

## A MELHORIA DA QUALIDADE NOS LATICÍNIOS BRASILEIROS<sup>2</sup>

Sandra Mara de Alencar Schiavi – DEP/UFSCAR. [Sandra@dep.ufscar.br](mailto:Sandra@dep.ufscar.br)

Ferenc Istvan Bánkuti - DEP/UFSCAR. [Ferenc@dep.ufscar.br](mailto:Ferenc@dep.ufscar.br)

José Carlos de Toledo - DEP/UFSCAR. [Toledo@power.ufscar.br](mailto:Toledo@power.ufscar.br)

A busca pela Gestão da Qualidade por parte das empresas está cada vez mais associada ao alcance de posição competitiva dentro de um mercado de concorrência acirrada e diante de consumidores cada vez mais exigentes. No caso específico da indústria de laticínios, o ambiente mostra que a procura por vantagem competitiva se faz cada vez mais necessária, dadas as mudanças recentes ocorridas no setor.

Para o caso específico dos alimentos, duas questões referentes à qualidade merecem destaque: a segurança do alimento e o atendimento a outros requisitos do consumidor. Um alimento seguro é aquele livre de contaminantes ou de qualquer outro problema que possa acarretar riscos à saúde humana. Além disso, existem outros atributos necessários para se atender às exigências do consumidor, tais como: padronização, marca, características organolépticas e características nutricionais, que representam fatores diferenciais e decisórios na escolha de produtos.

Dessa forma, cabe às empresas buscar capacitação para enfrentar a concorrência, atender aos requisitos legais e às exigências do consumidor e sobreviver no mercado. Na disputa pela preferência do consumidor, para muitos segmentos de mercado, a qualidade acaba por desenvolver caráter tão ou mais relevante que fatores como preço e nível de serviço, representando muitas vezes critério essencial para a concretização da venda. Além disso, a melhoria da qualidade contribui para a redução de custos, dado que auxilia na redução das perdas e na eliminação de retrabalho.

Diante disso, este artigo traz uma proposta de melhoria da gestão da Qualidade em laticínios no Brasil. De maneira ilustrativa, apresenta-se comparativamente os resultados da aplicação de questionários elaborados a partir dos Sistemas da Qualidade ISO 9001:2000, Boas Práticas de Fabricação (BPF) e de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) aplicados em dois laticínios da região de São Carlos/SP.

### 1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS ANALISADAS

A partir deste momento, as empresas analisadas passarão a ser denominadas de empresa “A” e empresa “B”. Ambas atuam regionalmente, em um raio de cerca de 150 km de distância.

A inserção de produtos em mercados mais distantes é viável apenas para o leite UHT (empresa A), que não necessita de refrigeração no transporte. Os Quadros 1 e 2 apresentam, de maneira sucinta as características destas empresas.

A seguir o Quadro 1 demonstra uma elevada capacidade ociosa para ambas as empresas, característica bastante comum para grande parte dos laticínios no Brasil.

**Quadro 1** – Capacidade de processamento e principais produtos das empresa analisadas

	“A”	“B”
Capacidade de processamento	130mil litros/dia (70% de capacidade ociosa)	20mil litros/dia (50% de capacidade ociosa)
Principal produto	Leite UHT	Refrigerados (queijos e bebidas lácteas)

No Quadro 2 pode-se notar que os canais de distribuição são praticamente os mesmos para as duas empresas analisadas. O diferencial se faz nas participações de vendas que cada canal assume, no tipo de cliente e na presença de um canal de vendas a mais para a empresa “B”.

**Quadro 2** –Atuação de mercado, tipo de cliente e participação por canal

CANAL	Empresa A		Empresa B	
	Público foco	% vendas	Público foco	% vendas
- Pequeno Varejo	B / C	30	C / D	38
- Supermercados	B / C	60	C / D	25
- Loja Própria	B / C	5	A / B	5
- Vendas Institucionais	B / C	5	C / D	-
- Venda Direta	B / C	-	-	2
- Outras Empresas	-	-	-	10

## 2. ANÁLISE DA ABORDAGEM DA QUALIDADE

Apesar das empresas entrevistadas afirmarem que prezam pela qualidade como atendimento à satisfação do cliente, é percebido que as duas empresas focam prioritariamente o atendimento das exigências legais (segurança do alimento), atendendo aos requisitos do Sistema Federal de Inspeção e Boas Práticas de Fabricação (BPF).

No Quadro 3, são apresentados os principais programas voltados para a segurança do alimento e a Gestão da Qualidade para o setor de alimentos. Pode-se notar que ambas as empresas possuem, além das práticas exigidas por lei, algumas outras voltadas à Gestão da

Qualidade. É válido destacar, entretanto, que essas práticas, muitas vezes representam a base para o atendimento aos requisitos legais.

Percebe-se, por parte da empresa “B”, uma maior atenção à qualidade da matéria-prima, com a realização periódica de visitas técnicas nos produtores rurais. Essa ação pode ser devida a dois fatores: 1) empresa pequena - maior facilidade de controle de seus fornecedores e, 2) grande dependência da qualidade do leite cru em função do tipo de produto comercializado (ex. refrigerados). Por outro lado, o leite UHT, por passar por processo de ultrapasteurização, aceita maior oscilação na qualidade da matéria-prima (caso da empresa A).

Quadro 3 – Análise da Abordagem da Qualidade nas empresas entrevistadas.

<b>Tópicos</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Atitude para Qualidade	- postura reativa (resolução de problemas, sem grandes preocupações em evitá-los)	- postura reativa, com algum caráter pró-ativo (palestras periódicas para incentivar a Qualidade na empresa)
Ações para Qualidade	- atendimento a exigências legais.	- atendimento a exigências legais - palestras bimestrais e cursos básicos aos funcionários (5S e BPH);
Sistema de Informação	- deficiências na comunicação interna (por ex. relato de um problema à pessoa errada); - existência de canais de comunicação com os clientes / consumidores finais, apesar de não formalizado e preocupado apenas com a segurança do alimento.	- comunicação interna, apesar de informal, melhor estruturada (empresa de menor porte, menos níveis hierárquicos); - canais de comunicação não formalizados com clientes / consumidores finais; foco em segurança do alimento.
Qualidade no processamento	- atendimento às normas do SIF; manual BPF; - aferição de equipamentos; - inspeção da matéria-prima e do produto final (amostragem).	- atendimento às normas do SIF; manual BPF; - controle no recebimento do leite e aferição de equipamentos; - outras matérias-primas vêm de empresas certificadas e não são inspecionadas; - freqüente substituição de ingredientes por outros de menor custo, desde que não comprometa a segurança do alimento.
Qualidade na Logística	- problemas na captação do leite (perigos de contaminação durante captação ou deterioração durante transporte) - principal produto (leite UHT) não requer cadeia do frio na distribuição.	- problema na captação do leite (contaminação durante captação e postura inadequada do motorista responsável pela captação) - necessidade de cadeia do frio para transporte de seus produtos.
Relação com fornecedores	- mera relação de compra e venda de matérias-primas (inexistência de parcerias); - tentativa de envio de técnicos a propriedades rurais não trouxe retorno esperado em termos de qualidade, sendo portanto abortada.	- visitas técnicas semestrais aos produtores de leite, para conscientização da importância da Qualidade; - visitas técnicas para averiguar a reincidência de problemas na qualidade do leite; - parceria: fornecimento de tanque de resfriamento em regime de comodato (cerca de 30% dos fornecedores de leite); - falta de atenção a fornecedores de outras matérias-primas.
Relação com clientes	- inexistência da idéia de cliente interno; - relação com clientes limitada à venda do produto; - inexistência de parcerias; - satisfação do consumidor relacionada apenas à segurança do alimento.	- inexistência da idéia de cliente interno; - inexistência de parcerias; - relação limitada à venda do produto; - relação conflituosa entre laticínio e varejo (discordância sobre a responsabilidade por produtos deteriorados).
A Qualidade e a Gerência	- não comprometimento formalizado da alta gerência com o gestão da Qualidade	- envolvimento da alta gerência na busca pela segurança do alimento, apesar de não é formalizado.

### 3. PROPOSTAS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE EM LATICÍNIOS

A importância da busca e manutenção da qualidade do produto além da fronteira física da empresa de processamento é prática necessária e que deve ser ressaltada, considerando-se duas situações. A primeira diz respeito a procedimentos na cadeia de produção que não façam parte do elo de processamento (indústria). A outra questão diz respeito a procedimentos que, mesmo acontecendo fora dos limites da planta produtiva, são de responsabilidade da empresa processadora.

Partindo dessa premissa, pode-se dividir as atividades de um laticínio em três tipos principais: coleta do leite, processamento e distribuição dos produtos finais, como mostrado na Figura 1.



**Figura 1 – O laticínio e sua função na Gestão da Qualidade.**

Para o caso do leite e derivados, a gestão da Qualidade assume grande importância, dada a perecibilidade do produto, seja como matéria-prima, seja como produto final.

Dois pontos são críticos no que diz respeito à qualidade do produto, sendo estes:

1) A qualidade na coleta do leite: a importância do papel do carreteiro, responsável pela coleta do leite, na preservação da qualidade da matéria-prima é clara e deve ser melhor abordada pelas empresas. Para tal, propõe-se:

*a) Política de treinamento*: conscientização dos carreteiros e colaboradores que operam no recebimento do leite na indústria, no que diz respeito à importância da preservação da qualidade da matéria-prima; treinamento por meio de programas voltados à Gestão da Qualidade;

*b) Revisão da política de remuneração*: a remuneração por quilometragem incentiva os carreteiros a aumentarem o número de propriedades atendidas e conseqüentemente a realizarem o serviço com maior rapidez e menos cuidados, podendo comprometer a preservação da qualidade. Recomenda-se uma política de remuneração que não considere somente a distância percorrida e o volume de leite captado, mas também a qualidade do leite que chega à indústria. Nesse aspecto, é proposto o pagamento de premiações por bons índices de qualidade;

2) A qualidade na distribuição do produto final: por se tratar de produto que depende de refrigeração, o transporte até o ponto de venda merece atenção especial para manutenção da qualidade. A perda de produtos finais por questões de qualidade deve ser investigada e sanada, a fim de construir e fortalecer a imagem da marca no mercado, além de reduzir custos. A proposta nesse sentido é a seguinte:

*a) Política de treinamento*: o treinamento e conscientização dos responsáveis pelo transporte da indústria ao varejo, devem ser conduzidos de forma a esclarecer a importância dessa etapa na qualidade do produto, bem como estimular a adoção de práticas que primem pela qualidade. A busca pela qualidade nesta etapa é principalmente importante devido a dois principais fatores: i) por se tratar de produtos elaborados (maior valor agregado - maior prejuízo financeiro), e ii) problemas com a qualidade do produto podem comprometer a imagem da marca no mercado. Além do mais, devem ser desenvolvidos outros mecanismos de incentivos aos vendedores, diferentes da comissão por vendas. Estes não devem estimular a aquisição de produtos pelo varejo além da previsão de demanda, principalmente no caso de refrigerados. Produtos com prazo de validade vencido são de responsabilidade da indústria, que arca com esse prejuízo. Somado a este fato, os vendedores devem ser conscientizados da correta utilização do caminhão refrigerado, não desligando a refrigeração (para economia de combustível) e/ou evitando a superlotação do caminhão, além de sua capacidade de refrigeração.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Muito embora as empresas utilizem práticas de Gestão da Qualidade que garantem a segurança de seus produtos de maneira satisfatória, alguns problemas gerais relacionados com a Qualidade dos produtos são freqüentes.

A não sistematização e não padronização de todas as etapas de processo, bem como a ausência de uma estrutura de incentivo aos funcionários, de atendimento a clientes e de estreitamento de relações com fornecedores, demonstram a existência de atitudes de caráter muito mais reativo do que pró-ativo por parte destas empresas.

Por fim, é preciso destacar que a compreensão da Qualidade no setor deve abranger a Qualidade Ampliada do produto, tais como qualidade no uso, satisfação do cliente e qualidade da iguaria, e não exclusivamente a segurança do alimento.

#### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- MAKIYA, I. K. ROTONDARO, R. G. **Proposta de um sistema evolutivo de qualificação para indústrias de alimentos.** Poli / USP, 2002.
- MERLI, G. **Euro challenge: The TQM Approach to Capturing Global Markets.** British Library Catalogueing-in-Publication Data. Oxford, UK. 1993.
- SPERS, E. E. Qualidade e Segurança em Alimentos. *In:* ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F (cords.). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- SCALCO, A.R. TOLEDO, J.C. Gestão da Qualidade em Laticínios do Estado de São Paulo: Situação Atual e Recomendações. **RAUSP/Revista de Administração da USP.** v37. n2. 2002. p 17-25.