

BASTA O SELO DE QUALIDADE NOS PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS/HORTIFRUTI-EXTRATIVOS PARA SE TER UMA “CULTURA DE QUALIDADE E AMBIENTAL”?: ESTUDO DE CASOS.

. Regina Rosa Buzzini

doutoranda em Engenharia de Produção, POLI-USP

Rua Rui Barbosa, nº 1501, CEP 13560-330, São Carlos-SP - Tel: (016) 272 3145

ABSTRACT: This paper examines some aspects in twenty-eight (28) small, medium, and large enterprises of sectors of: agriindustrial and hortifruit-extractive, with respects to: 1. concept/characteristics of quality; 2. activities of quality/environmental implanted; 3. barriers, errors and faults that impeded/have impeded the implantation/consolidation of quality/environmental culture; 4. strategic significance of “seal of quality”; 5. characteristics of basic principles of continuous improvement; 6. level/evolution of quality environmental management; 7. behaviours/conducts of these enterprises with relation to “seal of quality”. Questionnaires were used and some interviews were conducted in the enterprises and posterior statistical analyse of data (t-student ($\alpha = 5\%$), affinity diagram, histograme, correlation analyse, etc.), during the period 1994 to 1997 in these sectors.

. *Área de Concentração: Gestão de sistema agro-industriais/Qualidade/Gestão de meio ambiente.*

. *key-words: “seal of quality”; quality/environmental culture, cases’ study.*

1. Introdução

A gestão da qualidade, no Brasil, e em nível mundial, tem sido fortemente direcionada ao produto/processo da manufatura (1, 14, 18, 22, 23, 26, 5, 8, 10,17, 19), sendo que excelentes obras lançadas, no Brasil, tem sido direcionadas a corromper este paradigma, estudando/pesquisando/analizando as estratégias, sistemas, mercados, gestão de processos e gerenciamento da produção e ferramentas de tomada de decisão aplicadas aos elos da cadeia de produção agroindustrial (4, 9).

Neste sentido, este artigo visa a estudar o processo agroindustrial/hortifruiti-extrativo, através do paradigma da qualidade, em algumas empresas destes setores. O elemento comum existente nestas empresas agroindustriais é a formação da cultura do selo de qualidade. Ele está presente em vários setores agroindustrial/hortifruiti-extrativo, como na extração do palmito, na cultura do morango, trigo, cereais, frutas, etc.

Estes produtos são superiores em vários aspectos: do ponto de vista organoléptico (sabor), nutricional e toxicológico. Eles são produzidos pelos métodos agroindustrial/hortifruiti/extrativos ecológicos.

Portanto une-se a responsabilidade empresarial, compreensão e aceitação da mudança de paradigma produtivo, os novos processos, tecnologias introduzidas e as novas oportunidades de negócios (ecobusiness).

O selo de qualidade implica em orientar, normatizar, inserindo-se no contexto de **sistemas** de qualidade apregoados na vasta literatura sobre gerenciamento da qualidade (23,

12, 20) e que autores como CROSBY (1995), OAKLAND (1989), DAVIS & GOETSCH (1994), WINTER (1988), REIS (1995), MAINON (1996), AZZONE & BERTELE (1994), GILBERT (1994), GREENO & ROBINSON (1992), BARRET (1996), advertem que sozinhos os sistemas de qualidade, sejam eles selos de qualidade, normas ISO (9000 (25), 14000, etc) **não** sustentarão a qualidade por longo prazo; é preciso que haja outros elementos estratégicos **não** excludentes como: cultura de qualidade, ferramentas da qualidade, grupos de melhoria para a qualidade, comunicação para a qualidade, tecnologias de qualidade, processo cliente-fornecedor, comprometimento e envolvimento para a qualidade, para que a cultura de melhoria contínua seja fortalecida estrategicamente e faça parte da cultura de negócios.

Mas o que significa o selo de qualidade, além da normatização/contextualização em sistemas de qualidade? O selo de qualidade implica num **comportamento reativo** (21, 24, 27, 16, 13), em que a empresa busca maximizar seus lucros, no curto prazo, ao mesmo tempo em que é compelida a dar respostas às exigências de mercado e à regulamentação legal, embutidas respostas às sanções e multas ambientais? Ou o selo de qualidade implica um **comportamento ético-ambiental** da empresa, onde a responsabilidade ambiental procura integrar-se à estrutura organizacional, onde a ética ambiental começa a fazer parte da missão da empresa, numa visão/ação a longo prazo? Neste último caso há a conjugação/integração da qualidade, da função ambiental e dos parâmetros de competitividade à função de administração, interferindo esta conjugação/integração no planejamento estratégico, nas políticas, metas e planos de ação da empresa.

O objetivo deste artigo é estudar este comportamento.

2. Metodologia/Estudo de Casos

Questionários foram enviados a: pequenos/médios produtores de morango e hortis (situado no Estado de São Paulo) e a grandes cooperativas, associação agro-industrial de extração de palmito, produtores de frutas (em geral), beneficiadores/produtores de trigo e cereais (sendo que o fator médio: pequeno/médio/grande produtor refere-se ao faturamento médio anual 1996 a 1997). Dividiu-se as empresas em: **GRUPO A:** extração de palmito e castanha (três (3) grandes produtoras); **GRUPO B:** frutas (três (3) grandes empresas produtoras) e dez (10) pequenas/médias empresas que produzem/comercializam morango (produtores do Estado de São Paulo) e dez (10) produtores pequenos/médios de horti (alface, agrião, etc.) e **GRUPO C:** duas (2) grandes empresas de beneficiamento de trigo/cereais, totalizando **vinte e oito (28) grandes, pequenas e médias empresas do setor agroindustrial e hortifrutis-extrativo que implantaram/têm implantado em seus produtos o selo de qualidade.**

Questionário contendo perguntas em aberto e fechadas (grau de intensidade de 1 a 5, com posterior análise dos dados obtidos, em nível de análise estatística (t-student ($\alpha = 5\%$), análise de variância, diagrama de afinidades, etc.) questionando: 1. Conceito de qualidade/tipicidades; 2. Atividades de qualidade/ambiental implantadas; 3. Barreiras, erros e falhas que têm impedido a implantação/consolidação da cultura de qualidade e ambiental; 4. Significado estratégico do selo de qualidade; 5. Tipicidade dos princípios básicos da melhoria contínua; 6. Grau/evolução do gerenciamento da qualidade e ambiental; 7. Comportamento da empresa com relação ao selo de qualidade, abrangendo o período de 1994 a 1997.

3. Resultados

Utilizando os dados fornecidos pelas empresas pesquisadas, e através de análise estatística/diagrama de afinidades, etc., delineiam-se:

3.1. Características das três (3) grandes empresas do GRUPO A: extração de palmito/castanha.

- Até 1996, a **conceituação de qualidade** enfocava sobre o processo/produção numa visão localizacional; 1997, o conceito passa a ser sobre o processo sistêmico;

- **Atividades de qualidade** mais implantadas: de 1994 a 1995: **em nível de processos**: atividades de melhoria e controle de processos; 1996 a 1997: somam-se a estas atividades, as atividades em nível de **sistema de qualidade** (procedimentos/manual de qualidade e ambiental); **em nível de clientes externos** (implantação de sistema de informação direcionado a clientes; análise das informações e queixas de clientes); **em nível de gestão ambiental**: considerações sobre aspectos ambientais legais, com identificação do processo sistêmico crítico que causa impacto ambiental adverso ao meio ambiente da região onde opera, gestão da qualidade de produtos e efluentes;

- **Barreiras, erros e falhas** que têm impedido a implantação/consolidação da cultura de qualidade e ambiental: (indicação das barreiras, sem ordem de priorização, feita pelos diretores/gerentes das associações agro-industriais e cooperativas pertinentes a este setor específico): 1. **barreiras estratégicas**: (falta de visão geral de comprometimento, falta de visão geral de estratégias, falta de visão geral de trabalho em grupo, falta de estratégia formal, falha em fornecer incentivos por meio de reconhecimento, treinamento em bases limitadas, falta de compartilhar missão, visão e propósitos, confiança em metas de curto prazo, falhas em envolver empregados nas políticas e metas corporativas; 2. **barreiras culturais**: apoio ao individualismo, crenças e valores não compartilhados; 3. **barreiras estruturais**: políticas, procedimento, estruturas que obstruam: a participação do empregado, trabalho em grupo, satisfação do cliente, prevenção de problemas de qualidade; 4. **barreiras sistêmicas**: implantação de sistemas que permitem o gerenciamento de retrabalhos; 5. **barreiras sociais**: modelo de função organizacional, privilegiando certos “grupos de especialistas”; ênfase no comportamento individual e nas expectativas de desempenho individual de curto prazo; 6. **barreiras de comunicação**: políticas, procedimentos, metas organizacionais **não** são declaradas; 7. **barreiras de atitudes**: falta de liderança, de identificação e benefícios, de recompensas, de estratégias e de planos (claros e compartilhados).

→ as barreiras, erros e falhas **não** têm sido anuladas, nem na forma localizacional ou sistêmica, pela alta gerência.

- **O significado (estratégico) de selo de qualidade: em 1995**: o selo de qualidade era uma simples resposta às multas e sanções ambientais: **ações reativas**; **a partir de 1996**: o selo de qualidade tem representado as ações preventivas das empresas, com relação ao desenvolvimento racional de energia, água, efluentes e integração com o meio-ambiente; o controle ambiental passa a integrar a função de produção, suas práticas e processos produtivos, além de atividades de controle de poluição e respostas às sanções e multas ambientais.

- **O princípio básico da melhoria contínua** tem sido focado na compreensão do processo.

- **Grau/evolução do gerenciamento da qualidade e ambiental**: visões e ações (ainda tênues) sobre o sistema de qualidade e ambiental.

- **Comportamento da empresa com relação ao selo de qualidade**: tem sido um **comportamento reativo**, em que, no conjunto, estas empresas buscam maximizar seus lucros, no curto prazo, ao mesmo tempo em que são compelidas a dar respostas às

exigências do mercado e à regulamentação legal, embutidas respostas às sanções e multas ambientais.

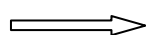
3.2. Características das empresas do GRUPO B: Frutas (três (3) grandes empresas exportadoras e dez (10) pequenas/médias empresas que comercializam morango (produtores do Estado de São Paulo).

3.2.1. Características das empresas do GRUPO B1: frutas (três (3) grandes empresas exportadoras):

- Até 1995, a **conceituação da qualidade** enfocava sobre o processo/produção, numa visão localizacional; 1966 a 1967: o conceito passa a ser o processo sistêmico (entrada de matéria-prima, agrotóxicos, embalagem, expedição, logística, manipulação de frutas, gestão de água, energia, etc.)

- **Atividades de qualidade mais implantadas:** de 1994 a 1995: **em nível de processos:** atividade de melhoria e controle de processo; 1996 a 1997: somam-se a estas atividades em nível de processos, as atividades em nível de fornecedor (programa/parceria de melhoria da qualidade do fornecedor); **em nível de sistema de qualidade:** procedimentos, manual de qualidade e ambiental; **em nível de clientes externos** (implantação de sistema de informação direcionado a clientes, análise de informações e queixas de clientes); **atividades de liderança:** plano de negócios/metastratégicas; **em nível de pessoas: atividades de participação:** formação de grupo de trabalho; **atividades de reconhecimento:** condições de trabalho, salários, sistema de recompensa; **atividades de educação e treinamento:** programa de conscientização para a qualidade e gestão ambiental (formal e informal); **em nível de gestão ambiental:** considerações sobre aspectos ambientais legais, com identificação do processo sistêmico crítico que causa impacto ambiental adversos ao meio ambiente da região onde opera; gestão da qualidade dos produtos, efluentes, água.

- **Barreiras, erros e falhas que têm impedido a implantação/consolidação da cultura de qualidade e ambiental:** as mesmas barreiras, erros e falhas delineadas/explicitadas relativamente ao **GRUPO A** (anterior).



As barreiras, erros e falhas têm sido anuladas, corrigidas numa forma localizacional, com visões e ações sistêmicas.

- **O significado (estratégico) do selo de qualidade:** o mesmo significado explicitado relativamente ao **GRUPO A** (anterior).

- **O princípio básico da melhoria contínua** tem sido focado na: compreensão do processo, focalização no cliente.

- **Grau/evolução do gerenciamento da qualidade e ambiental:** visões e ações (regulares, em nível estatístico) sobre: sistema de qualidade e ambiental, grupos de melhoria, processo cliente-fornecedor, comprometimento e envolvimento para a gestão da qualidade e ambiental.

- **Comportamento da empresa com relação ao selo de qualidade:** o mesmo tipo de comportamento relativamente ao descrito para o **GRUPO A** (anterior).

3.2.2. Características da empresa do GRUPO B2: dez (10) pequenas/médias empresas que produzem/comercializam morango (produtores do Estado de São Paulo)

- A partir de 1997, este grupo de empresas têm tido o mesmo comportamento, direcionamento, visões e ações relativamente ao **GRUPO A** (anteriormente descrito), com relação ao conceito de qualidade/tipicidade, atividades de qualidade e ambiental implantadas, o mesmo significado do selo de qualidade, a mesma tipicidade com relação ao princípio básico da melhoria contínua, o mesmo grau/evolução do gerenciamento da qualidade e ambiental e o mesmo comportamento com relação ao selo de qualidade.

- Com relação às barreiras, erros e falhas que têm impedido a implantação/consolidação da cultura de qualidade e ambiental: no conjunto estas dez (10) empresas **não** indicaram ou explicitaram **nenhuma** barreira, erros e falhas.

3.3. Características das duas (2) grandes empresas do GRUPO C: beneficiamento de trigo/cereais.

- Até 1995, estas empresas tinham o mesmo comportamento, direcionamento, visões e ações relativamente ao **GRUPO B** (item 3.2.1), com relação ao conceito de qualidade/tipicidades, atividades de qualidade e ambiental implantadas, às barreiras, erros e falhas que têm impedido a implantação/consolidação da cultura de qualidade e ambiental, as mesmas tipicidades relativas aos princípios básicos de melhoramento contínuo, e o mesmo grau/evolução do gerenciamento da qualidade e ambiental, relativamente ao **GRUPO B** (ÍTEM 3.2.1.) com dois itens diferenciáveis, a saber:

- **O significado (estratégico) do selo de qualidade:** em 1996: o selo de qualidade era uma simples resposta às multas e sanções ambientais; em 1997 (início)-: o selo de qualidade tem representado as ações preventivas da empresa, com relação ao desenvolvimento de processos, seleção de matéria-prima, aproveitamento racional de energia, água e efluentes e integração com meio ambiente; o controle ambiental integrado à função de produção, suas práticas e processos produtivos, com visão (e ação) ainda **frágeis** (pela análise estatística) ao selo de qualidade, no final de 1997, representa um cenário de competitividade, representando a excelência ambiental e de qualidade, integrando a gestão ambiental e de qualidade à gestão de negócios.

- **Comportamento da empresa com relação ao selo de qualidade:** em 1996: era um **comportamento reativo**, em que, no conjunto, estas empresas buscavam maximizar seus lucros, no curto prazo, ao mesmo tempo em que eram compelidas a dar respostas às exigências do mercado e à regulamentação legal, embutidas respostas às sanções e multas ambientais; em 1997 (final do ano), começa a delinear (ainda em nível frágil, estatisticamente) um **comportamento ativo ético ambiental**, em que, no conjunto, estas empresas passam a adotar o **conceito de prevenção**, envolvendo a seleção de matéria-prima, desenvolvimento de processos/produtos, reaproveitamento de energia, tratamento de efluentes, integrando a qualidade, as questões ambientais e parâmetros de competitividade na estrutura de negócios, numa visão e ação a longo prazo.

4. Conclusões

Somente as grandes empresas do **GRUPO C**, empresas produtoras/beneficiadoras de trigo e cereais têm evoluído com relação ao significado (estratégico) do selo de qualidade: o selo de qualidade era uma simples resposta às multas e sanções ambientais; redireciona-se este significado, e o selo de qualidade passa a representar ações preventivas da empresa, com relação ao desenvolvimento de processos, seleção de matéria-prima, aproveitamento racional de energia, água e efluentes e integração com o meio ambiente.

Neste sentido, o controle ambiental integrado à função de produção, suas práticas e processos produtivos, com visão e ação (ainda **frágeis** e regulares, relativamente à análise estatística feita), representa um cenário de competitividade, representando a excelência ambiental e de qualidade, integrando a gestão ambiental e de qualidade à gestão de negócios.

Este posicionamento é fomentado através da compreensão, visão e ação que o selo de qualidade representa mais que um simples sistema normatizado (o que é um posicionamento comum nas empresas dos outros grupos pesquisados); o selo de qualidade representa a evolução/dinamicidade da gestão da qualidade e da “cultura de qualidade” através de várias atividades de qualidade implantadas, buscando a anulabilidade das barreiras, erros e falhas que têm impedido a evolução/consolidação da cultura de qualidade e ambiental, através de visões e ações sistêmicas, consolidando, pois, o tripé relativamente aos princípios básicos da melhoria contínua: compreensão do processo, focalização no cliente e comprometimento para a qualidade; mais além, as empresas do **GRUPO C** trabalham em integração e sinergia com os elementos (comuns) da gestão da qualidade e da gestão ambiental, em nível de: processos, sistemas de qualidade, clientes externos/internos, liderança, recursos humanos, participação, reconhecimento e treinamento.

No conjunto, estes fatores têm permitido que o selo de qualidade não represente apenas um sistema normatizado da qualidade; estes fatores acoplados ao selo de qualidade representam o perfil da cultura de qualidade e ambiental e de negócios nas empresas deste **GRUPO C** pesquisado, através da efetivação da mudança de comportamento destas empresas relativamente ao selo de qualidade: se antes este comportamento era **reativo**, em que, no conjunto, estas empresas buscavam maximizar seus lucros, no curto prazo, ao mesmo tempo em que eram compelidas a dar respostas às exigências do mercado e à regulamentação legal, embutidas respostas às sanções e multas ambientais; hoje, em 1997 (no final do ano), estes fatores acoplados ao selo de qualidade têm permitido às empresas deste **GRUPO C** começar a delinear (ainda que em nível frágil a regular, conforme a análise estatística revelou) um **comportamento ativo ético-ambiental**, com adotabilidade do conceito de prevenção, envolvendo a seleção de matéria-prima, desenvolvimento de processos, produtos, reaproveitamento de energia, tratamento de efluentes; portanto, o significado (estratégico) do selo de qualidade e da adotabilidade do comportamento ativo ético-ambiental nas empresas deste **GRUPO C** são traduzidas e representam a integração da qualidade, das questões ambientais e dos parâmetros de competitividade na estrutura de negócios, numa visão e ação a longo prazo.

5. Referências Bibliográficas

- (1) ATKINSON, P. E. Creating culture change: the key to successful total quality management, IFS Publications, 1990.
- (2) AZZONE, G.; BERTELÈ, U. Exploiting green strategies for competitive advantage, Long Range Planning, v.27, n.6, p.69-81, 1994
- (3) BARRETT, S. Strategy and the environment, Columbia Journal of World Business, v.27, n.3/4, p.202-208, 1992.
- (4) BATALHA, M. Gestão agroindustrial, v.1-2, Ed. Atlas, 1997.
- (5) CROSBY, P. B. Quality without tear, NY, McGraw-Hill, 1984.

- (6) CROSBY, P. B. Os 14 passos da melhoria da qualidade não terminam nunca, Folha Management, dezembro, 1995.
- (7) DAVIS, S.; GOETSCH, D. Implementing total quality, Prentice Hall, 1995.
- (8) DEMING, W. E. Quality, productivity and competitive position, MIT Press, Cambridge, 1982.
- (9) FARINA, E. Estudo de casos em agribusiness, Ed. Pioneira, 1997.
- (10) FEIGENBAUM, A. V. Total quality control, MacGraw-Hill, NY, 1983.
- (11) GILBERT, M.J. Achieving environmental management standards, Pitman Publishing, 1994.
- (12) GREENE, R. T. Global quality: a synthesis of the world's best management methods, ASQC Quality Press, 1993.
- (13) GREENO, J. L.; ROBINSON, S.N. Rethinking corporate environmental management, Journal of World Business, v.27, n.3/4, p. 222-232, 1992.
- (14) HAGAN, J. Management of quality-participative technique for quality improvement, Pitman Publishing, 1990.
- (15) HUTCHINS, D. In pursuit of quality-participative technique for quality improvement, Pitman Publishing, 1990.
- (16) INSTITUTO HERBERT LEVY, Gestão ambiental, 1996.
- (17) ISHIKAWA, K. What is total quality control? The Japanese way, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1985.
- (18) JOHNSON, R. TQM: leadership for the quality transformation, ASQC, v.1-4, 1993.
- (19) JURAN, J. M. Quality control handbook, McGraw-Hill, NY, 1988.
- (20) MACDONALD, J.; PIGGOTT, J. Global quality: a new management culture, Pfeiffer & Company, 1993.
- (21) MAIMON, D. Gestão ambiental e competitividade rumo a ISO 14000, APED Editora, 1996.
- (22) MANN, R. S.; KEHOE, D. F. The implementation of total quality management, paper 2, QWTS, march, 1994.
- (23) OAKLAND, J. S. Total quality management, HEINEMANN, Oxford, 1989.
- (24) REIS, M. ISO 14000 – gerenciamento ambiental – um novo desafio para a sua competitividade, Ed. Qualitymark, 1995.
- (25) ROTHERY, B. ISO 9000, Grower Publishing, Company, 1991.

(26) SASSER, M.; KISER, K. Putting total quality management to work, Barrett-Koehler Publishers, 1993.

(27) WINTER, G. Business and the environment, McGraw-Hill, 1988.

6. Anexo (Resultado parcial)

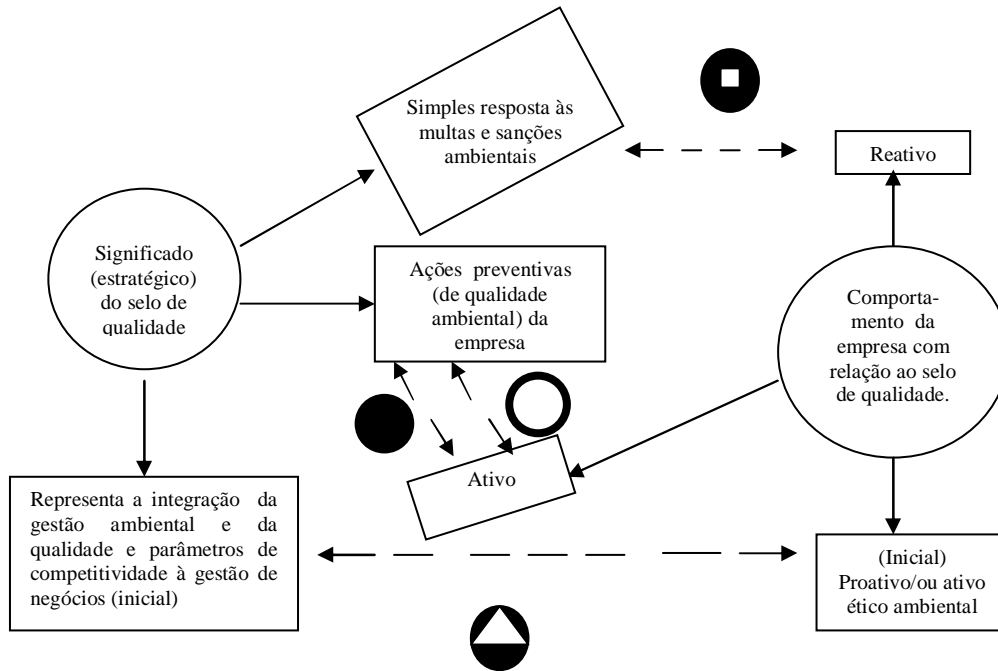


Figura 1. Representatividade (parcial) do significado (estratégico) do selo de qualidade e do comportamento da empresa com relação ao selo de qualidade nas empresas pesquisadas, no período de 1994 a 1997.

- Legenda:**
- = Três (3) grandes empresas extrativas: extração de palmito e castanha: **GRUPO A.**
 - = Três (3) grandes empresas produtoras de frutas (**GRUPO B1**)
 - ◐ = Dez (10) pequenas / médias empresas que produzem morango (**GRUPO B2**)
 - ◑ = Duas (2) grandes empresas de beneficiamento, produtoras de trigo e cereais.