

## **PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS**

**EVELIZE MACHADO HOLZ<sup>1</sup>; GABRIELA BACELO HEIDRICH <sup>2</sup>; NICOLINE  
PINHEIRO FERNANDES<sup>3</sup>; VALENTINA FARIAS TRAMONTIN<sup>4</sup>; PATRICIA  
SCHNEIDER SEVERO<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – evelizeholz@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas –gabibacelo@hotmail.com

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – nicolinepf@hotmail.com

<sup>4</sup>Universidade Federal de Pelotas – valentina.f.tramontin@gmail.com

<sup>5</sup>Universidade Federal do Pampa – patriciassevero@hotmail.com

### **1. INTRODUÇÃO**

O número de organizações que adotam programas de qualidade vem aumentando no decorrer do tempo. Essa pressão gera a necessidade das empresas de oferecerem qualidade em seus produtos e serviços.

Hoje em dia, muitas organizações, independentemente do ramo em que atuam, utilizam programas e ferramentas de qualidade, esta prática tem como objetivo auxiliá-las para que se tornem mais competitivas e para que possam atender as necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes (OLIVEIRA, *et al.*, 2011).

O presente trabalho tem como objetivo analisar o ambiente organizacional e as práticas de qualidade implantadas em uma empresa integrante da cadeia produtiva do leite. Para tanto, pretende-se identificar as ferramentas de gestão da qualidade utilizadas pela Cooperativa Sul-Rio-Grandense de Laticínios Ltda – Cosulati e verificar de que maneira essas práticas, que envolvem todas as partes da cadeia produtiva, influenciam na qualidade do produto final.

A qualidade é algo a ser perseguido por qualquer organização que queira ocupar um lugar de destaque no mercado. Diversos autores conceituam o tema, além de uma vasta legislação composta por instruções normativas, ISO, dentre outras. Crosby (1990, p. 38) define qualidade como “o resultado de uma cultura cuidadosamente construída; ela tem de ser a estrutura da organização – não parte da estrutura – mas a própria estrutura”.

### **2. METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, o qual consiste no estudo detalhado de uma ou de poucas unidades de análise, de maneira a permitir uma visão ampla e detalhada da realidade (GIL, 2002).

Para elaboração deste artigo, foi utilizada análise qualitativa e descritiva, através da realização de entrevista semi estruturada com a Responsável Técnica da área de laticínios da Cooperativa Cosulati<sup>1</sup>. Procurou-se estabelecer um diálogo aberto para extrair o máximo de informações possíveis. Posteriormente, foi realizada uma entrevista postal complementar, a fim de obter dados considerados relevantes

---

<sup>1</sup> A entrevistada é Médica Veterinária, responsável Técnica da área de Laticínios da Cosulati; Mestre em produção animal, área de concentração melhoramento genético animal pelo departamento de Zootecnia da UFPel; MBA em Gestão Empresarial pela FGV; MBA em Gestão de Cooperativas pela Facatt, e acadêmica do curso de Ciências Econômicas – UFPel.

para o estudo e que não haviam sido abordados. Após, foi realizada a análise dos dados obtidos, os quais foram confrontados com a teoria e legislações vigentes.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Devido à complexidade da unidade localizada no município de Capão do Leão/RS onde são fabricados 39 diferentes produtos e a preocupação da instituição em comercializar um produto de excelente qualidade, a Cooperativa possui, há mais de 15 anos, um sistema de Controle de Qualidade, o qual evoluiu ao longo dos anos.

Este sistema consiste em análises de controles físico-químicos, microbiológicos e sensoriais nas diferentes etapas que envolvem cada uma das linhas de processo. Segundo a entrevistada, a cooperativa possui três setores de controle de qualidade que atuam em conjunto, porém, cada um deles focado em uma etapa do processo de transformação do leite.

O controle de processos é coordenado por uma Engenheira de Alimentos que, juntamente a outros 3 colaboradores, realizam o monitoramento da produção, dos procedimentos pré e pós operacionais, aspectos higiênico-sanitários e de segurança alimentar, através do controle de planilhas com *check-lists* e monitoramento *in loco*, verificam a higiene dos equipamentos e o ambiente de produção.

Já o controle de qualidade, assim como o laboratório de análises são liderados por uma Química de Alimentos, sendo o controle de qualidade composto por uma equipe de 4 pessoas, responsáveis pelas análises sensoriais (odor, sabor, textura e cor padrões), liberação de produtos para comercialização e elaboração de laudos e, ainda, acompanham a produção, com verificações constantes durante o processo de produção, tais como rótulos, informações como validade, número do lote e o acabamento do produto.

O laboratório de análises físico-químicas e microbiológicas possui uma equipe composta por 12 pessoas e analisa desde a matéria-prima (leite que chega em caminhões tanque à plataforma), qualidade da água utilizada no parque industrial, linhas de processamento até o produto acabado, de acordo com as peculiaridades e as especificações técnicas de cada produto.

A cada produto ou matéria-prima coleta-se uma amostra por lote de produção para que sejam efetuadas diferentes análises, de acordo com as exigências dos órgãos fiscalizadores e dos padrões de qualidade desejados pelo mercado. Neste processo são testados padrões microbiológicos, de maneira a assegurar que não haja contaminações, padrões físico-químicos que interfiram no sabor e no *shelf life* (vida de prateleira dos produtos), como exemplo acidez, composição, pH, umidade, entre outros. Importante destacar que estas análises são realizadas em todos os lotes de todos os produtos, constitui-se, então, pré-requisito para chegarem ao mercado. Sendo que a fiscalização dos processos de qualidade da Cosulati ocorre em três diferentes esferas: supervisões e auditorias realizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA; pela auditoria interna e pelos clientes, tais como: Cacau Show e Nutri, os quais produzem seus produtos para exportação, prezam pela qualidade do leite e realizam visitas à Cooperativa em períodos aleatórios, sem prévio agendamento, com análises das estruturas, logística e controle de qualidade.

A Cooperativa Cosulati a fim de melhorar a qualidade de seus produtos, atende as exigências das instruções normativas nº 51/2002 e nº 62/2011 do MAPA que tratam do regulamento técnico de produção, identidade e qualidade do leite A, B

e C pasteurizado e cru refrigerado. Duas análises são centrais nas referidas normativas sendo elas, a Contagem Bacteriana Total (CBT) que trata a respeito da higiene e do resfriamento do leite e a Contagem de Células Somáticas (CCS) que contempla a sanidade dos rebanhos quanto a Mamite (FERNANDES, 2011).

Alguns padrões de qualidade que são desenvolvidos na IN 51 são, CBT e CCS ambas com valor máximo de 600.000 bactérias/ml. Com a implementação da IN 62 estes números reduziram passando a ser CBT máximo 300 mil ufc/mL e CCS 500 mil, e no próximo ano – 2016 – última fase de implementação da IN 62 os valores seriam de 100 mil (CBT) e 400 mil/mL (CCS) (RETZLAFF, 2014).

Ainda, outra ferramenta utilizada pela Cooperativa é o PEPS, o qual é aplicado no almoxarifado, na linha de produção e, também, no setor de vendas.

Segundo a entrevistada, a principal ferramenta de qualidade utilizada são os Programas de Autocontroles, constituídos por 17 diferentes tipos de controles que envolvem todas as áreas da Cooperativa, tais como: iluminação, ventilação, controle de resíduos, controle de ingredientes e matérias primas, manutenção, controle de saúde e treinamento de colaboradores, higiene e limpeza, entre outros, sendo essas ações consideradas de caráter corretivo, pois se aponta a não conformidade, nomina-se a responsabilidade e averigua-se a correção do problema.

De maneira a estabelecer a segurança alimentar e a qualidade dos laticínios, outra prática utilizada na Cosulati conforme mencionado pela entrevistada é o APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, ferramenta de gestão de risco reconhecida internacionalmente para o uso na gestão proativa de temas ligados à segurança dos alimentos, esta ferramenta analisa todos os processos para identificar pontos que não estão controlados, e se o controle que é realizado é suficiente para conter o risco.

Como prática para garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios para que não ocorra nenhum desvio, a Cooperativa também utiliza o BPF – boas práticas de fabricação – que são um conjunto de medidas indicadas a todas as empresas que atuam no ramo alimentício. É uma prática onde se desenvolve um manual com o procedimento a ser desenvolvido, este manual deve explicar como foi realizado o procedimento e como se certificou que realmente está limpo, para tanto deve utilizar critérios e ferramentas.

Também são realizados treinamentos sobre qualidade com todos os funcionários da indústria no momento da contratação, além de reciclagens anuais. Cada setor possui o seu POP – Procedimento Operacional Padrão, caracterizado como um “passo a passo” do setor.

Os produtores de leite *in natura* são convidados a participarem de reuniões e de treinamentos quanto às “Boas Práticas” na produção de leite e recebem assistência técnica individual pela equipe do Departamento de Política Leiteira e, ainda, são incentivados com uma bonificação que soma até 20% ao preço recebido pelo leite se este apresentar boas condições higiênicas e sanitárias.

Na propriedade, antes do leite ser transportado são coletadas amostras de cada produtor, é feita a medição da temperatura e a realização do teste do álcool (CARRETT, 2009). De acordo com informações da entrevistada, ao chegar à plataforma de recepção do leite cru, antes do descarregamento do caminhão para os silos, são realizados 21 procedimentos de análises na amostra de cada um dos produtores, quanto à temperatura, acidez, crioscopia (presença de água), composição do leite, presença de resíduos, reconstituintes da densidade, neutralizantes da acidez e estabilidade térmica.

É possível verificar que a qualidade é fundamental para o total aproveitamento da matéria-prima, auxilia na eficiência e no rendimento dos produtos e, ainda, possibilita a mensuração do resultado de cada ingrediente, através da coleta de amostras em todas as etapas de fabricação. Assim, caso exista algum erro é possível descobrir em qual ponto que se deu o erro e corrigi-lo, o que gera economia de recursos, além de possibilitar o aumento da confiança do consumidor.

#### 4. CONCLUSÕES

Diante do exposto, conclui-se que o desenvolvimento do conceito e da gestão da qualidade tem tornado esta nova filosofia de gestão uma importante alternativa de vantagem competitiva para organizações que atuam em um contexto cada vez mais concorrente.

Através da pesquisa percebeu-se que uma organização, que através da qualidade promove a melhoria contínua de seus processos e serviços, propicia a excelência e a longevidade da organização, através da confiança e da satisfação de seus *stakeholders*.

Entende-se como limitações do estudo o fato de que a cadeia é constituída por atores diversos, tais como produtores rurais, transportadores, indústria, a qual está sujeita a comportamentos que dificultam a padronização exigida pelas normativas e, também, pelo estudo ter sido aplicado em apenas uma instituição. Sugere-se ampliar a análise acerca do tema aos demais elos da cadeia produtiva, além de realizar a pesquisa com outras instituições, a fim de gerar a comparabilidade do estudo.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CROSBY, Philip B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: Makron, 1991.

CARRETT, Daiane. Laboratório. **Revista O Recado da Cosulati**, Pelotas, ano 33, n. 369, p. 13, ago./set. 2009

Danby Cosulati. **Política de Qualidade**. Pelotas, 15 jun. 2015. Site. Acesso em 15 jun. 2015. Online. Disponível em: <http://cosulati.com.br/site/content/cosulati/politica.php>

FERNANDES, Clarice C. Instrução Normativa nº 51. **Revista O Recado da Cosulati**, Pelotas, ano 35, n. 379, p.14, mai./jun. 2011

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, J. A. *et al.* Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 708-723, 2011

RETZLAFF, Viviane. IN 62: Um novo paradigma para incrementar a qualidade do leite. **Revista O Recado da Cosulati**. Pelotas, ano 38, n. 393, p. 4, mar./jul. 2014