

A GESTÃO DA QUALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE JUCURUTU/RN

Maria Alicya de Araujo Silva
Anderson Carlos de Oliveira

Resumo: Em um ambiente de disputa entre empresas com grande concorrência, a competitividade é inerente, assim, é importante que as organizações também levem em consideração fatores estratégicos para atingir os seus objetivos. Cada vez mais, as pessoas procuram produtos com padrões de qualidade melhores, com preços competitivos e que atendam suas necessidades e expectativas. Dessa forma, uma boa gestão da qualidade, para muitas empresas, está ligada ao alcance da sobrevivência no mercado, conquista de novos clientes e fidelização do consumidor. O presente artigo, portanto, tem o objetivo de apresentar e discutir como a Gestão da Qualidade pode auxiliar uma organização a melhorar seu produto ofertado de modo a obter vantagem competitiva no mercado. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de laticínios na cidade de Jucurutu/RN por meio de um questionário enviado à responsável pelo setor da qualidade na organização, para um melhor entendimento sobre as práticas da Gestão da Qualidade aplicadas pela empresa. A partir das respostas obtidas pela pesquisa, foi possível identificar que a empresa se apoia nas práticas do Sistema de Gestão da Qualidade, assim como analisar quais as características do produto são consideradas um diferencial para os seus clientes e proporcionam uma vantagem competitiva para a empresa no mercado.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Laticínios. Vantagem Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Competir no âmbito empresarial é de fato o que mantém as empresas motivadas para superar as disputas de mercado diante de seus concorrentes. Para isso, é importante ter um planejamento estratégico eficaz, pois esse processo envolve decisões sobre produtos e serviços que se mantenham em destaque à preferência do público e que possam gerar vantagem competitiva (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Cada vez mais, as pessoas procuram produtos com padrões de qualidade melhores, com preços competitivos e que atendam suas necessidades e expectativas. Dessa forma, uma boa gestão da qualidade, para muitas empresas, está relacionada ao alcance da sobrevivência no mercado, conquista de novos clientes e fidelização do consumidor (MACHADO, 2012).

A Gestão da Qualidade (GQ) é a forma de planejar e de organizar as atividades dos bens, do tempo e dos custos, mas também está ligada à como as empresas gerenciam os seus negócios. Nessa perspectiva, ao adotar a Gestão da Qualidade, as empresas mantêm o foco nos desejos e anseios de seus clientes, elevando os seus padrões. Quando se investe nesse modelo de gestão, tornam-se perceptível os seus benefícios e resultados quanto a uma melhoria da satisfação dos clientes, seus consumidores, um maior ganho econômico, em relação as suas soluções, o que garante uma imagem positiva da empresa. Nesse sentido, a competitividade existente no setor alimentício está diretamente ligada à Gestão da Qualidade, que visa melhorias na qualidade de seus produtos e na segurança do alimento que irá ser consumido (SCALCO; TOLEDO, 2002).

Segundo Scalco e Toledo (2002) mais especificamente no setor de laticínios deve haver um grande cuidado em seguir as normas e regulamentações necessárias durante o processo produtivo, de forma que não ocorra contaminação, desde a matéria-prima ao produto exposto

na prateleira. A dinâmica existente no mercado nesse setor, o qual tem se tornado cada vez mais competitivo, vem exigindo que as empresas produtoras tenham uma reestruturação de seus negócios, levando em conta fatores externos e internos para atingir os seus objetivos.

Com base nisso, portanto, este artigo tem como objetivo analisar como a Gestão da Qualidade pode apoiar uma empresa do setor de laticínios na melhoria de seus processos produtivos em busca de um diferencial competitivo no mercado.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

2.1 Setor de Laticínios

Os produtos lácteos têm uma história de milhares de anos. Isso porque, com o grande número de bovinos que migraram com as pessoas, esses produtos, provavelmente, têm sido usados para consumo humano desde a era das antigas tribos nômades. Historicamente, os laticínios e o leite foram desenvolvidos nas populações ou comunidades humanas que se desenvolveram fisicamente para manter a capacidade de ingerir melhor o açúcar do leite na idade adulta.

A produção de leite e seus derivados se diferenciam pelas propriedades nutricionais e pelo papel econômico e social que vivenciam nas condições que o produzem. Quanto às utilizações da atividade leiteira, aparecem oportunidades em diversas atividades econômicas, em áreas como: agricultura familiar, agroindústria, comercialização, supermercados, entre outros. A maior parte do leite usado na fabricação de laticínios é de vaca, embora leite de outros mamíferos, como cabras e ovelhas, também possa ser consumido (SCALCO; TOLEDO, 2002).

A pecuária leiteira no Rio Grande do Norte registrar números positivos nos últimos anos. As ações de desenvolvimento rural e segurança alimentar do estado, em especial o fortalecimento da agricultura familiar, promovem os direitos humanos das famílias em condições de fragilidade social, alimentar e nutricional para a obtenção de alimentos adequados e saudáveis.

À vista disso, a indústria de laticínios no Brasil consiste na produção de leite e seus derivados. Nesse viés, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de leite, atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia, segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, 2021).

Figura 1: Produção de leite de vaca, animais ordenhados e produtividade animal nos dez maiores produtores

<i>Ranking</i>	País	Produção (toneladas litros)	Animais ordenhados (Cabeças)	Produtividade (litros/animal/ano)
1º	Estados Unidos	97.734.736	9.346.000	10.457,39
2º	Índia	83.633.570	50.905.190	1.642,93
3º	Brasil	33.490.810	17.060.117	1.963,11
4º	Alemanha	32.666.363	4.199.010	7.779,54
5º	Russa	30.914.658	7.043.569	4.389,06
6º	China	30.386.000	11.955.000	2.541,70
7º	França	24.400.000	3.630.000	6.721,76
8º	Nova Zelândia	21.372.000	5.043.813	4.237,27
9º	Turquia	18.762.319	5.969.046	3.143,27
10º	Paquistão	16.115.000	13.102.000	1.229,96

Fonte:(FAO, 2021)

Os laticínios, em sua maioria, são cooperativas que atuam regionalmente, portanto, as empresas menores não controlam os estoques de matéria-prima. Isso porque poucas empresas armazenam leite. Porém, o controle das matérias-primas processadas é todo feito pelo proprietário. Isso ocorre porque o fornecedor é pago por litro de leite. Existem também alguns produtos lácteos em grande escala com melhores métodos de preparação, estruturas de gestão sólidas e mais fundos envolvidos.

A característica das fábricas que produzem esse tipo de alimento é manusear materiais perecíveis, como o leite, que devem ser altamente monitorados e corretamente analisados em toda a cadeia produtiva até chegarem aos consumidores. O objetivo da análise desses produtos é testar a qualidade e características relacionadas a vida do consumidor, usando métodos físicos e químicos para determinar se há, ou não, adulteração na qualidade do leite.

2.2 Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo. Assim sendo, esse conceito se torna mais compreensível se analisarmos a maneira como ele tem sido compreendido e aplicado ao longo dos tempos nas empresas consideradas líderes mundiais em seus segmentos de atuação (LOBO, 2020). Após passar por diferentes definições, o termo qualidade pode ser interpretado como a satisfação total do cliente (TOLEDO e CARPINETTI, 2000).

Assim, a Gestão da Qualidade pode ser entendida como uma forma de abordar todo um conjunto de práticas a serem adotadas para a satisfação dos clientes, e a sua eficiência impacta diretamente nos custos e, conseqüentemente, na rentabilidade das empresas. Dessa forma, o nível de qualidade que se deseja que o produto alcance deve ser de acordo com o mercado que procura. Para um produto ser considerado de qualidade, significa que ele apresenta as seguintes propriedades: durabilidade, confiabilidade, fácil de operar e manter. A garantia da qualidade, portanto, baseia-se no planejamento e na sistematização dos processos. Ela se estrutura na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso. O que se deseja na empresa é o zero defeito. Desse modo, esse espírito precisa ser incorporado na forma de agir e pensar de todos na empresa (MACHADO, 2012).

Para que uma organização tenha uma certificação para seu Sistema de Gestão da Qualidade, ela precisa atender todos os requisitos da ISO 9001, a qual faz parte de um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral. Nesse viés, de acordo com Mello (2002, p. 7),

A norma ISO 9001 é organizada em um formato amigável para o usuário, com termos que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios. A norma é usada para fins contratuais e de certificação/registro por organizações que procuram reconhecimento de seu sistema de GQ (MELLO, 2002, p.7)

Uma organização certificada com base na NBR ISO 9001 não é perfeita, sem falhas nem problemas, mas, certamente, mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos. A padronização dos processos baseada na NBR 9001 possibilita, ainda, a previsibilidade, que minimiza os riscos e custos de operação, itens decisivos nos resultados econômicos e sociais de uma organização (VALLS, 2004).

A ISO 9001 foi revisada e adaptada à cultura corporativa, sendo que na última versão da norma, a ISO 9001:2015, foi adicionada a parte de planejamento estratégico da organização, para que os fatores internos e também externos à organização sejam relacionados à GQ. A qualidade, desde o início do plano estratégico, sempre teve como objetivo resultados satisfatórios e sustentáveis.

Nessa perspectiva, é importante que a empresa tenha um Manual da Qualidade, que é um documento que descreve os processos internos da empresa relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Assim, tem como objetivo especificar ou mostrar como a organização atende aos requisitos dos padrões apresentados, ou seja, o manual contém informações sobre objetivos e expectativas, entre outras informações relacionadas à empresa. Desta forma, também inclui os requisitos necessários para que a organização cumpra a norma ISO 9001 ou outras normas que a própria organização atenda. A figura 2 mostra a representação da documentação do SGQ em estrutura hierárquica.

Figura 2: Estrutura e hierarquia da documentação do SGQ



Fonte:(Qualiex, 2013)

Segundo Oliveira (1994), a documentação normativa é uma ferramenta de comunicação dentro da empresa que deve ser usada para alcançar os efeitos desejados da qualidade. Os documentos, desse modo, são necessários para comunicar claramente as decisões tomadas, fornecer informações necessárias, informar como e o que precisa ser feito e, também, para que demonstrem a implementação do SGQ. A empresa, portanto, deve documentar os seus procedimentos para estabelecer o controle necessário sobre os registros do sistema de qualidade, garantindo, assim, segurança para evitar o uso de documentos desatualizados que possam causar problemas. Para tanto, faz-se necessário que esses documentos sejam legíveis.

O Procedimento Operacional Padrão, muito conhecido nas organizações como POP, orienta as atividades de desenvolvimento por meio de uma sequência detalhada, de forma que todos na atividade fiquem satisfeitos, garantindo a padronização e obtendo os resultados esperados. Logo, o pessoal que está diretamente ligado aos processos pode formular procedimentos operacionais padrões para obter segurança e consistência na qualidade. A padronização, dessa maneira, consiste em uma ferramenta gerencial fundamental para as organizações, sendo a base para o estabelecimento da rotina no trabalho diário. Além disso, é considerada como o método de garantia da produtividade e competitividade, não se limitando apenas a um registro ou estabelecimento de um padrão, mas envolvendo também o treinamento, utilização e verificação contínua do sistema padronizado (CAMPOS, 2014).

Ao introduzir a GQ em uma empresa é necessário saber o que precisa ser aprimorado e implementar um maior grau de integração entre as atividades e os processos da área operacional, encontrando, assim, possíveis gargalos. Para Lobo (2020), a implementação dos sistemas de um SGQ dentro de uma organização traz alguns benefícios para a empresa, sendo

uma oportunidade de aumentar a competitividade por meio da redução do desperdício, da melhor capacitação dos profissionais, da melhor gestão e aproveitamento de projetos, materiais, componentes e adoção de normas técnicas. Ademais, ainda é capaz de identificar problemas antes que eles causem consequências graves, atendendo às necessidades dos clientes com produtos que estabelecem uma imagem positiva para a organização no mercado.

Para identificar possíveis problemas, utiliza-se como soluções ferramentas de GQ, que é um conjunto de técnicas de classificação usadas para analisar, medir, localizar problemas e encontrar soluções nos processos de negócio. Muito eficazes quando utilizadas, elas fornecem uma sequência de regras, programas ou procedimentos simples e objetivos que podem analisar o processo de forma ágil e eficaz e buscar melhorias e correções para atingir a mais alta qualidade.

A fidelidade do público-alvo do processo é a parte mais importante que a GQ oferece, pois quanto mais satisfeitos estão os clientes, maior é a taxa de fornecimento, o que favorece os lucros, reduz os custos e permite produzir com mais qualidade com um valor mais baixo. Segundo Paladini (2009), o intuito dessa ação é garantir a total satisfação do cliente em relação ao que se foi prometido. Destarte, a padronização dos processos ajuda no controle das variações de qualidade dos produtos. Dessa forma, tem-se todas as informações disponíveis. Assim, independentemente de quem esteja realizando o processo, não haverá perda na qualidade. A tarefa organizada e desempenhada de maneira unificada permite que os riscos sejam mínimos. Desse modo, todos os funcionários devem ser capacitados e treinados para entender todas as operações e como elas devem ser executadas, pois se todos os processos estiverem engajados, o desempenho desejado será observado em pouco tempo e garantirá uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes de mercado.

2.3 Vantagem competitiva

A competição se intensificou de forma drástica em praticamente todas as partes do mundo ao longo das últimas décadas. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa (PORTER, 1999).

A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – atuar com sucesso em um dado contexto de negócios. Segundo Coutinho e Ferraz (2002), a vantagem dessa competição levará a um declínio na capacidade de atuação dos concorrentes, provando-se, assim, em um determinado setor de mercado. É isso que faz com que o produto se destaque, o que torna o produto procurado pelos consumidores e, muitas vezes, uma escolha lógica quando surge a demanda do consumidor. Em um ambiente competitivo, ou seja, entre empresas com grande concorrência, a competitividade é inerente. Isso faz com que todas as empresas inseridas no meio industrial estejam atentas e estudando ações, buscando a distinção a seu favor. Portanto, deve-se buscar uma vantagem competitiva significativa, que é difícil de imitar. Tornando-se, assim, possível atingir os objetivos de toda a organização.

As vantagens de competitividade originam-se, fundamentalmente, do valor que a empresa consegue criar para seus clientes que ultrapassa o custo de fabricação dela (PORTER, 1990). De acordo com Tachizawa e Rezende (2002), a vantagem competitiva de uma empresa, ou seja, o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário, advém do fato de a empresa operar com baixo custo ou com diferenciação. Em um ambiente altamente competitivo, à medida que as empresas continuam mudando, os requisitos para diferenciais nos padrões de mercado estão aumentando. Portanto, a situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando, entre

outros aspectos, apresentar alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços (OLIVEIRA, 1998).

A estratégia competitiva é adequada à forma como a organização completa seu comportamento em relação aos concorrentes no mercado e o tipo de vantagem que obtém em relação a eles. Como assinala Porter (1979), a estratégia deve ser abordada a partir da identificação das forças que moldam a competição. Essas forças, por sua vez, são definidas por um conjunto de características técnicas e econômicas específicas de cada indústria. Essa visão de competição se aplica tanto às atividades de indústria quanto de serviços.

Segundo McGee e Prusak (1994), em uma economia de informação, a concorrência entre as organizações se baseia em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Aquela empresa que gerenciar e utilizar corretamente a sua informação interna, portanto, alcançará diferencial competitivo no mercado.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada e com o objetivo de ser descritiva, compreendendo as características do objeto de estudo, com abordagem qualitativa, sendo o método um estudo de caso. É descritiva porque descreveu as características do objeto de estudo e qualitativa porque se preocupa com a interpretação de fenômenos que não se pode quantificar.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (SILVA; MENEZES, 2000, p.21)

O pesquisador, dessa forma, não interfere nessas questões, isso significa que os fenômenos não são manipulados. Além disso, a natureza desta pesquisa é qualitativa, na qual as informações obtidas não são quantificáveis, e os dados são investigados de maneira indutiva. Dessa forma, a interpretação dos fenômenos e significados é básica no processo qualitativo (MATIAS-PEREIRA, 2012). Os pesquisadores usam métodos qualitativos para tentar explicar por que as coisas são feitas, expressar o que deve ser feito, mas não quantificar o valor. Os valores analisados não são numéricos, sujeitos a interação do entrevistado, usando métodos e abordagens diferentes. Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. Deste modo, o pesquisador qualitativo procura assegurar ao leitor que o propósito da investigação não é alcançar a generalização, mas fornece exemplos situacionais à experiência do leitor (STAKE, 2011).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso se diferencia das demais formas de pesquisa por ser exemplar ao possuir cinco características gerais, a saber: ser significativo, ser completo, considerar perspectivas alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de maneira atraente. O estudo de caso, portanto, é um método específico de pesquisa. A presente pesquisa investiga o fenômeno interagindo no momento em que ocorre, sem existir grande intervenção dos envolvidos. Nesse sentido, refere-se a uma análise detalhada, partindo do pressuposto de que o conhecimento pode ser obtido por meio do estudo de um único caso.

Assim, para o levantamento das informações necessárias para este estudo de caso, foi enviado um questionário semiestruturado com perguntas abertas para a coleta de dados com a funcionária responsável pelo setor de qualidade da empresa, a qual, além de responder o instrumento de pesquisa, deixou um canal de comunicação complementar para sanar possíveis

dúvidas sobre as respostas por meio do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*. O questionário possui quatro perguntas baseadas no referencial teórico desta pesquisa, a fim de se identificar como ocorre a prática da Gestão da Qualidade na empresa.

4. ESTUDO DE CASO

A empresa pesquisada fica localizada na cidade de Jucurutu/RN, é classificada como de grande porte e está no mercado desde 1996. A partir de então, vem crescendo junto com seus colaboradores e, hoje, emprega 100 trabalhadores diretos e 150 indiretos; beneficia mais de 400 famílias, dando oportunidade ao homem do campo e, principalmente, a população local. Além disso, procura sempre investir em tecnologia, promovendo mais qualidade em todos os produtos.

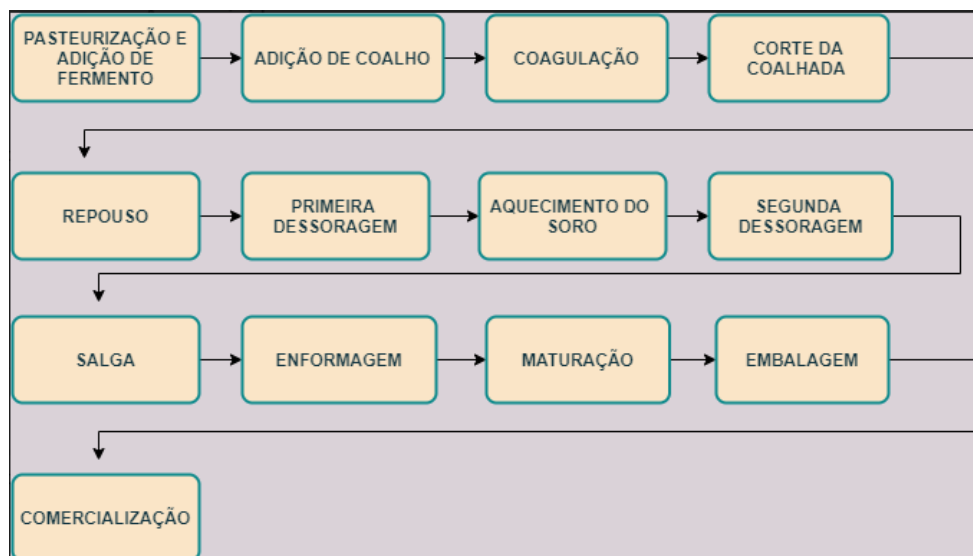
A empresa tem capacidade de processamento de 90 mil litros de leite/dia, que é a sua principal matéria-prima, o qual é transportado de 22 cidades diferentes, operando com relativa capacidade. Em sua linha de produtos estão incluídos: queijo, leite pasteurizado e bebidas lácteas. Atua principalmente na região onde está localizada a sua única instalação, porém sua distribuição alcança outras cidades vizinhas, como também alguns outros estados. A comercialização de seus produtos é feita pelos supermercados locais, o pequeno varejo (padarias e mercearias), bem como as principais redes comerciais do estado do Rio Grande do Norte (RN). Atende consumidores de todas as categorias, por meio de seus próprios canais de distribuição, que associam a marca a produtos frescos de qualidade.

A organização tem uma área específica de qualidade, o que é muito importante devido ao rigor necessário para o controle do processo produtivo para linhas de produtos derivados do leite, e possui um laboratório físico-químico e também microbiológico para a análise de todos os seus produtos. Devido às características dos seus produtos, a empresa é inspecionada pelo IDIARN (Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do RN).

Um dos produtos principais da empresa, e com grande destaque no mercado, é o queijo coalho, pois este é o produto que possui mais margem de lucro dentro da organização, consequentemente o produto mais vendido por ela. Sendo assim, para esta pesquisa, esse produto será adotado como referência para análise da GQ, assim como seus diferenciais que levam à vantagem competitiva no mercado.

A figura 3 descreve as operações fundamentais com as principais etapas do processo produtivo do queijo coalho a fim de promover um melhor entendimento desse processo.

Figura 3: Processo produtivo do queijo coalho



Fonte:(Autoria própria, 2021)

O processo produtivo do queijo coalho é baseado em várias etapas. Por ser tratar de um processo que tem atividades químicas é necessário um bom controle de qualidade e inspeção dos produtos derivados lácteos, garantindo, assim, as especificações do produto durante e depois das atividades industriais.

5. RESULTADOS

Neste tópico serão apresentadas as respostas obtidas do questionário para analisar e discutir as práticas realizadas pela empresa em relação aos seus processos, a Gestão da Qualidade, ao ISO 9001 e a vantagem competitiva.

5.1 Processos

Na primeira questão, foi perguntado se a empresa possui o mapeamento de seus processos produtivos e qual a aplicação deles. A partir disso, foi respondido que a organização possui fluxogramas nos quais são descritos todos os seus processos produtivos, ou seja, é onde está inserido o mapeamento de processos. Esses fluxogramas são determinados por meio de observação, análise das realizações das tarefas executadas pelos funcionários em tempo real e planilhas organizacionais. Assim, têm como objetivo entender profundamente as etapas de um processo produtivo, bem como o fluxo de atividades, as informações e funções desses processos. Dessa forma, o mapeamento de processos favorece a gestão da informação da empresa, um melhor direcionamento e produtividade, ajuda a reduzir os erros, assim como auxilia os gestores para acompanhar e cobrar os funcionários quanto a execução das tarefas.

Para uma empresa que possui um processo produtivo com operações químicas que necessitam de um controle rigoroso de processo, que preza por uma boa qualidade do seu produto e ainda passa por inspeção de órgão fiscalizador, é imprescindível que tenha todos os seus processos documentados e controlados.

5.2 Gestão da Qualidade

A segunda pergunta questionou se a empresa tem um Sistema de Gestão da Qualidade em seus processos produtivos e, se sim, como ele é aplicado. Com isso, foi respondido que a organização utiliza um Manual da Qualidade como guia, o qual possui documentos e requisitos gerais que se baseiam nos critérios de cada elemento da norma ISO 9001. Utiliza, também, documentos da Qualidade que especificam os métodos e instruções de trabalho, procedimentos e registros com resultados de análise. O documento diz ainda que a GQ traz como benefícios a eficiência e padronização dos processos, a redução de riscos, a economia de recursos e uma melhor compreensão das necessidades e da satisfação dos clientes.

Em relação ao SGQ, a organização utiliza seus principais métodos, visto que, como tem um Manual da Qualidade e se baseia nos critérios da ISO 9001, as documentações utilizadas favorecem que a empresa possa ter um bom registro, controle e monitoramento dos seus processos.

5.3 ISO 9001

Na questão 3, foi perguntado se empresa possui alguma certificação de Qualidade. Foi respondido, então, que a empresa não possui certificação, mas que é inspecionada pelo IDIARN.

Embora utilize das práticas relacionadas a GQ e ao seu sistema, a empresa não possui certificação da ISO 9001, porém utiliza essa norma como referência para as práticas de qualidade. O IDIARN é responsável por assegurar as condições sanitárias para o estado do Rio Grande do Norte. Para o produto obter o selo ou o registro sanitário é realizado uma vistoria na organização para analisar a estrutura da empresa e a localização das máquinas. Ele busca assegurar e aprimorar os padrões mínimos nos procedimentos executados em atividades que envolvam ações com fiscalizações dos comércios.

5.4 Vantagem competitiva

A última pergunta questionou se o produto da empresa analisado nesta pesquisa, o queijo coalho, é reconhecido no mercado por ter alguma característica superior a dos seus concorrentes e qual seria essa característica em termos de qualidade. Foi respondido que os produtos que a empresa fornece são extremamente valorizados pelo mercado devido ao produto ter uma altíssima qualidade, pois são analisados no laboratório próprio da empresa. As características que o destacam dos demais são: sabor incomparável, aspecto visual irresistível, embalagens diferenciadas, padrão de qualidade maior que as empresas existentes na cidade em que se localiza e a textura do queijo espetacular.

As práticas realizadas pela organização em prol da GQ, as quais são focadas na produção e inspeções do produto, refletem em características como o sabor, aspecto visual, textura e a qualidade como um todo, que, junto com a embalagem diferenciada, proporcionam uma vantagem competitiva do produto no mercado em que atua.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado na pesquisa, verifica-se que a GQ nas organizações proporciona um grande valor quando suas práticas resultam em melhoria de qualidade para um produto ou serviço. A depender da forma que for aplicada no processo produtivo, pode gerar algum diferencial que gere vantagem competitiva do produto no mercado.

O objetivo desta pesquisa foi analisar como a GQ pode ser utilizada como vantagem competitiva em uma empresa de laticínios. Para tanto, os resultados obtidos por meio do

questionário aplicado na empresa foram essenciais para que pudesse ser feita uma análise das características do produto que são um diferencial para esse mercado.

O fato de a empresa aplicar os métodos e práticas do SGQ baseados na ISO 9001, mesmo não possuindo a certificação para essa norma, como ter todos os seus processos produtivos mapeados, assim como instruções, procedimentos e registros documentados, mostram que a organização segue uma boa referência para que possa realizar uma boa gestão da qualidade dos seus processos. Outro ponto importante para o seu destaque é possuir um laboratório próprio e específico para análise e inspeção das especificações e qualidade do produto.

Como consequência, as características do produto resultantes de um processo gerido pela qualidade resultam em diferenciais, tais como sabor, aspecto, textura, que, quando comparados aos seus concorrentes diretos no mercado em que atua, geram uma vantagem competitiva para atuação da empresa no mercado.

Quanto as limitações desta pesquisa, as informações só puderam ser coletadas por meio de resposta da funcionária da organização, devido à impossibilidade de se fazer uma observação direta com uma visita *in loco* por questões de segurança da atualidade devido à pandemia da COVID-19. Outro ponto relevante a apontar como limitação, é que a prática realizada pela empresa em possuir um laboratório próprio que auxilia diretamente para a GQ possui um custo considerável, o que pode inviabilizar que empresas de portes menores consigam adotar essa infraestrutura.

Como oportunidade de pesquisas futuras, pode-se analisar os processos e diferenciais das demais linhas de produtos da empresa. Outra oportunidade seria aplicar uma pesquisa com clientes e consumidores do produto para identificar o seu diferencial sob a perspectivas de quem o consome.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

FAO - **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. FAOSTAT - Livestock Primary. Roma, Italy, 2021.

LOBO, Renato Nogueira. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Erica, 2020.

TOLEDO, J. C. CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade na Fábrica do Futuro**. In: ROzenfeld, H. **A Fábrica do Futuro**. São Paulo: Banas, 2000.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. ISO 9001:2000: **Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

CAROLINA, Ana. Descrição de Instrução de Trabalho: Padronizando para Eficiência. **Qualiex**: blog da qualidade, 2013. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/descricao-de-instrucao-de-trabalho-padronizando-para-eficiencia/>. Acesso em: 24 maio 2021.

VALLS, Valéria Martin. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Brasília, v. 33, n. 2, p. 172-178, ago. 2004.

OLIVEIRA, M. A. L. **Documentação para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 105 p.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. Falconi, 2ª ed., p. 171, 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2009.

PORTER, Michael e. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4a ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.

PORTER, M.E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.[18]

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/ PPGE/LED, 2000, 118 P.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2002. 193p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 294p.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p.137-145, 1979.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/ PPGE/LED, 2000, 118 P.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARIANI, Celso Antonio **MÉTODO PDCA E FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS INDUSTRIAIS: UM ESTUDO DE CASO RAI** - Revista de Administração e Inovação, vol. 2, núm. 2, 2005, pp. 110-126.