado.

✓ Clientes

A empresa tem conhecimentos de quem são seus potenciais clientes, segundo a mesma é a Nestle sua principal compradora de leite. Os gestores do posto de resfriamento tem conhecimento onde o cliente esta localizada e possui total controle da frequência que o cliente realiza a compra do leite cru pré- beneficiado integral.

O principal fator para conseguir vender o leite para a Nestle é a qualidade do leite da Cooper-Agro possui baixo índice de CBT (Contagem Bacteriana Total) que garante a qualidade e a inocuidade do alimento. O cliente tem foco na qualidade do leite, pois eles realizam a seleção de seus fornecedores para garantir a qualidade dos produtos fabricados pela mesma.

A Cooper-Agro cumpre os compromissos assumidos com os clientes, o horário de carregamento do produto, e um dos compromissos que são primordiais pela empresa, sempre antes dos transportes de expedição fornecido pela Nestle chegar às dependências, o leite já esta resfriado e pronto para realizar o carregamento do mesmo imediatamente. O preço do produto é determinado pela Nestle pela qualidade e quantidade de matéria gorda presente no leite fornecido na plataforma de recepção do cliente.

A empresa não realiza nem um tipo de divulgação de seus produtos, pois o leite já é

vendido antes do mesmo ser produzido. A organização trabalha somente com vendas atacado.

✓ Processos produtivos

A organização conhece sua capacidade produtiva de comercialização de leite. Os equipamentos de transporte, estocagem e expedição são preparados para não ter surpresas. A mesma possui um caminhão disponível para substituir caminhões que apresentem defeitos mecânicos, com objetivo de não atrasar a coleta de leite, manter e garantir a qualidade do produto.

O programa de autocontrole instituição não esta sendo executado de forma correta possuindo falhas nos monitoramentos das atividades e erros nos procedimentos do mesmo.

A empresa não possui padrão específico próprio implantado na empresa, para seleção de fornecedores e padrão de qualidade do leite a ser recebido na plataforma de recepção.

É controlada mais o menos a qualidade dos produtos na recepção, são realizados as análises, de resíduos de antibióticos, crioscopia, alizarol, acidez dornic pois os administradores da empresa pede prioridade pela liberação do transporte para realizar mais coleta de leite no campo.

No descarregamento o leite não passa pela placa de resfriamento, e realizado simplesmente um transbordo, neste processo a temperatura do leite fica acima da temperatura de 4 °C.

É realizada a limpeza dos caminhões tanques só uma vez por dia após no fim da jornada de trabalho.

Quando ocorrem erros a organização toma providencias necessárias para reparar os erros técnicos dando atenção para as reclamações dos clientes.

Busca melhoria constante para relacionadas as atividades de coleta a granel investindo em caminhões novos, para agilizar a coleta de leite, já para o controle de qualidade não busca melhoria continua para melhorar o processo de controle de qualidade do leite.

✓ Finanças

A organização calcula o preço de venda de seu produto, realiza a apuração dos custos, faz estimativas da quantidade e valor das vendas, faz o controle de entrada e saída de recursos financeiros, sabendo diferenciar efetivamente o que sobra na forma de lucro.

✓ Tecnologia

A empresa busca desenvolver novas formas de resolver antigos problemas, uma das

formas que foi utilizadas foi o fornecimento de alimentação para funcionários para evitar os problemas de saída dos colaboradores de dentro da empresa. A mesma também procura novidades existentes no seu ramo de negócios, uma das novidades e estar sempre participando de palestras sobre manejo de na ordenha, manejo de boas praticas de fabricação de produtos e controle de drogas veterinárias na indústria, as novidades tipos ideias de desenvolvimento de produtos e serviços existentes na empresa não registradas a patente.

✓ Planejamento

A instituição realiza por escrito um planejamento, considerando todos os cenários, possui metas de curto e longo prazo e transforma o planejamento para o plano de ação colocando em pratica o que foi planejado.

✓ Recursos Humanos

Na organização não tem por escrito, quais as funções realizadas na empresa. Os colaboradores não sabem corretamente o que fazer em cada situação na instituição.

3.2. AVALIAÇÃO

A empresa cooperativa regional agropecuária de Rubiataba Cooper agro de acordo com o diagnostico realizado existem diversos pontos fortes que auxiliam para melhoria da qualidade e diversos pontos fracos que afetam a qualidade do leite cru Pre beneficiado integral, os mesmos serão apresentados os resultados e realizado a discussão com objetivo de melhorar a qualidade do leite da empresa.

✓ Pontos fracos da empresa

Não possui um política de recrutamento e seleção. Este fator é um dos fatores mais importantes para as empresas que trabalham no ramo de produtos alimentícios, pois para trabalhar com alimentos precisa de vários requisitos que são primordiais para o desenvolvimento da qualidade e no desempenho das atividades de processamento de leite cru Pré-beneficiado integral.

✓ Falhas no monitoramento do programa de autocontrole.

A empresa deve corrigir as eventuais falhas no programa de autocontrole, tanto na parte estrutural do mesmo como no monitoramento das atividades, colocando no papel a verdadeira realidade encontrada, durante o monitoramento das instalações, equipamentos, utensílios e demais assuntos que são monitorados pelo mesmo, com finalidade de realizar um controle eficaz das atividades produtivas e Evitar ações fiscais.

A empresa não possui uma padronização criada pela própria organização para seleção de fornecedores e padrão de qualidade do leite a ser recebido no estabelecimento.

A padronização de fornecedores é um critério que tem influência de forma direta na qualidade do leite, pois quando o mesmo é fornecido com má qualidade, acaba contaminando os demais produtos do estabelecimento. A empresa deve estabelecer critérios para análise da qualidade para garantir a qualidade. Os critérios básicos a ser avaliados são a estrutura das instalações que ficara o tanque de expansão, procedimentos de execução da ordenha, procedimentos sanitários da limpeza de equipamentos e se possível realizar uma bateria de análise antes de realizar afiliação do produtor para averiguar a qualidade do produto que será fornecido para o estabelecimento.

A empresa deve elaborar um padrão de qualidade específico de autoria própria, para realizar a padronização do leite, pois a padronização de leite a ser recebido na plataforma e fator essencial para garantir eficácia qualidade do produto. Os gestores também tem que se envolver com a implementação do padrão de qualidade, criando condições favoráveis para a execução das análises laboratoriais. Caso haja leite fora do padrão especificado pela empresa o mesmo deve ser realizado a estocagem em diferentes locais, para realizar a revenda a pequenas indústrias de laticínios quanto for permitido ou dar destinação final ao mesmo.

✓ Controle laboratorial não é satisfatório para gerar resultados na qualidade do leite.

A cooperativa regional agropecuária de Rubiataba somente análises básicas para realizar o descarregamento, para priorizar o tempo para liberar os caminhões para fazer as mais rota, de acordo com Instrução Normativa 62 (BRASIL. MAPA, 2011) é obrigatório realizar a coleta de amostra de cada compartimento do caminhão tanque é realizar as seguintes análises T emp.(°C), Aspecto, Coloração, Odor, Alizarol (°GL), Acidez (°D), Crioscopia (°H), Densidade (15°C), Gordura (%), EST (%), ESD (%), pH, Álcool etílico, Formol, Água oxigenada, Cloretos, Amido, Sacarose, Hidróxido de sódio, Carbonatos e bicarbonatos e resíduos de antibióticos . Estas análises citadas acima que obrigatória por lei é muito importante para influenciar na qualidade do leite cru Pre beneficiado integral. A

temperatura do leite ao chegar ao posto de resfriamento tem que ser menor do que 10 ° C se o leite estiver com a temperatura superior o mesmo não pode ser adquirido pela empresa, pois a carga bacteriana do mesmo já se proliferou causando ao produto perda de qualidade da matéria prima, a crioscopia deve estar entre -0,530 a -0,550 se a mesma não estiver entre esses dois valores o leite pode estar fraldado com água ou adicionado substancias estranhas que são adulterantes do leite.

As análises de características sensoriais devem contar normal, pois o leite quando possui qualquer cheiro, odor ou cor diferente ele está impróprio para consumo e industrialização.

As análises de pesquisas de conservantes e neutralizantes de acidez é pesquisa que prioriza a qualidade do leite garante a indústria segurança do leite, pois deve ser realizadas as análises que comprovam que não existem nem um componente físico ou químico que adulterantes do leite ou reconstituintes de acidez.

A análise de resíduo de antibióticos é considerada ponto crítico de controle, pois é um rico químico se acaso for ingerido por pessoas de baixa imunidade, a mesma pode levar a óbito. Os resíduos de antibióticos são resíduos de drogas veterinárias que foram injetadas nos animais em lactação e o mesmo foi realizado a ordenha e em seguida encaminhado para industrialização sem respeitar o tempo de carência do produto injetado no animal.

A empresa para melhor o controle laboratorial deve implantar todas as análises citadas acima na recepção de matéria prima para ter a padronização eficaz de seus produtos, quanto mais rigoroso for o controle de qualidade da matéria prima melhor é a qualidade do leite.

Com objetivo de fazer à seleção e acompanhamento da qualidade do leite dos fornecedores, a empresa deve coletar uma amostra de cada fornecedor para o laboratório oficial é no mínimo uma amostra de cada produtor para realizar as análise em laboratório próprio. Nos laudos do laboratório oficial verificados *in loco* a empresa não solicita a análises de crioscopia. Com objetivo de melhorar o processo de qualidade seria necessário incluir a análise de crioscopia no laudo oficial para averiguar, com mais eficiência se há fraude nos leites dos produtores.

Na organização como foi verificada *in loco* a empresa não consegue realizar as análises de todos os produtores. Esse fator traz para empresa prejuízos, pois quando a empresa não consegue monitorar a qualidade do leite dos fornecedores, ela perde o controle da qualidade da matéria prima, pagando preços superiores a verdadeira realidade da qualidade do mesmo. O controle de qualidade dos fornecedores deve ser monitorado, não deixando de forma alguma nem um produtor sem analisar, pois a qualidade do leite tem origem do

fornecedor, quando o leite já é fornecido com má qualidade o produto final só terá resultados negativos.

- ✓ Descarregamento é realizado de forma incorreta.

A indústria realiza o descarregamento do leite através de transbordo, pois a placa de resfriamento de leite só realiza o descarregamento de 10.000 litros por hora, sendo o mesmo se tornando prejuízo para a empresa, pois o leite fica por maior tempo em temperatura superior a 4 ° C, sendo que o mesmo aumenta a carga bacteriana e a empresa gasta mais tempo para realizar o resfriamento, perca de tempo no carregamento do produto, gerando uma maior despesas com energia e perca da qualidade do leite. A organização para melhorar economizar tempo, melhorar, ganhar mais tempo na expedição e qualidade do produto. Tem como proposta substituir a placa de resfriamento atual por outra placa de maior capacidade de resfriamento, podendo assim descarregar o leite passando o mesmo na placa de resfriamento, e já estocando o mesmo na temperatura inferior a 4 ° C dando prioridade a qualidade do produto e evitar problemas com a fiscalização.

- ✓ Higiene de equipamentos de transportes insatisfatória

A empresa realiza a limpeza e sanitização dos equipamentos de transportes a granel somente após o final da jornada de trabalho. A organização deve realizar a limpeza e sanitização dos equipamentos de transportes, a cada descarga realizada no estabelecimento, pois quando os equipamentos não são higienizados ficam resíduos de leite e o mesmo aumenta a temperatura até chegar ao primeiro tanque dos fornecedores, aumentando assim a carga bacteriana do produto e gerando riscos de contaminação dos produtos de outros fornecedores que serão coletados posteriormente.

- ✓ Deficiência com recursos humanos

Na Cooper-agro não possui um procedimento por escrito descrevendo as funções de cada funcionário, devido falta dos procedimentos os colaboradores não se envolvem com o controle de qualidade da empresa. Os responsáveis pela administração da organização deve elaborar um procedimento por escrito descrevendo as atividades a ser realizadas pelos funcionários da empresa.

Os funcionários da recepção de leite cru refrigerado não se envolvem na realização das análises mais básicas para realizar a descarga do leite cru refrigerado

Na instituição há falta de conhecimento sobre a importância do controle de qualidade. Desde operacional a diretoria da empresa por falta de envolvimento com o controle de qualidade aplicado na gestão do controle de qualidade atual da empresa.

✓ Pontos fortes da empresa

A diretoria e a gerência da instituição buscam novos conhecimentos em organizações que atuam no mesmo segmento de mercado. Esse método utilizado pela empresa enriqueceu os conhecimentos dos gestores da empresa trazendo aos administradores da empresa melhor conhecimento para a execução das atividades produtivas.

Organização tem um grande volume de leite sendo a líder do segmento no comércio do segmento de laticínios. A quantidade do leite que a empresa possui é um requisito importantíssimo para o cliente. Mais o interesse maior dos clientes é a melhor qualidade do produto.

As instalações da empresa foram construídas de forma a não contaminar o produto desenvolvido pela organização. A organização possui três balões de aço inox para realizar a estocagem do leite.

A instituição possui 5 caminhões equipados com tanque isotérmico semi novos , sendo o mesmo destinado para o coleta de leite a granel , com finalidade de coletar o leite com mais agilidade é garantir uma coleta de leite segura , não ultrapassando 48 horas após cada ordenha até a entrega do leite nos clientes .

A empresa possui equipamentos de uso do laboratório de alta precisão digital, com capacidade de realizar 150 análises em uma hora sendo o mesmo chamado tecnicamente de lactoscam.

3.4 ORIENTAÇÕES PARA EMPRESA

De acordo com as pesquisas realizadas na empresa a cooperativa regional agropecuária de Rubiataba, a empresa e uma empresa bem conceituada no mercado de leite cru pré-beneficiado integral e serão sugeridas as seguintes orientações para a empresa garantir a melhoria dos processos do controle de qualidade.

Quadro 2 - Plano de ação sugerido a empresa para melhoria do controle de qualidade.

Descrição das não conformidades	Ações corretivas sugeridas à empresa	Benefícios Gerados a empresa.
Falhas no monitoramento no programa de autocontrole.	Fazer o monitoramento de acordo com a realidade da empresa verificando de forma eficaz todos os itens descritos nos mesmos.	Melhor desempenho na qualidade dos processos e menores despesas por erros operacionais.
Controle laboratorial não é satisfatório para gerar resultados na qualidade do leite.	Criar um padrão especificado de qualidade para empresa, obedecendo assim os padrões especificados para realizar o descarregamento do leite.	Melhor qualidade do leite, maior lucratividade para a empresa e total satisfação do cliente.
A empresa não possui padronização de instalações e não realiza a avaliação das condições de higiene dos fornecedores antes de afiliá-los.	A empresa deve realizar um plano por escrito de padronização de instalações e realizar a avaliação das condições de higiene dos fornecedores antes de afiliá-los a cooperativa.	Melhor qualidade do produto, devido à seleção de fornecedores. Quando a matéria-prima é de boa qualidade, melhor a qualidade dos produtos finais gerando para a empresa melhor credibilidade com o cliente e melhor lucratividade para a empresa com melhoria da qualidade.
Não são realizadas as análises de todos os produtores da empresa no mínimo uma vez por mês no laboratório da empresa.	Realizar a análise de todos os produtores no mínimo uma vez por mês e, se possível, avaliar a qualidade em laboratório próprio e de terceiros, duas vezes mensais. Criando assim maior rastreabilidade da qualidade do leite recebido na plataforma de recepção da empresa. Ao realizar o pagamento, fazer a média dos 4 resultados para que a empresa não seja penalizada com despesas desnecessárias.	Melhor desenvolvimento do controle de qualidade e total eficácia no recebimento do leite cru refrigerado. E melhor padrão de qualidade do produto.
Não são realizadas visitas técnicas, para realizar a orientação sobre boas práticas na fazenda em todos os fornecedores da empresa que apresentaram resultados fora do padrão das análises realizadas no IQL.	Passar para o técnico em agropecuária da empresa, que será obrigatório realizar as visitas em todos os fornecedores de leite da empresa que apresentarem resultados fora do padrão.	Evitar ações fiscais e melhorar a qualidade do leite fornecido pelos fornecedores.

Não são realizadas todas as análises na recepção do leite cru refrigerado na plataforma de recepção	Realizar todas as análises físicas e químicas antes de realizar o descarregamento da matéria-prima.	Garantir a empresa uma melhor qualidade do leite recebido em suas dependências, melhor padrão de qualidade do leite, obtendo assim total segurança ao vender os produtos.
Deficiência na recepção de leite.	A empresa deve realizar o aumento da capacidade da placa de resfriamento de leite para 20 mil litros/horas e só descarregar o leite resfriando o mesmo em todas as descargas.	Melhor desempenho no transporte, redução de energias gastas desnecessariamente, melhor qualidade do produto.
Higiene de equipamentos de transportes insatisfatória	Realizar treinamentos detalhando os procedimentos corretos de limpeza com os funcionários. E realizar com frequência mensal as análises microbiológicas de Swabe para avaliar com mais frequência a eficácia do processo de limpeza.	Garantir total eficácia na limpeza dos equipamentos de transportes gerando assim para a empresa benefícios na qualidade do leite.
Não possui uma política de recrutamento e seleção.	Admitir os funcionários da recepção de leite após a realização da capacitação para desenvolver as análises de recepção. Elaborar um plano de recursos humanos por escrito referente ao recrutamento e seleção.	Melhor desempenho nas atividades, e melhorar a qualidade do produto incluindo assim uma redução dos custos com recepcionistas qualificados para realizar as análises laboratoriais.
Falta de conhecimento e envolvimento da diretoria ao operacional com o controle de qualidade da empresa.	A diretoria e a gerência da organização devem passar por um treinamento específico sobre processos de controle de qualidade e seus benefícios para ter conhecimento básico sobre o processo de controle de qualidade e qual é sua importância para garantir melhores resultados.	Melhor desempenho do controle de qualidade e melhor qualidade do produto
Falta de qualificação dos funcionários da recepção para realização das análises físico-químicas realizadas na recepção de leite.	Realizar um treinamento de capacitação de análises laboratoriais com carga horária mínima de 60 horas.	Redução dos custos com funcionários. Com o mesmo quadro de funcionários a empresa realiza suas atividades atingindo a eficácia. E aumenta o conhecimento intelectual dos funcionários da recepção

A empresa não possui o programa 5 s implantado na mesma	Realizar a implantação dos 5 s na organização.	Melhor controle das operações e melhor desempenho da qualidade na empresa.
---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho é demonstrar para os administradores da empresa Cooper-Agro a importância da melhoria dos processos de controle de qualidade da empresa, tendo-a como fator primordial na qualidade do leite, agregando valor ao produto final e aumentando o volume de produção/vendas.

No mesmo, demonstraram-se para os administradores da Cooper-Agro que a melhoria dos processos de controle de qualidade, é fatores que influenciam de forma direta na qualidade do leite, diminui erros operacionais aumentando assim a qualidade da matéria prima, agregando valor no produto e aumentando o volume das vendas com total satisfação de clientes.

Segundo Slack (2009) a qualidade reduz custos, pois quando se realiza as atividades com total controle de qualidade, não a necessidade de realizar ações corretivas para resolver um problema. Todas as ações corretivas aplicadas na indústria ou empresa prestadora de serviço geram custos desnecessários causando assim prejuízos para a organização.

Para elaboração do presente trabalho foram utilizados, levantamentos de informações com os gestores da empresa, no processo foram coletados os dados através de perguntas do autor com os gestores e observação participante, sendo o autor membro da empresa responsável pela realização e coordenação das atividades de controle de qualidade, de todas as informações da pesquisa foram utilizadas para comprovar que a melhoria dos processos do controle de qualidade são fatores primordiais para o aumento das vendas e melhoria do processo de produção e levar mais conhecimento intelectual para os envolvidos na presente pesquisa.

De acordo com informações levantadas a melhoria continua do controle de qualidade é o principal fator para o aumento de vendas dos produtos e fidelização de clientes. Quando uma empresa fornece produtos de boa qualidade a seus clientes garante mais vendas futuras. Diante do cenário atual e das informações citadas no presente trabalho a Cooper-Agro está perdendo dinheiro com a qualidade do leite, através de erros operacionais durante o processo seleção de matéria e falta de monitoração da real situação em que a empresa se encontra, tendo como causas a falta de delegação de poder ao coordenador, para realizar a real implementação do sistema de gestão do controle dos processos de controle de qualidade, falta de envolvimento e conhecimento sobre os processos de controle de qualidade, de toda equipe de trabalho que formam a organização.

Podemos considerar por fim que todos os erros operacionais que a Cooper-Agro possui no sistema de gestão da qualidade, trazem a organização grandes perdas referente á qualidade do leite que reduz as bonificações em dinheiro que a empresa recebe por qualidade de seus potenciais clientes, mais a mesmas podem ser solucionados com o trabalho de equipe, administração participativa com o controle de qualidade, treinamentos com colaboradores referente ao controle de qualidade, seleção de funcionários na admissão e delegação de poder para a coordenação ter autonomia para realizar a real implementação dos programas de qualidade garantindo assim uma melhor lucratividade e total satisfação dos clientes com um leite de melhor padrão de qualidade.

REFERÊNCIAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução - RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002.** Disponível: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/DCF7A900474576FA84CFD43FBC4C6735/RDC+N%C2%BA+275,+DE+21+DE+OUTUBR+DE+2002.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso: 20 out. 2014.

BALLOU, R. **Logística empresarial: transportes administração de transportes distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BELOTI, V. *et al.* Qualidade microbiológica e físico-química do leite cru refrigerado produzido no município de SAPOPEMA/PR. **Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária.** Ano 9, n. 16, jan. 2011. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/gvRfH_OQjI5Pm_Ohd_2013-6-25-16-55-49.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 62, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2011.** Disponível: <http://www.sindilat.com.br/gomanager/arquivos/IN62_2011%282%29.pdf> Acesso: 20 de outubro de 2014.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CERVO, A. L.; BERVIAN, Amado Luiz Cervo. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GRIFO, E. **Aplicando 5s na gestão da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1998.

KRAJEWSKI, L. J. **Administração produção e operações.** São Paulo: Pearson, 2010.

LACOMBE, F.J.M. **Teoria geral da Administração.** São Paulo. Editora Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARANHOS, F. M. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.

PETERS, T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Entendo, aprendendo, desenvolvendo qualidade padrão seis sigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SILVA, J. M.. da. **5 S's: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, G. F. **Quality Problem Solving**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

ANEXOS

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

CADASTRO DA EMPRESA

Esta parte diz respeito aos dados cadastrais da empresa. Deve ser realizado da forma mais completa possível. Imprescindível constar o nome completo da empresa, do entrevistado e principalmente do CNPJ.

1. Empresa (nome fantasia):

2. Razão Social:

3. Ramo de atividade:

4. CNPJ:

5. Descrição CNAE (Classificação Nacional de Atividade Economia)

6. Contato (nome completo): 7. Sexo: Masculino () Feminino ()

8. CPF:

9. Escolaridade:

10. Data de nascimento:

11. Endereço da empresa: (rua, número, complemento, bairro)

12. Cidade:

13. CEP

14. Telefone:

15. E-mail

16. Data de início das Atividades (mês e ano de fundação):

17. Nº de Funcionários:

18. Faturamento

Avalie as afirmativas a seguir, conforme a vivência de trabalho e a experiência enquanto gestor do negócio:

MERCADO

Este critério busca identificar o conhecimento que o empreendedor tem do mercado em que atua, incluindo os concorrentes e se busca informações de outras pessoas ou instituições relacionadas ao ramo de atividade.

19-21. Avaliação sobre o Mercado:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Busca informações sobre como está o mercado para este tipo de trabalho que realiza.			
Conheço seus principais concorrentes e sabe quais as vantagens do seu produto ou serviço em relação aos concorrentes.			
Busca opinião das pessoas ou instituições que são mais experientes ou detém informações no ramo em que está atuando.			

CLIENTES

Este critério busca identificar se o empreendedor conhece e atende seus clientes, buscando desenvolver um relacionamento duradouro. Dos clientes depende a vida do empreendedor. A característica fundamental da sua atuação deve ser a sua necessidade constante de ampliar seu leque de clientes e uma grande disposição para lutar pela manutenção de seu espaço no mercado.

22-27. Avaliação sobre a tratativa com os clientes:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Tem conhecimento de quem são seus potenciais clientes.			
Tem conhecimento sobre onde estão localizados seus potenciais clientes.			
Tem conhecimento da frequência com que os clientes compram seus produtos e ou serviços.			
Tem conhecimento do porquê os clientes compram seus produtos e/ou serviços.			
Cumpe os compromissos assumidos com os clientes (prazos, preço e horários).			
Faz algum tipo de divulgação/propaganda de seus produtos e/ou serviços.			

PROCESSOS PRODUTIVOS

Este critério busca identificar como são planejadas, executadas e avaliadas as atividades relacionadas à produção, comercialização e/ou prestação de serviços.

28-33. Avaliação sobre os processos produtivos:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Conhece sua capacidade produtiva e/ou de comercialização e prestação de serviços.			
Prepara os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para não ter surpresas desagradáveis.			
Realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir qualidade e rapidez.			
Controla a qualidade dos produtos e/ou dos serviços.			
Toma as providências necessárias e urgentes para o reparo de erros técnicos ou de atendimento ao cliente (reclamação, por exemplo).			
Busca constantemente a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à produção, comercialização e/ou prestação de serviços (conforme sua atividade).			

FINANÇAS

Este critério busca identificar se o empreendedor tem conhecimento e utiliza as ferramentas básicas para o gerenciamento dos aspectos financeiros do negócio, que inclui o estabelecimento dos preços de venda, previsão do volume de produtos ou serviços necessário para atender às expectativas do mercado consumidor, apuração dos custos e controles das entradas de recursos no caixa.

34-38. Avaliação sobre as finanças:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Calcula o preço de venda de seus produtos e/ou serviços.			
Faz apuração dos custos dos seus produtos e/ou serviços.			
Faz estimativas (previsão) da quantidade e valor das vendas e/ou da prestação de serviços para um determinado período.			
Faz o controle de caixa (entrada e saída de recursos financeiros).			
Sabe diferenciar efetivamente o que sobra na forma de lucro.			

TECNOLOGIA

39-40. Avaliação sobre o emprego da tecnologia:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Procura desenvolver novas formas de resolver antigos problemas.			
Busca novidades existentes no seu ramo de negócios.			
Cada novidade desenvolvida é devidamente registrada e protegida nos órgãos competentes como o INPI.			

PLANEJAMENTO

Este critério pretende identificar se o empresário conhece e aplica ferramentas de planejamento, visando antecipar situações, e saber os rumos que serão dados ao seu empreendimento.

41-43. Avaliação sobre a realização de planejamento:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Realiza planejamento escrito, considerando cenários (fornecedores, clientes, concorrentes, comunidade, consumidores, colaboradores).			
Possue metas bem definidas para curto médio e longo prazo.			
Evolue do planejamento para o plano de ação, colocando em prática o que foi planejado.			

RECURSOS HUMANOS

Este critério pretende identificar o conhecimento, por parte do empresário, de ferramentas de gestão de pessoas, e como está a gestão dos mesmos na empresa em questão.

44-46. Avaliação sobre os recursos humanos:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Tem, por escrito, quais são as funções realizadas na sua empresa. Os colaboradores sabem o que fazer em cada situação da empresa? (funções e Atribuições).			
Consegue contratar e manter colaboradores motivados por longos períodos (+ de 12 meses).			
Seus colaboradores são devidamente formalizados.			

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O relatório tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária, através do levantamento de dados dos itens abaixo possibilitando um diagnóstico preliminar, busca-se com a ferramenta desenvolver na organização um conjunto de elementos de gestão que direcionem o planejamento organizacional:

Empresa:
Nome do(s) Proprietário(s) ou Grupo Associado:
Nome do Gerente Geral:
Enquadramento (EPP, Microempresa, Etc.):
Histórico:

Estrutura Física (classificação do bens móveis e imóveis):

Estrutura Física (apresentação gráfica layout):

Estrutura Organizacional (apresentação do organograma):

Estrutura Organizacional (número de colaboradores):

Missão Organizacional:

Visão de Futuro:

Principais objetivos e metas da Empresa:

Produtos/serviços desenvolvidos pela empresa:

Levantar principais recursos que resultam no produto/serviço final:

Caracterizar principais Recursos Humanos da Empresa:

- a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa (ex: açougueiro, padeiro, pintor):

- b) Divisão técnica de trabalho (cargos e tarefas):

- c) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de formação:

- d) Descrever as condições de jornada de trabalho:

e) Descrever a rotatividade da mão de obra:

f) Descrever o processo de recrutamento e seleção:

g) Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento:

h) Descrever as condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho:

i) Descrever a existência de plano de cargos e salários:

Caracterizar o Mix de Marketing da empresa (4 P's do Marketing):

Estratégias para os Produtos/Serviços:

Estratégias para definição de Preços:

Estratégias para definição da Praça:

Estratégias para definição da Promoção:

Caracterizar os processos e operações da organização (fluxograma das rotinas):

Diagrama de Fluxo de Processo

Atividade: _____ Data: __/__/__.

	Descrição dos Elementos do Processo	○	◻	◻	◻	▽
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						
27.						
28.						

29.								
30.								
31.								
32.								
33.								
34.								
35.								
36.								
37.								
38.								
39.								
40.								
41.								
42.								
43.								
44.								
45.								
46.								
47.								
48.								
49.								
50.								

Obs. _____

Consultor Entrevistador: _____

Entrevista: __/__/__, _____

Tempo dispendido - ____hs.

Assinatura (carimbo)