

WILMAR LUIZ ALVES QUINZINHO

**QUALIDADE TOTAL NA EMPRESA RURAL: UMA
INTRODUÇÃO AO TEMA**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Agronegócio no curso de Pós-Graduação em Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MsC. Melissa Watanabe

CURITIBA

2003

AGRADECIMENTOS

À minha companheira Cleide, pela paciência, estímulo, ajuda, apoio e compreensão que teve nas muitas horas em que estive ausente. Sua compreensão e ajuda foi de grande valia.

À minha mãe Ezelina, que sempre estimulou e torceu e acima de tudo rezou, nas muitas horas em que estive viajando para realizar os créditos, meu muito obrigado.

Às minhas irmãs, que sempre me deram apoio e palavras de solidariedade, foi muito bom contar com seus estímulos.

Ao Prof. Pedro Reichert, do Colégio Agrícola Imperatriz Dona Leopoldina, por ter fornecido subsídios para que eu pudesse dar um direcionamento a esse trabalho, meus cordiais agradecimentos.

À Universidade Federal do Paraná – UFPR, a Universidade Eletrônica do Paraná e o Sescoop, que proporcionaram esta oportunidade.

À Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda – AGRARIA, que colaborou com subsídios. Meus agradecimentos à direção da cooperativa, que sempre estimulou para que os seus colaboradores buscassem novos conhecimentos.

À Prof^a MsC. Melissa, pela paciência e auxílio às minhas dificuldades, quando ao inicio desta TCC e pelas contribuições e críticas construtivas, durante a realização e finalização do projeto.

Aos meus colegas de turma de pós-graduação, pela acolhida e manifestações de amizade e carinho que permearam todos os momentos de convívio e em especial a colega Marilene Pavoski Pontes pelas muitas horas em que viajamos juntos, sempre me ouvindo nas diversas dificuldades, pelas palavras de conforto e acima de tudo pela companhia nas viagens.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| RESUMO | 6 |
| OBJETIVO GERAL: | 7 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS:..... | 7 |
| 1 - INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 - INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS BÁSICOS DA QUALIDADE | 10 |
| 2.1 - O QUE SIGNIFICA QUALIDADE..... | 14 |
| 2.1.1 - Abordagens da Qualidade | 15 |
| 2.1.1.1 - Abordagem Transcendental (filosófica) | 16 |
| 2.1.1.2 - Abordagem Central do Produto | 16 |
| 2.1.1.3 - Abordagem centrada no valor (preço) | 16 |
| 2.1.1.4 - Abordagem centrada no produtor (na produção) | 17 |
| 2.1.1.5 - Abordagem centrada no consumidor (no mercado)..... | 17 |
| 3 - QUALIDADE TOTAL NA AGROPECUÁRIA | 19 |
| 3.1- FILOSOFIA DA QUALIDADE TOTAL NA AGROPECUÁRIA..... | 20 |
| 3.2- CONCEITOS DE QUALIDADE TOTAL NA AGROPECUÁRIA | 21 |
| 3.2.1 - Conceito Tradicional..... | 21 |
| 3.2.2 - Conceito moderno..... | 21 |
| 3.3 - MANDAMENTOS DA QUALIDADE NA AGROPECUÁRIA | 26 |
| 3.4 - QUALIDADE ALIMENTAR..... | 29 |
| 4 - OS CINCO SENSOS | 31 |
| 4.1- SENSO DE ARRUMAÇÃO OU UTILIZAÇÃO - SEIRI | 32 |
| 4.1.1 – Benefícios..... | 33 |
| 4.1.2 - Onde fazer a Arrumação | 33 |
| 4.1.3 - As 10 Práticas da Arrumação..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 – SENSO DE LIMPEZA – SEISU..... | 34 |
| 4.2.1 – Benefícios..... | 35 |
| 4.2.2 - Onde fazer a Limpeza | 35 |
| 4.2.3 – As 10 Praticas da Limpeza..... | 36 |
| 4.3 – SENSO DE ORDENAÇÃO – SEITON | 36 |
| 4.3.1 - Benefícios | 37 |
| 4.3.2 - Onde fazer Ordenação..... | 37 |
| 4.3.3 - As 10 práticas do descarte..... | 38 |
| 4.4 –SENSO DE HIGIENE OU SAÚDE - SEIKETSU..... | 39 |
| 4.4.1 – Benefícios..... | 40 |
| 4.4.2 - Onde aplicar a Higiene..... | 40 |
| 4.4.3 – As 10 Práticas da Higiene | 41 |
| 4.5 – ORDEM MANTIDA OU AUTODISCIPLINA – SHITSUKE | 41 |
| 4.5.1 – Benefícios..... | 42 |
| 4.5.2 - Onde observar a ordem mantida | 42 |
| 4.5.3 - As 10 práticas da ordem mantida..... | 42 |
| 4.6 - A ESSÊNCIA DO PROGRAMA 5 S..... | 43 |
| 4.6.1 - A Prática do 5S no Brasil..... | 44 |
| 4.7 - ELEMENTOS DA QUALIDADE TOTAL..... | 45 |
| 4.8 – SISTEMAS E CONTROLE DE PROCESSO – GARANTIA DA QUALIDADE, CONTROLE DA QUALIDADE E INSPEÇÃO..... | 46 |
| 4.9 - GERENCIAMENTO E PESSOAS..... | 47 |
| 4.10 – AGENTE DE DECISÃO: O GERENTE DE QUALIDADE..... | 48 |
| 5 – A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL NAS EMPRESAS RURAIS..... | 51 |
| 5.1 – QUALIDADE TOTAL RURAL – O CAMINHO PARA O SUCESSO DO EMPRESÁRIO RURAL..... | 51 |
| 5.2 – AGRICULTOR QUEBRA “TABUS” COM QUALIDADE | 52 |
| 5.3 - D’OLHO NAS MUDANÇAS E SATISFEITO..... | 53 |
| 5.4 – PROGRAMA AGRÁRIA DE QUALIDADE TOTAL – D’OLHO..... | 54 |
| 5.5 - CONSIDERAÇÕES GERAIS | 56 |
| 5.6 - CAUSA DAS PERDAS NA AGRICULTURA | 59 |

| | |
|--|-----------|
| 6 - GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL | 63 |
| 6.1 QUALIDADE INTRÍNSECA | 63 |
| 6.2 - CUSTO | 64 |
| 6.3 - ENTREGA/ATENDIMENTO | 64 |
| 6.4 - MORAL..... | 65 |
| 6.5 - SEGURANÇA | 65 |
| 6.6 - EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL..... | 66 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 67 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 69 |
| ANEXOS:..... | 72 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Senso de Ordenação..... | 40 |
| Figura 2 – Elementos Chave da Qualidade..... | 46 |
| Figura 3 – Representação esquemática do ciclo de perdas no processo operacional de produção | |
| | 60 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Desperdício Brasileiro em Milhões de Dólares..... | 58 |
|--|----|

RESUMO

Este trabalho conceitua, sendo quase um manual para a implantação da qualidade total na empresa rural, iniciando com as definições de qualidade total na visão de diversos autores contemporâneos e as suas diversas abordagens. Como o principal objetivo desse trabalho é demonstrar a importância da qualidade total na empresa rural, buscamos definir, conforme nos ensina o Prof. Bonilla, que é o principal estudioso no assunto no Brasil, os conceitos de qualidade total na agropecuária. Para se ter qualidade e produtividade, devemos começar varrendo, é o que nos disse, o saudoso Kaoru Ishikawa, para tanto definiremos os conceitos de 5S e os benefícios, onde fazer e as 10 práticas de cada um dos 5 Sensos, e ainda temos nos anexos um modelo para fazer as avaliações de cada um desses sensos. Mostramos, em seguida, que as cooperativas agropecuárias são as principais mentores da implantação da qualidade total nas propriedades rurais, pois são elas, que na maioria das vezes é quem processa os insumos produzidos pelos empresários rurais. Pois, para se ter um produto final com qualidade, esse deve vir da origem já com qualidade.

Objetivo Geral:

Identificar de que forma o Programa de Qualidade pode tornar-se adequado à realidade das Empresas Rurais.

Objetivos Específicos:

- Conceituar e analisar o Programa de Qualidade Total;
- Buscar estudos de casos referentes a implantação da Qualidade Total em empresas rurais;
- Analisar de que forma a versão do programa atual pode ser transposto para a atividade em questão;

1 - INTRODUÇÃO

A qualidade total hoje em dia deixou de ser apenas necessária para se tornar praticamente uma obrigação em todas as organizações, que tem o intuito de se posicionar melhor ou manter-se no mercado.

Um mercado exigente e bastante difícil de se estabelecer metas de planejamento, pois todos fatores influenciam na sua produção, na distribuição, no Marketing, na estratégia de venda, pois, mais pequeno que seja o fator determinante na colocação do produto no mercado, na atualidade, terá muito peso para o consumidor. Um consumidor que aprendeu a selecionar o que ele utiliza, um consumidor que se preocupa em saber como aquele produto é feito, quem faz, como será melhor utilizado e principalmente buscando sempre a relação de preço e qualidade.

E graças a esses fatores é que vamos estudar um pouco da Qualidade Total, um termo moderno e bastante complexo para que possamos estar ligados no que está acontecendo hoje com o mundo empresarial, principalmente os empresários ligados ao agronegócio.

Vamos iniciar com uma conceitualização da qualidade, um conceito atual, contemporâneo com as suas principais preocupações e idéias, de como melhor utilizar a qualidade no tempos de hoje. Após isso estudaremos os termos sobre a qualidade total aplicados na agropecuária, sendo descrito os conceitos tradicional e moderno aplicados à agropecuária. Em seguida será visto os mandamentos as qualidade na agropecuária, além de se fazer a incursão no que seria qualidade alimentar.

Após isso definiremos os conceitos de 5S, bem como os benefícios, onde aplicar e a as 10 práticas de cada um dos 5S. Na seqüência temos a essência do programa 5S, a prática do 5S no Brasil, os elementos da qualidade total, os sistemas e controle de processo – garantia da qualidade, controle da qualidade e inspeção, gerenciamento e pessoas e para concluir esse tema veremos o agente de decisão - o gerente de qualidade.

Em seguida veremos a importância da qualidade total nas empresas rurais principalmente o que as cooperativas estão fazendo para dar suporte para seus cooperados no que diz respeito a implantação da qualidade nas propriedades rurais.

E para finalizar, estudaremos a Gestão da Qualidade Total, pois, cada produto possuem suas características de qualidade, podendo ser elas: intrínseca, de custo, entrega/atendimento, de moral e segurança. Para concluir esse tema, veremos a evolução da gestão da qualidade total.

2 - INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS BÁSICOS DA QUALIDADE

Para falar em qualidade Total é preciso primeiro defini-la. Mas, para uma compreensão melhor é importante que esta definição seja muito simples, porém, “ ... deve-se contemplar as características próprias que a qualidade envolve, como é, por exemplo, o caso de sua abrangência e sua relação com consumidores e clientes” (PALADINI, 1997).

“...qualidade é adequação ao uso” (JURAN,1990). Desta definição surge um fato concreto: apesar de uma variedade muito ampla de conceitos, com a qual é definida, entendida ou praticada, a qualidade deve ser sempre definida de forma a orientar-se para o alvo específico: o consumidor (PALADINI, 1997). A verdade é que esta definição envolve muito mais do que simplesmente, cor, cheiro, forma, embalagem, aroma, etc.. Ela abrange o compromisso, a seriedade, e o esforço integral de todos aqueles que decidem adotá-la como filosofia na produção de bens e serviços com vistas a melhorar as exigências dos consumidores. Esta definição de Juran nos leva a refletir que a qualidade é muito mais que algumas estratégias ou técnicas estatísticas (PALADINI, 1997).

A seguir algumas outras definições de Qualidade Total na visão de alguns escritores:

A - Qualidade é atender ou exceder as expectativas do cliente (DEMING, 1990).

B - Qualidade é a conformação às especificações e atendimento ao cliente (P.B. CROSBY, 1979).

C - Qualidade é um valor percebido e julgado pelo cliente (ISHIKAWA, 1986).

D - Qualidade é o melhor possível sob certas condições de consumidor. Estas condições são referentes ao uso real e ao preço de venda do produto (A. V. FEIGENBAUN, 1961).

E - Qualidade é o conjunto de características positivas (atributos) do produto, mais a preferência do cliente (V. FALCONI).

F - Um produto não precisa necessariamente ter a melhor qualidade possível: o único requisito é que o produto satisfaça as exigências do cliente para o seu uso. (MIZUNO, 1993)

Para (JURAN,1990) a adequação bifurca-se em duas diferentes direções:

- Características que satisfazem as necessidades do cliente;
- Ausência de falhas.

No caso da Agricultura pode-se analisar a bifurcação sob os seguintes aspectos:

– características que satisfazem as necessidades do cliente. Melhor qualidade significa, entre outras, tornar a empresa apta a:

- aumentar a satisfação dos clientes internos;
 - fixar preços diferenciados no mercado;
- Ausência de falhas. Melhor qualidade significa, entre outras, tornar a empresa apta a:

- reduzir a insatisfação dos clientes
- reduzir desperdícios, re-trabalhos, erros;
- aumentar a lucratividade

Se a definição de Juran pode ser considerada, então reconhece-se que a satisfação total do consumidor é sustentada por quatro aspectos da qualidade.

- Qualidade intrínseca: refere-se a características dos produtos ou serviços que responde as exigências do consumidor. E isto implica, por exemplo, em ausência de defeitos, presença de sacarose, ou proteína adequada em cana de açúcar e na carne bovina, etc.

- Atendimento: o cliente deve receber o produto no prazo certo e acordado, no local certo, na quantidade certa.

- Segurança: o cliente deve ter a sua saúde protegida pelo produto ou serviço. Aqui entra os resíduos agrotóxicos, que pela lei não pode ser além dos índices permitidos (quando o certo seriam produtos livres deste resíduos). Então pode-se dizer que a Qualidade Total (QT) vai muito além do que se quer transmitir aos nossos empresários rurais. A QT vai as bases, nas raízes da produção, onde realmente a qualidade é elaborada.

A empresa rural precisa ser competitiva ou a universalização dos negócios vai passar por cima de quem não procurar novas e modernas ferramentas gerenciais. Deste modo comprehende-se porque o comprometimento é de todos, desde o empresário até o mais tosco dos peões da fazenda.

(BONILLA,1993), considera que:

“ ... a qualidade total na agricultura deve ser uma visão concreta, e não ser encarada como utopia, pois é hora de todos, trabalhadores rurais, proprietários de terras, pesquisadores, professores, estudantes de administração rural, técnicos em geral, homens do governo, fabricantes de insumos básicos, comerciantes de produtos agrícolas se unirem e difundirem, e não só isto, mas engajarem-se de verdade nos programas de qualidade dos governos estaduais e federal”.

Analisa que gerenciar as fazendas, tornando-as mais competitivas, deve ser essas gerenciadas como empresas, com tecnologia, e com conhecimento. A busca por esse ideal não deve ser considerada utopia, mas de uma verdade clara. É a revolução do processo gerencial chegando ao campo, e para isso faz-se necessária à quebra de paradigmas.

Em rigor, qualidade total não é uma expressão nova nem um novo conceito. É antes de tudo, uma decorrência natural da qualidade definida enquanto “adequação ao uso”. Pois por consequência, Gestão da Qualidade Total é o processo destinado a investir, continuamente, em mecanismo de melhoria, ou seja, de aumento da adequação de produtos e serviços ao fim a que se destinam, onde envolve a coordenação e cooperação de todos os elementos da empresa, ninguém ou nenhum departamento será excluído do esforço, de adequar o produto ao uso.

A QT abarca não apenas a qualidade de um produto ou serviço específico, mas tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar a opinião não só dos seus clientes imediatos ou usuários finais, mas a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos.

A QT também é considerada um conceito de competitividade, porque ela se preocupa com o “ser o melhor” e “onde ser o melhor”, definido pelo mercado ao invés de ser definida pelo fornecedor de produtos e serviços.

O cliente não sabe o que é factível do ponto de vista técnico ou organizacional. Assim, o principal desafio para a organização competitiva é elevar a expectativa do mercado ofertando bens e serviços a níveis de qualidade mais altos do que aqueles oferecidos pelos concorrentes. Como a concorrência inevitavelmente responderá a esses desafios, a empresa, com QT continuará a mudar essas expectativas, normalmente em direções não previstas pelos competidores.

Pode-se perceber, que existem dois elementos principais para a QT: um elemento de estratégia de negócio, baseado em informações relacionadas aos clientes que visa a identificar as forças e as fraquezas da concorrência, e outro elemento de aperfeiçoamento organizacional, que visa assegurar um ritmo mais rápido de melhorias de desempenho em todos os aspectos do negócio do que aquele conseguido por qualquer competidor.

A QT é um termo abrangente que inclui: tudo o que uma organização faz para determinar os seus clientes retornam à organização e a recomendam a outros; a minimização de custos através de uma organização eficiente e eficaz; a maximização dos recursos da força de trabalho de modo a cooperar para que a empresa se torne a melhor em seu campo; e, finalmente, a exploração das fraquezas dos rivais da empresa.

A qualidade, atualmente, é condição “imperativa” para que as empresas tenham lucro e fluxo de caixa positivo. Tudo o que a ela se relaciona passou a ser área estratégica de interesse. As grandes empresas se empenham na implementação de programa de controle total da qualidade, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos já existentes.

A meta principal de um programa de qualidade deve ser evitar produtos ou serviços de qualidade insatisfatória. Para tal, é imprescindível que esse controle seja efetuado, passo a passo, durante todo o processo. É absolutamente necessário que o empresário rural, esteja consciente de que esse programa não

objetiva melhorias temporárias da qualidade nem reduções momentâneas de custos de projeto.

O sucesso de uma empresa depende da qualidade de seus produtos ou serviços. A implantação de programas de controle vai atuar diretamente na relação produtor-comprador que, em decorrência da demanda de mercado de qualidade, tende a ser instável. Os clientes exercem pressões constantes sobre os produtores no sentido de que eles propiciem sempre um alto índice de qualidade e disponibilidade dos produtos no mercado, ou sobre os prestadores de serviços, para que esses serviços sejam amplamente confiáveis.

Como consequência dessa pressão tem-se a utilização de materiais mais eficazes e de processos de produção que não dependem de tecnologia extremamente sofisticada; estabelecimento de novas políticas e padrões de trabalho, a partir de uma nova filosofia de administração; tendência crescente à internacionalização dos mercados.

2.1 - O Que Significa Qualidade

Qualidade é um termo subjetivo que significa diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes situações. Ambos os dicionários Webster's e Oxford de, língua inglesa, definem qualidade como “Grau de Excelência”. Em adição a essa definição, industriais, acadêmicos e consultores criaram uma série de alternativas, como por exemplo: “adequação ao uso”, “atendimento às necessidades definidas pelo cliente”, “estar de acordo com a especificação”, “a totalidade de aspectos que atendam a uma necessidade específica”, etc...

Todas as definições industriais são relacionadas a produtos e foram criadas para determinar com precisão se um produto ou serviço particular atende ou não a determinados critérios. Quando aplicadas dessa forma quase todas essas definições têm algum mérito; no entanto, nenhuma delas é satisfatória quando aplicadas ao conceito de QT. “A Qualidade Total” abarca não apenas a qualidade de um produto ou serviço específico, mas tudo que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar a opinião não só dos seus clientes imediatos usuários finais, mas a sua reputação na comunidade em todos os seus

aspectos. Juran, define as diferenças entre QT e qualidade do produto como Q maiúsculo versus q minúsculo.

Pode se perceber que existem dois elementos principais para a QT: um elemento de estratégia de negócios, baseado em informações relacionadas aos clientes que visa identificar as forças e as fraquezas da concorrência, e um elemento de aperfeiçoamento organizacional, que visa a assegurar um ritmo mais rápido de melhorias de desempenho em todos os aspectos do negócio do que aquele conseguido por qualquer competidor.

O conceito de QT não se aplica somente às organizações comerciais, ele é aplicável a qualquer tipo de organização, até mesmo a indivíduos. A QT é tão relevante para um departamento de governo quanto para uma organização voluntária, uma comunidade ou uma família. Obviamente, nessas situações o elemento de competitividade não existe, mas o da melhoria organizacional existe; toda a filosofia básica, e muitos dos métodos e técnicas são aplicáveis da mesma forma.

2.1.1 - Abordagens da Qualidade

Pode observar a existência de inúmeras definições do termo qualidade. Isto porque cada autor se posiciona sob um ângulo específico; quando se muda a posição, muda-se a definição.

(GARVIN, 1984) listou cinco abordagens do conceito qualidade, a saber:

- A - abordagem transcendental;
- B - abordagem centrada no produto;
- C - abordagem centrada no valor (preço);
- D - abordagem centrada no produtor (produção);
- E - abordagem centrada no consumidor (no mercado).

Adotar estas abordagens ou estes ângulos de visão e mostrar que, para cada posicionamento de visão, tem-se uma definição mais apropriada à realidade é o que será visto a seguir.

2.1.1.1 - Abordagem Transcendental (filosófica)

Sob este ângulo de visão, qualidade é uma característica (ou um conjunto de características), uma propriedade ou um estado que torna um produto aceitável.

Neste sentido, qualidade tem o sentido de excelência inata; é reconhecida de modo absoluto e universal; os produtos possuem algo de intemporal, estão acima das gestões; os gestores saberão reconhecê-la quando a virem. A desvantagem desta visão é a sua pouca utilidade prática.

2.1.1.2 - Abordagem Central do Produto

Sob este ângulo, qualidade é um conceito objetivo; por isso pode-se fixar um padrão objetivo cujas unidades de medida são bem definidas e podem ser medidas. Assim, a qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças na qualidade do produto refletirão as diferenças de quantidade de uma variável ou de um atributo do produto. Logo, a qualidade é uma característica inerente à entidade e não algo aditivo. Embora a objetividade seja um fator importante nesta abordagem, pode acontecer que consumidores diferentes valorizam diferentemente a mesma variável ou atributo, ou, pode acontecer que a valoração esteja apenas fundada numa nova invenção.

2.1.1.3 - Abordagem centrada no valor (preço)

Sob este ângulo um produto qualificado (com qualidade) é aquele que oferece desempenho e conformidade a um preço acessível, quer dizer, é bom e barato. Sob esta ótica uma caneta que custe UM\$ 10,00 (dez unidades monetárias) não será um produto de qualidade porque não tem preço acessível e por isso não terá compradores suficientes. Assim, um produto será considerado qualificado, se tiver bom custo de produção com boa conformação e, finalmente, preço acessível. Esta é uma exigência do mercado em concorrência, do comércio internacional. Com criatividade e empenho e através dos elementos básicos do processo produtivo (equipamentos, insumos, mão de obra especializada, método de trabalho, estratégias gerais da empresa, inspeções,

etc.) pode-se conseguir alto grau de qualidade, com redução dos custos de produção. Inclusive o mercado competitivo e o comércio internacional levam a isto; isso é uma exigência de crescimento e continuidade de qualquer empresa. A isto alguns autores dão o nome de sobrevivência da empresa; preferimos chamar de crescimento/ desenvolvimento/ capacitação/ progresso/ aprimoramento da empresa, pois é mais positivo e dinâmico; e, está inserido o conceito de desenvolvimento contínuo.

2.1.1.4 - Abordagem centrada no produtor (na produção)

Esta abordagem relaciona-se com a oferta do produto no mercado e refere-se aos estágios de concepção, produção e verificação da conformidade do produto; qualquer deficiência implica em falta de qualidade; a ênfase é para a qualidade interna, isto é, qualidade do produto através da qualidade do processo produtivo. A qualidade do processo produtivo, através do aprimoramento de seus elementos básicos, implica em produto qualificado e de baixo custo, satisfazendo assim a condição básica de crescimento da empresa. Fica claro que a melhoria da qualidade do produto (a qualificação do produto) implica na redução dos custos de produção, isso significa que, é menos dispendioso prevenir deficiências do que corrigir, reparar, retrabalhar, refugar o produto.

É oportuno lembrar aqui que o engenheiro, o técnico ou o especialista é um prevencionista: previne falhas, deficiências, desconformidades, reparos, retrabalhos, refugos, etc, através da agregação de características positivas (atributos) ao produto e do fornecimento ao consumidor de um bom Manual de Instruções para o uso e manutenção, etc.

2.1.1.5 - Abordagem centrada no consumidor (no mercado)

É a abordagem mais comum, juntamente com a abordagem do produto, pois o consumidor é de suma importância para a empresa. Por isso, alguns dizem, equivocadamente, que o cliente é o rei.

Neste processo não há rei, todos são partícipes. Não se pode, por exemplo, sacrificar a segurança interna (dos empregados) em função da segurança

externa (dos consumidores). Todos os participantes do processo de produção e comercialização são importantes para que o processo funcione; a saber, produtores, atacadistas, industrializadores, operários, técnicos, vendedores, especialistas, comerciantes, consumidores, etc. Em casos específicos cada um deles merece atenção específica; é o caso do consumidor que merece atenção especial na hora da venda e no pós-venda, através da assistência técnica (instruções de uso, condições de garantia, manutenção, etc.), na pesquisa de mercado, na propaganda.

Sob este ângulo do cliente tem-se muita subjetividade, pois os consumidores têm necessidades e aspirações diferentes entre si e visões diversas.

Concluindo, pode-se dizer que todas as definições anteriores de qualidade são importantes, por que ressaltam os aspectos, atributos ou as características relevantes para a qualidade, dependendo do posicionamento. Assim, para os vendedores, é importante ressaltar o preço acessível; para o técnico da manutenção, o importante é a perfeita padronização das peças de reposição; para o montador, o importante é a perfeita ajustagem das peças e a durabilidade (prevenção às deficiências e ao desgaste), etc.

O que importa é adotar uma definição que se adapta a cada situação concreta e com isso pode se fechar um dos objetivos propostos neste TCC, que era o de conceituar e analisar o Programa de Qualidade Total, que foi descrito ao longo desse capítulo.

3 - QUALIDADE TOTAL NA AGROPECUÁRIA

Atualmente, com o fim da economia planificada e a implantação, em todos os continentes, da economia de mercado e a queda de barreiras comerciais, o mundo tem experimentado um grande avanço das doutrinas liberais.

Basicamente o que se tem notado é uma exigência de qualidade a quem produz e comercializa, cuja competitividade não pode se limitar ao fator preço. Portanto, qualidade, produtividade e competitividade são valores reais no mundo de hoje e representam motivos de profundas mudanças que afetam empresas e nações. Esta preocupação agora se volta para a agropecuária que, por sua vez, continua tendo importante participação na solução dos grandes problemas do Brasil, por proporcionar maior distribuição de renda e expressiva oferta de empregos, que são fatores essenciais para a estabilidade política e econômica do país.

Na agropecuária, como em qualquer outro setor, a qualidade adequada, é fator decisivo para a permanência nos mercados. Isto implica em cumprir exigências fitossanitárias, limites de tolerância de resíduos tóxicos, padrões dos compradores referentes a cor, nível de defeitos, calibre, grau de maturação, sabor, além das características das embalagens. Os fatos demonstram que qualidade não custa necessariamente mais. Os gastos em QT (qualidade de processo e qualidade de produto) geram economia em matéria-prima (insumos), em tempo de produção, em re-trabalho e em perdas de produto e, como resultante, pode-se ainda praticar preços mais baixos.

No Japão, Europa, Estados Unidos, Tigres Asiáticos e também no Brasil, o Gerenciamento de Qualidade Total (GQT), mostra excelentes resultados, especificamente na área industrial e de serviços. Porém, não se dispõe de notícias acerca de sucesso da GQT na agropecuária e nem sequer de sua aplicação nesse campo de atividade econômica. O Prof. Miyauchi, (in BONILLA, 1995), afirmou que a QT não é aplicável à agropecuária japonesa devido ao fato que as empresas da área são muito pequenas, do tipo familiar; já o Prof. Kano da Universidade de Tokyo, (in BONILLA, 1995), manifestou que

sendo a agricultura japonesa muito protegida pelo governo, não existe estímulo para competitividade entre elas, o que levaria ao desinteresse por programas deste tipo.

“País agrícola por extensão e vocação, o Brasil está em ótimas condições de colocar-se em posição destacada a nível mundial neste setor, através do uso das poderosas ferramentas da GQT que, se bem implementados, parecem ser um caminho novo e cheio de boas perspectivas de sucesso. Seus excelentes resultados na indústria se deverão repetir na agricultura, sempre que seja feito um trabalho de revisão. Adaptação e reformulação dos conceitos e das técnicas aplicáveis, já que os processos que envolvem a matéria viva são bem diferentes aos relacionados com a matéria inerte com a qual trabalha a indústria. Por exemplo, os produtos fabris são produzidos em ambientes controlados, são desenhados pelo homem e carece de poder de reprodução. Entretanto, os produtos agropecuários “in natura” (plantas e animais) se desenvolvem, geralmente, em ambientes com fatores fortemente variáveis (elementos climáticos e bióticos); eles não foram criados pelo homem, exceto detalhes incorporados por métodos genéticos e, no entanto, tem o poder de nascer, crescer, desenvolver, reproduzir e morrer”. (BONILLA,1994).

3.1- Filosofia da Qualidade Total na Agropecuária

A filosofia da Qualidade Total na Agropecuária deve ser centrada nas necessidades do seu principal cliente interno que é o produtor cooperado.

Desta forma, as cooperativas devem identificar as necessidades dos produtores rurais e procurar atendê-las bem, a um custo tolerável, sendo que ao produtor rural compete atender às necessidades da sociedade, produzindo o bem almejado pelo consumidor, com qualidade e a um preço compatível com o seu poder aquisitivo, sempre levando em consideração as classes sociais menos favorecidas.

Portanto, não basta aprender as técnicas de Qualidade Total e simplesmente aplicá-las nas entidades de apoio ao setor agropecuário.

As culturas, oriental, européia e norte-americana, cientes desta situação, vêm conseguindo excelentes resultados e conquistando mercados pelo mundo afora.

As técnicas baseadas em análises de dados, medições, controles estatísticos de processos e gráficos de Pareto e de Ishikawa nos fornecem o instrumental

para bem controlar as nossas entidades para obtenção de resultados cada vez melhores.

3.2- Conceitos de Qualidade Total na Agropecuária

Será visto adiante, uma diferenciação entre o conceito tradicional de qualidade na agropecuária e agropecuária de qualidade.

3.2.1 - Conceito Tradicional

Este conceito entende a palavra qualidade como associada a certas manifestações físicas mensuráveis no produto, ou pelo menos, detectáveis sensorialmente, todas elas capazes de atestar algum efeito benéfico ou positivo.

Por exemplo:

- Tamanho, peso e aspecto exterior dos produtos hortifrutigranjeiros.
- Sabor do café.
- Percentagem de sacarose em beterraba ou cana-de-açúcar.
- Percentagem de gordura no leite.
- Produtividade de cereais em kg/ha.
- Produtividade de vacas leiteiras (kg de leite/vaca/ano).
- Conteúdo protéico de produtos tais como, carne ou trigo.

3.2.2 - Conceito moderno

Este conceito entende a palavra qualidade no seu sentido amplo e dinâmico. Em princípio, ele está ligado à satisfação total do consumidor. Esta satisfação é alcançada através da eliminação de fatores que não agradam ao consumidor, detectados pela pesquisa de mercado, e também através da antecipação das necessidades do consumidor.

Na verdade, por se tratar de Qualidade Total, ela deve envolver o conjunto integrado pelo produto e seu contexto, o que inclui todo o processo produtivo correspondente. Isto significa que o mais importante é o conteúdo do processo global e não apenas algumas de suas manifestações isoladas.

Por exemplo: numa fruta, mais importante que seu aspecto ou tamanho 'serão por exemplo, as características seguintes:

- A quantidade de resíduos tóxicos que a mesma possui.
- O grau de desnaturação que o uso dos fertilizantes sintéticos solúveis lhe têm impingido (desequilíbrio nutricional, perda de características como: sabor, aroma, etc.)
- Alterações da riqueza da vida microbiana do solo, induzidas por aqueles insumos, que acabam se embutindo no processo produtivo.

Veja o que diz o Prof. (BONILLA,1995):

"Este tipo de abordagem implica num enfoque completamente diferente, passando-se de uma visão "product-out" (ou seja, produzir algum bem físico; neste caso alimentos é, simplesmente tentar vendê-lo, independente do grau em que suas características sejam favoráveis para o consumidor) para uma visão "market-in" (que implica em reconhecer as necessidades do mercado, que no caso dos alimentos referem-se fundamentalmente, a um conteúdo nutritivo suficiente e equilibrado, priorizando a atenção no tocante à saúde do consumidor). Isto significa, no caso, deslocar a atenção de aspectos quantitativos meramente econômicos e estéticos para aspectos de bem-estar do consumidor. E estes aspectos passam necessariamente por considerações ecológicas"

A respeito da interação entre agricultura e qualidade total, o Prof. (BONILLA,1995) tem opinião bem definida:

"Os princípios básicos da Qualidade Total são aplicáveis em qualquer área, seja na indústria, em serviços ou na agricultura. Mas, para um ótimo aproveitamento em termos de aplicação prática e efetiva, é necessário que a orientação relativa à formação de recursos humanos seja desenvolvida contemplando dois aspectos diferentes. O primeiro, refere-se especificamente à agricultura e sua problemática relacionada com a implantação da qualidade total. Este aspecto é denominado agricultura de qualidade. O segundo refere-se à metodologia básica da qualidade total, só que estreitamente combinada com as características próprias da área, de modo que as aplicações didáticas correspondam às atividades agronômicas e veterinárias; este aspecto é denominado qualidade na agricultura '".

A idéia principal a considerar é que a proposta envolve uma interação dinâmica entre os dois elementos principais, a agropecuária e a qualidade.

Porém, o fato real a nível nacional e mundial é que esta adequação da metodologia da qualidade total à agropecuária é praticamente inexistente.

É certa a necessidade de se adequar os conceitos da QT existentes na indústria, para que se possa melhor abordar a QT na agropecuária, abrindo panoramas amplos e profundos.

Neste marco referencial, este TCC surge como uma contribuição inicial que, se devidamente direcionada, pode se transformar numa ferramenta útil para permitir o desenvolvimento rápido e equilibrado no setor agropecuário, de modo que o bem estar social, apoiado no sólido tripé da produtividade, da qualidade e da responsabilidade comunitária, seja uma autêntica realidade. Nos dias atuais, a busca constante por competitividade trás a tona riscos que torna os seres humanos cada vez mais suscetíveis a perdas sejam elas financeiras ou morais. O empreendedorismo é uma virtude de poucos, estar sujeito diretamente ao risco torna-se uma situação pouco confortável, porém os benefícios alcançados para muitas pessoas justificam esta ameaça.

No futuro próximo, a rapidez das mudanças, dos processos, sejam eles produtivos, ou não, faz com que profissionais apresentem novos hábitos, novos comportamentos e novas atitudes no seu dia-a-dia.

Tentando adequar esta nova visão a uma propriedade rural busca-se observar quais os impactos das empresas rurais que implantaram a Qualidade Total em suas estruturas.

Para facilitar a visualização de uma propriedade rural e desta forma traçar metas para atingir a qualidade desejada, seria interessante dividí-la em vários processos. De acordo com (WERKEMA,1995) um processo pode ser definido, “....como um conjunto de causas ou fatores que tem como objetivo produzir um determinado efeito, ou seja, um produto do processo”.

Considera-se como hipótese de que a introdução de um programa de Qualidade Total poderá auxiliar o empresário rural a avaliar o seu desempenho e fornecer dados para a melhoria contínua do processo.

Mas para que isso seja uma manifestação concreta e visível, é necessário que todos aqueles que, de uma maneira ou outra, estejam engajados na agropecuária, se conscientizem de que Qualidade Total é o caminho a percorrer para sobreviver e prosperar num mundo cada vez mais complexo e dinâmico, onde já não se pode esperar que as coisas aconteçam para depois agir sobre elas. O que se deve fazer é antecipar os acontecimentos.

Neste processo todos devem estar comprometidos: cooperativas, trabalhadores rurais, proprietários de terras, pesquisadores, professores, técnicos em geral, homens de governo, fabricantes de insumos, comerciantes de produtos agrícolas, estudantes universitários, demais classes e setores relacionados com a agricultura que incorporem em sua linguagem um novo conceito - Qualidade Total, e que façam dele seu principal instrumento de ação, através do qual se possa talhar uma vida melhor para todos e um mundo mais feliz para os próprios descendentes.

Tal preocupação justifica-se pelo fato de que a comunidade é que tem arcado com a maioria dos chamados custos sociais oriundos da agricultura e da pecuária. Entre os principais estão: poluição do ar, de águas e alimentos, redução drástica da capacidade produtiva do solo, baixa qualidade biológica, doses excessivas de hormônios em animais, etc.

"O empresário moderno, substituirá o objetivo único da "maximização de lucros" por outro, que denominaremos "otimização produtiva", cujo lucro deverá estar combinado com o bem estar social, contemplando as necessidades da comunidade. Nesta concepção, a empresa se reconhece como parte do ecossistema social", é o que diz o Prof. (BONILLA,1995)

No caso da agropecuária, isto implica em trocar o modelo existente, de natureza agroquímica, agressiva ao meio ambiente, caro e despreocupado com a saúde humana, por outro de natureza ecológica, onde sejam corrigidas distorções desta ordem.

Através desta nova postura de responsabilidade social, pretende-se manter um ecossistema com vitalidade e com possibilidade de manutenção e desenvolvimento há longo prazo.

Na empresa agrícola, deve-se começar pela decisão de adotar a qualidade, seguida de um período de “incubação”, no qual deve haver o convencimento e comprometimento de todos (participação). O próximo estágio é o planejamento e programação do que deve ser feito, juntamente com o treinamento e educação de todos na empresa (funcionários, administradores, proprietários). Segundo (OLIVEIRA,1994) o último estágio, que nunca termina, é o do aperfeiçoamento das pessoas e dos processos da empresa.

Todavia, a prática mostra que é difícil implantar um programa de qualidade total. Muitas vezes as empresas iniciam a implantação e depois de algum tempo verificam que os resultados não foram os esperados.

Segundo (TOLOVI JR,1994):

“... as causas de insucesso na implantação do programas de qualidade total estão associadas a diversos fatores, tais como”:

- questões educacionais - treinamento precário, escolha inadequada de multiplicadores;
- causas técnicas - falta de apoio técnico, planejamento inadequado e sistema de remuneração inconsistente;
- aspectos psicosociais - não-envolvimento da alta direção, desinteresse do nível gerencial; e
- causas psicológicas - ansiedade por resultados e descuido com a motivação”.

Valter Pitol, vice-presidente da Copacol de Cafelândia diz:

"A qualidade precisa estar presente na agricultura, na indústria e nos serviços. A marca da qualidade na agricultura, vai estar expressa no melhor preparo da terra, na produção de sementes, na orientação da colheita, no processo de recebimento e armazenagem de produtos, na boa comercialização (incluindo opções de venda ao produto). Tudo, feito com acompanhamento de custos. Na área de produção animal, especialmente em suínos e leite, trabalhar com qualidade é utilizar reprodutores e matrizes adequadas à região e à capacidade técnica do produtor. É capacitar profissionalmente os técnicos para que orientem o produtor a produzir mais racionalmente com menos custo".

O presidente da Corol de Rolândia, Eliseu de Paula, diz:

"Nós queremos melhor qualidade de mão-de-obra, queremos eficiência e eficácia, queremos prestar bons serviços e queremos chegar à excelência e ao profissionalismo".

3.3 - Mandamentos da Qualidade na Agropecuária

Os dez mandamentos da qualidade na agropecuária são:

1. A produção da propriedade e o mercado. O que plantar?

Antes de decidir o que plantar ou criar, o produtor que busca qualidade, deve buscar informações sobre a existência de mercado para a produção. Desta forma evitaria ter que jogar produto fora ou aos animais. Apesar de parecer óbvio - este comportamento está longe de ser regra no Paraná e no Brasil. O comum é o produtor plantar, colher e depois procurar vender. Deveria se inverter o processo. Primeiro vender (ou certificar-se de que haverá mercado), para então plantar e/ou criar.

2. A produção e a qualidade desejada pelo cliente

Além da existência de mercado (comprador) para determinado produto, é necessário verificar a qualidade desejada deste produto. Aspectos como variedade, raça, época, tamanho, idade, são fundamentais. Não se pode esquecer que o consumidor está cada vez mais exigente. E tem à sua disposição produtos de todo o mundo para escolher. Vende quem tiver o melhor preço e a melhor qualidade.

3. A melhoria contínua

Algumas práticas de produção, são as mesmas há décadas. Não evoluiu quase nada. Isto numa sociedade em transformação rápida, pode ser fatal. Os métodos de produção, colheita, armazenagem, beneficiamento, padronização e venda, precisam de modernização urgente. Em muitos casos, em certas culturas e regiões do Estado, os métodos praticados são os mesmos herdados de antepassados. Há de se adotar a prática de melhorar sempre (Hoje melhor que ontem. Amanhã, melhor que hoje). Os japoneses chamam este procedimento de Kaizen.

4. Planejamento

O horizonte de planejamento de grande parte dos produtores, é de uma safra; além das deficiências citadas nos itens anteriores. É necessário desenvolver uma visão estratégica para, com isso, se pensar em um horizonte de planejamento em torno de uns cinco anos. Hoje com a estabilidade da moeda,

isto passa a ser, não só possível, como necessário e até crucial para o sucesso nos negócios. A decisão de investimentos em máquinas, instalação ou equipamentos exige um plano de médio prazo, no mínimo.

5. Gerência de recursos humanos

Quem produz qualidade é o pessoal que toca os processos, seja nas operações de produção, colheita, classificação ou outros. A existência de trabalhadores motivados, com saúde, com salário de mercado, é condição para se produzir qualidade. É necessário que saibam executar as tarefas, mas também porque as estão executando, e a importância de se trabalhar com qualidade. Uma gerência participativa em que, mediante um problema, os trabalhadores ajudam a diagnosticar as causas e a identificar a solução, cria um clima de motivação, desenvolve talentos e gera compromisso. É necessário substituir a predominância do atual sistema *ganha versus perde* entre patrões e trabalhadores, por um sistema *ganha versus ganha*. Pode ser difícil, mas é possível.

6. Garantia da qualidade

Quando se compra um produto industrial, normalmente recebemos uma garantia. E na agropecuária? Qual a garantia de que não há resíduo de agrotóxico ou de hormônio ou de antibiótico? De que no meio da caixa não há frutos podres, de tamanho menor, de outro padrão? A confiança e a credibilidade devem ser inquestionáveis, numa propriedade que deseja progresso. Uma pergunta serve de prova dos nove, neste item: O que eu vendo, é o produto que eu compraria para minha família se alimentar?

7. A produção agropecuária e a ecologia

As práticas adotadas devem atender os princípios da sustentabilidade. O solo, o clima, a água e o ar devem ser preservados.

8. Competitividade

Uma propriedade com qualidade deve ser lucrativa. Para isso é essencial que haja controles. Despesas, receitas, cultura por cultura, item de despesa e/ou receita, todos devem ser controlados. O paradigma da qualidade de se trabalhar com fatos e dados, deve ser aqui obedecido à risca.

9. A organização da propriedade

As conservações de instalações, máquinas, equipamentos, galpões, etc., devem ser as melhores possíveis. A limpeza e a manutenção devem ser exemplares. É inadmissível a prática bastante comum, de se trazer, por exemplo, o trator e o arado do trabalho e "abandoná-los" sujos no tempo, ao sabor da chuva, do sol e do vento. Numa propriedade com qualidade, este equipamento é lavado, engraxado, e guardado em galpão ao abrigo do sol e chuva. A limpeza engloba a inexistência de ratos e outros animais, além de se evitar o acúmulo de coisas inúteis. Deve haver um local para cada coisa e cada coisa deve estar sempre no seu devido lugar. A disciplina e a ordem devem ser rotina. Há também a preocupação em evitar acidentes, tão comuns na atividade rural.

10. A associação como estratégia de desenvolvimento

Há um certo consenso entre os estudiosos do desenvolvimento rural, de que a pequena e a média propriedade, na atual conjuntura de competição, dificilmente sobrevivem, se não trabalharem em associação. Associação esta, com três ordens de objetivo:

- a) *Econômicos* - para realizar comercialização em comum, mecanização, beneficiamento da produção, transporte, etc. Não importa a forma, se através de cooperativa, associação, condomínio ou outra. O importante é juntar forças, ganhar escala, reduzir custos.
- b) *Técnico* - outro objetivo de se associar é o progresso técnico. O sucesso da atividade centrar-se-á, cada vez mais, em tecnologia, que tende a ser mais complexa, mais profunda e mais sofisticada. Para acessar esta tecnologia, pode se montar clubes de troca de experiências, como alguns que já existem no Paraná e outros países. Facilita a busca, a realização de excursões, a compra de livros, vídeos, a contratação de consultores, etc.
- c) *Política* (ou defesa dos interesses da classe, como os sindicatos) - salienta-se que a agropecuária da França, já teria sido extremamente modificada, não fosse a defesa política que a mantém.

3.4 - Qualidade Alimentar

Um desafio para a humanidade, a qualidade alimentar requer mais do que leis e rígidas inspeções governamentais. Ela se origina da educação, fazendo da prevenção um hábito.

Segurança e qualidade são dimensões inseparáveis em todas as fases da cadeia alimentar, embora tenham diferentes significados. Para o produtor, por exemplo, obter qualidade com segurança pode ser entendido como "produzir um alimento sem defeitos aparentes, com mínimo risco de perder a produção por pragas e doenças". Já para o industrial, qualidade com segurança pode implicar, em "manter as características dentro de limites permissíveis para os padrões tradicionais internos, atendendo à legislação vigente na fabricação e na distribuição" e, finalmente para o consumidor, qualidade com segurança pode ser "adquirir um produto que satisfaça suas necessidades com relação a sabor, textura, odor, valor nutritivo, conteúdo de aditivos e higiene, mantendo mínimo o perigo de adoecer por consumir o alimento".

No cultivo e na criação, a negligência em relação à biosseguridade geralmente compromete a produtividade, a qualidade e a segurança resultante. Já o uso indiscriminado e exagerado de defensivo, para controle de pragas e de doenças prejudica a segurança dos alimentos derivados para o consumo humano e põe em risco o equilíbrio de ecossistemas. Perdas de quantidades e de qualidade, assim como o aumento do risco de contaminação do alimento, multiplicam-se durante todas as demais fases da cadeia pela inobservância de boas práticas de manufatura, que estendem ao transporte, armazenamento e distribuição. Notadamente nas fases finais de manuseio, preparação e preservação que antecedem a ingestão do alimento, as faltas de práticas adequadas de higiene geralmente destroem o esforço realizado e o êxito obtido na construção da qualidade e da segurança do alimento em fases anteriores da cadeia.

Para (BONILLA,1995), qualidade alimentar pode ser definida como:

"...todas as medidas e condições planejadas e implementadas de forma sistemática, através de toda a cadeia alimentar, para gerar

confiança no atendimento aos requisitos de necessidade pretendidos, inclusive de segurança; respeitando a legislação e os códigos pertinentes, com integridade e clareza da informação ao consumidor."

Já para (SETTE, 1994):

"...qualidade de um produto agropecuário significa um produto limpo, higiênico, de sabor e odor agradável, com teores de proteínas, vitaminas, amido, gorduras, etc. maximizados ou minimizados conforme a finalidade, com tamanho, cor, forma e consistência ideais, padronizados, puros, com umidade ideal".

(MOREIRA, 1985) considera:

"O consumidor espera, portanto, ao adquirir um alimento, que ele seja confiável, inócuo para a saúde, nutritivo, saboroso, agradável à visão, acondicionado e rotulado adequadamente e comercializado de maneira atrativa. Também, espera que o alimento, o recipiente, a embalagem, as instruções contidas no rótulo e toda a informação que acompanha o produto, cumpram com os requisitos determinados por legislação própria, específica para o mercado no qual é comercializado".

4 - OS CINCO SENSOS

Qualidade, custo, atendimento e inovação são os fatores críticos para a sobrevivência das empresas diante da nova realidade econômica mundial. Verifica-se, além disso, um crescente clamor por uma melhor qualidade de vida do cidadão e do trabalhador. Esses requisitos estão plenamente incorporados à visão sistêmica representada pela Gerencia da Qualidade Total no estilo japonês (Total Quality Contraol – TQC)

Após muita reflexão sobre como iniciar programas de qualidade e produtividade, vários especialistas têm concluído que se deve começar por uma faxina geral. O senhor Kaoru Ishikawa sempre aconselhava: "...pode-se começar varrendo..." O Sr. Ichiro Mirayuchi, recomenda começar pelo programa 5S, isto é, fazendo uma grande faxina no sentido físico e mental.

Entre os diversos resultados obtidos com a implantação desse Programa, citam-se: melhorias do moral dos empregados, redução do índice de acidentes, melhoria da qualidade e da produtividade, redução do tempo de paradas das máquinas e exercícios da administração participativa. Evidencia-se, portanto, que esse Programa representa uma oportunidade inigualável de mobilização dos empregados, preparando o caminho para a introdução de programas mais avançados de qualidade e produtividade.

O programa 5S, que será com a mais freqüência chamado simplesmente de 5S, consolidou no Japão a partir da década de 50. Seu nome provém de palavras que, em japonês, começa com S: *seiri*, *seiton*, *seisu*, *seiketsu* e *shitsuke*. Antes de adotar simplesmente as traduções correntes de cada S para o português, foram realizadas pesquisas para captar a verdadeira profundidade do programa.

A proposta implícita neste trabalho é que não se deve restringir o significado do 5S à compreensão resultante da simples tradução dos ideogramas ou da análise de texto restrito sobre o tema.

Os 5S's foram interpretados como "sensos" não só manter o nome original do Programa, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental. É preciso "sentir" a necessidade de fazer. Assim, adotou-se:

senso de utilização, para seiri: senso de ordenação, para seiton: senso de limpeza, para seisu: senso de saúde, para seiketsu e senso de autodisciplina, para shitsuke.

Outros termos encontrados na literatura com certa freqüência são: organização, arrumação ou seleção, para seiri: ordenação, arrumação, organização e sistematização, para seiton: higiene, asseio ou padronização para seiketsu e disciplina, educação e comprometimento para shitsuke. Limpeza, tem sido adotado sem variações para seisu.

No Anexo, na página 67, existe uma ficha modelo, chamada Comparando o que Estamos Fazendo, retirado do Manual do Empresário Rural, SEBRAE-PR, adaptado para os cooperados da Cooperativa Agrária Mista de Entre Rios – Guarapuava-PR, que ajuda o empresário rural a começar a pensar em que ele pode melhora na sua propriedade e como começa a se fazer o levantamento da necessidade de como realizar a implantação dos 5 Ss.

4.1– Senso de Arrumação ou Utilização - Seiri

Em sentido restrito, para facilitar as primeiras ações, refere-se à identificação, classificação e remanejamento dos recursos que não são úteis ao fim desejado. Em sentido amplo refere-se à eliminação de tarefas desnecessárias; excesso de burocracia e desperdício de recursos em geral. Inclui, também, a correta utilização dos equipamentos visando a aumentar a sua vida útil. Sabemos que o desperdício no Brasil assume cifras astronômicas; entretanto, existe um tipo de desperdício fundamental e impossível de ser quantificado, o desperdício de talentos. Desenvolver o senso de utilização implica decretar guerra contra todos os tipos de desperdício.

Arrumar é ter um lugar para cada coisa e manter cada coisa em seu lugar, sinalizando e identificando cada uma.

Arrumação é feito nos dos locais de trabalho, na guarda de materiais, máquinas, implementos, equipamentos, ferramentas e insumos, de modo a facilitar a localização, quando necessário.

Com isso, ganham-se tempo e espaço, e a aparência das instalações fica muito melhor. A conservação de remédios, vacinas, máquinas, equipamentos e insumos são melhores, obtendo uma duração maior. Com isso até a programação de nossas compras pode ser melhorada. Quando há uma boa arrumação, as pessoas trabalham mais satisfeitas e produzem mais. Os acidentes se reduzem. O espaço fica mais bem aproveitado. O cansaço no trabalho fica menor. Há mais facilidade de movimentação de pessoas, máquinas e equipamentos.

Com uma boa arrumação, teremos: um lugar para cada coisa. Cada coisa em seu lugar. Desta forma teremos dado um segundo passo para termos uma agropecuária moderna e com qualidade.

4.1.1 – Benefícios

- ✓ Evita perda de tempo – facilita encontrar documentos, ferramentas e demais objetos.
- ✓ Reduz custos – redução de erros e de retrabalhos.
- ✓ Maior durabilidade - menor conservação dos materiais e dos equipamentos.
- ✓ Melhor controle dos estoques e dos documentos.
- ✓ Redução dos riscos de acidentes – por exemplo: evita a utilização de remédios com data vencida ou acidentes ao tropeçar ou pisar em alguma ferramenta.
- ✓ Mais conforto – melhor utilização dos espaços e mais ventilação e iluminação.
- ✓ Melhor ambiente de trabalho – desobstrução de passagens, corredores, armazéns, etc.

4.1.2 - Onde fazer a Arrumação

- ◆ Na garagem, no abrigo;
- ◆ Na casa, na moradia;
- ◆ Nos galpões, criatórios, paióis, depósitos, armazéns;
- ◆ Nos arredores, nos pátios, no terreiro da empresa rural;

4.1.3 - As 10 Práticas da Arrumação

1. Um lugar para cada coisa.
2. Cada coisa em seu lugar.
3. Anote informações da sua empresa rural.
4. Programe seu trabalho a cada dia.
5. Faça o mais importante primeiro e na ordem certa.
6. Faça certo e logo da primeira vez.
7. Use corretamente as máquinas e equipamentos.
8. Anote. Verifique o que você faz.
9. Compare os resultados.
10. Prevenir é melhor do que remediar.

No Anexo, na página 69, tem uma ficha modelo para acompanhamento desse item de controle, o qual ajuda a fazer uma avaliação do item de arrumação.

4.2 – Senso de Limpeza – Seisu

Cada pessoa deve limpar a sua própria área de trabalho e, sobretudo, ser conscientizada para as vantagens de não sujar. Visa, principalmente, à criação e manutenção de um ambiente físico agradável. No sentido japonês do tempo, o termo, o conceito estende-se à limpeza das falhas humanas que são laváveis, isto é, aquelas não muito graves. Ao executar-se a limpeza cuidadosa dos equipamentos, cuida-se, de fato, de sua conservação. Outro aspecto importante desse senso é o ataque sistemático às fontes de sujeira, o que contribui para a eliminação das fontes de poluição que afetam não só ao produto e os empregados, mas também os vizinhos da empresa.

Limpeza significa manter todos os locais limpos, evitando acidentes e desperdícios, ou seja, em condições de uso, cuidar da higiene pessoal; eliminar focos de contaminação (refugos, restos de alimentos, etc.); fazer manutenção das instalações (elétricas, hidráulicas), e cuidar da aparência da propriedade.

Limpeza também é melhorar a apresentação do que produzimos, classificando e embalando nossos produtos.

Manter a limpeza das instalações, residências, garagens, galpões, estabulos, currais, pocilgas, aviários, criatórios, depósitos, máquinas e equipamentos, é uma condição necessária para que as pessoas trabalhem com satisfação e produzam mais.

As máquinas, os equipamentos e as ferramentas duram mais e funcionam melhor, quando são conservados limpos, engraxados e mantidos em locais protegidos do sol, vento, e ataque de animais. Tudo deve ser mantido sempre em perfeitas condições de uso.

A limpeza ainda evita acidentes e doenças. Até os animais gostam de limpeza. A limpeza da empresa rural é a melhor demonstração de uma boa administração.

Todos devem ser responsáveis pela limpeza. Quando se fala em limpeza, é bom salientar que muito mais importante do que limpar é não sujar ou evitar ao máximo sujar. Mas quando for inevitável sujar, quem sujou deve limpar. Pense sempre naquele que será o próximo usuário da máquina, equipamento ou ferramenta. Deixe tudo nas mesmas condições em que gostaria de encontrar.

4.2.1 – Benefícios

- ✓ Melhor aparência e valorização da propriedade.
- ✓ Redução das perdas no armazenamento da produção.
- ✓ Melhor apresentação dos produtos e serviços – Padronização e classificação.
- ✓ Mais segurança e saúde – Eliminação dos focos de contaminação e doenças (resíduos, insetos, pragas, bichos...).
- ✓ Bem estar – Melhor higiene pessoal e alimentação saudável.
- ✓ Maior disposição para o trabalho – Ambiente limpo e agradável no trabalho e em casa.
- ✓ Melhor conservação de máquinas e equipamentos – Maior durabilidade e melhor funcionamento.

4.2.2 - Onde fazer a Limpeza

- ◆ Nas máquinas, equipamentos, ferramentas e utensílios;

- ◆ Na garagem;
- ◆ Na nossa casa;
- ◆ No paiol;
- ◆ Nos galpões, depósitos, armazéns;
- ◆ Nos arredores da propriedade;
- ◆ Nas pocilgas, nos currais, nos aviários e outros criatórios.

4.2.3 – As 10 Práticas da Limpeza

1. Limpar é para valer.
2. Limpe bem. Há um produto certo para cada tipo de limpeza.
3. Valorize o momento da limpeza. Faça uma inspeção.
4. Verifique as instalações.
5. Elimine refugos e riscos.
6. Evite a sujeira.
7. Cuide bem da higiene pessoal.
8. Comece a melhorar também a aparência de sua casa.
9. Cuida da aparência da propriedade.
10. Apresente melhor tudo o que você faz.

No Anexo, página 71, tem uma ficha modelo a qual ajuda a fazer o controle do item limpeza.

4.3 – Senso de Ordenação – Seiton

Refere-se à disposição sistemática dos objetos de dados, bem como a uma excelente comunicação visual que facilite o acesso rápido aos mesmos, além de facilitar o fluxo das pessoas. As vantagens de uma boa ordenação e comunicação visual são, principalmente: economia de tempo e facilidade de excessiva movimentação, economia de tempo e facilidade de tomada de medidas emergências de segurança sob pressão.

Ordenar é deixar no local somente aquilo que for necessário, selecionando as coisas pela freqüência de uso. É também separar o útil do inútil, eliminando o que é inútil.

Ordenar é a identificação do que é necessário, e do que pode ser dispensados para a realização de nossas tarefas, no local de trabalho, nos galpões, nos depósitos, armários, residências, estábulos, escritórios, etc.

É comum acumularmos materiais, objetos, restos de materiais, insumos, remédios, vacinas, porque podemos precisar no futuro. Com o tempo, acumulam-se peças velhas, roupas usadas, que não servem mais, papéis nas gavetas, objetos em cantos, em corredores ou em armários. Acumulamos até “idéias velhas” e que só nos atrapalham, dificultando aceitar idéias novas e melhores.

O ordenar significa a seleção de materiais, objetos, insumos, máquinas, equipamentos que são e que não são necessários no local de trabalho. Materiais não necessários devem ser guardados em outros locais, vendidos ou jogados no lixo, após classificados.

O objetivo do ordenar é facilitar o trabalho, ganhar mais espaço útil para uso produtivo, eliminar papel e burocracia, evitar desperdícios, tanto de materiais como de tempo no trabalho, reduzir os riscos de acidentes, etc.

4.3.1 - Benefícios

- ✓ Combate a desperdícios e reduz custos.
- ✓ Mais espaço para o trabalho – libera espaços nos galpões, depósitos, armazéns, escritórios, etc.
- ✓ Economia de materiais – menos armários, estantes, papéis, ferramentas, remédios, vacinas e outras coisas em excesso.
- ✓ Ambiente de trabalho mais saudável e agradável.
- ✓ Maior facilidade para organizar as coisas.
- ✓ Menor tempo para encontrar as coisas.
- ✓ Mais conforto – mais espaço para o descanso e lazer.

4.3.2 - Onde fazer Ordenação

- ◆ Na garagem, abrigo;
- ◆ Na casa, moradia;

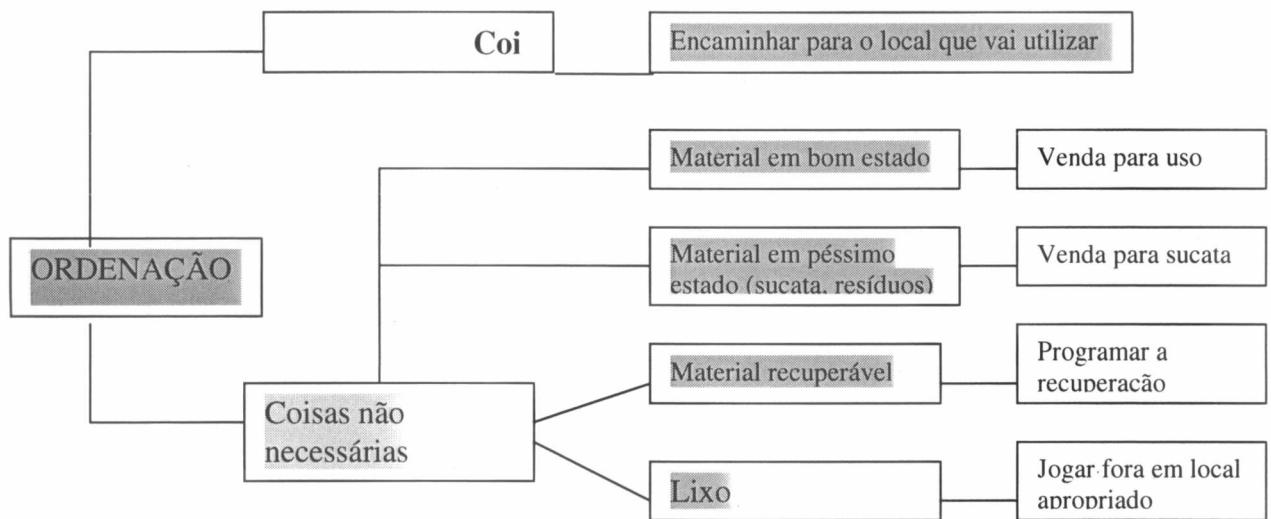
- ◆ Nos estábulos, cocheiras;
- ◆ Nos galpões, depósitos, paióis, armazéns;
- ◆ Nos arredores da propriedade;
- ◆ Nos pátios e terreiros da empresa rural.

4.3.3 - As 10 práticas do descarte

1. Só deixe o que é útil.
2. Desocupe as prateleiras, as caixas, os armários, as gavetas.
3. Separe e guarde o que é necessário para o seu trabalho. Quanto mais fácil de achar, melhor.
4. Arrume as coisas por tipo.
5. Do que ficou para guardar, 1 é melhor.
6. Diminua as pilhas de caixas em cima de caixas.
7. Determine o que fazer com o material descartado.
8. Mantenha tudo bem conservado.
9. Diminua os custos de produção.
10. Evite desperdícios, gastos sem necessidade.

A figura 1, mostra de maneira clara como deve ser feita a ordenação. Começando com as coisas úteis, que devem ter um local apropriado para ser colocadas, com identificação, e as coisas não necessárias, que são materiais que estão em bom estado, materiais em péssimo estado, material para ser recuperado e material para ser direcionado para o lixo. Na página 70, no Anexo, existe uma ficha modelo, de controle para o item de organização.

FIGURA 1 – SENSO DE ORDENAÇÃO



4.4 –Senso de Higiene ou Saúde - Seiketsu

Refere-se à preocupação com a própria saúde nos níveis físico, mental e emocional. Portanto, além de exercer os três primeiros senso como forma de trabalho, a pessoa deverá ter plena consciência dos outros aspectos que afetam a própria saúde e agir sobre eles. Muitas empresas brasileiras já estão dando importância à preservação em vez de tomar medidas apenas corretivas em termos da saúde de seus empregados. Dentro da visão do Programa 5S essas atitudes não serão mais esporádicas, mas parte importante do gerenciamento.

A prática da higiene não envolve apenas cuidados com a nossa alimentação, nossas roupas, nossos corpos e segurança no trabalho. Também envolve práticas de conservação e proteção da natureza.

Higiene é a manutenção da Limpeza, da Organização e do Arrumação. A manutenção da higiene significa a manutenção da saúde. Todos sabemos que a saúde é muito importante para nós e nossa família. A lavagem das mãos antes das refeições, o uso de roupas adequadas, evitar a utilização de embalagens dos produtos e venenos usados na lavoura, são demonstrações de higiene importantes. A residência, os galpões, as garagens, depósitos, os corredores, tudo deve ser mantido limpo e organizado.

A higiene significa manter o ambiente sem mau cheiro, sem pó, trabalhar sem ruídos ou barulhos que irritam os ouvidos, trabalhar com EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), capacetes, botas, luvas, máscaras, etc. que protegem contra acidentes.

Higiene significa também manter o calendário de vacinações das crianças em dia, para evitar doenças, realizar exames preventivos de saúde, conforme as recomendações médicas.

Quando praticamos a Arrumação, a Organização e Limpeza, estamos dando passos muito importantes para conseguirmos a Higiene e a Saúde.

4.4.1 – Benefícios

- ✓ Prevenção de doenças – Mais saúde e menos gastos com remédios e médicos.
- ✓ Maior produtividade e sanidade dos animais.
- ✓ Prevenção de acidentes de trabalho – Mais segurança no trabalho e menos riscos de contaminação.
- ✓ Maior aproveitamento dos recursos naturais e proteção do meio ambiente.
- ✓ Maior auto-estima, confiança e otimismo.
- ✓ Realização profissional – Maior participação e comprometimento de todos – Reconhecimento pelo trabalho de cada um.
- ✓ Melhores condições de trabalho e moradia – Ambiente saudável e confortável.

4.4.2 - Onde aplicar a Higiene

- ◆ Nos comportamentos e atitudes;
- ◆ Na alimentação;
- ◆ Na nossa casa e no ambiente de trabalho;
- ◆ Nas pessoas;
- ◆ Nos utensílios domésticos;
- ◆ Nos animais;
- ◆ No meio ambiente (manejo de solo e água).

4.4.3 – As 10 Práticas da Higiene

1. Mantenha as instalações limpas, iluminadas e arejadas.
2. Mantenha limpo os abatedouros comunitários, ou fontes de água.
3. Proteja os rios e as nascentes de água.
4. Proteja o meio ambiente.
5. Garanta a saúde da família.
6. Goste de você e se proteja.
7. Trabalhe com segurança.
8. Cuide das suas palavras.
9. Trabalhe com satisfação.
10. Faça parte do crescimento e do sucesso da sua empresa rural.

Como nos demais itens de controle, existe na página 72, no Anexo, uma ficha modelo onde ajuda a fazer a avaliação do item Higiene.

4.5 – Ordem Mantida ou Autodisciplina – Shitsuke

Quando, sem a necessidade de estrito controle externo, a pessoa segue os padrões técnicos, ético e morais da organização onde trabalha, ter-se-á atingido esse senso. A pessoa autodisciplinada discute até o último momento mas, assim que a decisão é tomada, executa o que foi combinado. Espera-se que uma pessoa em avançado estágio de autodisciplina esteja sempre tomando iniciativa para o autodesenvolvimento, o desenvolvimento do seu grupo e da organização que pertence, exercendo plenamente o seu potencial mental. É óbvio que a autodisciplina representa o coroamento dos esforços persistentes de educação e treinamento que levam em consideração a complexidade do ser humano.

O desafio agora é manter e melhorar o sucesso conquistado nas práticas da Arrumação, Organização, Limpeza e Higiene. A vitória é de quem busca sempre fazer mais e melhor a cada dia.

A ordem mantida significa a manutenção de todas as demais etapas do programa sem que nenhuma pessoa exija isso de nós. Significa a educação e o comprometimento de todos na empresa rural, com a manutenção das práticas da Arrumação, da Organização, da Limpeza e da Higiene. Além de fazerem seu

trabalho bem feito, sem que sejam fiscalizados, todos procuram melhorar cada vez mais. Buscam manter boas relações pessoais, cooperam entre si, tomam iniciativas. Atendem bem as pessoas de fora da empresa, que vêm comprar produtos, vender insumos ou dar assistência técnica ou gerencial.

4.5.1 – Benefícios

- ✓ Maior produtividade e rentabilidade dos nossos produtos e serviços.
- ✓ Maior satisfação dos nossos clientes.
- ✓ Maior satisfação pessoal e maiores oportunidades de realização profissional.
- ✓ Maior cooperação entre colegas e parceiros, maior compromisso de cada um com o trabalho de todos.
- ✓ Planejamento e padronização do trabalho com produtos e serviços cada dia melhores.
- ✓ Melhor aparência e valorização da propriedade.
- ✓ Melhor qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias.

4.5.2 - Onde observar a ordem mantida

- ◆ Em todos os locais da empresa rural;
- ◆ Por todas as pessoas que trabalham e gerenciam.
- ◆

4.5.3 - As 10 práticas da ordem mantida

1. Cumpra prazos, horários.
2. Melhore o relacionamento com as pessoas.
3. Faça tudo melhor, todos os dias.
4. Produza pensando na saúde e segurança do consumidor.
5. Meça, calcule, pese. Saiba o que medir em cada tarefa. Não “ache”.
6. Troque informações para crescer. Aprenda cada vez mais.
7. Mantenha a ordem na propriedade.
8. Busque a cooperação entre colegas e parceiros.
9. Crie oportunidades para sua família.

Na página 73, existe uma ficha modelo para se fazer a avaliação da Ordem Mantida, o qual poderá ajudar a fazer uma avaliação desse item de controle.

Podemos dizer que, os cinco sensos citados constituem um sistema e, como tal, não faz sentido discuti-lo isoladamente. Do ponto de vista do TQC, esses sensos são fundamentais para lubrificar as interfaces entre os sub-sistemas máquinas/procedimentos/homem e constituem a base do trabalho da rotina diária. Se bem conduzido, o 5S pode representar a preparação do ambiente para a implantação maciça do trabalho em equipe, quer em sua forma espontânea, ou visando simplesmente à solução de problemas de interesse da organização. Estão implícitos nos sensos referidos os seguintes atributos humanos: humildade, confiança, respeito, espírito de equipe e humor.

4.6 - A Essência do Programa 5 S

Após vários anos de aplicação bem sucedidos do programa, uma certa empresa japonesa concluiu que a essência do 5S é a fé. “Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem constituído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, ter-se-á compreendido a verdadeira essência do 5 S”. Para essa empresa o seiri / seiton equivale à pesquisa de eficiência ; o seiton equivale à procura do melhor leiaute, o seisou significa inspeção e eliminação do estresse da pessoa, enquanto o shitsuke equivale a argumentar até o último momento mas, cumprir rigorosamente o que for decidido.

Disciplina, motivação e iniciativa são fatores fundamentais numa empresa vencedora. A autodisciplina, inclui os três fatores acima, além de uma conduta ética. O senso de autodisciplina, representa a essência do 5S.

O 5S é um programa simples. Os primeiros resultados obtidos com a implantação dos 3S's iniciais impressionam, mas a sua manutenção e melhoria há longo prazo é extremamente difícil. Entretanto, é um desafio do qual não se pode fugir, já que é impossível obter excelência empresarial sem excelência no 5S. A mudança comportamental deve iniciar-se por meio desse programa.

4.6.1 - A Prática do 5S no Brasil

A partir de maio de 1991, quando o programa foi lançado formalmente no Brasil, sua importância fundamental na criação do ambiente da Qualidade Total tem sido reconhecida amplamente pelas organizações, incluindo muitas das maiores e melhores empresas sediadas no país.

A prática do 5S tem produzido consequências visíveis no aumento da auto-estima, no respeito ao semelhante, no respeito ao meio ambiente e no crescimento pessoal. Uma maior aproximação entre as pessoas tem sido incentivada por meio da melhoria do relacionamento interpessoal, principalmente mediante a escuta ativa, e pela eliminação de privilégios que impedem o esforço coletivo em prol de objetivos comuns. A comunicação visual dos aspectos relevantes para todos colaboradores as organizações tem propiciado o que, em algumas organizações, recebe o nome de “gestão à vista”.

O contínuo desenvolvimento da autodisciplina promove o crescimento do ser humano em iniciativa, criatividade e respeito. Com o desenvolvimento do senso de utilização, decreta-se guerra ao desperdício de inteligência, tempo e matéria prima. O combate ao estresse é auxiliado pelos senso de ordenação, limpeza e saúde. Neste último destaca-se a necessidade da auto-estima, talvez o fator mais relevante para uma revolução de natureza interior.

Tem acontecido de uma ou outra empresa dar ao 5S uma conotação de natureza mecânica, centrada em limpeza e organização. Nestes casos, as mudanças reais, partindo de dentro das pessoas, têm sido mais difíceis.

Em algumas situações o Programa tem sido divulgado como sendo de importância vital para a empresa, colocando-se em segundo plano os benefícios que ele poderia trazer para as pessoas, no seu dia-a-dia. Apesar de compreensíveis, tais abordagens não fazem jus à mudança radical na maneira de pensar preconizada pelo novo padrão internacional de gerência.

Do ponto de vista da implantação e manutenção do Programa, ficam patentes as seguintes lições:

- o papel fundamental da liderança, que deve iniciar e manter as ações em 5S;
- a necessidade de muita paciência, persistência e flexibilidade;
- a fragilidade de qualquer plano rígido pré-concebido;
- a necessidade de acreditar que o homem é, potencialmente, digno de confiança;
- a certeza de que o 5S não tem fim. Ele é causa e efeito do contínuo crescimento do ser humano.

Finalmente deve-se ressaltar que o 5S é simples; mas um famoso escritor já disse: “ser simples é a coisa mais difícil do mundo”. O 5S é profundo, pois pode mudar a percepção das pessoas em relação ao significado do trabalho e do que seja qualidade de vida. É fácil de começar, difícil de manter mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano latente nas organizações.

Concluindo de forma ainda mais sintética “o 5S cria um ambiente propício à implantação do programa de Qualidade e Produtividade.

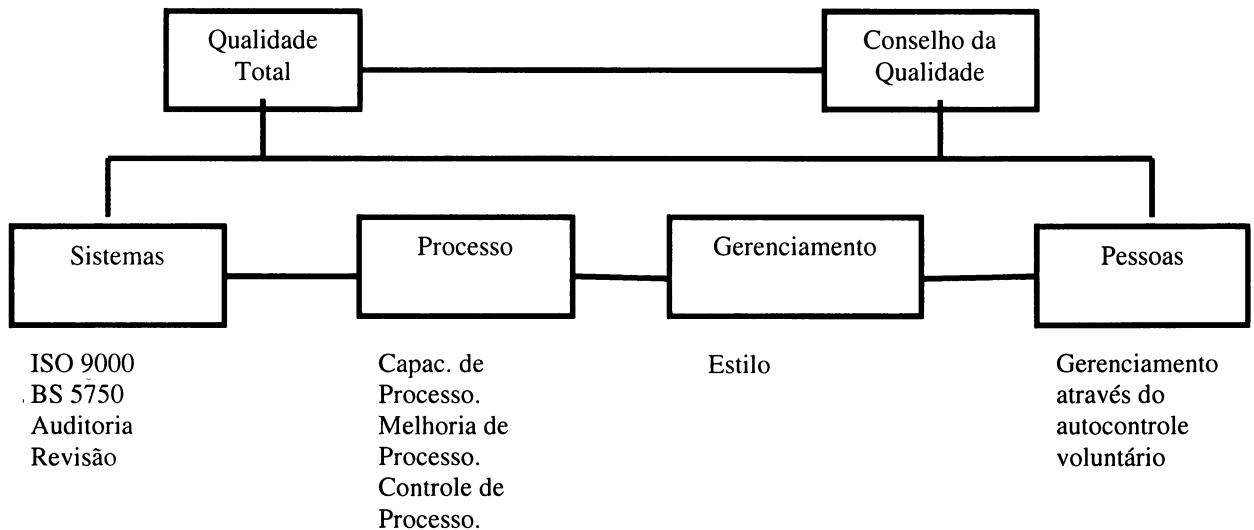
4.7 - Elementos da Qualidade Total

São quatro os elementos chaves da qualidade total:

- a) Sistemas
- b) Controle de processo
- c) Gerenciamento
- d) Pessoas

A figura 2, mostra de uma forma clara o esquema dos elementos da qualidade total e suas funcionalidades. Sendo que os sistemas envolvem os diversos certificados, no processo é a forma que será conduzida a qualidade total na empresa. No gerenciamento é o estilo de cada gerente tomar as decisões e pessoas, que tem uma ligação muito estreita com a modo do gerente conduzir as qualidade na empresa.

FIGURA 2 – ELEMENTOS CHAVES DA QUALIDADE



4.8 – Sistemas e Controle de Processo – Garantia da Qualidade, Controle da Qualidade e Inspeção

O objetivo mais importante é estabelecer sistemas e procedimentos por toda a organização, que permitam a identificação, monitoramento, eventual eliminação das deficiências relacionadas ao produto. A garantia da qualidade, o controle da qualidade e a inspeção se relacionam especificamente ao produto ou serviço que está sendo vendido.

A garantia da qualidade se preocupa com o estabelecimento da manutenção de procedimentos documentados que se destinam a assegurar que as atividades de projeto, de desenvolvimento e operacionais resultem em produtos ou serviços que atendam às exigências dos clientes, definidas ou contratuais. As publicações da ISO – International Standards Organization, a série En 29000 da Comunidade Européia, a série 5750 da British Standards e publicações similares produzidos em diversos países traçam as necessidades básicas de tais procedimentos, como veremos de uma forma mais detalhada adiante.

O controle da qualidade, por outro lado, abarca todas as atividades relacionadas com medições, coleta e análise de dados, conduzida de acordo com os planos desenvolvidos pela garantia da qualidade. Esses planos são elaborados visando dar aviso antecipado de tendências negativas no processo

que possibilitam a tomada de uma ação corretiva antes que um produto defeituoso seja fabricado.

A inspeção é muitas vezes confundida com o controle da qualidade, uma vez que as duas envolvem a tomada de medidas. A diferença fundamental entre estas duas atividades reside no fato de que, enquanto o controle de qualidade ocorre antes do evento e é uma atividade preventiva, a inspeção ocorre depois de evento.

Deve ser sempre lembrado que a inspeção não adiciona nada ao valor do produto ou serviço. Não importa quantas vezes você inspeciona um mau produto, você não vai torná-lo nem um pouco melhor; e tudo que a inspeção faz para um bom produto é aumentar o seu custo. É melhor fazer certo da primeira vez e reduzir a dependência da inspeção.

4.9 - Gerenciamento e Pessoas

Aqueles que apenas relacionam qualidade com deficiências em produtos e serviços e não com aspectos mais amplos de gerenciamento se encontrarão, no futuro próximo, em sérias dificuldades, se é que isto já não ocorre hoje. É de se esperar que sobrevivam apenas aqueles que o verdadeiro objetivo das ciências e disciplinas relacionadas à qualidade é criar organizações onde todos estejam comprometidos com as atividades que visam torná-la a melhor no seu campo de atuação. O objetivo da QT é fazer uso do poder da mente, da criatividade e da experiência da totalidade da sua força de trabalho para criar uma organização com Qualidade Total.

A empresa com Qualidade Total vai recrutar pessoal da mais alta competência em todos os níveis. Isto significa os melhores graduados das universidades e politécnicos, e os melhores alunos das escolas locais. Em outras palavras, uma elite, uma força de trabalho sem rivais. A única maneira de atrair esse recurso é a de adquirir uma reputação que não perca para ninguém, tanto no mercado comercial quanto no mercado de trabalho.

4.10 – Agente de Decisão: O Gerente de Qualidade

O agente de decisão é o elemento básico na gestão, aquele que define as metas da qualidade. Tanto pode ser um grupo de pessoas, pode ser uma área técnica da empresa, ou pode ser uma única pessoa.

O perfil de uma gerente de qualidade abrange três características básicas: as características comuns; as características desejáveis e as características necessárias.

São características comuns aqueles que qualquer gerente de qualidade deve possuir, incluindo os seguintes aspectos.

- Liderança: trata-se da habilidade de influenciar as pessoas, conduzindo-as em determinada direção.
- Oportunidade de motivação: qualquer gerente deve ser capaz de criar condições favoráveis à motivação das pessoas, um ambiente, relacionamento e não tentar impor quase que a força uma motivação aos funcionários.
- Controle de informação: Essa capacidade inclui tanto a captação quanto a transmissão de informação.
- Dinamismo: Como é o gerente quem toma as decisões, a mais perfeita tradução desse dinamismo envolve agilidade e rápida percepção da realidade.
- Planejamento: é necessário que o gerente atue de forma planejada, até como forma de mostrar, aos outros, a importância e, principalmente, as vantagens do trabalho com planejamento.

As características desejáveis incluem especificidades relevantes para o exercício da função.

Essas características envolvem os seguintes aspectos:

- Competência Técnica: compreende a capacidade técnica do gerente para conceber, viabilizar, implantar e avaliar o programa e o modelo da qualidade total. Incluem-se, aqui, tanto as atividades táticas, como a definição do modelo de controle para avaliação da qualidade, quanto as atividades operacionais, como a seleção técnica dos fornecedores.
- Visão horizontal da empresa: considera-se aqui com certa facilidade, fazer com que o gerente conheça a empresa, em toda a sua extensão física e

administrativa, conheça perfeitamente as especificidades da empresa, as relações internas, fluxos, etc.

- Conhecimento do produto e do processo: o pleno conhecimento do processo produtivo deriva da característica anterior e é fundamental para garantir o correto direcionamento de todos os esforços que são feitos nas operações produtivas.

As características necessárias são elementos imprescindíveis ao exercício da função. Dificilmente são transferíveis, porque envolve atributos de caráter e personalidades dos ocupantes da função.

Os mecanismos de inspeção via testes, ou provas, dificilmente revelam o grau de aptidão de um candidato a gerente nesses casos.

Essas características incluem os seguintes aspectos:

- Relacionamento humano: caberá ao gerente a busca da integração de todos os funcionários da organização para um esforço e empenho para produzir qualidade em todas as suas atividades, tornando-o eficiente e eficaz. Embora encontrará muita resistência, pois o gerente, para que isso ocorra terá de fazer alterações de comportamentos, atitudes e valores dos funcionários.
- Capacidade de interação: envolve a habilidade do gerente em interagir com autoridades formais da organização, tanto para influenciá-las em suas decisões quanto para sensibilizá-las para objetivos básicos da qualidade.
- Capacidade de compreensão do mercado: o conhecimento do mercado é o referencial com base no qual o gerente define sua ação em relação ao desenvolvimento do processo produtivo. Refere-se à definição do que é qualidade na visão e percepção dos clientes da empresa, e apresente uma notável oportunidade para a empresa; definir um produto ou serviço e influenciar o consumidor a utilizá-lo.

Historicamente o gerente tem sido considerado o elemento mais crítico do processo de qualidade nas organizações. Isso se deve tanto à sua importância quanto à histórica dificuldade que as empresas detectam na resistência do gerente de integrar-se ao processo de produção da qualidade.

Afirma-se que o gerente deve constituir-se em harmonia das características que foram acima impostas, e que ainda sejam igualmente atendidas. Daí a necessidade de avaliar, com cuidado e precisão, quem deve ocupar o cargo.

Para concluir esse capítulo, acredita-se que ele vem finalizar alguns questionamentos propostos no início desse trabalho que era o de analisar de que forma a versão do programa atual pode ser transposto para a atividade em questão, sendo que não existe uma forma diferenciada, mas sim algumas adaptações a serem feitas e como pode ser visto no anexo, algumas fichas modelo, essas podem ajudar o empresário rural a avaliar e conduzir a implantação do programa de QT.

5 – A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL NAS EMPRESAS RURAIS

O sucesso da metodologia da Qualidade Total na indústria, notadamente no Japão, é amplamente conhecido. No setor agropecuário, o uso dessa ferramenta ainda se inicia. Trata-se assim, de uma oportunidade histórica para o Brasil tomar a dianteira, agindo como líder mundial neste assunto. Nota-se um envolvimento de produtores rurais dos mais diversos segmentos agrícolas na busca por mais informações, sobretudo aquelas que possam ser ajustadas às suas regiões e à sua produção.

Os programas de QT vêm se desenvolvendo principalmente na área de operações agrícolas, envolvendo o próprio maquinário em si, o pessoal envolvido a as técnicas de manejo de solo. Os resultados das operações agrícolas determinam o processo produtivo, onde o cliente principal é sempre a operação seguinte.

O Programa Qualidade Total para a Agricultura é um projeto amplo lançado em agosto de 1991, pelo Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, dentro do Programa Nacional de Qualidade e Produtividade. No ano seguinte, vários setores privados e públicos da agropecuária começaram a manifestar interesse na aplicação da Qualidade Total nas suas áreas específicas.

A seguir, alguns depoimentos e textos, que irão compor os tópicos desse capítulo, retirados de informativos que algumas cooperativas possuem em seus endereços eletrônicos que vêm de encontro com um dos objetivos específicos proposto neste trabalho que era o de buscar pesquisas científicas e estudo de casos referentes a QT em empresas rurais.

5.1 – Qualidade Total Rural – O caminho para o sucesso do empresário rural

Com essa frase, o presidente da Cooperita, Egon Grings, destacou a importância do Programa QT Rural, implementado gradativamente em propriedades de cooperados. O programa QT Rural é seqüência do Programa

De Olho na Qualidade Rural, ambos desenvolvidos pelo Sebrae e realizados em convênio com o Senar, Aurora, Sescoop e Cooperita.

Mais de 400 famílias cooperadas da Cooperita já implantaram o programa De Olho na Qualidade Rural, melhorando a forma de trabalhar e o aspecto organizacional das propriedades. Com o programa QT Rural os empresários rurais passarão a fazer um controle mais efetivo das atividades financeiras e administrativas das propriedades com métodos e orientações simples e eficientes repassadas no decorrer do curso (Depart. De Comunicação e Marketing).

5.2 – Agricultor quebra “tabus” com qualidade

Com mudanças simples no comportamento, agricultores transformam propriedades em empresas rurais organizadas e voltadas para a eficiência.

O segredo para melhorar os resultados da propriedade rural pode estar na mudança de comportamento, através da adoção de um sistema de qualidade total. O programa criado para grandes empresas fechadas é adaptável à agricultura, uma grande indústria a céu aberto, não havendo segredos e os resultados práticos confirmam a viabilidade. Com mudanças simples no comportamento, agricultores estão transformando suas propriedades em empresas rurais organizadas e voltadas para a eficiência.

O engenheiro agrônomo Luiz Aguiar de Oliveira (www.cesur.br), consultor nacional do Programa de QT Rural, explica que o princípio da qualidade está baseado na melhoria dos resultados do negócio e da própria filosofia de vida da família rural. “ Ter qualidade é estar organizado. Assim, podemos evitar desperdícios, ganhamos espaço na propriedade e tempo na realização das tarefas diárias”, explica. O sistema, segundo ele, já vem sendo desenvolvido há mais de 3 anos e somente no Paraná ele já está implantado em mais de 400 propriedades rurais.

Entre os resultados que os produtores têm mais valorizados, segundo informou o consultor, está na redução dos desperdícios em horas máquinas e combustível, sem contar na diminuição do custo de produção. Outros resultados

apresentados pelo programa estão relacionados com o sentimento, com o apego que o produtor volta a ter em sua propriedade.

Na opinião de Luiz Aguiar, o agricultor tem perfil de um profissional altamente trabalhador, mas com pouca vocação para ser empreendedor. Felizmente podemos aprender a ser empreendedor, destaca. Com comportamento empreendedor o agricultor passa a buscar metas, baseado em informação. “ Ele precisa ter em mente quanto quer ganhar com cada real aplicado na propriedade, antes mesmo de efetuar o plantio”, conclui o consultor.

5.3 - D’olho nas mudanças e satisfeito

O cooperado Hélio Francisco Alcarria (www.coamo.com.br/jornalcoamo), de Lusiana-Pr., sócio da Cooperativa Agropecuária Morãoense - Coamo, viu de perto as mudanças acontecerem na sua propriedade depois que ingressou no programa de qualidade total rural D’olho, desenvolvido pelo Senar e Sebrae, em parceria com a Coamo. Ele recebeu as orientações e passou a organizar melhor a sua propriedade.

“Nós já mantínhamos na propriedade uma certa organização dos equipamentos, máquinas e ferramentas. Mas, sem dúvida, com o programa, melhoramos ainda mais e hoje podemos dizer que realmente praticamos qualidade aqui na propriedade”, considera Hélio F. Alcarria.

Houve casos, no passado, que o cooperado acabou comprando peças que já possuía na propriedade. Tudo por falta de organização. Hoje, segundo ele, até parece que o barracão ficou maior.

“As peças estão bem separadas e identificadas em prateleiras e cada ferramenta tem o seu lugar, assim como as máquinas e implementos. Até mesmo o pátio da fazenda ganhou um novo visual”, explica Hélio F. Alcarria.

No trabalho de limpeza do ambiente Alcarria calcula que foram jogados cerca de 500 quilos de ferragens e entulhos que não serviam para mais nada. Sem contar o ganho no visual e a melhoria na qualidade de vida de todos.

Além do valor pago para fazer o curso(R\$ 70,00), o cooperado calcula que gastou outros R\$ 300,00 para ‘colocar a casa em ordem’. O dinheiro foi usado na compra de tinta, etiquetas de identificação, madeira e pregos, além da mão-de-obra. “ O custo não foi tão alto assim, se computarmos os benefícios que programa trouxe para a fazenda”, afirma. O desafio de agora em diante é manter o programa. Segundo ele, o que não deve ser feito é deixar de cumprir as tarefas diárias. “ Procurando não sujar e desordenar é que vamos manter o ambiente limpo e em ordem”, reforça.

5.4 – Programa Agrária de qualidade total – D’olho

Desde o início da implantação do programa Agrária de QT, houve a preocupação em difundir os conceitos e técnicas da QT a todos os envolvidos com o processo produtivo, incluindo não apenas os colaboradores de Cooperativa, mas também os cooperados e seus colaboradores nas propriedades rurais. A qualidade não pode ser “criada” durante o processo de industrialização se não estiver incorporada aos produtos desde sua origem.

Neste sentido, visando incorporar os cooperados na utilização de métodos e ferramentas de Gestão (gerenciamento) da QT, o Departamento de Atendimento ao Cooperado, com assessoria da QT, desenvolveu ações para implantar o PAQT Rural, inicialmente apenas com um Projeto Piloto.

O 5S visa melhorar as condições ambientais dos locais em que são desenvolvidas as atividades, seja na oficina, barracões, áreas de plantio, moradias e terreiros, através de atividades operacionais de separação, identificação e guarda ordenada de materiais e/ou equipamentos, limpeza dos locais, preocupação com higiene e saúde e a criação de bons hábitos para manter a ordem.

A metodologia adotada é uma adaptação do 5S sob a denominação D"Olho. Esta adaptação mudou apenas o nome do programa para uma tradução mais fácil de ser entendida em português do que os ideogramas originais em japonês, pois o conteúdo é similar ao que foi implantado na Cooperativa Agrária, sendo: De = Descarte (Senso de Utilização); O = Organização (Senso de Ordenação); L = Limpeza (Senso de Limpeza); H = Higiene (Senso de Saúde); O = Ordem Mantida (Senso de Auto Disciplina).

Iniciou-se em julho de 2003 a primeira fase – Descarte, na qual ocorreu o treinamento teórico em sala de aula, que contou com a presença de 39 pessoas, entre proprietários, familiares e colaboradores. Após foram realizadas visitas a todas as propriedades, para repasse dos conceitos a todas as pessoas que trabalham ou moram nelas, inclusive familiares dos colaboradores, que estarão envolvidos na aplicação prática das melhorias, bem como registro fotográfico de alguns pontos para comparação do Antes e Depois da implantação do programa.

A segunda fase foi realizada para o repasse dos conceitos de Organização aos trabalhadores e moradores das propriedades. Os participantes puderam trocar experiências da implantação do Descarte em cada propriedade, com relato das principais dificuldades, importância e efetividade das ações tomadas.

Em agosto foi realizado treinamento teórico da fase da Limpeza e repasse dos conceitos de Higiene, fazendo leitura dos manuais e preenchimento de algumas planilhas e traçando comentários sobre a importância das anotações. Houve nova troca de experiência na implantação do Senso de Organização e resolução dos problemas encontrados. As principais vantagens relatadas foram melhor aproveitamento e liberação de espaço nas instalações, ganho de tempo no trabalho e o fato da limpeza estarem ocorrendo automaticamente (Ordem Mantida).

E em setembro foi ministrado o treinamento de Ordem Mantida, e encerramento das atividades acompanhadas pelo Senar, para este grupo no programa D "Olho, foram realizadas dinâmicas para esclarecer a importância da

definição dos objetivos, do planejamento e da comunicação para a obtenção do sucesso no empreendimento”.

Para continuidade do PAQT Rural está em fase de finalização pelo Departamento de Atendimento a Cooperados e Qualidade Total, um plano de ação para detalhar as próximas atividades rumo à Qualidade Total nas propriedades rurais, sendo em breve divulgadas para os interessados.

5.5 - Considerações Gerais

O mundo atual vive uma nova realidade econômica: a estrutura política em vigor difere muito das antigas, de cunho protecionista, onde o Estado defendia reservas de mercado para seus produtos ultrapassados e custos elevados, sob o pretexto de que protegendo as empresas nacionais estaria protegendo a economia nacional. Por outro lado os japoneses perceberam que poderiam conquistar o mercado mundial pela qualidade de seus produtos.

Então se poderia perguntar: Que benefícios podem ser obtidos na área agrícola com a aplicação do Gerenciamento da Qualidade Total?

Algumas das possíveis respostas seriam:

- a. Aumentar a quantidade de alimentos produzidos;
- b. Aumentar a qualidade dos alimentos produzidos;
- c. Aumentar a segurança dos alimentos consumidos (com menos resíduos tóxicos);
- d. Maior envolvimento e participação dos empregados com o alimento produzido.

Ou seja, os benefícios esperados seriam:

- Aumento da produtividade de alimentos;
- Aumento da qualidade dos produtos agropecuários, com reflexos no melhoramento dos níveis nutritivos, sanitários e organolépticos dos mesmos;
- Melhoramento das condições de vida do trabalhador rural;
- Redução de custos de produção, beneficiando toda a cadeia produtiva;
- Conseqüentemente ocasionará melhoria significativa na qualidade de vida das pessoas.

Deve-se sempre buscar a total satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos.

O conceito de sobrevivência das empresas está diretamente relacionado à total satisfação dos clientes/usuários.

É necessário se conhecer as necessidades, desejos e atitudes do cliente, além de se saber quem é ele, o que ele necessita, por que ele necessita deste serviço, como ele usa este serviço, quando ele usa, onde ele usa. Desse modo, estará se buscando a total satisfação dos clientes.

Fazendo-se uma projeção, do desperdício oriundo dos produtos agropecuários, pode-se estimar que, nos últimos 40 anos, o setor desperdiçou mais de 1 trilhão de dólares, representando aproximadamente 3 bilhões de toneladas de produtos alimentícios (BONILLA, 1993).

É claro que nestes últimos anos o Brasil deu uma guinada e lidera o ranking na América do Sul de empresas que estão, a todo custo, buscando a qualidade em seus produtos e serviços. No entanto, há muito por fazer ainda.

A seguir, far-se-á um apanhado das perdas dos principais produtos brasileiros, a fim de apresentar uma visão aproximada desta problemática específica, sendo que a agricultura está em segundo lugar no que se refere ao desperdício por setores de produção (tabela 1). Tomando algumas medidas, no que diz respeito à qualidade, que engloba ajuste de maquinários, conscientização dos trabalhadores que operam os diversos maquinários na agricultura, etc., esses números poderão ser revertidos drasticamente. Pode-se ver que BONILLA, considerou Corrosão, Agricultura, Indústria, Construção Civil e Energia, para construir a tabela a seguir:

TABELA 1 - Desperdício brasileiro em bilhões de dólares

| Desperdício Brasileiro | Bilhões de Dólares/ano |
|---------------------------|---------------------------|
| Agricultura | 8,8 |
| Construção Civil | 6,7 |
| Corrosão | 10,5 |
| Energia | 4,7 |
| Indústria | 6,7 |

Fonte: Bonilla, 1995.

Só com o desperdício que ocorre na cultura da soja pode ser comprado os seguintes produtos, conforme informa (CADERNOS DE CIÊNCIA & TECNOLOGIA, BRASÍLIA, 1997)

- 922.675 televisores
- 388.494 computadores
- 12.302 tratores
- 24.604 casas populares ou 175 mil hectares na região de Londrina

Isso é equivalente a perda de 1,7 saco por hectare só com a lavoura da soja, segundo (CADERNOS DE CIÊNCIA & TECNOLOGIA, BRASÍLIA, 1997).

As perdas podem ocorrer:

1 - Cerca de 80% das perdas ocorrem na colheita. Máquinas mal reguladas, velocidade alta, época ou período do dia inadequado

2 - Armazenagem deficiente. Além do déficit de armazéns, muitas vezes a estrutura é deficiente

3 - Transporte deficiente. (CADERNOS DE CIÊNCIA & TECNOLOGIA, BRASÍLIA, 1997).

5.6 - Causa das perdas na agricultura

- Baixa capacidade e condições inadequadas de armazenamento nas propriedades rurais;
- Escassez e uso inadequado de equipamentos;
- Falta de conhecimento das alternativas tecnológicas por parte dos produtores e técnicos;
- Falta de operadores capacitados;
- Longo tempo de permanência do produto na lavoura após ponto de maturação;
- Longo tempo de permanência do produto nas carrocerias de caminhões;
- Rede armazenadora centralizadora, mal localizada e com sistema deficiente de recebimento, tratamento e conservação de grãos;
- Utilização de variedades, técnicas e sistemas de cultivares inadequados;
- Escoamento de safras através de rodovias precárias;
- Falta de planejamento do plantio à colheita;
- Falta de gerenciamento na movimentação da safra;
- Excessivo manuseio;
- Escassez de recursos para investimento, compatíveis com a atividade;
- Desconhecimento de perdas e desperdícios;
- Deficiência de programas de capacitação de recursos humanos.

Outra forma bem interessante de focar os problemas relacionados com perdas e desperdício é estudando o processo operacional considerando-o como ciclo, onde podemos aplicar a relação cliente/fornecedor para cada uma das

operações, sendo que sempre admitimos que há produção de perdas/desperdícios na conclusão das operações.

Toda operação gera perdas e atividades improdutivas como é o exemplo da espera ou a excessiva movimentação de insumos para atender o abastecimento das máquinas em operação. Cada operação tem uma exigência básica em resultados que permitam a sua otimização plena, ou seja, cada operação é cliente de outra.

Uma análise da figura 3 pode propiciar diferentes interpretações para os assuntos relacionados com a geração de desperdícios e perdas operacionais na produção de grãos.

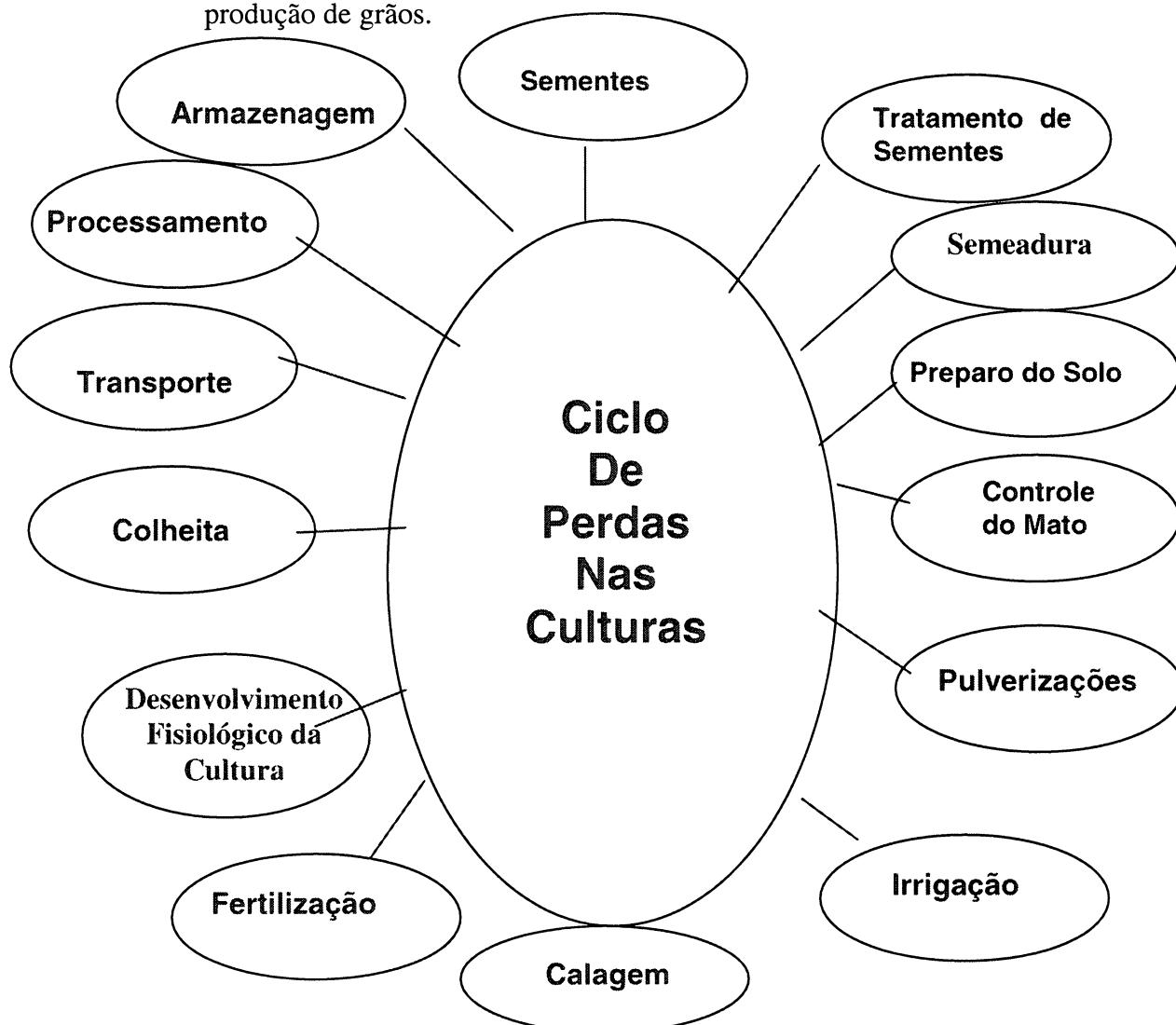


FIGURA 3 - Representação esquemática do ciclo de perdas no processo operacional de produção.

Embora estimadas de formas não aprofundadas, as perdas e ineficiências do processo produtivo mostram-se altíssimas e a aplicação dos fundamentos e das técnicas da Gestão da Qualidade Total é uma alternativa real na tentativa de produzir uma mudança radical nestes números e na própria qualidade de vida da população brasileira.

Felizmente, as preocupações com a globalização da economia e a competitividade crescente, entre outras, estão fazendo com que o Brasil acorde para a realidade do mundo atual. Não se pode deixar de acrescentar que existem diversas "ilhas" de excelência, onde a produtividade nacional se iguala aos índices mundiais.

Não pode deixar de ser assinalada aqui a natureza dos processos agropecuários que têm componentes diferentes dos industriais, pelo menos em dois níveis. O primeiro, implica em que a agricultura não tem - como a indústria - apenas processos criados artificialmente pelo homem; pelo contrário, tão ou mais importantes que estes são os processos naturais, que independem da criatividade humana. Em segundo lugar, enquanto os processos industriais são geralmente seqüenciais (uma peça é produzida após a outra), as maiorias dos processos agrícolas são simultâneas (num alqueire de trigo, milhares de plantas crescem e se desenvolvem ao mesmo tempo).

Sem dúvida existem outras diferenças, entre elas o fato de que a matéria viva tem uma capacidade de adaptação ao meio ambiente que a inerte não possui. Estas diferenças não anulam a priori - de maneira alguma - a possibilidade de utilizar as ferramentas e metodologias da qualidade total na agricultura, mas deve-se refletir demoradamente na necessidade de avaliar em que graus aquelas podem serem aplicadas diretamente na área de interesse e em que grau precisam ser reformuladas.

Neste campo de batalha, tem-se um importante órgão difusor de novas tecnologias, com grande influência no fortalecimento da agricultura brasileira e que tem o poder de aglutinar os agricultores, além de viabilizar uma agricultura de qualidade e comprometida com a sociedade, que é a cooperativa.

Aliando-se as técnicas eficazes de qualidade com a força das cooperativas se fará esta adaptação do GQT para ser aplicado aos associados de cooperativas. Na verdade este modelo pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, e não apenas em cooperativas.

6 - GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

"A qualidade de um produto comprehende todas as suas características, não apenas suas qualidades técnicas" (MIZUNO, 1993).

Os produtos possuem "características de qualidade" que satisfazem ou não às necessidades do cliente (cooperado). A preferência do cliente pelos serviços de uma determinada cooperativa prende-se a um conjunto de características de qualidade que agregam valor ao serviço prestado e que ultrapassam a simples ausência de falhas.

Hoje em dia, cada vez mais é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço e o produtor precisa se adaptar a estas mudanças. Ou seja, toda empresa, direta ou indiretamente, visa satisfazer clientes, empregados, acionistas e vizinhos (sociedade).

Esta satisfação é traduzida em termos de qualidade em:

- Qualidade intrínseca
- Custo
- Entrega/Atendimento
- Moral
- Segurança

6.1 Qualidade Intrínseca

A qualidade intrínseca refere-se especificamente às características do produto ou serviço, capazes de dar satisfação ao consumidor, ou seja, é a propriedade que o serviço da cooperativa, em si mesmo, tem de satisfazer seus clientes internos.

Isto implica num conjunto de elementos, tais como ausência de defeitos, perdas, adequação ao uso, erros ou falhas, presença de características que interessam o cliente, entre elas confiabilidade, previsibilidade, etc. No caso de produtos agrícolas, esta dimensão de qualidade pode ser refletida através do conteúdo protéico, condições de transporte e armazenamento dos produtos,

sementes de boa qualidade, solo adequado, orientação e treinamentos corretos, entre outros.

6.2 - Custo

"Pensar que custo é custo e qualidade é qualidade já não é o bastante; esses conceitos não são excludentes" (MIZUNO, 1993).

Mesmo um produto de alta qualidade pode gerar insatisfação do cliente, se o seu preço for inacessível.

É evidente que, quanto menor é o preço do produto, mantendo-se a qualidade, maior é a satisfação do consumidor. Mas isto não implica uma relação linear perfeita. Há uma forte influência do conceito de valor imposto pelo consumidor e que determina o quanto ele estaria disposto a pagar pelo produto ou serviço. Portanto, o seu preço deverá estar adequado ao valor que este bem ou serviço tem para o usuário.

Quanto ao custo, pode-se dizer que o cooperado analisa o preço que a cooperativa cobra pelos seus insumos, o preço que a cooperativa compra os produtos dos cooperados, custos adicionais, entre outros.

6.3 - Entrega/Atendimento

O melhor atendimento é aquele que supera as expectativas do cliente e satisfaz suas necessidades que vão além daquelas supridas pelo produto em si, gerando contentamento, confiança e credibilidade.

O cliente deve ser atendido com boa vontade, cortesia e amabilidade, lembrando que ele espera receber o produto no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

No tocante às máquinas agrícolas, por exemplo, o atendimento pode se estender à existência de uma boa organização de assistência técnica.

Quanto ao prazo de entrega, alguns casos necessitam de atenção especial, como é o de produtos "in natura", sobretudo os perecíveis.

6.4 - Moral

Esta dimensão da Qualidade Total refere-se especificamente aos empregados. Sem motivação não será possível uma implantação adequada desta metodologia. Um sintoma de moral baixo é o absenteísmo.

A GQT implica em explorar as profundezas, as bases e as raízes onde a qualidade é elaborada. O problema da qualidade, não está localizado apenas na área da produção, como muitos imaginam. Ele abrange a globalidade da empresa, porque qualidade é um processo circular e, portanto, sem começo e sem fim. Se bem que no setor produtivo, as falhas e defeitos costumam aparecer visivelmente, há nele um fenômeno cumulativo: insumos defeituosos, mão-de-obra não treinada, equipamentos obsoletos, projetos incompletos ou imperfeitos, falta de comunicação com os consumidores, etc.

Nesta situação um novo conceito que aparece como particularmente importante é o do cliente interno, isto é, cada empregado é cliente do processo anterior. É fundamental aqui preparar o consumidor (interno) para que seja exigente no tocante ao como ele recebe o processo - qualquer que ele seja - do empregado anterior. Desta forma os problemas, que por ventura existirem, serão detectados no início da cadeia produtiva, com os grandes benefícios que isso acarreta. Naturalmente que um tratamento equivalente deve ser assegurado ao cliente externo, estimulando suas reclamações, que é a forma mais prática de detectar os problemas que escaparam do controle da empresa. Desta forma, o cliente externo é um consumidor de produtos ou serviços e o cliente interno é um consumidor de processos.

A moral, para os cooperados pode ser relacionada como a tradição e idoneidade da cooperativa, cumprimento de prazos e preços fixados, orientação segura sem enganar o cooperado, entre outros.

6.5 - Segurança

É fundamental que o produto ou serviço não ofereça riscos para a saúde física ou psíquica do consumidor seja através de sua ingestão, ou através de

tratamentos feitos durante a plantação. Por exemplo, na agricultura, que se diminua o nível de resíduos tóxicos contidos nos alimentos produzidos; assim como a poluição de solos e águas, se quiser falar de segurança e qualidade. A agricultura praticada hoje deve preservar o meio-ambiente. Para isso, já existem campanhas veiculadas em rádio, TV e jornal direcionadas aos agricultores, orientando-os sobre o que fazer com os recipientes de agrotóxicos utilizados, bem como para a preservação de sua saúde e de sua qualidade de vida, passando pelos preceitos de ecologia. A segurança também está associada ao uso de equipamentos de proteção, cujo objetivo é o de preservar a saúde e a integridade física dos agricultores e de suas famílias.

6.6 - Evolução da Gestão da Qualidade Total

A origem da GQT data de meados dos anos trinta. É possível recuar mais ainda no tempo e situar seu início no começo do século, com alguns dos pressupostos teóricos do Taylorismo (Frederick Taylor, autor de Princípios de Administração Científica, 1911).

Sob a orientação de consultores americanos, a GQT foi desenvolvida no Japão, a partir dos anos 50, e vem sendo implantada no Brasil desde meados dos anos 80, impulsionada pelo trabalho da Fundação Christiano Ottoni (FCO) da Universidade Federal de Minas Gerais, e de diversas outras instituições e consultores independentes.

A qualidade total ao longo da história mostrou ser altamente eficaz, e isso se tornou possível ao se juntar as experiências de diversos gurus da qualidade.

Considerações Finais

A expansão acelerada da consciência pela qual o homem está atualmente passando, não é um processo simples e muito menos tranqüilo. Na verdade, talvez seja o empreendedorismo mais arriscado que possa ser feito, pois pode colocar em perigo nosso status, nosso conforto, nosso lugar mais ou menos privilegiado. Se os riscos são consideráveis, os benefícios são magníficos, de modo que finalmente compreendemos que é necessário sempre considerar as duas caras da moeda e que se nos entregarmos num processo válido, sempre acabaremos ganhando.

Tentando nos adequar à essas e uma série de mudanças num futuro próximo, nos propomos a realizar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que foi realizado na forma de pesquisa bibliográfica, no qual trata da implantação da qualidade total na empresa rural. Essas mudanças requerem do empresário rural, bem como dos trabalhadores e seus familiares, novos hábitos, novos comportamentos e novas atitudes, no seu dia a dia.

Pode-se concluir que a qualidade não é uma moda passageira. Ela veio para ficar, e não se faz qualidade por fazer, se faz para sobreviver. Já foi o tempo folclórico do início da industrialização, onde se dizia que "a pessoa poderia escolher qualquer cor de carro, desde que fosse preta", frase atribuída a Henry Ford. O que se sabe é que o conteúdo da frase tem sido aplicado até hoje em diversos setores da economia. Para se dar um basta nisso, uma das técnicas a serem aplicadas é a GQT como uma metodologia sistematizada de "ouvir o cliente" e, a partir daí, agregar valor ao produto e oferecer-lhe produto que ele quer receber.

A qualidade se tornou um ponto chave dos negócios empresariais hoje em dia, é o que realmente está apontando a direção que se deve tomar na atualidade, é a linha divisória entre as empresas sérias com as empresas aproveitadoras, que só pensam no lucro. Certamente a organização quer levar em conta a Qualidade, ter a preocupação de oferecer o que de melhor tem a apresentar para satisfazer os seus clientes, são estas organizações que vão

indicar os rumos do mercado, que dominarão o seu setor, fazendo com que seus concorrentes busquem também esta qualidade para que não sejam passados mais uma vez para trás.

Conclui-se com esse TCC, que os objetivos propostos foram esclarecidos, sendo que não existe uma fórmula para que o programa de qualidade seja transposto para as propriedades rurais, bastando querer para fazer, sendo que, os conceitos de qualidade nas empresas urbanas podem se adequar muito bem nas empresas rurais.

Já existe algumas cooperativas agropecuárias, que juntamente com o Senar, Sebrae e Sescoop, estão dando o suporte, através de cursos, treinamentos e palestras, para que seus cooperados implantem em suas propriedades o programa de qualidade sempre começando com o programa do 5S, que é a base de tudo.

Então, a modernidade está aí, o novo conceito de qualidade veio fazer com que nos preocupemos muito com isso, e principalmente, não deixar de acompanhar o desenvolvimento do progresso, para que possamos planejar o futuro, imaginar o que virá após isso tudo, o que as empresas terão de apresentar mais tarde. Isso serve de alerta para nós estudantes, administradores e consumidores, o que esperar do mercado empresarial na nossa conturbada sociedade no futuro.

A qualidade pode e deve ser usada na agropecuária, apesar de se trabalhar com variáveis não controladas, objetivando a produção de alimentos saudáveis e de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. **www.cesur.br** – dia 10/09/03 às 16:50 horas.
- _____. **www.colégio diocesano.com.br/professores** – 10/09/03 às 15:15 horas.
- _____. **www.estado.com.br/jornal** – dia 10/09/03 às 16:50 horas.
- _____. **www.gerenco.com.br/osgurusdaqualidade** - dia 10/09/03 às 15:20horas.
- _____. **www.coamo.com.Br/jornalcoamo** – dia 10/09/03 às 15:15horas.
- _____. **Manual de aplicação do desdobramento da função qualidade.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. (mimeo)
- _____. **Qualidade total na agricultura: fundamentos e aplicações.** Belo Horizonte: Secretaria de Agricultura de Minas Gerais, 1994.
- _____. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasilia, v. 14, n. 3, p.465-472, 1997.
- ABREU, Fábio de S. QFD - Desdobramento da função qualidade. Estruturando a satisfação do cliente.** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 37, n. 2, p. 47-55, abr./jun. 1997.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Makron, 1992.
- BONILLA, J. A. Meio ambiente, agricultura e o paradigma da qualidade total.** Jornal Agroqualidade, Belo Horizonte, jan./mar. 1993. p. 2-4
- BONILLA, J. A. Qualidade total na agricultura. Informativo Agropecuário,** Belo Horizonte, v. 15, n. 170, p. 56-59, 1991.
- BONILLA, J. A. Resposta a Crise: Qualidade total e autêntica para bens e serviços,** São Paulo: Makron Books, 1993.
- BRAVO, Ismael. Qualidade na agricultura.** Revista Controle da Qualidade. São Paulo, n. 35, p. 20-22, abr. 1995.
- CAMPOS, V. F. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

- CARVALHO, Alexandre B. M.; FROSINI, Luiz H. **Qualidade alimentar.** Revista Controle da Qualidade. São Paulo, n. 41, out. 1994.
- CHENG, L. C. et al. **QFD - Planejamento da qualidade.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade – falando sério.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo, MaGraw Hill, 1990.
- DEMING, W. Edwards **Qualidade, a revolução da administração.** Ed. Saraiva, Rio, 1990.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total;** Tradução Regina Cláudia Loverri. São Paulo, Makron Book, 1994.
- FERREIRA, Ernandes M. **Diagnóstico Organizacional para Qualidade e Produtividade,** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1988.
- FALCONI, Vicente **TQC. Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês),** 6. Ed. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1992.
- GIL, Antonio de Loureiro **Auditora da Qualidade.** 3. Ed.; São Paulo; atlas: 1999
- HUTCHINS, David **Sucesso Através da Qualidade Total.** Rio de Janeiro; Imagem Ed.; 1992
- ISHIKAWA, Kaoru. **TQC Total quality control: estratégia e administração da qualidade.** São Paulo: IM&C Internacional, 1986.
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN. **Qualidade total na escola: fundamentos & implantação.** Belo Horizonte: Pitágoras Tec, 1994.
- MELO, Fernando B. H. **Políticas de desenvolvimento agrícola no Brasil.** In: MIRSHAWKA, Vitor; MIRSHAWKA JR., Vitor. **QFD: A Vez do Brasil.** São Paulo: Makron, 1994.
- MIZUNO, Shigeru **Gerência para Melhoria da Qualidade:** Ed. LTC, 1993.
- MOLLER, Clauss. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1992.

- MOURA, Lúcia E. **Como vencer a guerra? Revista Parceria em Qualidade**, Rio de Janeiro, n. 5, p. 4-5, abr./maio 1993.
- OHFUJI, T.; ONO, M.; AKAO, Y. **Métodos de desdobramento da qualidade (1)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1997.
- OLIVEIRA JÚNIOR, João; MATTOSO, Mara S. C. **Aspectos da qualidade em serviços**. Revista Controle da Qualidade, São Paulo: n. 28, p. 44-52, set. 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**.; São Paulo; atlas: 2000
- PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. Belo Horizonte: Harbra, 1989.
- QFD - Desdobramento da função qualidade**. São Paulo, 1992. (Apostila da Fundação Carlos A. Vanzolini, da Universidade de São Paulo).
- SAYAD, João. **Resenhas de economia brasileira**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- SERVIÇOS Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Olho na Qualidade Rural: Manual do Empresário Rural**. Reginaldo Barroso de Resende e Patrícia L. Torres, Brasília: Sebrae/NA, 2000.
- SETTE, R. S. **Qualidade total na agropecuária. Informe ESAL**. Lavras: ESAL, n.5, 1994.
- TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. 1991.
- TOLOVI JR., J. **Por quê os programas de qualidade falham?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p. 6-11, nov./dez. 1994.
- WELTON, Mary - **O método Deming de administração**. Ed. Saraiva, Rio, 1988.
- WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**, 4^a ed. Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- WERNER, R. A. **Conservação de produtos hortícolas, perdas ocorrentes. Situação, causa e origens**. Florianópolis: ACARESC, 1979.

ANEXOS:**COMPARANDO O QUE FAZEMOS**

| O que estamos comparando |  |  |  |
|--|---|---|---|
| 1. Limpeza e manutenção de equipamentos | | | |
| 2. Limpeza e conservação do galpão/instalações | | | |
| 3. Limpeza e conservação das moradias | | | |
| 4. Conservação da propriedade | | | |
| - Cercas | | | |
| - Jardins | | | |
| - Pastagens | | | |
| - Recursos naturais (solo, rios, nascentes) | | | |
| 5. Anotação de ocorrências | | | |
| - Chuvas | | | |
| - Geadas | | | |
| - Temperatura | | | |
| 6. Aproveitamento de resíduos | | | |
| 7. Atenção à saúde das pessoas e familiares | | | |
| 8. Qualidade do que produzimos | | | |
| 9. Níveis de produtividade | | | |
| 10. Custo unitário de produção | | | |

Lembre da empresa rural que você tem como sendo uma das mais bem organizadas da região. Agora, compare cada item com a referência e marque com um “X” uma das três situações.

Arrumação

O que não serve, atrapalha. Fique só com o necessário.

Esta verificação sempre lhe ajudará a conhecer a satisfação das pessoas com relação a cada item analisado. Marque um “X” na coluna escolhida.

| Avaliando nosso plano de descarte |  |  |  |
|---|---|---|---|
| 1. Examinamos todas as prateleiras, caixas e gavetas. | | | |
| 2. Arrumamos os objetos por tipo ou grupo. | | | |
| 3. Guardamos somente a quantidade necessária. | | | |
| 4. Guardamos o amontoado de caixas, latas e sacarias: não há bagunça por onde caminhamos. | | | |
| 5. Separamos o que precisa ser descartado; o que pode ser vendido está separado do que vai para o lixo. | | | |
| 6. Programamos o que precisa ser revisado ou consertado. | | | |
| 7. Ganhamos tempo encontrando imediatamente o que precisamos. | | | |
| 8. Estamos evitando desperdícios. | | | |
| 9. Estamos diminuindo os custos de produção. | | | |
| 10. Estamos mantendo todas as áreas conservadas e produtivas. | | | |
| 11. * | | | |
| 12. | | | |

*Acrescente outro item que queira verificar

Organização

Um lugar para cada coisa. Cada coisa em seu lugar.

Esta verificação sempre lhe ajudará a conhecer a satisfação das pessoas com relação a cada item analisado. Marque um “X” na coluna escolhida.

| Avaliando nosso plano de Organização |  |  |  |
|---|---|---|---|
| 1. Temos um local protegido e limpo para máquinas, equipamentos e animais. | | | |
| 2. Temos um lugar certo para insumos, utensílios e documentos. | | | |
| 3. Identificamos o local de cada coisa. É bem mais fácil de encontrar o que procuramos. | | | |
| 4. Estamos anotando informações: chuvas, geadas, temperaturas, datas de cobertura e partos... | | | |
| 5. Programamos o nosso trabalho fazendo sempre o mais importante. | | | |
| 6. Estamos anotando o que gastamos e o que recebemos por aquilo que produzimos. | | | |
| 7. Estamos praticando as recomendações dos manuais dos fabricantes. | | | |
| 8. Estamos sempre observando e cumprindo as orientações técnicas. | | | |
| 9. Estamos sempre agindo com mais prevenção: planejando antes de fazer. Anotamos e verificamos o que fazemos. | | | |
| 10. Estamos comparando nossos resultados com os melhores. Resultados médios não são de qualidade. | | | |
| 11. * | | | |

*Acrescente outro item que queira verificar

Limpeza

Limpeza é um direito de todos. Manter limpo é dever de cada um.

Esta verificação sempre lhe ajudará a conhecer a satisfação das pessoas com relação a cada item analisado. Marque um “X” na coluna escolhida.

| Avaliando nosso plano de Limpeza |  |  |  |
|---|---|---|---|
| 1. Limpamos os equipamentos e instalações com produtos certos. | | | |
| 2. Examinamos os animais: saúde e desempenho. | | | |
| 3. Estamos fazendo corretamente a manutenção das máquinas e equipamentos. | | | |
| 4. Reparamos as instalações, casas, cercas e eliminamos vazamentos, goteiras, coques elétricos... | | | |
| 5. Eliminamos restos, refugos e outras fontes de sujeira. | | | |
| 6. Temos local próprio para o lixo e para outros resíduos. | | | |
| 7. O material de limpeza está disponível para todos. | | | |
| 8. Estamos produzindo, protegendo o ambiente: água, ar e solo. | | | |
| 9. Estamos cuidando da aparência da empresa rural: pátios construções, caminhos, cercas... | | | |
| 10. Estamos classificando, embalando e apresentando melhor o que produzimos. | | | |
| 11. Estamos combatendo invasores (ratos...) | | | |
| 12. * | | | |

*Acrescente outro item que queira verificar

Higiene

Higiene – Saúde – Segurança é qualidade de vida.

Esta verificação sempre lhe ajudará a conhecer a satisfação das pessoas com relação a cada item analisado. Marque um “X” na coluna escolhida.

| Avaliando nosso plano de Higiene |  |  |  |
|--|---|---|---|
| 1. Revisamos a ventilação e iluminação das casas, galpões e criatórios. | | | |
| 2. Revisamos o uso das fontes de água e reservatórios (abastecedouros) comunitários. Controlamos a qualidade da água. | | | |
| 3. Cuidamos das casas, dos locais de refeição e dos banheiros com muito capricho. | | | |
| 4. Zelamos sempre pelas roupas e equipamentos que usamos para nosso trabalho: luvas, botas, máscara... | | | |
| 5. Cumprimos o calendário de vacinação infantil. Tomamos vacina antitetânica. | | | |
| 6. Aproveitamos corretamente os resíduos orgânicos. | | | |
| 7. Usamos corretamente os equipamentos de segurança para cada tarefa: concerto de cercas, fiação elétrica, uso de agrotóxicos... | | | |
| 8. Estamos praticando higiene em nossa mente: pensamos positivamente. Praticamos caminhadas, esportes. | | | |
| 9. Estamos trabalhando com mais satisfação: sorrindo mais, inovando mais, melhorando mais. | | | |
| 10. Estamos participando do crescimento das pessoas e da empresa rural. | | | |
| 11. * | | | |
| 12. * | | | |

*Acrescente outro item que queira verificar

Ordem mantida

Só colhe qualidade quem cultiva perseverança.

Esta verificação sempre lhe ajudará a conhecer a satisfação das pessoas com relação a cada item analisado. Marque um “X” na coluna escolhida.

| Avaliando nosso plano de Organização |  |  |  |
|--|---|---|---|
| 1. Os equipamentos e objetos continuam no lugar definido, limpos e identificados. | | | |
| 2. Falamos com as pessoas e não das pessoas, melhorando nosso relacionamento. | | | |
| 3. Cumprimos sempre horário, prazos e promessas. Ouvimos sugestões e elegemos prioridades. | | | |
| 4. Sabemos o que medir e medimos o que fazemos em cada tarefa. | | | |
| 5. Estamos padronizando nosso trabalho. Na falta de uma pessoa a outra sabe como fazer. | | | |
| 6. Estamos mantendo na empresa rural a organização, limpeza e higiene. Observamos as normas de segurança. | | | |
| 7. Sabemos que é possível melhorar todos os dias. Trabalhamos em equipe, em cooperação. | | | |
| 8. Estamos produzindo pensando na saúde e segurança de quem trabalha e de quem consome: são nossos clientes. | | | |
| 9. Sabemos dizer sim e elogiar as pessoas. Dividimos tarefas e responsabilidades com as pessoas. | | | |
| 10. Estamos melhorando a qualidade de vida da nossa família e dos nossos trabalhadores. | | | |
| 11. * | | | |
| 12. * | | | |

*Acrescente outro item que queira verificar