

GESTÃO DA QUALIDADE ALINHADA À GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE INSUMOS AGRÍCOLAS, LOCALIZADA NA REGIÃO SUDOESTE PAULISTA

Christopher Adrinelson Passarinho (UFSCAR) cpassarinho96@gmail.com

Heber Lombardi de Carvalho (UFSCAR) heberlombardi@gmail.com

Helena Cristina de Paulo (UFSCAR) hcristina1986@hotmail.com

Leonardo Colares Castro (UFSCAR) leo.cas.tro@hotmail.com

Resumo:

No âmbito organizacional, qualidade pode significar um diferencial competitivo ou qualificação mínima para competir. Esta pesquisa observa e analisa a Gestão da Qualidade alinhada às estratégias organizacionais, e tem por objetivo fundamental a análise de tais práticas em uma empresa atuante no setor de insumos agrícolas. Por meio de um estudo de caso são identificadas as diretrizes estratégicas voltadas para satisfação dos clientes e de seus *stakeholders*. No escopo dos objetivos estratégicos a ênfase é dada para a flexibilidade de seu sistema produtivo, e sua integração de competências por meio do envolvimento antecipado, na gestão da cadeia de suprimentos no processo de desenvolvimento de novos produtos, no processo de transformação na indústria alimentícia, assim destacando-se o conceito de *Early Supplier Involvement* (ESI).

Palavras chave: Gestão da Qualidade, Gestão Estratégica, Early Supplier Involvement (ESI).

QUALITY MANAGEMENT ALIGNED TO STRATEGIC MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A AGRICULTURAL INPUTS UNIT, LOCATED IN THE SOUTHWEST PAULISTA REGION

Abstract

In the organization way, quality can mean a competitive differential or minimum qualification to compete. This research describes and analyses the Quality Management aligned to organizational strategies, and its main objective is to analyze such practices in an active company on the agricultural inputs sector. Through a case study, are identified the strategic guidelines aimed to customer satisfaction and their stakeholders. In scope of the strategic goals the emphasis is given to flexibility of its production system, and its integration of competencies through the early involvement on the supply chain management, on the development process of new products, on the transformation process on the food industry, thus highlighting the concept of *Early Supplier Involvement* (ESI).

Key-words: Quality Management, Strategic Management, Early Supplier Involvement (ESI).

1. Introdução

O conceito inicial de gestão da qualidade estava voltado para a inspeção de qualidade. Com a ampliação do seu escopo de atuação, o entendimento de sua implicação estratégica é considerado fator indispensável para o alcance efetivo do sucesso organizacional. (PAES, 2004). Em sua configuração atual, a qualidade engloba funções diversificadas em diferentes departamentos como, recursos humanos, financeiro, produção e marketing, influenciando o modelo de gestão. O alinhamento da qualidade à estratégia organizacional é um desafio ainda presente (PAES, 2004).

A abordagem de gestão da qualidade, como proposta influenciadora da estratégia representa o resultado de um processo evolutivo, sendo alicerçada pelo engajamento dos sistemas da qualidade e das características da qualidade do produto associados à estratégia organizacional. Este desenho da função da qualidade, gera uma diferenciada abordagem para o tema, a qual considera também o aperfeiçoamento dos processos internos ligados às expectativas dos clientes (PAES, 2004). Tem-se assim, uma visão direcionada externa às fronteiras da organização, com o objetivo de buscar uma maior abrangência na atuação das gerências. Esta visão se distancia do conceito da qualidade inicial centrado apenas em padrões fixos e internos. Com isso o conhecimento relacionado à gestão da qualidade e à estratégia da organização criam condições para o efetivo gerenciamento estratégico da qualidade (PAES, 2004).

Com base em mercados inovadores e a valorização das necessidades dos consumidores, a competitividade no referido setor de insumos agrícolas está cada vez mais dinâmica, atingindo direta e indiretamente os atores envolvidos na cadeia produtiva como um todo (TOLEDO e BATALHA, 2001). O foco no objetivo estratégico qualidade, apóia e reforça o investimento na motivação dos colaboradores para que a compreensão completa dos impactos, positivos e negativos, ao longo da cadeia produtiva possam vir a se tornar vantagem competitiva (TOLEDO e BATALHA, 2001).

É de fundamental importância que a empresa evolua dos conceitos de garantia da qualidade, conformidade com os padrões e manutenção da qualidade, para o conceito de satisfação total do cliente e de superação de suas expectativas, sem agregação de custos ao consumidor. (TOLEDO e BATALHA, 2001).

A unidade estudada é exemplo de evolução e adaptação na busca da manutenção da competitividade exigida. Fundada na década de 80, por engenheiros e ex-executivos, a empresa passou por inúmeras transformações estruturais, tornando-se, uma unidade estratégica de negócios pertencente a uma organização multinacional. Consolidou-se no setor de fertilizantes por meio da qualidade e confiabilidade de seus produtos/serviços e está presente em cinco estados brasileiros.

A qualidade de produtos é uma das chaves respaldadas pelas políticas de gestão da qualidade, onde, a satisfação dos clientes e seus *stakeholders* (partes interessadas ou intervenientes em uma organização) estariam garantidos (MARTINS, 2007).

Nesse contexto, analisa-se a seguinte questão: Como a gestão da qualidade alinhada às estratégias organizacionais desempenha papel relevante na obtenção de vantagens competitivas, desde o começo de toda a cadeia produtiva?

Diante de tal questionamento, o artigo analisa a relação entre a gestão da qualidade e a estratégia organizacional abrangendo assim a criação de suas competências, em uma empresa de insumos agrícolas. O método utilizado apóia-se na revisão bibliográfica que contempla a Gestão da Qualidade, a Gestão Estratégica e a Estratégia de Redes abordando o conceito de

ESI no processo de transformação na indústria alimentícia. Compõe ainda o método a utilização da Matriz SWOT seguida da ferramenta de modelagem organizacional *Enterprise Knowledge Development* (EKD), o roteiro técnico sugerido por Slack (2009) no modelo geral da administração da produção e a aplicação de um questionário estruturado.

2. Revisão bibliográfica

2. 1 Gestão da qualidade

A qualidade, é uma síntese de características que um produto/serviço apresenta, o que dificulta encontrar uma definição única. Suas características são avaliadas subjetivamente ou objetivamente de forma a distinguir os produtos, para que se possa atribuir a eles graus diferenciados de perfeição e excelência. O subjetivismo associado ao termo qualidade e o seu uso genérico para representar universos distintos, distorcem o objetivo organizacional estratégico (TOLEDO, 2001). Isso significa priorizar dentre os objetivos estratégicos descritos por Slack et al (2009) a qualidade.

No âmbito organizacional, qualidade pode significar um diferencial competitivo ou qualificação mínima para competir (MARTINS, 2007). Já sua inexistência pode implicar em um rápido fracasso para a empresa. Para o consumidor em algum ponto da cadeia produtiva ela pode significar satisfação ou problemas ao consumir referente a um produto/serviço. O encontro das necessidades e expectativas dos consumidores com as características presentes em determinado produto, gera a satisfação dos clientes, mediante a isto, Juran (1992), definiu qualidade como sendo a “adequação ao uso”, ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende plenamente às necessidades do usuário durante sua utilização. Desta forma destaca-se que produtos e/ou serviços que se distinguem possuem um perfil de fidelidade amplamente consolidado e por tal, a diferenciação é sem dúvida, um mecanismo de notáveis atributos estratégicos.

Para Garvin (1992), a qualidade deixa de ser uma função isolada e independente, não compreendida por especialistas. Ela extrapola as fronteiras dos níveis operacionais e táticos passando a fazer parte também da alta administração no âmbito estratégico. A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade, pois é perceptível que ela deve ser compreendida a partir de uma visão sistêmica e total do negócio, não apenas de uma área funcional da organização. Teboul (1991), descreve a evolução dinâmica da qualidade da seguinte forma: ela abandona o estado de controlada para assegurada e, num segundo momento, de assegurada para ofensiva. Com isso os métodos evoluíram, no sentido de capacitar a organização para o mercado, procurando antecipar as necessidades e expectativas dos consumidores.

Vale destacar que Crosby (1990), defende a fundamentação da qualidade associada à conformidade com requisitos, isto é, a conformidade do produto real com as especificações de projeto. Onde Martins (2007), destaca que a alta administração deve motivar as pessoas de forma com que elas antecipem os defeitos, estando contempladas através do estabelecimento de meios de comunicação, formação de comitês e reconhecimento dos esforços atingidos.

Toledo (2001), descreve que no setor agroindustrial, a Gestão da Qualidade é definida através do conjunto de condições e ações planejadas e executadas de forma sistêmica, ao longo de toda a cadeia, objetivando a confiança na padronização de características de acordo com a segurança e a integridade de informações ao consumidor.

Com isso Davis e Goldberg (1957), afirmam que agricultura não deve ser contextualizada de maneira isolada de outros agentes responsáveis pelas atividades que garantem a produção, a

transformação, a distribuição e o consumo de alimentos, destacando que atividades agrícolas fazem parte de uma extensa rede de agentes econômicos que vão desde a produção de insumos até sua transformação industrial, estocagem e logística de produtos agrícolas e seus derivados.

Assim, de acordo com Toledo (2001), a qualidade quando se encontra implementada no âmbito estratégico da organização, com uma visão global de gerenciamento dos negócios e focada na satisfação do consumidor, implica diretamente no pleno exercício da gestão da qualidade total.

Juran (1992), promove diferentes concepções dos termos qualidade e segurança, pois segundo o autor os termos são complexos, em virtude das multidisciplinaridades; diferenças culturais entre regiões e sociedades; ao caráter dinâmico; aos diversificados pontos de vista entre compradores e vendedores; ao nível concorrencial e tecnológico.

2.2 Gestão estratégica

2.2.1 A gestão estratégica atrelada ao valor organizacional

A manutenção dos recursos organizacionais com o objetivo de contemplar todos os agentes da cadeia, permeia a fundamentação das ações administrativas. Alday (2000), coloca o planejamento estratégico como foco de atenção da alta cúpula administrativa, que tem a função de enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades. De maneira convencional, o planejamento é pensado como formação de planos para atingir metas.

Consequentemente, surge a necessidade do gerenciamento por parte do líder estratégico, que deve, conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2015), estar situado em várias áreas e níveis da empresa utilizando ações estratégicas para atingir sua visão e missão. Os autores ainda ressaltam que o líder é em sua maior substância composto pelo CEO, que se apresenta como visionário, tendo a função de conduzir a organização de maneira eficiente com a proposta de agregar valor aos *stakeholders*.

Contemplando o pensamento de Slack (1993), dentre as dimensões de competitividade, a dimensão flexibilidade do sistema produtivo possui um papel de importância nas prioridades estratégicas. Os sistemas flexíveis buscam simultaneamente a produção de bens e serviços com baixo custo e grande variedade, atendendo de forma eficiente a lógica da demanda nos mercados. No nível de missão da operacional, Slack (1993), define quatro tipos de flexibilidade: flexibilidade de novos produtos, de mix de produtos, de volume e de entrega.

Conforme Porter (1985), a estratégia organizacional é baseada em ações que tenham intuito de conquistar uma posição atrativa no setor através da formulação da estratégia que tenha foco com base nas competências internas, avaliando o ambiente externo. Dominguez (2000), resalta que os mecanismos de relacionamentos só foram possíveis a partir do desenvolvimento da tecnologia da informação, que propiciou melhorias na comunicação por meio de *softwares* como o CRM (*Customer Relationship Management*) e o DBM (*Database Marketing*). Já no caso dos mecanismos de retenção, o autor argumenta que, podem ser incrementados como barreiras para dificultar a troca de fornecedor ou como maneira de entregar mais valor, garantindo assim a lealdade dos clientes.

Conforme Custódio e Silva (2010), em decorrência de tais fatores, temos que os riscos da estratégia que podem ser de demanda, quando tentam inovar e sofrem com a grande quantidade de procura ou competitivo, quando se focam em administrar produtos ou serviços através do aumento de equipe podendo se igualar a outros. Em geral, devido à dificuldade de

mensurar os dados do ambiente externo, as empresas buscam maneiras de compreender as suas dinâmicas de forma mais efetiva.

Anacleto e Paladini (2015), ressaltam que a gestão estratégica pode garantir a consolidação e o crescimento da organização, através da definição de meios de atuação, enfatizando o cenário externo, o que reflete o futuro esperado da empresa frente a um mercado competitivo por meio do processo de diferenciação dos produtos e dos processos em relação a seus concorrentes. De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2015), há certos componentes de análise ambiental externa, sendo eles: o escaneamento, onde a função principal é identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais; o monitoramento, onde a função principal é detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais; a previsão, onde a função principal é fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas; e a avaliação, onde a função principal é determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração. Alday (2000), coloca cinco etapas básicas para a adoção de estratégias:

Etapas	Característica Central
Analisar o ambiente	Monitorar o ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes e futuras
Criar diretriz organizacional	Buscar com base na missão, objetivos organizacionais, visão e valores da empresa.
Formular estratégia	Projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais
Implementar a estratégia	Colocar em ação as estratégias desenvolvidas previamente para obter os benefícios de análise
Controle estratégico	Concentrar-se na monitoração e avaliação constante do processo para melhorá-lo e garantir seu funcionamento adequado

Fonte: criado a partir de leitura de Alday (2000)

Tabela 1 – Processo de administração estratégica

Segundo Mintzberg (1987), grande parte das estratégias tem origem na base corporativa durante a realização de atividades cotidianas. Com isso a função do gestor contempla nova dinâmica, a de traduzir essas estratégias, de forma que toda a empresa as veja com a clareza necessária. Dominguez (2000), ainda ressalta que o valor percebido é fundamental para obter a lealdade dos clientes, dessa forma seu conceito está vinculado ao benefício da função do produto ou serviço para os clientes.

Conforme Slack (2009), é perceptível a equidade entre as ações do planejamento e o controle ao longo, ao médio e ao curto prazo, configurando uma mudança com o passar do tempo. Em relação ao longo prazo, a ênfase se encontra mais concentrada no planejamento do que no controle, por conta da existência do pouco a ser controlado, voltando-se a preocupação com: o que fazer? quais recursos? e quais são os objetivos pretendidos?. No médio prazo, contempla-se o maior detalhamento, podendo-se até ocorrer um replanejamento. O curto prazo, se caracteriza pelas atividades de controle, pois os recursos já se encontram definidos, fazendo com que haja dificuldades de promover mudanças de grande proporção.

Destaca-se ainda, que o planejamento é incumbido pelas respostas das perguntas: “o que produzir”, “como produzir” e “quanto produzir”. Tal etapa é realizada com o intuito de

estabelecer o direcionamento das atividades de produção da organização. Nessa perspectiva se encontram as diretrizes da produção em longo prazo, o que será produzido, como será produzido; descrevendo dessa forma, o roteiro que o produto seguirá (ERDMANN, 1998).

A gestão estratégica da qualidade é outra estratégia organizacional relacionada com valor percebido. Gale (1996), identifica quatro estágios sucessivos da evolução do pensamento sobre gestão da qualidade, que configuram a transição para a qualidade e valor percebidos pelo cliente:

- Foco na conformidade de produtos (controle e garantia da qualidade);
- Foco no cliente (gestão da satisfação dos clientes);
- Foco nos mercados-alvo e concorrência (gestão da qualidade e valor percebidos pelo mercado);
- Qualidade e valor percebidos como elementos-chave na estratégia da empresa.

2.3 Estratégia de redes

2.3.1 *Early Supplier Involvement* (ESI)

O conceito de *Early Supplier Involvement* (ESI), integra o arcabouço da Gestão da Cadeia de Suprimentos, o envolvimento de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos de forma antecipada e aprofundada em virtude da busca pela integração das competências desses fornecedores ao projeto do produto.

Visto que a gestão da cadeia de suprimentos é definida como a gestão completa do suprimento de matérias primas, do processamento e da distribuição ao consumidor. Encontram-se presentes nas organizações as necessidades de planejamento, produção, compra, gerenciamento de fornecedores e as realizações de entregas com qualidade, custos e prazos reduzidos (VIEIRA, 2005). Isto é especialmente importante para a indústria de alimentos, dada a grande diversidade de produtos para atender os distintos segmentos de mercado (VEIGA et al., 2005).

Bidault et al. (1996), apontam as práticas da indústria automotiva japonesa na década de 1970, como origem da atitude cooperativa entre clientes e fornecedores, resultantes do ESI. Por conta de seu dinamismo e protagonismo, o ESI encontrou terreno ideal para se desenvolver e se expandir, em ambientes altamente competitivos, que induzem à busca contínua pela redução de custos, redução do tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, melhoria da qualidade e integração de novas tecnologias ao produto, as quais são justamente as promessas da técnica (PIRES, 2007). Bidault et al. (1996), afirmam que a adoção do ESI é influenciada por fatores como, competição e a cultura do país. Vale lembrar que estes fatores são externos à organização, enquanto os demais conhecidos estão relacionados à sua estratégia organizacional ou à questões operacionais, como o nível de integração.

De acordo com Pires (2007), diferentemente da forma tradicional de se escolher um fornecedor baseado no menor preço e após o projeto praticamente pronto, o ESI envolve o fornecedor desde a fase inicial de concepção do produto. Com isso, o fornecedor traz sua competência e *know-how* a serviço de um produto desenvolvido mais rapidamente, com menor custo e maior nível de qualidade.

Vale destacar que um primeiro passo para o sucesso do ESI reside na correta escolha do componente ou do sistema a ser desenvolvido. Seu uso é mais indicado, e tem um resultado mais efetivo, exatamente para os componentes produzidos de forma customizada para o

cliente. Por conta disso Pires (2007) ressalta que o ESI, não pode ser tratado como prática estática, o mesmo deve ser considerado como um processo contínuo de envolvimento de fornecedores, gerenciado através de três fases principais: a preparação, onde se escolhe a implementação adequada com o ESI; a negociação, que compreende a seleção da empresa fornecedora e por fim a operação, onde as empresas parceiras devem trabalhar conjuntamente a fim de resolver eventuais problemas que possam surgir.

3. Método

O estudo se caracteriza como qualitativo, pois é uma análise comprovada em campo, dado pelo direcionamento estratégico da unidade analisada. A revisão bibliográfica somada à coleta de dados apoia o protocolo do método da pesquisa. A análise do ambiente produtivo e um estudo dos processos descritos definem o artigo como um estudo de caso qualitativo, abordando os acontecimentos que norteiam os sistemas produtivos por meio da análise de fatores que permitem a geração de um terceiro conhecimento sobre o tema. A ferramenta *Enterprise Knowledge Development* (EKD), é um método de modelagem organizacional, que auxilia a aquisição do conhecimento da estrutura organizacional e estratégica, que consiste em apoiar os processos de análise, de planejamento e de projeção. Essa ferramenta permite mudanças nos processos organizacionais, possibilitando o entendimento sobre a organização, levando a geração de modelos de negócio mais complexos e consistentes, devido ao fato de visualizar os impactos das mudanças sugeridas quando o modelo atual necessita. Segundo Bubenko, Persson e Stirna (2001), o EKD é composto por seis modelos que diferenciam o ambiente organizacional em termos de entidade e atividades, fazendo com que seus usuários possam tomar decisões diferenciadas.

Dessa forma, os componentes do EKD citados pelos autores acima são descritos como: o modelo de objetivos, onde o foco se concentra em compreender o que a empresa e seus funcionários desejam alcançar, ou evitar e quando. O modelo de regras do negócio, que atua em conjunto com o modelo de objetivos com proposta de operacionalizar ou limita-los. O modelo de conceitos, utilizado para definir os conceitos empresariais, atributos e relações que são abordados. O modelo de processos de negócio, que define a interação e a maneira como os processos empresariais lidam com informações. O modelo de atores e recursos descreve as diferenças e relações entre atores e recursos diante dos componentes do modelo de objetivos e do modelo de processos. Por fim, tem-se o modelo de requisitos e componentes técnicos, que apoiado na tentativa inicial de definir a estrutura geral e as propriedades do sistema de informação auxilia as atividades empresariais.

Partindo do pressuposto de que a estratégia requer conhecimento e compreensão da organização, propõe-se a utilização da matriz SWOT com a razão de conceitualizar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Fernandes (2012), o nível de complexidade da matriz SWOT se encontra na observação dos resultados dos cruzamentos, tornando-a apta na captura de oportunidades e/ou para mitigação dos efeitos das ameaças através da preparação em seu ambiente interno.

Como apoio ao método EKD, tem-se o modelo geral da administração da produção, proposto por Slack et al. (2009), abordando a necessidade de conhecer quais são os recursos de entrada do processo produtivo, propondo projetos de planejamento e controle, para que ocorram melhorias dentro da estratégia produtiva, da identificação nos objetivos estratégicos, nas devidas funções dos *stakeholders*, onde os papéis da função produção (custo, prazo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade) possam definir o grau de interação da empresa com o consumidor diante de seus bens e/ou serviços.

O estudo de caso adotado nesta pesquisa como tipologia do trabalho é realizado em uma indústria de insumos agrícolas com a proposta de maior compreensão da demanda e aspectos agroindustriais. A construção do estudo é feita por meio da aplicabilidade de questionários com perguntas abertas e fechadas, que buscam a integração de aspectos oriundos da qualidade presentes na unidade estudada, tais como: a flexibilidade de seus processos, a confiabilidade de seus produtos, o prazo de entrega e o custo de seus produtos/serviços.

3.1. Unidade analisada

A presente pesquisa analisa uma empresa localizada no território sudoeste paulista com destaque no setor de insumos agrícolas, a qual pertence a um grupo multinacional, com atuação em mais de dezesseis países, possuindo uma receita anual líquida acima de 10,5 bilhões de dólares, onde sua cadeia de produção é tida como integrada, pois é responsável pelos processos desde a mineração até a aplicação de produtos diretamente no campo. A tabela abaixo descreve algumas características da unidade:

Características	Descrição
Número de funcionários	68 Homens e 12 Mulheres
Renda anual líquida	10, 5 bilhões de dólares
Número de países atuantes	17
Atuação em segmentos	Tecnologias avançadas, venda por atacado e varejo
Serviços ofertados	Aplicação de fertilizantes, entregas a granel e amostragem de solo
Produtos vendidos	Fertilizantes, sementes e defensivos
Prazo médio de entrega	1 dia útil
Média de insumos entregues em 2014	150 mil toneladas

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 Caracterização da unidade

A proposta de tal empresa encontra-se pautada com base em seu nível de qualidade, bem como seu destaque no pós-venda e em seu serviço de consultoria agrícola, estes pressupostos foram de suma importância para a correlação com os temas centrais apresentados nessa pesquisa, que busca contribuir tanto organizacionalmente como academicamente.

4. Análise e resultados obtidos

Observando os diferentes elementos de análise, identifica-se variados padrões quanto às ações existentes em cada critério observado na unidade de estudo, como o funcionamento da avaliação de satisfação de seus clientes através de seu nível de confiabilidade e flexibilidade no pós-venda, o prazo de entrega de suas mercadorias, a preocupação com o grau de profissionalização de seus funcionários conjuntamente com sua motivação, sua visão de se encontrar em vantagem no mercado, seu planejamento estratégico com base na tomada de decisões e suas mudanças organizacionais ocorridas através de sua aquisição.

O estabelecimento do alinhamento da gestão estratégica juntamente com a gestão da qualidade se encontram presentes na organização. As atividades de planejamento estratégico se direcionam exatamente à adequação ao uso de seus produtos para seus clientes, estas ações bem como uma visão de longo prazo de desenvolvimento de competências para manutenção de sua posição competitiva na região, consolidam a empresa no mercado, justamente por seu destaque na elevada qualidade presente na marca, desde seu prazo de entrega para o produtor até seu nível de flexibilidade para lidar com problemas internos/externos.

Deste modo, a vantagem competitiva atual que a empresa sustenta explica-se pela qualidade do produto adaptado às necessidades de seus clientes. Em decorrência da estrutura interna montada para este fim e da consolidação da marca após ser adquirida por um grupo multinacional. Nesse sentido, vale salientar a atuação da unidade estudada junto aos clientes tanto na solução de problemas quanto nas atividades multifuncionais de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, para o desenvolvimento da gestão estratégica tomam-se ações como o alinhamento dos processos e práticas com atuação da alta administração como patrocinadora da estratégia em todos os níveis organizacionais, com o estabelecimento da comunicação e proximidade entre os níveis hierárquicos da empresa.

Utilizando como base o modelo EKD, para analisar as possíveis mudanças através da modelagem da situação corrente, o estado futuro (to-be) permeia a discussão de situações e cenários futuros. Através de uma fotografia do estado atual (as-is) tendo como ferramenta auxiliar, a matriz SWOT, onde percebe-se a necessidade de adoção de estratégias para a mudança (need for change), encontram-se pontos a serem desenvolvidos dentro da unidade, sendo eles: a necessidade de correto descarte de resíduos decorrentes da produção de insumos agrícolas, a necessidade de aumento do espaço destinado a retirada de produtos para distribuição e por fim a necessidade de divulgar a marca de maneira incisiva enfatizando seus processos de qualidade.

5. Conclusão

O Sistema de Gestão da Qualidade nas empresas é amparado pelas exigências do mercado no que diz respeito a Garantia da Qualidade, estar adequado ao uso na produção de bens e serviços é obrigação do ser qualitativo. Obter vantagens competitivas vem do resultado das decisões oriundas dos níveis estratégicos da administração da organização, quando prioriza o objetivo estratégico qualidade.

Os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes por qualidade nos produtos e nos serviços, e com os mercados globalizados, dinâmicos e competitivos, se tem a crescente preocupação das empresas não só em manter, mas também em incrementar seu desempenho dentro da cadeia de suprimentos na qual se inserem. Isto é especialmente importante para a indústria alimentícia, desde sua fase inicial de produção de alimentos dada a grande diversidade de produtos que buscam atender os distintos segmentos de mercado.

O sistema de qualidade deve estar presente nas necessidades dos clientes e dos *stakeholders*, visando sempre a melhoria contínua, onde como resultados se tem o aumento da satisfação deles garantindo a reputação no mercado, por meio da qualidade dos serviços ou produtos os quais são oferecidos.

A quantificação do custo da qualidade significa que os responsáveis por esse meio, dentro de uma determinada organização, devem planejar o quanto investir na melhoria da qualidade e o custo de sua falta. Os motivos para haver uma adaptação perene da qualidade são a existência de imperfeições e as insatisfações que os clientes e os *stakeholders* apresentam. A decisão estratégica baseia-se no fato de que todos os atributos da qualidade agregam valor aos bens e serviços sejam eles oriundos ao que cada consumidor necessita.

Referências

- ALDAY, H.E.C.** *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Revista FAE. Vol. 3, n.2, p.9-16, 2000.
- ANACLETO, C.A. PALADINI, E.P.** *Gestão estratégica da qualidade para empresas produtoras de alimentos orgânicos: diretrizes para a expansão do mercado consumidor*. Navus. Vol. 5, n.1, p.51-64, 2015.
- BIDAULT, F.; DESPRES, C.; BUTLER, C.** *New product development and early supplier involvement (ESI): the drivers of ESI adoption*. Proceedings of the Product Development Management Association International Conference, 1996.
- BUBENKO, J.; PERSSON, A.; STIRNA, J.** *EKD User Guide ELEKTRA Project*. Research Report, 2001.
- CROSBY, P.B.** *Qualidade falando sério*. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- CUSTÓDIO, J.C.; SILVA, E.D.** *Ausência de recursos ou adaptação ao ambiente? Uma análise dos riscos estratégicos sob a perspectiva das forças de mercado versus competências dinâmicas na pequena empresa*. Revista Brasileira de Estratégia. Vol. 3, n.2, p.145-159, 2010.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A.** *Concept of Agribusiness*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1957.
- DOMINGUEZ, S.V.** *O Valor Percebido como Elemento Estratégico para Obter a Lealdade dos Clientes*. Caderno de Pesquisas em Administração. Vol. 7, n.4, p.53-64, 2000.
- ERDMANN, R.H.** *Organização de sistemas de produção*. Florianópolis: Insular, 1998.
- FERNANDES, J.R.** *Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia*. UNOPAR Científica. Vol. 13, n.2, p.57-68, 2012.
- GALE, B.T.** *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GARVIN, D.A.** *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.** *Administração Estratégica*. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- JURAN, J.** *Juran Planejando para a Qualidade*. 2 ed. Thomson Pioneira, 1992.
- MARTINS, R.A.** *Gestão da qualidade agroindustrial*. In: **BATALHA, M. O.** *Gestão agroindustrial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.503-584.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B.** *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre : Bookman, 1998.
- PAES, F.P.** *Análise da relação entre gestão da qualidade e estratégia organizacional*. São Leopoldo, 2004. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/Dissertacao%20Final%20Fabiano.pdf>>. Acesso em: 21 de setembro de 2017.
- PIRES, S.R.I.** *Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain Management)- Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M.E.** *Vantagem Competitiva*. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 1985.
- SILVA, P. M. C.** *Prática do early supplier involvement (ESI) em uma empresa fornecedora do setor automobilístico*. Piracicaba, 2015. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/18032016_173848_paulomarcelocaetanodasilva.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2017.
- SLACK, N. et al.** *Administração da Produção*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, N.** *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.
- TEBOUL, J.** *Gerenciando a dinâmica da qualidade*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TOLEDO, J.C.** *Gestão da qualidade na agroindústria*. In: **BATALHA, M. O. (Orgs.)**. *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

TOLEDO, J.C. *Qualidade, gestão e métodos*. 2. ed, Rio de Janeiro: LTC, 2014.

VEIGA, G. M.O. et al. *Importancia dos fornecedores de alimentos: um estudo de caso*. Bauru: Simpep, 2005.

VIEIRA, M.S. *Sistemas de informação e a gestão da cadeia de suprimentos: o caso da Castrol do Brasil Ltda*. Rio de Janeiro, 2005.