

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**QUALIDADE TOTAL:
UM ESTUDO DE CASO NA MACEDO**

ROBERTO GASPAR SALVADOR

Florianópolis, junho de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**QUALIDADE TOTAL:
UM ESTUDO DE CASO NA MACEDO**

Roberto Gaspar Salvador

**Orientador:
Prof. Carlos Wolowski Mussi**

**Área de Concentração:
Qualidade**

Florianópolis, junho de 2000.

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribui a nota _____ ao aluno Roberto Gaspar Salvador, na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Wolowski Mussi

Orientador

Presidente da Banca

Prof^a. Edinice Mei Silva

Membro

Prof. Antônio Getúlio Westrupp

Membro

"Para alcançar a Qualidade Total, as ações de todas as áreas e níveis da empresa precisam ser integradas e guiadas por uma visão global, apontada para o objetivo final: *o sucesso da empresa.*"

(Luiz Cesar Barçante)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e especialmente:

Aos meus pais, *Luiz César e Alvací*;

Ao professor e orientador *Carlos Wolowski Mussi*;

Aos meus irmãos *Ricardo e Cristina*;

Aos *servidores da UFSC*;

Aos *funcionários da Macedo, Koerich S.A.*, em especial ao *Maurício Pantaleão* e à *Cláudia dos Anjos*, que colaboraram muito para o desenvolvimento do presente trabalho;

E, a *Deus* que me concedeu muita luz e força de vontade para não desanimar no meio do caminho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE FOTOGRAFIAS	x
RESUMO	xi
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Exposição do tema.....	01
1.2. Definição do problema.....	02
2. OBJETIVOS	03
2.1. Objetivo geral.....	03
2.2. Objetivos específicos.....	03
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	04
3.1. Conceitos de Qualidade.....	04
3.2. A evolução da Qualidade.....	06
3.2.1. Evolução da Qualidade no Ocidente.....	06
3.2.2. A evolução da Qualidade no Japão.....	08
3.2.3. A evolução da Qualidade no Brasil.....	08
3.2.4. A evolução da Qualidade no Mundo.....	09
3.3. Abordagens de qualidade.....	09
3.3.1. Abordagem de Garvin.....	09
3.3.2. Abordagem de Juran.....	10
3.3.3. Abordagem de Deming.....	12
3.3.4. Abordagem de Crosby.....	14
3.3.5. Abordagem de Ishikawa.....	15
3.4. ISO 9000.....	17
3.4.1. Os degraus da qualidade.....	18
3.4.2. Estrutura da documentação.....	19
3.4.3. As normas internacionais série ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004.....	21
3.4.4. Normas existentes.....	21

4. METODOLOGIA	23
4.1. A natureza da pesquisa.....	23
4.2. Caracterização da pesquisa: tipo, método e modo de investigação.....	23
4.3. População.....	24
4.4. Técnicas de coleta de dados.....	25
5. CARACTERIZAÇÃO DA MACEDO, KOERICH S.A.	26
5.1. Histórico da Empresa.....	26
5.2. Logomarcas da Macedo.....	28
5.3. Localização.....	29
5.4. Unidades da Macedo, Koerich S.A.....	30
5.5. Fluxo Produtivo.....	31
5.5.1. Departamento de Grãos.....	32
5.5.2. Fábrica de Rações.....	33
5.5.3. Granja de Matrizes.....	34
5.5.4. Incubatório.....	35
5.5.5. Granjas de Frango de Corte.....	36
5.5.6. Frigorífico.....	38
5.5.7. Centrais de Distribuição.....	41
5.6. Características Gerais da Macedo.....	43
5.6.1. Missão.....	45
5.6.2. Código de Ética.....	45
5.6.3. Organograma.....	46
5.6.4. Ritmo de crescimento.....	47
6. QUALIDADE TOTAL MACEDO (QTM)	48
6.1. Motivos da implementação da Qualidade Total na Macedo.....	49
6.2. As ações da Macedo.....	50
6.2.1. Implantação do TQC na Macedo.....	51
6.2.2. Processo de Certificação (ISO 9001 E HACCP).....	59
6.2.3. Agregar valor à marca Macedo.....	62
6.3. Os Resultados das ações da Macedo.....	69
6.4. Limitações à Implantação do Programa de Qualidade.....	81
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais conceituações sobre Qualidade.....	5
Quadro 2 – Missão da Macedo, Koerich S.A.....	45
Quadro 3 – Código de Ética da Macedo, Koerich S.A.....	45
Quadro 4 - Quadro evolutivo de 1973 a 1996.....	47
Quadro 5 - Dados da Filial São Paulo.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidades da Macedo e suas respectivas localização e capacidade.	30
Tabela 2 - Quadro comparativo - 1996 a 1999.....	71
Tabela 3 - Evolução da Macedo, Koerich S.A. entre 1980 e 1999.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das Vendas por Central de Distribuição	42
Gráfico 2 – Crescimento das vendas em Kg.....	66
Gráfico 3 – Evolução do Faturamento e Produção de Frango Vivo.....	72
Gráfico 4 – Dados da Filial de São Paulo	74
Gráfico 5 – Lembrança da Marca no Estado de Santa Catarina.....	78
Gráfico 6 – Lembrança da Marca na Grande Florianópolis	78
Gráfico 7 – Lembrança da Marca no Vale do Itajaí.....	79
Gráfico 8 – Lembrança da Marca no Sul do Estado.....	79
Gráfico 9 – Lembrança da Marca no Planalto Serrano	80
Gráfico 10 – Lembrança da Marca no Norte do Estado	80

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 Unidade de compra e armazenagem de grãos.....	32
Fotografia 2 – Foto da fábrica de rações	33
Fotografia 3 – Granja de Matrizes	34
Fotografia 4 – Incubatório	35
Fotografia 5 - Granjas de Corte da Macedo	36
Fotografia 6 - Frigorífico da Macedo	38
Fotografia 7 – Central de Distribuição Macedo	41

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo verificar os principais resultados obtidos pela Macedo, Koerich S.A. com a implantação da Qualidade Total. Para fundamentar o estudo, apresentam-se os principais conceitos de qualidade; a evolução da qualidade; abordagens de qualidade discutidas por Garvin, Juran, Deming, Crosby e Ishikawa; além de alguns conceitos para compreender a ISO 9000. A pesquisa em pauta é de natureza qualitativa e do tipo descritiva. O modo de investigação utilizado é o estudo de caso. A empresa objeto do estudo de caso é a Macedo, Koerich S. A.. A empresa é um complexo agroindustrial catarinense sendo totalmente verticalizada; operando desde a produção de pintinhos, produção de frangos em aviários próprios, possui uma fábrica de rações para matrizes e frangos de corte, tem uma unidade de compras e armazenagem de grãos, além de frigorífico e centrais de distribuição de sua propriedade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas com gerentes e funcionários, além de utilizar uma análise documental e análise bibliográfica. A pesquisa descreve os principais motivos que levaram a empresa a implementar tanto a qualidade total como outras ações que também se tornaram necessárias para solucionar alguns problemas da empresa. O trabalho também descreve as principais etapas da implementação da Qualidade Total na Macedo e os resultados que a empresa obteve nos últimos anos para ilustrar o êxito de suas ações.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Exposição do tema

O ambiente (interno e externo) de uma organização altera-se de modo muito rápido e se os dirigentes não atentarem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, poderão ter perdas em termos de competitividade e produtividade.

No mundo inteiro, pessoas, empresas e até mesmo organizações sem fins lucrativos estão se conscientizando cada vez mais da necessidade de melhorar a qualidade de produtos e serviços. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. Eles não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior.

Investir em qualidade produz: menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor rotatividade de pessoal, clientes satisfeitos e uma imagem melhor. Uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade. Desenvolver qualidade em todas as áreas deveria ser uma parte natural da vida da empresa tanto quanto orçamentos, auditorias e projeto de produtos.

Muitas empresas gastam grande parte do seu faturamento na produção e no reparo de atividades mal desenvolvidas, corrigindo defeitos, sucateando produtos defeituosos, resolvendo conflitos internos e lidando com reclamações. A má qualidade prejudica a imagem da empresa e seu custo é incalculável.

Grande parcela de consumidores não reclama da qualidade inferior. Eles simplesmente mudam de fornecedores. Os clientes insatisfeitos poderiam ensinar alguma coisa às empresas, mas como em sua maioria eles não reclamam, isso raramente acontece. Ao invés de beneficiar as empresas, as experiências dos clientes insatisfeitos servem simplesmente para afastar clientes em potencial.

Seja qual for o ramo de negócio, o empresário não pode estar sozinho nessa batalha. É preciso mobilizar toda a empresa nessa direção. Qualidade Total exige a participação de todos, empregados e colaboradores, sem exceção. Representa uma nova cultura a ser introduzida. Ganhar mais, com crescentes perspectivas de negócios, num clima de cooperação e de responsabilidade dentro da empresa. Este é o caminho a percorrer. Só depende de vontade e determinação.

1.2. Definição do problema

A empresa escolhida para o desenvolvimento do trabalho não é apenas um empreendimento de valor, em que as pessoas executam suas tarefas dentro de uma sinergia; ela é também um sistema aberto, que influencia e sofre influências do meio em que se encontra inserida. Cabe, nesse caso, à gerência, a defesa das ameaças internas e externas a seu sistema organizacional.

A importância a ser dada à forma do gerenciamento da qualidade é alvo de discussão, tanto nos meios acadêmicos quanto nas referências normativas da gestão da qualidade. O sucesso de um programa de qualidade não se encontra somente na dependência de métodos estatísticos e de modernos equipamentos, mas também nas profundas transformações gerenciais que deverão ser processadas na empresa.

Mudanças radicais, como as que se processam na implantação das ferramentas da qualidade, modificam por completo os procedimentos e as atitudes da gerência. A meta de uma gestão competente é tornar a empresa globalizada e competitiva no mundo inteiro; é maximizar sua participação de mercado e não maximização de lucros a curto prazo, como no velho estilo tradicional.

A Macedo, Koerich S.A. percebendo a necessidade colocada por todo o mercado e também a questão da produtividade, procurou identificar a adequação do problema global às questões da empresa. O aumento da competitividade e a maior agressividade das empresas concorrentes junto a seus mercados tem levado a maioria das empresas a tomarem a decisão de implantar programas de Qualidade Total.

A prática de modernos conceitos de qualidade está presente em cada etapa do processo de produção na Macedo. Desde a fabricação da ração, até a distribuição do ponto-de-venda. Tudo é controlado, tudo é supervisionado, tudo obedece a um rígido padrão de qualidade. Tomando-se por base as considerações feitas, até então, afim de facilitar a compreensão do tema e do problema estudados, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

QUAIS OS PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS PELA MACEDO, KOERICH S.A. COM A IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Avaliar os principais resultados obtidos pela MACEDO, KOERICH S.A. com a implementação da Qualidade Total.

2.2. Objetivos específicos

As etapas de trabalho necessárias à consecução do objetivo geral deste trabalho são as seguintes:

- Levantar, junto à literatura especializada, os fundamentos básicos, apresentados pelos estudiosos da área de qualidade;
- Descrever as características gerais e atuais da empresa em estudo;
- Identificar os motivos que incentivaram a implementação do programa de Qualidade Total Macedo;
- Resgatar as fases/etapas que serviram de orientação para a elaboração e para implementação do programa de Qualidade Total Macedo;
- Demonstrar os resultados obtidos pela empresa após a implantação da qualidade total.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Conceitos de Qualidade

São muitos os conceitos de qualidade. Qualidade, para DEMING (1990), começa com a intenção de implantá-la, o que é determinado pelos dirigentes, com vistas a alcançar os consumidores, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também o meio de conjugar valores que consigam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano da organização. JURAN (1992) classifica qualidade como sendo a adequação do produto ao seu uso; isso significa que a organização terá que adequar sua estrutura às necessidades de mercado. Essas são definições que expressam o desejo de se demonstrar, de forma simples e objetiva, uma formulação teórica que possa retratar a importância da qualidade para as organizações.

Para PALADINI (1994), identificar as necessidades e oportunidades no mercado é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças de uma organização. São realmente da interpretação das necessidades do consumidor que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que as empresas atentas a essas transformações conseguiram sobreviver. Quem se isolou e idealizou seus próprios conceitos, afastou-se da realidade; são inúmeros os exemplos desse isolamento, desde companhias aéreas até regimes políticos.

Conforme MOTTA (1995) a capacidade criativa de inovar será o grande desafio das empresas, na medida em que a competitividade global exige métodos inovadores de gerenciamento. Nesse processo de múltiplas vantagens, o que todos devem fazer é olhar com inteligência as novas ferramentas de trabalho oferecidas pela qualidade, dentro de uma perspectiva futurista e inovadora. A empresa que não for capaz de se reinventar, numa época que exige mudanças radicais, está fadada ao desaparecimento. Administrar mudanças e inovações será uma constante e um dos desafios dos dirigentes, que deverão mostrar muita competência nestes novos tempos.

As pessoas precisam estar preparadas para executar tarefas que, em condições normais, teriam dificuldades em realizar, contudo ficariam muito felizes se a organização contribuísse para que elas fossem executadas. Adequadamente administradas, as ferramentas da qualidade terão condições de colaborar para a concretização dessas expectativas, uma vez

que as transformações proporcionadas pelas mudanças, irão alterar profundamente o perfil organizacional da empresa, oferecendo aos indivíduos, ambientes favoráveis à criatividade e realizações. É importante, contudo, citar que tais contribuições terão muito mais probabilidade de ocorrer nas corporações preocupadas em promover alterações em seu cotidiano, no dia-a-dia de suas atividades.

MOTTA (1995) destaca ainda que o que se constituía como inovador para uma empresa, na década de 80, é simplesmente visto hoje como um requisito mínimo para se ingressar em qualquer segmento de mercado. A empresa não pode parar de inovar, não pode mais ficar olhando somente para seu mercado interno. A competitividade é global e o espectro da concorrência atinge a todos, independentemente de onde a organização esteja localizada e do que ela produz.

Vários estudiosos têm apresentado definições para a palavra Qualidade. Algumas das principais conceituações são:

Quadro 1 – Principais conceituações sobre Qualidade

Autores	Conceitos
Juran	Qualidade é adequação ao uso.
Feigenbaum	Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da Qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos.
Crosby	Qualidade é conformidade com especificações, e não elegância.
Deming	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem-feito. Aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade.
Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade).
Masaaki Imai	No contexto mais amplo, Qualidade é qualquer coisa que pode ser melhorada. Quando se fala em Qualidade, tende-se a pensar em termos da Qualidade do produto. Quando discutida no contexto Kaizen (aprimoramento), nada poderá estar mais longe deste objetivo. O interesse principal aqui é a Qualidade das pessoas.
George English	Qualidade é medida pelo custo de fazer coisas erradas.
Cerqueira Neto	Qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes; Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia.
Pedro Demo	Qualidade é uma questão de ser e não se ter.

Fonte: BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total: uma visão brasileira: O impacto estratégico na Universidade e na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, p. 38-39, 1998 (Adaptado).

3.2. A Evolução da Qualidade

BARÇANTE (1998) destaca que a Qualidade existe desde que o mundo é mundo e que o homem sempre procurou o que mais se adequasse as suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual. Hoje, vivemos o cenário da busca da Qualidade Total nas empresas como fator de sobrevivência e competitividade.

3.2.1. Evolução da Qualidade no Ocidente

Especialmente a partir da revolução industrial, com o desenvolvimento das ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medidas, a Qualidade evoluiu até nossos dias essencialmente através de quatro Eras conforme BARÇANTE (1998), dentro das quais a arte de obter Qualidade assumiu formas distintas:

- Era da Inspeção
- Era do Controle Estatístico da Qualidade
- Era da Garantia da Qualidade
- Era da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM)

Era da Inspeção

No final do século XVIII e no início do século XIX, a Qualidade era obtida de uma forma bem diferente da obtida hoje em dia. A atividade produtiva era artesanal e em pequena escala. Os artesãos e artificies eram os responsáveis pela construção de qualquer produto e por sua Qualidade final. Com o desenvolvimento da industrialização e o advento da produção em massa, tornou-se necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar a sua Qualidade. O objetivo principal era obter a Qualidade igual e uniforme em todos os produtos. Ênfase à conformidade. Essa abordagem prevaleceu por muitos anos, durante os quais a Qualidade era obtida através de inspeção, controle e separação dos “bons” e dos “maus” produtos. Aos inspetores cabia a tarefa de identificação e quantificação das peças defeituosas; estas eram removidas e trocadas sem que se fizesse uma avaliação das causas reais do problema para prevenir sua repetição.

Era do Controle Estatístico da Qualidade

O advento da Segunda Guerra Mundial exigiu que outras técnicas também fossem desenvolvidas para combater a ineficiência e impraticabilidade apresentadas pela inspeção 100% na produção em massa de armamentos e munições. Nesse sentido, Harold Dodge e Harry Romig desenvolveram técnicas de amostragem, nos EUA, que tiveram grande aceitação. Programas de capacitação começaram a ser oferecidos em larga escala nos EUA e na Europa Ocidental, tanto referente ao controle de processo quanto às técnicas de amostragem.

Era da Garantia da Qualidade

Entre 1950 e 1960, vários trabalhos foram publicados ampliando o campo de abrangência da Qualidade. Prevenção passou a ser enfatizada e as técnicas empregadas foram além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais.

Os quatro principais movimentos que compõem esta Era são: a quantificação dos custos da Qualidade; o controle total da Qualidade; as técnicas de confiabilidade e o programa Zero Defeitos.

A Era da Garantia da Qualidade caracterizou-se pela valorização do planejamento para a obtenção da Qualidade, da coordenação das atividades entre os diversos departamentos, do estabelecimento de padrões da Qualidade, além das já conhecidas técnicas estatísticas.

Tanto Feigenbaum quanto Juran observaram a necessidade de as empresas desenvolverem um novo tipo de especialista, não só com conhecimentos estatísticos, mas também com habilidades gerenciais: o engenheiro da Qualidade.

Era da Gestão da Qualidade Total (TQM)

Esta Era iniciou-se no Ocidente a partir dos esforços de recuperação de mercado enviados por grandes empresas americanas, em meio à invasão de produtos japoneses de alta Qualidade no final da década de 1970. A Era da Gestão da Qualidade Total é uma evolução natural das três que a precederam e está em curso até hoje. Ela engloba as Eras da Garantia da Qualidade, do Controle Estatístico da Qualidade e da Inspeção, porém seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e sua satisfação como fator de preservação e ampliação da

participação no mercado. A Gestão da Qualidade Total é aplicada em tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades não ligadas à produção propriamente dita.

3.2.2. A Evolução da Qualidade no Japão

BARÇANTE (1998) destaca que até meados do século XX, os produtos japoneses eram reconhecidos como ruins e baratos, e não gozavam da reputação que têm hoje em dia. Naquela época, a Qualidade no Japão era obtida através da inspeção. Ao término da Segunda Guerra Mundial, o Japão era uma nação pobre, totalmente destruída, e que dispunha apenas de um único recurso – sua gente. O Japão perdeu a guerra militar, mas tem ganho a guerra econômica de forma notável, a ponto de muitas nações e empresas ocidentais buscar copiar o modelo japonês.

Alguns pontos contribuíram de forma decisiva para o *boom* da Qualidade no Japão, como:

- A liderança e direção centralizadas.
- O envolvimento e comprometimento da alta administração empresarial.
- O desejo de elevar a Qualidade à condição de tópico de importância nacional.
- A participação dos funcionários de todos os níveis da empresa.
- O foco no cliente, com uma cuidadosa atenção à sua definição de Qualidade.
- O aprimoramento contínuo (Kaisen) como parte do trabalho diário de todos os funcionários.

3.2.3. A Evolução da Qualidade no Brasil

BARÇANTE (1998) coloca que a partir de 1990, o movimento em prol da Qualidade teve um crescimento avassalador no país, que remonta à década de 1980, onde foram lançadas as bases deste movimento. Até o início da década de 1990 ainda não havia um movimento coordenado e global, mas sim ações isoladas de alguns segmentos da sociedade. Atualmente, o movimento brasileiro pela Qualidade, segundo especialistas japoneses, é o segundo mais vigoroso programa em favor da Qualidade em todo o mundo.

3.2.4. A Evolução da Qualidade no Mundo

BARÇANTE (1998) conclui que da década de 1980 até nossos dias, com o sistema de comunicações cada vez mais globalizado e eficiente, intensificou-se o intercâmbio de informações e lições aprendidas entre o Ocidente e o Japão, tornando mais unificado o processo de evolução da Qualidade no mundo. A qualidade tem evoluído muito no mundo, considerando tanto sua evolução no Ocidente quanto no Japão e recente integração internacional.

3.3. Abordagens de qualidade

3.3.1. Abordagem de Garvin

GARVIN (1988, p. 48) identifica cinco visões de qualidade e, a partir delas, pode-se defini-la. São as seguintes:

Visão transcendental – Nessa visão, qualidade é sinônimo de “excelência inata”. O autor parte da premissa de que há algo de intemporal e duradouro nas obras de qualidade. Essa idéia encontra-se muito próxima dos produtos artesanais, rejeitando a produção em massa. Segundo essa visão, a qualidade não pode ser conceituada, nem medida, mas reconhecida quando se tem contato com ela. Essa visão gera uma enorme dificuldade à empresa pois não lhe oferece orientação prática e sustenta-se na idéia de que um gerente ou qualquer pessoa conhecerá a qualidade, quando com ela se defrontar.

Baseada no produto – Completamente antagônica à anterior, essa visão sustenta que a qualidade é precisa e mensurável. Sustenta, porém, que “diferenças de qualidade refletem diferenças nas quantidades de algum ingrediente ou atributo de um produto”(p. 50). Exemplificando, um sorvete de alta qualidade possui um alto conteúdo de gordura. Sendo assim, forma-se uma dimensão vertical, à qualidade, pois o produto pode ser classificado pela quantidade do atributo desejado que possui.

Isso posto, podem-se evidenciar a respeito de dois fatores importantes. O primeiro é que, como a qualidade reflete a quantidade de atributos contidos, e com esses envolvem custos, produtos de melhor qualidade serão obrigatoriamente mais caros. O segundo ponto é que a qualidade é vista como característica inerente ao produto e não como algo que lhe é atribuído. Como se pode ver, essa abordagem também apresenta limitações, uma vez que nem sempre existe uma correspondência entre os atributos do produto e sua qualidade.

Baseada no usuário – Essa visão também é bastante subjetiva, pois fundamenta-se no princípio de que um produto com qualidade é aquele que melhor atende aos desejos ou necessidades do consumidor. Isso significa que um produto possui mais qualidade à medida que está atendendo às necessidades do público alvo.

Um problema que surge nessa abordagem é que ela iguala qualidade com satisfação máxima. Ambas estão intimamente relacionadas, porém não são, de forma alguma, idênticas. Garvin argumenta que essa “equivalência implícita” muitas vezes se desfaz na prática. Cita um exemplo de uma lista de livros mais vendidos, que correspondem, obviamente aos preferidos dos leitores, muito embora possam não se traduzir no mais alto nível de literatura.

Baseada na produção – A visão anterior era fundamentada na preferência do consumidor; esta, por sua vez, fundamenta-se na oferta, interessando-se basicamente pela engenharia e produção do bem. Todos os conceitos ligados a essa visão se resumem em um único: “Qualidade é a conformidade com as especificações”(p.53).

Seu enfoque é basicamente interno. Admite o interesse do consumidor por qualidade, mas sustenta que um produto que não estivesse de acordo com determinadas especificações não lhe atenderia as necessidades. Talvez seja essa sua grande deficiência; abandonar o elo que o consumidor observa entre a qualidade e característica do produto, além da conformidade. É cercada de várias técnicas modernas, mas sempre com o intuito de redução de custos. Juran é um de seus percursores.

Baseada no valor – As definições de qualidade baseadas no valor refletem um avanço em relação às visões anteriores, já que se fundamentam em custos e preços. É atualizada, uma vez que os estudos demonstram que “A qualidade está sendo cada vez mais motivo de discussão e percepção relacionado com o preço”(p.55).

Essa visão envolve dois conceitos distintos, que são excelência e valor, mas sem limites definidos. Pode-se, muitas vezes, perder-se na subjetividade.

3.3.2. Abordagem de Juran

JURAN (1992) aborda a qualidade dentro de uma visão bastante ampla; define-a como “adequação ao uso” e, dentro desse conceito, aborda duas vertentes. A primeira é de que o produto atende às necessidades dos clientes, ou seja, mostra o desempenho do produto, que resulta de suas características, aumentando o grau de satisfação do cliente, aumentando sua comercialização e, conseqüentemente, aumentando seu mercado. A segunda vertente diz

respeito à ausência de deficiências que, quando verificadas, resultam na insatisfação do cliente em relação ao produto. Quando as deficiências não são verificadas, reduzem a frequência de erros, desperdícios e inspeções. Seu principal efeito reside nos custos que acarreta.

JURAN (1992) ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito ela deve ser encarada como um processo e, como tal, deve ser gerenciada. Esse gerenciamento da qualidade é dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia Juran:

Planejamento da qualidade: A priori, essa fase consiste no desenvolvimento de produtos e processos exigidos para atender às necessidades dos clientes. Compreende as seguintes atividades:

- Identificação dos clientes e de suas necessidades (entenda-se por clientes todas as pessoas afetadas por processos ou produtos).
- Desenvolvimento de produtos que satisfaçam às necessidades identificadas da clientela, otimizando-os para atenderem às necessidades dos clientes e da organização.
- Desenvolvimento de um processo capaz de elaborar o tal produto, otimizando-o e viabilizando-o.
- Transferência do processo ótimo aos meios de produção.

Controle de qualidade: É o processo gerencial pela qual são desenvolvidas as atividades de:

- Avaliação do desempenho real.
- Comparação do desempenho real com as metas.
- Atuação nas diferenças.

Essa parte é auto-explicativa e se destina a manter o processo planejado, a fim de que se cumpram as metas operacionais das empresas. Como estas apresentam um enorme número de características de produtos, bem como de características de processo para controlá-los, o controle de qualidade pode apresentar um plano de delegação para essa tarefa.

Como se pode observar, a maior parte dos controles de qualidade são automáticos; exigem um certo grau de automatização. Os demais estágios da pirâmide requerem a intervenção humana.

Melhoramento da qualidade: É a criação organizada de mudanças benéficas, buscando à obtenção de níveis inéditos de desempenho – é a inovação. Consiste no desempenho das seguintes atividades:

- Estabelecimento da infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade atual;
- Identificação das necessidades específicas dos produtos para melhoramentos;
- Designação de uma equipe para cada projeto, aumentando as possibilidades de ele se tornar bem sucedido;
- Fornecimento de recursos, motivação e treinamento necessários às equipes para: diagnosticar as causas de falta de qualidade; estimular o estabelecimento de uma solução para o problema e estabelecer controles para manter os ganhos obtidos.

3.3.3. Abordagem de Deming

Segundo DEMING (1990), a administração terá que mudar, para poder frear a decadência de nossas indústrias. Tal mudança, somente ocorrerá se as pessoas se envolverem e se comprometerem. Com ela isso quer dizer que apenas o elemento humano é capaz de proporcionar as transformações; não serão as máquinas, os equipamentos modernos, os computadores e a automação que executarão tal tarefa. O homem é o elemento chave para as mudanças e sem sua sabedoria e competência, nada acontecerá. Seu trabalho isolado, entretanto, será inútil. Para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipe.

A implementação dos 14 Princípios de Administração, também conhecidos como 14 Princípios da Qualidade, “acompanhados das ações correspondentes, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa proteger os investidores e os empregados”(Deming, 1990, p.17).

Princípio nº 01 – Estabeleça constância de propósito, para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, assim como criar novos empregos.

Princípio nº 02 – Adote nova filosofia. O administrador deve despertar para o desafio, ter consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação da empresa.

Princípio nº 03 – Interrompa a inspeção em massa. Elimine a necessidade de inspeção, para atingir a qualidade. Adote o princípio de que a qualidade do produto é necessária desde o início da fabricação desse produto.

Princípio nº 04 – Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base em seu preço. Ao invés disso, procure minimizar o custo total. Desenvolva um fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança.

Princípio nº 05 – Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e produtividade da empresa, assim como reduzir sistematicamente os custos.

Princípio nº 06 – Faça treinamento no local de trabalho. É uma prática necessária. A administração precisa de treinamento, para conhecer a empresa desde o recebimento de materiais para fabricação de seus produtos, até o cliente.

Princípio nº 07 – Adote e institua liderança. O objetivo da administração não é supervisionar, e sim liderar; deve ajudar as pessoas a executarem melhor seu trabalho.

Princípio nº 08 – Afaste o medo, de modo que todos trabalhem de forma eficaz para a empresa. Ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro, sem preocupações, sem receio ao exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas.

Princípio nº 09 – Rompa as barreiras entre os diversos departamentos da empresa. Todos os setores devem estar engajados, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto e serviço.

Princípio nº 10 - Elimine lemas, exortações e metas que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. As exaltações apenas geram inimizades, com resultados negativos. As causas de baixa produtividade e qualidade, na sua grande maioria, são originárias de um sistema produtivo fora do alcance dos trabalhadores.

Princípio nº 11 – Suprima as quotas de produção, que são padrões de trabalho. Constituem-se as quotas em fortalezas contra a melhoria da qualidade e produtividade. Nivelam o trabalhador pela média. Quem está abaixo pressiona os que se encontram acima, gerando insatisfação, perda, caos e rotatividade. Elimine a administração por objetivos ou quotas; substitua-a pela administração por processos por meio da liderança.

Princípio nº 12 – Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado. A responsabilidade dos chefes deve ser alterada de números absolutos para a qualidade. Deve-se abolir a avaliação anual de desempenho ou mérito e da administração por objetivos; substitua-a pelo trabalho em equipe, pelo mérito do todo.

Princípio nº 13 – Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento. A organização não precisa só de bons trabalhadores, mas também de gente em contínuo aprimoramento, pois qualquer progresso competitivo terá suas raízes no conhecimento da qualidade.

Princípio nº 14 – Tome a iniciativa para realizar a transformação da empresa, engajando todos nesse processo. A mudança é da competência de todos. A administração terá que ter a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de alguns. Institua um plano de ação.

Esses são preceitos essenciais que fundamentaram os treinamentos ministrados aos altos executivos do Japão, em 1950 e anos subseqüentes. Deve ter-se a consciência de que as pessoas não estão interessadas apenas no dinheiro; elas querem mais, querem oportunidades crescentes de contribuir para a sociedade (Deming, 1990).

3.3.4. Abordagem de Crosby

Para este autor a qualidade está alavancada basicamente nos aspectos organizacionais e comportamentais (motivação), além disso prega o envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas e periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos.

CROSBY (1994) fundamenta sua abordagem no que ele chama de os quatro pilares básicos:

- A conceituação da qualidade como sendo conformidade às especificações;
- A definição de um sistema de prevenção de defeitos, ou seja, a atuação antes da ocorrência dos mesmos;
- A norma de conduta pessoal de cada indivíduo dentro da empresa deve ser o atingimento do Zero Defeito;
- A forma de se medir o desempenho do sistema é o cálculo do “custo da não-conformidade” ou custo da má qualidade.

Como no caso de Deming, a proposta de Crosby para a implantação de sua abordagem é composta por quatorze pontos:

1. Dedicção da alta gerência e comprometimento através da elaboração de uma política de qualidade e dos objetivos da empresa;
2. Constituição de equipes para melhorias, coordenadas pelos gerentes;
3. Medição dos resultados;
4. Avaliação dos custos da qualidade;
5. Comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
6. Reunião para identificação dos problemas;
7. Estabelecimento de um comitê informal para divulgação do programa;
8. Treinamento da gerência e supervisão;
9. Instauração do dia Zero Defeitos onde se divulgam os resultados do ano e se efetua o reconhecimento a todos os participantes do programa;
10. Estabelecimento de objetivos a serem seguidos;
11. Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
12. Recompensa a todos aqueles que atingiram seus objetivos;
13. Formação de conselhos da qualidade;
14. Fazer tudo novamente.

No que se refere aos fatores humanos, Crosby valoriza muito o comportamento de cada indivíduo dentro da empresa e enfatiza o uso de campanhas motivacionais e de educação e treinamento, buscando mudar a cultura da empresa e obter o comprometimento do indivíduo com a redução de custos e com o Zero Defeito.

Segundo CROSBY (apud Lanzas, 1994), as pessoas são motivadas, na medida em que participam da solução de problemas e verificam que a gerência importa-se com a qualidade, além do fato de serem reconhecidos por seu trabalho. Este autor também faz uso de campanhas pela qualidade, slogans, mensagens dirigidas às pessoas colocadas em todos os lugares da empresa, caixas de sugestões, competições entre outros.

3.3.5. Abordagem de Ishikawa

A abordagem de Ishikawa nasceu a partir da compilação de diversos aspectos do trabalho de vários especialistas como Deming, Juran e Shewart, acrescentando a eles uma grande preocupação com a participação do elemento humano e com a visão humanística sob a influência dos trabalhos de Maslow, Herzberg e McGregor (Fiates, 1995).

Segundo SALINAS (1993), esta abordagem apresenta seis características principais e onze pontos básicos para a organização do sistema produtivo com ênfase na qualidade conforme descrito a seguir:

Características:

- a) participação de todos os empregados;
- b) ênfase no ensino e no treinamento;
- c) atividades de pequenos grupos (CCQ);
- d) auditorias exemplificadas pela auditoria do Prêmio Deming e pela auditoria do presidente;
- e) aplicação de métodos estatísticos;
- f) respeito à humanidade como filosofia gerencial e participação gerencial plena.

Pontos básicos para a organização do sistema produtivo com ênfase na qualidade:

1. compromisso autêntico da alta direção com a estratégia de qualidade;
2. políticas e procedimentos coerentes;
3. educação paulatina no TQC;
4. participação de todos no programa de TQC;
5. conceito de controle baseado em dados reais e significativos;
6. controle de processo;
7. conscientização de todos que a organização existe em função do cliente e que para estar no mercado tem que ter competência;
8. visualização da organização como uma cadeia de clientes e fornecedores;
9. padronização para definir e precisar as necessidades do cliente;
10. uso de métodos estatísticos;
11. atividades em pequenos grupos.

Quanto aos fatores humanos ISHIKAWA (1986), propõe a educação e treinamento contínuos como forma de desenvolver o trabalhador para que se atinja delegação de autoridade e o autocontrole, elementos fundamentais para o controle de todos os processos e para realização do trabalhador.

3.4. ISO 9000

O mundo vive hoje uma série de transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. A globalização da economia mundial impactou fortemente nos conceitos de administração em geral. A publicação da série de Normas Internacionais ISO 9000 é prova desse impacto, não só pelas alterações provocadas nos conceitos de administração, como o esforço das empresas na sua adequação aos requisitos exigidos pela Norma.

Segundo a ABNT (apud Oliveira, 1998) a “International Organization for Standardization – ISO” foi fundada no ano de 1947 por 25 países, entre os quais o Brasil. O representante Brasileiro na ocasião foi, e continua sendo, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Conforme REIS e MAÑAS (1994, p.55) “As Normas Internacionais ISO 9000 são normas contratuais, isto é, aplicáveis em situações contratuais que exijam demonstração de que a empresa fornecedora é administrada com qualidade”. Ou seja, elas tem a função de dar a garantia ao consumidor/cliente de que a fornecedora/fabricante possui um Sistema de Garantia de Qualidade em pleno funcionamento, assegurando a qualidade do produto/serviço.

Para REIS e MAÑAS (1994) as normas Internacionais ISO 9000 poderiam ser resumidas assim:

- **DIGA O QUE FAZ** – definir políticas da qualidade, os seus objetivos, autoridade e responsabilidades e escreva os seus procedimentos operacionais.
- **FAÇA O QUE DIZ** – trabalhar de acordo com a política e objetivos estabelecidos e conforme os procedimentos escritos.
- **PROVE QUE FAZ O QUE DIZ FAZER** – manter registros eficientes.
- **VERIFIQUE COMO ESTÁ O SISTEMA** – efetuar auditorias internas da qualidade, tomando as ações preventivas/corretivas necessárias e realizando follow-up das mesmas.

3.4.1. Os degraus da qualidade

REIS e MAÑAS (1994) descrevem os degraus ou passos que uma empresa deve dar para que possa adaptar o seu Sistema da Qualidade ao preconizado pela Norma International ISO 9000 da seguinte forma:

- a) Conscientização da alta administração da empresa para a importância da Qualidade;
- b) Escolher a norma internacional série ISO 9000 mais adequada às necessidades da empresa:
ISO 9001 – Sistema da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Projeto/Desenvolvimento, Produção, Instalação e Assistência Técnica.
ISO 9002 – Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Produção e Instalação.
ISO 9003- Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Inspeção e Ensaio Finais.
- c) Estabelecer uma Política da Qualidade e os princípios que se pretende seguir;
- d) Criar uma estrutura independente para gerenciar a Qualidade, com grupos de ação e grupos de controle;
- e) Investir no treinamento e motivação dos funcionários;
- f) Definir as áreas que serão trabalhadas, adequando-as aos requisitos da Norma Internacional selecionada;
- g) Avaliar o estágio atual do Sistema da Qualidade da empresa, comparativamente à Norma Internacional escolhida para a certificação;
- h) Quantificar os custos da qualidade;
- i) Preparar os planos de ação e executá-los;
- j) Atuar, em primeiro lugar, nas áreas com custos da não qualidade elevados;
- k) Corrigir os pontos mais fracos na comparação com os requisitos exigidos pela Norma Internacional série ISO 9000 escolhida;
- l) Implementar o controle estatístico do processo para gerar cifras e dados;
- m) Escrever o Manual da Qualidade e os Manuais de Procedimentos das áreas envolvidas, com o máximo de participação dos funcionários da área;
- n) Implementar o Sistema;
- o) Criar auditorias internas da qualidade para acompanhamento e correção da evolução do Sistema da Qualidade;

- p) Contratar uma empresa certificadora reconhecida no mercado para realizar a auditoria final de certificação e emitir o certificado da ISO 9000.

3.4.2. Estrutura da documentação

REIS e MAÑAS (1994) consideram que a estrutura da documentação necessária à certificação ISO 9000 está dividida em quatro níveis: primeiro nível (Manual da Qualidade), segundo nível (procedimentos documentados), terceiro nível (instruções de trabalho) e documentação de quarto nível (formulários, registros da qualidade, arquivos, etc).

Manual da Qualidade

É o documento que contém e divulga a política e os objetivos gerais da qualidade da empresa, sendo o documento mais importante do sistema de qualidade. O manual da Qualidade deve atingir os propósitos abaixo:

- a) comunicar a política e os objetivos da qualidade da empresa emanados da alta administração a todos os funcionários, clientes e subfornecedores;
- b) projetar uma imagem favorável da empresa, ganhando a confiança dos clientes, garantindo o atingimento dos requisitos contratuais, quando especificados, isto é, proporcionar evidência objetiva de que a empresa está operando um sistema da qualidade conforme estabelecido na política e objetivos da qualidade;
- c) conscientizar os subfornecedores da necessidade de implantação nas suas organizações de um sistema da garantia da qualidade;
- d) servir como um padrão de referência na implementação do sistema da qualidade;
- e) definir a estrutura organizacional e responsabilidades para os diversos departamentos da empresa, bem como delinear os canais de comunicação (verticais e horizontais) em todos os assuntos que se relacionem com a qualidade;
- f) ensinar/divulgar a todos os funcionários os elementos do sistema da qualidade e torná-los conscientes do impacto do seu trabalho sobre a qualidade do produto final, isto é, tornar os funcionários orientados para com a qualidade;
- g) servir de base para as auditorias internas da qualidade.

Procedimentos Documentados

Os procedimentos são conhecidos como normas internas do sistema de qualidade e podem ser definidos como os procedimentos que se destinam a fixar as condições para a realização das rotinas administrativas, como a utilização de materiais e produtos industriais; as regras para as transações comerciais; e as regras para as interfaces departamentais.

Instruções de trabalho

São documentos que se destinam a fixar os procedimentos para cada tipo de trabalho. Os operadores e/ou trabalhadores devem ser considerados na elaboração, pois estes podem melhor do que a própria gerência da área esquematizar a seqüência de operações, definindo os valores reais dos parâmetros de controle, os quais podem vir mencionados nas instruções de trabalho.

Registros/Formulários

Normalmente um registro é um formulário onde estão registrados dados de inspeção, de controle de produção, etc. Este tipo de documento demanda muita atenção no seu preenchimento. Todos os registros devem ser controlados e serem assinados por pessoa responsável pela sua emissão. Quando os registros forem emitidos via informática, dever-se-á deixar claramente exposto quem tem autoridade e responsabilidade pela sua emissão.

3.4.3. As normas interacionais série ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004

Segundo REIS e MAÑAS (1994) as normas Internacionais ISO 9000 e ISO 9004 edição 1987 auxiliam na execução do sistema interno de gerenciamento da qualidade e na seleção do modelo específico, isto é, Norma ISO 9001, 9002 ou 9003 edição 1987. A ISO 9000 é sobre **Normas de Gestão de Qualidade e Garantia da Qualidade – Diretrizes para seleção e uso**. Já a ISO 9004 é sobre **Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade – Diretrizes**. Já as Normas Internacionais ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 edição 1987 formam um conjunto de normas que tratam dos sistemas da qualidade e que podem ser utilizadas para fins de garantia externa da qualidade.

3.4.4. Normas existentes

O Brasil possui apenas traduzidas para a língua portuguesa as normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004. A seguir serão apresentadas as normas existentes conforme Reis e Mañas (1994):

ISO 9000 – Gestão da Qualidade e Normas da Garantia da Qualidade – Diretrizes para a escolha e uso das normas, edição 1987.

ISO 9000-3 – Quality Management and Quality Assurance Standards. Part 3: Guidelines for the application of ISO 9001 to the development, supply and maintenance of software, edição 1991.

ISO 9000-4 – Quality Management and Quality Assurance Standards, edição 1993.

ISO 9001 – Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Projeto/Desenvolvimento, Produção, Instalação e Assistência Técnica, edição 1987.

ISO 9002 - Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Produção e Instalação, edição 1987.

ISO 9003 - Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Inspeção e Ensaio finais, edição 1983.

ISO 9004 – Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade – Diretrizes, edição 1987.

ISO 9004-2 – Quality Management and Quality System Elements – Part2: Guidelines for services, edição 1991.

ISO 8402 – Quality – Vocabulary.

ISO 10011-1 – Guidelines for auditing quality systems – Part 1: Auditing, edição 1990.(1)

ISO 10011-2 - Guidelines for auditing quality systems – Part 2: Qualification criteria for quality system auditors, edição 1991.(1)

ISO 10011-3 - Guidelines for auditing quality systems – Part3: Management of audit programmes, edição 1991.(1)

ISO 10012-1 – Quality assurance requirements for measuring equipment – Part1: Metrological confirmation system for measuring equipment, edição 1992.

4. METODOLOGIA

A metodologia do trabalho ajuda na indicação de técnicas, métodos e instrumentos que irão orientar e serão utilizados no desenvolvimento do trabalho. Os métodos funcionam como procedimentos de raciocínio que têm como objetivo alcançar resultados, enquanto que as técnicas se referem aos procedimentos menos abrangentes que operacionalizam os métodos através do uso de instrumentos.

4.1. A natureza da pesquisa

Como o problema da pesquisa em questão procura compreender os resultados obtidos com a implementação da Qualidade Total na Macedo, a natureza da pesquisa é predominantemente **qualitativa**, refletindo-se na definição do problema.

Conforme BOGDAN (apud Godoy, 1995) a pesquisa qualitativa tem como características básicas os seguintes aspectos: a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador, como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados; e os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

4.2. Caracterização da pesquisa: tipo, método e modo de investigação

A pesquisa é do tipo **descritiva**, pois visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema e problema de pesquisa, sendo portanto apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1997).

O método que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o **estudo de caso**. O **método estudo de caso**, segundo BRUYNE et al (1977), está fundado na análise intensiva de uma única organização; reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a aprender a totalidade de uma situação. Por isso, faz-se necessária a utilização de técnicas de coleta de dados igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos).

O modo de investigação do tipo **estudo de caso** tem, por si mesmo, segundo BRUYNE et al (1977), um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado, na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Tais conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes; além disso, fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente à análise.

4.3. População

A empresa objeto do estudo de caso é a MACEDO, KOERICH S.A.. A empresa é um complexo agroindustrial catarinense que opera desde a produção de pintos (número superior a um milhão e trezentos mil por mês) e mais: granjas de matrizes e incubatório; produção de frangos em aviários próprios (granjas com capacidade para um plantel superior a dois milhões de frangos); fábrica de rações para matrizes e frangos de corte com capacidade de produção de 6 mil toneladas por mês; uma unidade de compras e armazenagem de grãos em Guarapuava, no Paraná, com capacidade de estocagem para 30 mil toneladas e outros silos com capacidade de 6 mil toneladas na área industrial de São José, Santa Catarina. Além disso, a Macedo possui uma unidade de abate para 8 mil frangos por hora, atingindo atualmente uma produção em torno de 60 mil frangos por dia. Os produtos gerados pela empresa são também comercializados por ela e, para tanto, além de frota frigorífica própria, a empresa possui quatro centrais de distribuição estrategicamente localizadas em quatro regiões de Santa Catarina e uma em São Paulo. Como se pode observar a Macedo Koerich S.A. é uma organização totalmente verticalizada.

4.4. Técnicas de coleta dos dados

Para BALLESTERO (1991, p.529), “o levantamento de dados, qualquer que seja o tipo empregado, é a ferramenta que permite coletar desde a menor até a mais complexa rede de informações, que irá compor e será alvo do próprio desenvolvimento de sistema. Sua aplicação pode ocorrer em qualquer etapa, fase, atividade ou passo do trabalho efetuado pelo analista.”

As técnicas de coleta de dados utilizadas serão:

- A análise bibliográfica;
- A análise documental;
- Entrevistas com os gerentes e funcionários.

A **análise bibliográfica** é de extrema importância, já que se necessita de embasamento científico/técnico de obras, livros e estudos sistematizados acerca do assunto para se desenvolver uma pesquisa.

A **entrevista**, segundo SELLTIZ et al (1987, p.273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A **entrevista não-estruturada do tipo focalizada**, aplicada em coleta de dados, ocorrerá por meio de uma conversação informal junto aos dirigentes envolvidos no processo de qualidade. Pode ser alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante.

A **análise documental** pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo, a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, entre outros disponíveis na MACEDO KOERICH S.A. Assim, a análise documental favorecerá tanto o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto a de campo.

5. CARACTERIZAÇÃO DA MACEDO, KOERICH S.A.

5.1. Histórico da Empresa

A Macedo, Koerich S.A. é uma empresa totalmente catarinense, fundada em 13 de julho de 1973 sob o comando do casal fundador José Ferreira de Macedo e Ester Ferreira de Macedo, com a denominação de Frios Macedo Ltda. A empresa iniciou suas atividades contando com a participação de sete colaboradores funcionais, sem capital de giro e abatendo 300 frangos por dia, num contexto em que a maior empresa do setor, naquela época, no Brasil, abatia 20 mil unidades por dia. O abatedouro funcionava precariamente, sendo que os frangos eram adquiridos de criadores independentes, que nada mais eram do que criações de fundo de quintal, com capacidade de plantel entre 200 a 2.000 frangos.

No final de 1974 surgiram alguns problemas que precisavam ser solucionados. Por um lado, estava havendo na época uma pressão do Serviço de Inspeção Federal para que todos os abatedouros fossem inspecionados pelo órgão; para isso, uma de suas exigências era a construção de um novo abatedouro dentro dos requisitos técnicos determinados por eles, conforme a lei vigente. Mas para viabilizar a construção de um novo abatedouro era necessário um montante financeiro que não estava ao alcance da empresa. Por outro lado, havia outras dificuldades, como a concorrência com empresas do oeste catarinense.

Era necessário recursos financeiros para continuar o crescimento da empresa. Foi então proposto ao Grupo Koerich participação societária na empresa. O Grupo Koerich acreditou no negócio e decidiu investir junto com a empresa na construção de um abatedouro maior e mais moderno, capaz de industrializar cerca de mil frangos por hora. Com o ingresso do Grupo Koerich na sociedade, em 1974, a empresa passou a ter a denominação de Macedo, Koerich & Cia Ltda. Inicia-se uma trajetória de muito trabalho e também muitas conquistas.

Com a construção de uma nova unidade, iniciada em 1975 e concluída em 1976, a capacidade inicial de abate passou para 3.000 frangos por dia. Em dois anos, em termos de produção a empresa cresceu 500%. Ainda em 1976, teve início a verticalização da produção com a construção das primeiras granjas próprias de frangos de corte. No final de 1976, a empresa já possuía um patrimônio líquido de US\$ 205.000, oriundos do patrimônio líquido inicial de US\$ 15.000, mais US\$80.000 relativos ao ingresso do Grupo Koerich na sociedade, somados aos US\$ 110.000 relativos aos lucros acumulados durante o período de julho de 1973 a dezembro de 1974. O abate já se encontrava em 5 mil frangos por dia, e o número total de colaboradores já era de 46 pessoas.

Até 1976 a empresa conseguiu a sua consolidação em termos de credibilidade no mercado, tanto em relação aos fornecedores, quanto em relação aos comerciantes e consumidores. Isso fez com que a Macedo, durante os três anos seguintes (1977,1978,1979), tivesse grande sucesso em relação aos lucros, fazendo com que o crescimento sobre o patrimônio líquido para esse período fosse de 80%, 81% e 67% respectivamente. No final de 1979 o patrimônio líquido era superior a um milhão de dólares.

Em 1979, a Macedo Koerich dá início a um projeto de verticalização, concluído seis anos mais tarde. No mesmo ano com a entrada de mais um sócio, o engenheiro Alcir João da Cunha, atual diretor de empreendimentos, a empresa incorpora novas granjas. O número de colaboradores foi aumentando em função do crescimento da produção, atingindo no final de 1979, um total de 64 pessoas, e o faturamento anual alcançou a quantia de dois milhões e quatrocentos e quarenta mil dólares.

Em 1980 foi iniciada a construção de uma fábrica de rações com capacidade de produção de 20 t/h e de uma filial de distribuição em Joinville. Em 1982 foi construído o incubatório com capacidade para produzir até 420.000 pintos/ mês. Neste mesmo ano a empresa foi ampliada passando a abater 12.000 frangos por dia.

No período compreendido entre 1980 e 1985 a empresa conseguiu verticalizar toda a sua produção. Isso proporcionou diminuição nos custos de produção e melhoria na qualidade em todos os processos produtivos.

A partir de 1986 as regras mudaram e os preços não obedeceram à safra e entressafra da carne de gado. Isso aconteceu devido ao plano cruzado, que desestruturou a oferta e a procura instaurada no país até aquele momento. Os produtores de frango reagiram imediatamente, aumentando a produção e, talvez por isso, a influência da carne de gado no preço do frango já não se tornou tão intensa.

Depois de criar, em 1986, diretorias e novos departamentos, com o objetivo de melhorar o processo de delegação de poder, a Macedo amplia seus investimentos em treinamento. Sob a coordenação de um consultor externo, é criado o Centro de Treinamento de Recursos Humanos (CDR), dentro da filosofia de escola na empresa, e o Centro Integrado de Administração (CIAD).

Entre 89 e 92, a Macedo investe mais 12 milhões de dólares na construção de novas granjas e na ampliação do abatedouro, da fábrica de ração e do incubatório. A partir deste ponto, a Macedo deixa de ser uma empresa média para se tornar uma organização de grande porte, e sua meta é superar as expectativas do cliente e surpreender o mercado. A Macedo Koerich decidiu fazer sua própria ração porque precisava ser mais flexível; fornecer

uma alimentação adequada de acordo com a idade da ave e a época do ano. Da fábrica, saem quinze tipos diferentes de ração: oito para os frangos de corte e sete tipos de ração especial para as matrizes.

Para aprimorar o atendimento aos seus clientes, a Macedo decide construir em julho de 1992 a central de distribuição do Sul do Estado. Também neste ano constrói a sua nova granja de matrizes em Bom Retiro. O ano de 1993 marca o lançamento o Programa da Qualidade Total Macedo, o QTM. Este programa visa melhorar ainda mais a qualidade dos produtos, seus custos, seu atendimento, a satisfação dos seus clientes e colaboradores e o bem estar de todos que se relacionam com a Empresa.

Em 1994 a Macedo, Koerich iniciou a construção da sua unidade de compra e armazenamento de grãos, na cidade de Guarapuava – PR, com capacidade de estocagem de 30 mil toneladas. Nesse ano a empresa também constrói duas novas centrais de distribuição: Norte do Estado, que substitui a filial de vendas de Joinville, e a do Planalto Serrano.

No início de 1997 foi inaugurada uma nova central de distribuição em São Paulo, com capacidade de estocagem de 70 toneladas, e uma filial no Rio de Janeiro, expandindo as vendas da Empresa para fora do Estado de Santa Catarina.

Em 98, o incremento do Programa de Qualidade Total Macedo possibilitou a certificação internacional ISO 9001 (auditoria final em 26 de Junho de 98).

Em março de 2000, a empresa conta com uma capacidade de alojamento de 3,4 milhões de aves, cerca de 800 colaboradores, uma produção semanal de 430.000 frangos, faturamento anual de R\$ 57,7 milhões, atendendo mais de 5.000 clientes ativos por mês.

5.2. Logomarcas da Macedo

A logomarca da Macedo Koerich S.A. sofreu duas alterações desde sua criação. Ela mantém as cores vermelho e amarelo pela sua sinergia com alimentos. No entanto, os demais elementos que existiam na primeira logomarca, como a “engrenagem” e o “F” foram eliminados nas duas últimas logomarcas. Abaixo estão expostas as três logomarcas:



5.3. Localização

A **Macedo, Koerich S.A.** está presente em quase todo o Estado de Santa Catarina e marca presença também nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. A participação da marca Macedo nestes mercados é crescente.

Figura 2 – Mapa de localização das unidades da Macedo



Fonte: www.macedo.com.br

Figura 3 – Cidades onde a Macedo tem unidades



Fonte: www.macedo.com.br

5.4. Unidades da Macedo, Koerich S. A.

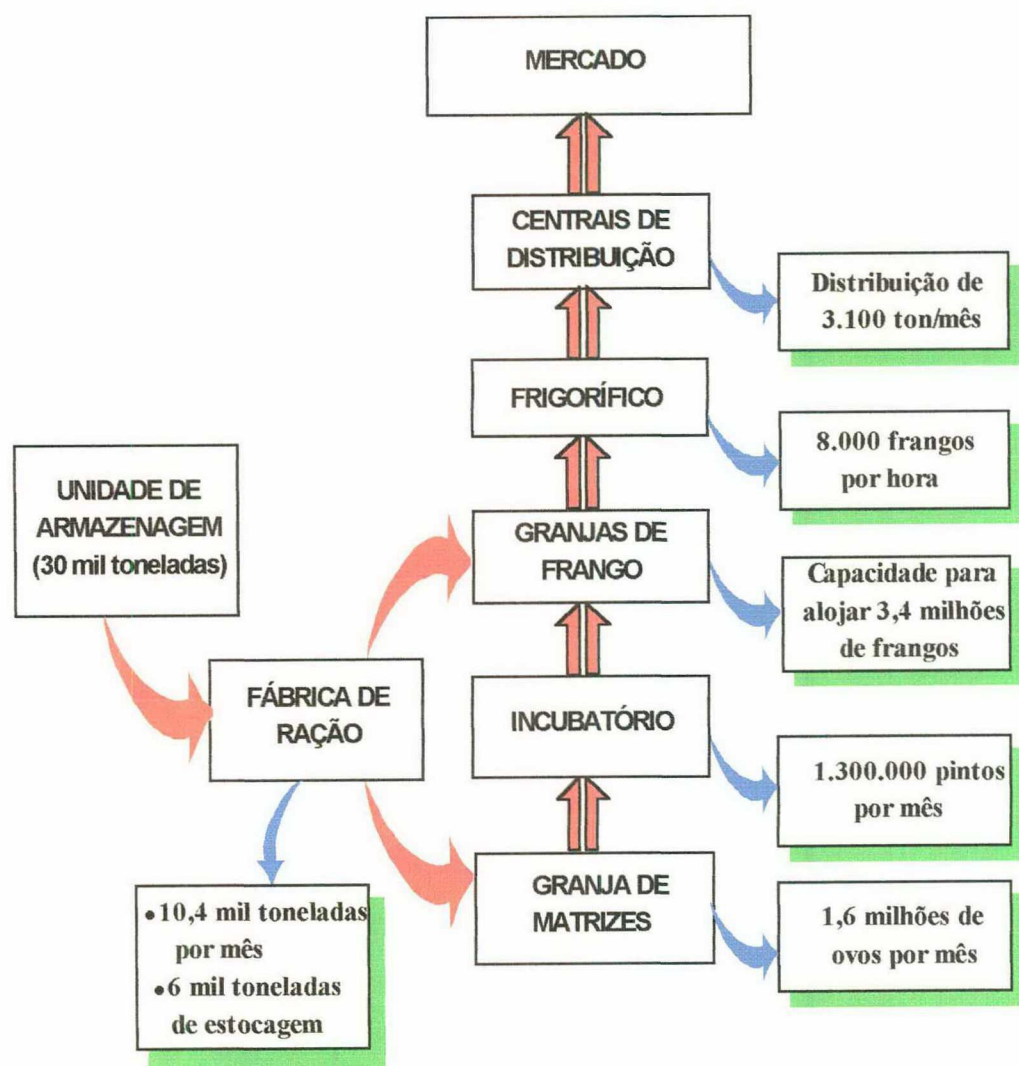
Tabela 1 - Unidades da Macedo e suas respectivas localização e capacidade

Unidade	Localização	Capacidade
Administração Central	São José – SC	
Granja de Matrizes	Bom Retiro – SC	160 mil aves alojadas (145 mil fêmeas e 15 mil machos) 1,6 milhões de ovos/mês
Incubatório	Palhoça – SC	1,3 milhões de pintos/mês
Granjas de Frango de Corte	São José, Palhoça e outros municípios da região – SC	3,4 milhões de aves alojadas
Fábrica de Rações	São José – SC	10,4 mil toneladas de ração por mês e 6 mil toneladas de estocagem
Administração da Produção	São José - SC	Responsável pela administração das granjas
Frigorífico	São José – SC	8.000 frangos p/ hora 1.000 toneladas de estocagem
Central de Distribuição da Grande Florianópolis	São José – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição do Norte do Estado	Araquari – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição do Sul do Estado	Içara – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição do Planalto Serrano	Lages – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição de São Paulo	São Paulo – SP	150 toneladas de estocagem
Filial do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro – RJ	Representante comercial
Unidade de Compra e Armazenagem de Grãos	Guarapuava – PR	30 mil toneladas de estocagem

Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

5.5. Fluxo Produtivo

Figura 4 – Fluxo produtivo



Fonte: www.macedo.com.br

5.5.1. Departamento de Grãos

Fotografia 1 Unidade de compra e armazenagem de grãos



Fonte: www.macedo.com.br

A Unidade de Compra e Armazenagem de Grãos representa a primeira etapa na cadeia produtiva da Macedo. É a unidade responsável pela compra dos principais insumos da ração que alimenta matrizes e frangos de corte, que são milho, triticale, trigo, cevada e farelo de soja e que são secos e estocados dentro das condições ideais para manter uma alta qualidade para os grãos.

Esta compra é feita especialmente no estado do Paraná, sendo também efetuadas nos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e esporadicamente via importação da Argentina.

A unidade iniciou suas atividades em 1994 e está localizada em Guarapuava (PR), uma região produtora de grãos que são utilizados nas rações. Atualmente, conta com a capacidade de estocagem de 30 mil toneladas.

É responsável por alianças com produtores agrícolas, cooperativas e cerealistas numa grande relação de parceria que busca a vantagem a ambos os lados através da venda direta dos grãos para a indústria, ganhando em custo e qualidade. São quatro colaboradores da Macedo que coordenam o trabalho junto com a sociedade agrícola da região.

Diariamente esta unidade manda grãos para a fábrica de rações já com uma pré-análise de qualidade dos produtos.

Em 1999 foram realizadas alianças estratégicas para recepção, secagem e armazenamento de milho para Macedo. A partir de março deste ano iniciaram-se os contatos para novas parcerias para recepção, processamento e estocagem de soja e prestação de serviços a outros.

5.5.2. Fábrica de Rações

Fotografia 2– Foto da fábrica de rações



Fonte: www.macedo.com.br

Construída em 1980, conta atualmente com 30 colaboradores e está produzindo 10,4 mil toneladas por mês. A unidade produz toda a ração consumida pelos frangos e matrizes da Macedo.

De acordo com a idade, o sexo e a finalidade das aves, são produzidas 15 formulações diferentes de rações, sendo 7 tipos para matrizes e 8 para frangos de corte. Os principais componentes da ração são o milho, o sorgo e a soja, representando 90% da composição da ração.

A moagem, a dosagem e a peletização, principais processos de produção das rações, são automatizados. Toda matéria-prima entrante é analisada no laboratório de bromatologia da própria fábrica para verificação da qualidade e dos índices de nutrientes exigidos.

A fábrica dispõe ainda de um laboratório de patologia para análises necessárias ao bom desempenho do plantel e do frigorífico de colhidos vivos e mortos trazidos das granjas e do frigorífico.

A distribuição das rações nas unidades de criação são terceirizadas.

5.5.3. Granja de Matrizes

Fotografia 3– Granja de Matrizes



Fonte: www.macedo.com.br

Localizada em Bom Retiro (SC), a granja de matrizes da Macedo é responsável pela reprodução de ovos férteis que darão origem aos “pintos de um dia”. Nesta unidade estão alojadas 145.000 fêmeas e 15.000 machos. A reprodução é feita naturalmente, com cada macho fazendo a cobertura diária média de 10 fêmeas que colocam cerca de 180 ovos por ano cada.

A localização na serra permite o trabalho em clima favorável à atividade, principalmente no verão, época em que as aves poderiam sofrer mais por causa do calor. Isso possibilita um trabalho com mais qualidade e melhores resultados.

As matrizes são compradas com um dia de idade, iniciando seu período produtivo com 24 semanas de idade e finalizam com 68 semanas.

Sistema de alimentação é com comedouros automáticos e bebedouros tipo *niple*. A recria é feita em galpões totalmente automatizados, onde, além da alimentação, ventilação, umidade e temperatura seguem padrões preestabelecidos controlados por RCI's (chips ligados a sensores). Nestes aviários são alojadas as aves na fase inicial de crescimento, isto é, nas primeiras 20 semanas.

A preocupação ambiental da Macedo é flagrante nesta unidade, que está em atividade de reflorestamento, já tendo plantado 129.000 pés de pinus e 6.000 pés de eucaliptos.

5.5.4. Incubatório

Fotografia 4— Incubatório



Fonte: www.macedo.com.br

Unidade chamada de DEPIN (Departamento de Produção de Pintos), iniciou suas atividades em 1983 e produz atualmente 1.300.000 pintos/mês. É a unidade que recebe ovos férteis da granja de matrizes e entrega pintos de 1 dia para as granjas de frango de corte.

Conta atualmente com 28 Cf's que têm como principais atividades: classificação de ovos, incubação, transferência, nascimento, seleção, secagem, vacinação e higienização.

Alojava, em 1999, 19.013.582 pintinhos, dos quais 15.794.875 nascidos em no incubatório da Macedo e os 3.218.707 restantes, adquiridos em incubatórios de terceiros.

Com a implantação, em 1999, do 2º ciclo de produção das matrizes do Albardão (Palhoça), a Macedo teve um ganho de produtividade, no ano, de 2,4 milhões de pintos. Atualmente, com esta melhoria obtida, a Macedo não tem mais necessidade de comprar pintos de terceiros.

Os principais projetos para o ano de 2000 estudam o aumento da capacidade de produção da unidade, ganho de qualidade no manejo dos ovos e pintos, que resultarão em maior índice de eclosão e maior ganho de peso por frango.

5.5.5. Granjas de Frango de Corte

Fotografia 5 - Granjas de Corte da Macedo



Fonte: www.macedo.com.br

A capacidade total atual de alojamento da Macedo é de 3,4 milhões de aves em granjas de frango de corte que estão instaladas em vários municípios da região: São José (entre Forquilha e Colônia Santana), Terra Fraca (Palhoça), Albardão (Palhoça) e Integração (nos municípios de Angelina, Anitápolis, Rancho Queimado, São Bonifácio, Paulo Lopes, e Águas Mornas), numa distância máxima de 100 km da fábrica de rações.

A empresa adota dois tipos de sistema de trabalho para a criação de frango. Na **Parceria**, a Macedo é proprietária da terra e fez o investimento da construção dos aviários e apenas a mão de obra é terceirizada. Na **Integração**, a empresa busca pequenos proprietários rurais e intermedia, através de bancos de desenvolvimento, o financiamento das instalações. O investimento é de responsabilidade do integrado.

Os pintos chegam com apenas um dia na granja e são alojados no aviário onde ficarão até o dia do abate. O alojamento é em separado para os machos e as fêmeas, pois cada sexo tem necessidades diferentes de alimentação e demais cuidados.

O tempo médio para o abate é de 45 dias para os machos e de 48 dias para as fêmeas. Por ser menor, a fêmea fica alguns dias a mais para atingir o peso ideal de abate.

A mão de obra é muito importante para a criação do frango. O resultado está fortemente ligado à capacidade do criador, bem treinado, trabalhador, dedicado e comprometido com os padrões de qualidade MACEDO. Os parceiros têm curso técnico agrícola, o que facilita a comunicação, o desenvolvimento da parceria e o alcance de bons resultados.

As granjas da Macedo são assistidas diariamente por técnicos agrícolas e veterinários que repassam instruções específicas, resultados de análises efetuadas em laboratórios da empresa e orientam os parceiros e integrados na aplicação de melhores técnicas de criação e manejo de frangos.

O Laboratório de Patologia analisa a qualidade da matéria-prima (frango vivo) e do produto final, auxiliando a eficiência do monitoramento dos técnicos da Macedo e apontando resultados que servem como base para decisões operacionais e estratégicas na empresa.

No laboratório de bromatologia é analisada a qualidade das matérias-primas das rações, controlando os índices de nutrientes presentes. São analisadas também amostras de rações prontas, monitorando-se a eficiência do processo. Desta forma a Macedo garante a qualidade da alimentação de suas aves.

A tecnologia de nutrição, manejo e ambiência é desenvolvida no CPT (Centro de Pesquisa Tecnológica), situado na Granja MFA (Terra Fraca - Palhoça), que contém um galpão dividido em 176 boxes com cerca de 50 aves cada, para o estudo altamente controlado de novas técnicas para a melhoria contínua da produtividade, eficiência e eficácia dos produtos Macedo.

Todos os galpões possuem sistema de climatização para adequar a temperatura às necessidades de conforto do frango. O forro dos galpões serve para uma melhor homogeneidade de temperatura no interior dos aviários (efeito semelhante ao forro de uma casa). As paredes laterais dos aviários são dotadas de cortinas que levantam ou abaixam, controlando a entrada de luz natural e a ventilação. Outros recursos para atingir as melhores condições são ventiladores, aspersores e campânulas de gás (para aquecimento).

Os comedouros são automáticos e, quando chegam a um nível mínimo, um sensor os aciona para abastecimento. A água é fornecida por pressão em dois sistemas. O primeiro é o bebedouro niple (forma de chupeta) na maioria dos galpões e o segundo em forma de bebedouro de pressão, nos demais.

5.5.6. Frigorífico

Fotografia 6 - Frigorífico da Macedo



Fonte: www.macedo.com.br

A Macedo, Koerich S.A. possui uma unidade de abate, chamada Frigorífico. Esta unidade é onde trabalham aproximadamente 2/3 dos colaboradores funcionais da Macedo. A capacidade de abate é de 8 mil frangos por hora e atualmente são abatidas 430 mil cabeças por semana, em dois turnos de 6 horas com uma capacidade de estocagem de mil toneladas.

A unidade industrial da Macedo foi certificada pelas normas da ISO 9001 em 1998 pela TÜV CERT, entidade alemã muito respeitada pela seriedade de seu trabalho. No mesmo momento, o Frigorífico também foi certificado no HACCP, pela mesma entidade.

Nesta unidade chega o frango vivo e sai embalado, resfriado ou congelado, para as Centrais de Distribuição. Atualmente a produção é de 62% de cortes e 38% de inteiros.

As principais atividades de processamento são: abate, processamento, embalagem, estocagem e expedição de produtos de frango e produção de subprodutos. Os efluentes são tratados em lagoas de decantação, sendo dispensados à natureza somente após total descontaminação.

Em 1999, foi aumentada a capacidade do frigorífico com a conclusão do novo Setor de Farinhas e Óleos (SFO), nova caldeira e nova sala de máquinas, dando maior capacidade de congelamento e de aproveitamento de subprodutos. Foi feito também o asfaltamento das vias internas da unidade.

Em 2000, está sendo trabalhada a adequação do frigorífico para exportação à União Européia e o aumento da produção de bandejas.

Etapas do Processo do Frigorífico:

- **Descarregamento:** Nesta fase os frangos chegam nas granjas acondicionados em gaiolas plásticas. Em média, o transporte dos frangos das granjas até o frigorífico dura 45 minutos. A idade de abate dos frangos normalmente acontece entre 45 e 48 dias.
- **Colocação dos frangos na nórea (gancho):** Após serem tirados da gaiola, os frangos são pendurados pelos pés na nórea.
- **Sangria:** Nessa fase os frangos passam por um atordoamento elétrico para que passem pela lâmina anestesiados e não sofram, propiciando maior qualidade na textura de sua carne. A sangria é uma etapa muito importante, porque tem que ser bem executada para que o produto tenha qualidade.
- **Escaldagem:** Aqui o frango passa por um tanque de escaldagem com água quente (57° C) para que abram seus poros para facilitar a fase seguinte que é a depenagem.
- **Depenagem:** O frango passa por uma depenadeira totalmente automatizada. Após o processo, o frango é checado e sai totalmente depenado.
- **Evisceração Automática:** Nesta fase o frango passa por diversos processos: retirada da cloaca; abertura abdominal; evisceração; inspeção do SIF (Serviço de Inspeção Federal - Ministério da Agricultura) para assegurar a qualidade do frango; remoção de papo e traquéia; remoção dos pulmões; corte do pescoço; limpeza e repasse final.
- **Chiller (resfriador):** O chiller é um grande tanque com água com diferentes temperaturas, separadas em compartimentos. O objetivo desse processo é fazer com que os frangos passem por um processo gradual de resfriamento. Todo o processo dura aproximadamente 35 min.
- **Acondicionamento:** O frango é acondicionado de acordo com o produto que pode ser inteiro ou em partes.
- **Encaixotagem:** Após embalado, o frango é encaixotado. Pode ser em caixa plástica ou em caixa de papelão.
- **Túnel de Congelamento:** Os produtos atingem a temperatura ideal de estocagem nos túneis de congelamento que trabalham com uma temperatura em torno de -25° C. Produtos resfriados permanecem de 2,5 a 4 horas e os congelados de 4 a 6 horas, dependendo do produto e da embalagem.

- **Câmaras frigoríficas:** Após o frango ser encaixotado as caixas são encaminhadas para as câmaras frigoríficas. As temperaturas dependerão do tipo de frango: resfriado ou congelado.
- **Expedição para as centrais de distribuição:** Após atingir a temperatura ideal, os Frangos Macedo são encaminhados às centrais de distribuição.

5.5.7. Centrais de Distribuição

Fotografia 7– Central de Distribuição Macedo



Fonte: www.macedo.com.br

A Macedo Koerich possui cinco centrais de distribuição, que recebem os produtos do frigorífico e entregam para cerca de 5.000 clientes ativos ao mês. É a base de operações do corpo de venda.

CDGF – Central de Distribuição da Grande Florianópolis

- Atende, em média 1220 clientes/ mês da Grande Florianópolis.
- Início das atividades: 1992
- Capacidade de estocagem de 60 ton.
- Em 1999, respondeu por 27% das vendas de produtos da Macedo

CDNE – Central de Distribuição do Norte do Estado

- Atende, em média, 1210 clientes/ mês do Vale do Itajaí e do Norte do Estado de Santa Catarina.
- Início das atividades: 1976
- Capacidade de estocagem de 60 ton.
- Em 1999, respondeu por 21% das vendas de produtos da Macedo

CDSE – Central de Distribuição do Sul do Estado de Santa Catarina

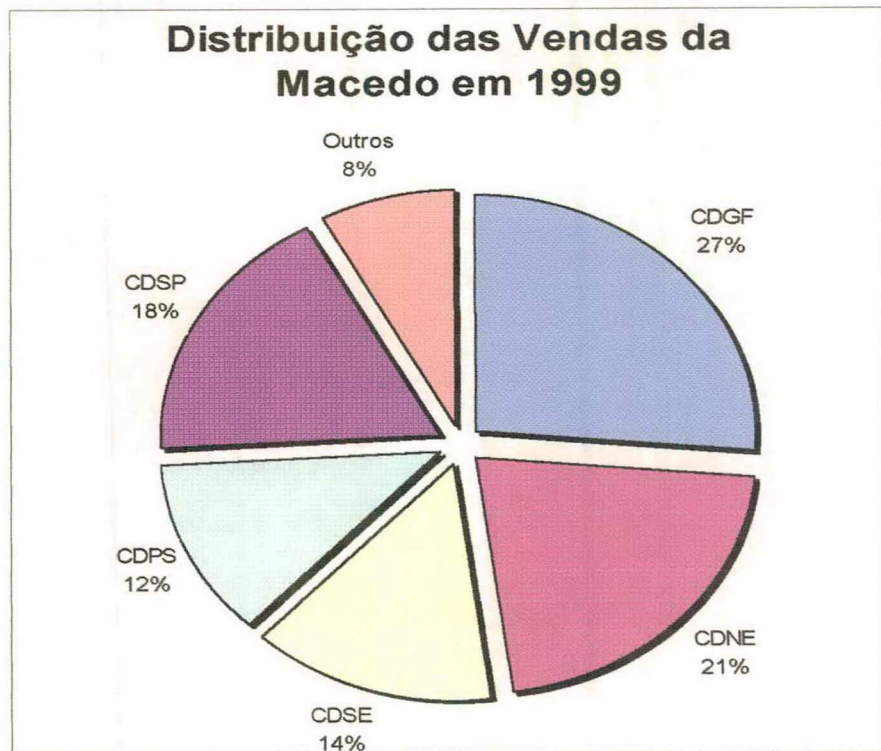
- Atende, em média, 995 clientes/ mês do Sul do Estado.
- Início das atividades: 1992
- Capacidade de estocagem de 60 ton.
- Em 1999, respondeu por 14% das vendas de produtos da Macedo

CDPS – Central de Distribuição do Planalto Serrano

- Atende , em média, 975 clientes/ mês do Planalto Serrano Catarinense.
- Início das atividades: 1992
- Capacidade de estocagem de 60 ton.
- Em 1999, respondeu por 12% das vendas de produtos da Macedo

CDSP – Central de Distribuição de São Paulo

- Atende , em média, 600 clientes/ mês da Grande São Paulo.
- Início das atividades: 1996
- Capacidade de estocagem de 150 ton.
- Em 1999, respondeu por 18% das vendas de produtos da Macedo

Gráfico 1 – Distribuição das Vendas por Central de Distribuição

Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

5.6. Características Gerais da Macedo

A Macedo, Koerich S.A. sempre teve seu foco de mercado voltado para pequenos clientes (açougues, mercearias, pequenos mercados), porém, nos últimos anos, com o crescimento da empresa e das redes de supermercados, um volume maior de produção está sendo direcionada para clientes de grande porte.

O grande diferencial em relação à concorrência é a agilidade na tomada de decisões, o comprometimento dos colaboradores e a marca consolidada no mercado. A Macedo consegue oferecer produtos resfriados, o que caracteriza um diferencial, dentro de um prazo aceitável para comercialização e com um tamanho diferenciado da concorrência.

A empresa incentiva o treinamento e desenvolvimento planejados e tem consciência que os resultados só serão alcançados se o corpo funcional estiver desenvolvido, além de possuir um plano de carreira que serve para o desenvolvimento de recursos humanos e um sistema de participação nos lucros baseado nos resultados de cada unidade de trabalho. Sendo assim, todos participam dando idéias e sugestões visando melhoria, já que os resultados gerados voltam, em parte, para os colaboradores.

Para funções de escritório, técnicos e cargos de gerência é exigido formação superior e a maioria já cumpre a exigência, exceção feita a alguns auxiliares. Para os cargos de chefia a empresa exige formação mínima de técnico de segundo grau.

A inovação tecnológica é um dos pilares básicos para a sobrevivência e o crescimento da empresa. O corpo gerencial da Macedo está permanentemente acompanhando as mudanças nesta área, através de feiras nacionais e intercâmbio com visitas às empresas nacionais e internacionais. Em 1998, foi consolidada a informatização de toda a empresa, através de um banco único de dados, o qual tem abrangência em todos os processos: produtivo, administrativo e comercial.

Quanto à área de atuação, se observa uma concentração maior da comercialização no Estado de Santa Catarina, o que representa cerca de 85% da produção. O restante, nos Estados São Paulo e Rio de Janeiro. Em Santa Catarina a empresa detém 35% do mercado onde atua, e tem como meta consolidar sua marca nos novos mercados em que vêm atuando. Pretende, ainda, ampliar o mix de produtos para agregar mais valor e entrar no mercado internacional.

A concorrência é motivo de análise constante e um grande impulsionador do desenvolvimento da Macedo. Para a empresa, segundo se pode identificar nas entrevistas, a

concorrência induz sempre a busca do melhor para o cliente. Sem a concorrência, diz-se que o maior prejudicado seria o consumidor que, graças ao ambiente competitivo, tem a sua disposição produtos com maior qualidade e menor custo.

A utilização de serviços terceirizados é bem explorado. Como exemplo pode-se citar: transportes em geral, limpeza, vigilância, informática, entre outros. Isto aconteceu porque percebeu-se que, além de reduzir os custos através da terceirização de determinadas atividades, permitiu-se maior concentração de esforços na atividade fim.

A preservação do meio ambiente é marcante e, nas áreas onde possa vir a prejudicá-lo, possui modernas tecnologias de controle de resíduos, cujos índices de qualidade superam os exigidos pelos órgãos fiscalizadores.

A visão de futuro é ser uma das empresas mais rentáveis do setor, possuindo elevado grau de comprometimento de seus colaboradores e proporcionando aos seus clientes, produtos e serviços com Qualidade Total, garantindo sua satisfação, preferência e fidelidade.

Os compromissos assumidos pela Macedo perante os seus clientes são: fornecer um produto de alta qualidade, saudável e que corresponda às especificações técnicas informadas; fornecer o produto sempre ao preço do pedido, independente das variações de preço que venham a ocorrer após sua efetivação; garantir o atendimento freqüente, constante e com alto padrão de qualidade; garantir a entrega dos pedidos efetivados; apoiar a comercialização dos seus produtos através de ações de comunicação; prestar serviço de pós-venda; estar sempre atento às necessidades dos clientes e consumidores, realizando melhorias e inovação em seus produtos e serviços, com o objetivo de atender às necessidades do mercado.

5.6.1. Missão

Quadro 2 – Missão da Macedo, Koerich S.A.

Produzir e comercializar alimentos com qualidade total, visando a satisfação dos consumidores, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento da empresa, de seus integrantes e do país.

Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

5.6.2. Código de Ética

- Princípios que fundamentam as atitudes e comportamentos da Empresa e de seus integrantes

Quadro 3 – Código de Ética da Macedo, Koerich S.A.

No relacionamento com a Empresa e com toda a sociedade, os **Colaboradores Funcionais** da Macedo, Koerich S.A. têm suas atitudes e comportamentos fundamentados nos seguintes princípios:

Ter **CONFIANÇA** em si mesmo, no Presidente, na Equipe de Trabalho e na Empresa.

Executar o **TRABALHO** corretamente, de forma responsável, buscando continuamente melhor produtividade.

Ter **COMPETÊNCIA** na execução do trabalho, aprimorando suas habilidades, reconhecendo suas limitações e buscando o autodesenvolvimento e a capacidade de trabalhar em equipe.

Ter **ENTUSIASMO** pelo trabalho, acreditando e mergulhando na Empresa, orgulhando-se dela em todos os momentos.

Viver com **HONESTIDADE**, em todos os sentidos, dentro e fora da Empresa, cumprindo seus deveres e respeitando os direitos e deveres da Empresa e dos outros.

Comportar-se com **DIGNIDADE**, respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes.

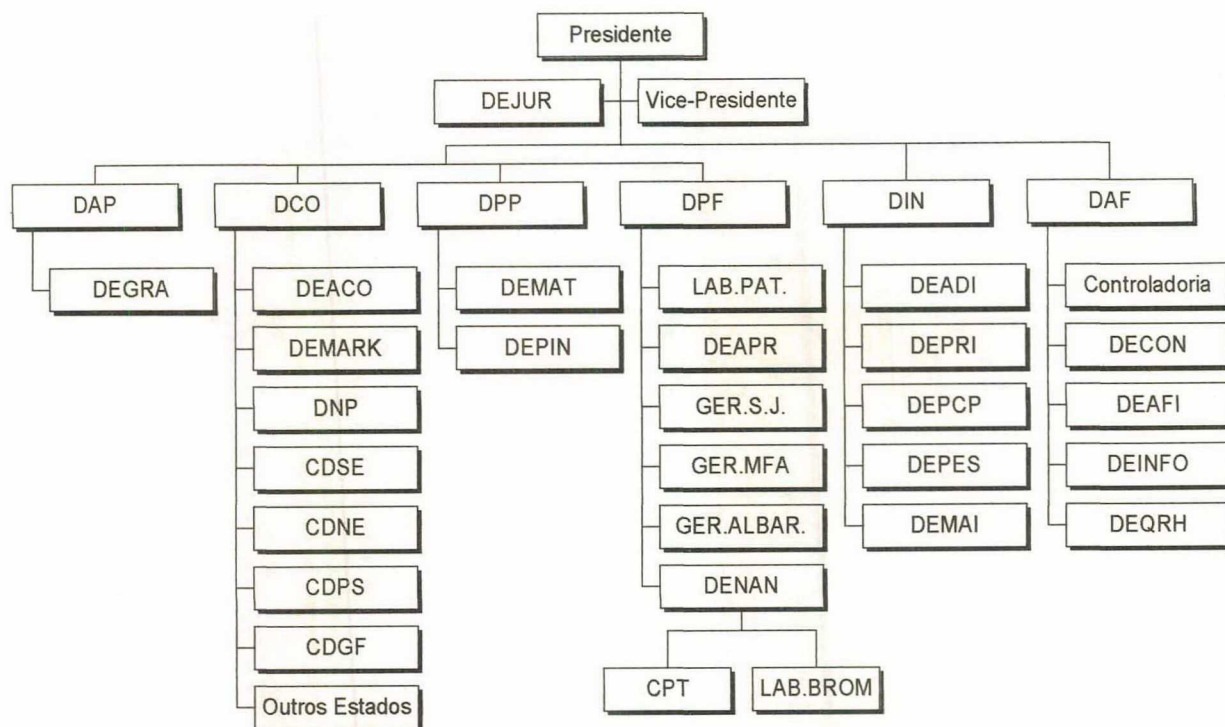
Agir com **LEALDADE**, sendo fiel à missão, aos objetivos e às políticas da Empresa.

Buscar o aprimoramento constante da **QUALIDADE** em todos os setores, atividades serviços e produtos.

Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

5.6.3. Organograma

Figura 5 - Organograma Macedo Koerich S.A. (janeiro/97)



Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

Observação: DAP, DCO, DPP, DPF, DIN e DAF são as Diretorias de Assuntos do Paraná, Comercial, Produção de Pintos, Produção de Frangos, Industrial e Administração e Finanças, respectivamente. Sendo que a elas estão subordinados os diversos departamentos conforme o organograma.

5.6.4. Ritmo de crescimento

O ritmo de crescimento da Macedo Koerich S.A. pode ser observado pelo quadro abaixo:

Quadro 4 - Quadro evolutivo de 1973 a 1996

Itens	Colaboradores				Faturamento Anual		Patrimônio Líquido		Produção Frango Vivo		
	Ano	Cfs	Parceiros	Total	% Evol. Anual	Em Mil Dólares	% Evol. Anual	Em Mil Dólares	%Evol Anual	Ton.	% Evol. Anual
1973	19	-	19	-	-	-	15	-	-	-	-
1974	36	-	36	89%	-	-	-	-	-	-	-
1975	43	-	43	19%	-	-	-	-	-	-	-
1976	46	-	46	7%	310	-	205	-	-	370	-
1977	42	-	42	9%	920	197%	370	80%	-	1.037	194%
1978	51	-	51	21%	1.710	86%	670	81%	-	2.037	87%
1979	64	-	64	25%	2.440	43%	1.120	67%	-	2.872	41%
1980	111	-	11	73%	3.730	53%	1.350	21%	-	4.335	53%
1981	128	-	128	15%	4.420	18%	1.800	33%	-	5.137	17%
1982	206	-	206	61%	5.400	22%	2.510	39%	-	6.215	21%
1983	225	-	225	9%	5.660	5%	2.920	16%	-	6.506	5%
1984	309	-	309	37%	6.050	7%	3.490	20%	-	6.947	7%
1985	288	-	288	-7%	6.600	9%	3.790	9%	-	7.510	8%
1986	303	-	303	5%	7.340	11%	4.180	10%	-	8.348	11%
1987	312	11	323	7%	7.860	7%	4.300	3%	-	8.851	6%
1988	302	37	339	5%	9.701	23%	4.810	12%	-	10.853	23%
1989	305	35	340	0%	13.535	40%	8.900	85%	-	10.521	-3%
1990	412	39	451	33%	17.202	27%	12.580	41%	-	12.220	16%
1991	526	47	573	27%	14.600	-15%	15.440	23%	-	14.835	21%
1992	545	57	602	5%	16.971	16%	17.421	13%	-	18.905	27%
1993	563	63	626	4%	20.178	19%	20.775	19%	-	21.533	14%
1994	703	52	755	21%	26.725	32%	24.472	18%	-	26.413	23%
1995	759	54	813	8%	31.731	19%	31.488	29%	-	31.561	19%
1996	747	60	807	-1%	39.211	24%	32.214	2%	-	36.025	14%

Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

Observações:

- Com referência aos colaboradores, os dados são de 31 de dezembro dos respectivos anos;
- Na coluna "parceiros" estão relacionados os parceiros propriamente ditos e seus ajudantes efetivos que têm dedicação exclusiva;
- Os dados relativos aos colaboradores, faturamento, patrimônio líquido e produção de frangos vivos de 1973 a 1996 são os verificados em 31 de dezembro de cada ano;
- Paridade de conversão Real/Dólar de julho de 1994 a dezembro de 1996 = 1x1;

6. QUALIDADE TOTAL MACEDO (QTM)

6.1. Motivos da implementação da Qualidade Total

No início da década, quando o processo de qualidade nas empresas começou a se difundir de forma mais intensa no Brasil, a Macedo Koerich percebeu a importância desta questão e buscou identificar a melhor forma de colocar a empresa no caminho da gestão pela qualidade.

Alguns problemas foram identificados a partir de uma necessidade colocada por todo o mercado: a tendência cada vez maior de uma exigência por padrões únicos de qualidade, seja na relação com clientes e fornecedores (externamente), seja no processo de operação da empresa como um todo (internamente).

Outro problema detectado - e não menos importante - diz respeito à questão da produtividade. O aumento da competitividade, a maior agressividade das empresas concorrentes junto a seus mercados e o acesso cada vez maior à tecnologia vem, a cada dia, fazendo com que se alcançasse diferenciais realmente competitivos, em um mundo cada vez mais “standarizado”.

Este conceito global de busca por qualidade e produtividade vem se tornando mais do que uma tendência - já é uma necessidade, uma questão de sobrevivência.

A Macedo Koerich, ciente do problema, resolveu agir. Antes, procurou identificar a adequação do problema global às questões da empresa. Assim:

- **A diversificação do mix de produtos exige maior controle da qualidade**

A decisão pelo aumento no mix de produtos e o conseqüente ganho de valor agregado à marca Macedo exige que o controle da qualidade esteja presente em todos os processos. A Macedo planejava investir no aumento do mix de produtos, desejando oferecer ao mercado mais opções e, ao mesmo tempo, rentabilizar sua produção.

As pesquisas apontavam sempre para produtos que unissem sabor, qualidade e praticidade. Logo, tornava-se necessária a adequação de todo o processo produtivo a um padrão único de qualidade, para se chegar às necessidades do mercado. Como solucionar este problema?

- **Exigência do mercado (consumidores, clientes)**

A qualidade no Brasil já pode ser considerada uma questão de consciência e tradição, e não mais uma novidade ou um modismo. Ela já existe entre nós e está sendo cobrada pela população ao exercer seus direitos de consumidor. A própria lei 8078, de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor, foi um dos principais influenciadores deste processo. Ela mudou o relacionamento entre consumidores, fornecedores, profissionais, fabricantes e prestadores de serviços.

Este cenário vem, obviamente, refletindo no dia a dia das empresas - e no caso da Macedo não é diferente. A exigência vem de todos os lados, cada vez mais forte e mais presente. Preocupada em atender a esta expectativa latente do mercado, a Macedo considerou esta questão também como um problema a ser enfrentado.

- **A concorrência**

Logicamente, este desejo pela gestão da qualidade não é uma preocupação exclusiva da Macedo. Muito pelo contrário, todas as empresas do mercado estão caminhando na mesma direção. A questão é saber se utilizar desta ferramenta da melhor forma possível, tanto internamente (na exposição dos motivos, comprometimento e motivação dos colaboradores, otimização da operação) quanto externamente (divulgação para o mercado, relacionamento com parceiros).

Assim, mais do que sair na frente da concorrência, é preciso saber como se utilizar desta importante ferramenta, que acaba se tornando um diferencial, para rentabilizar os resultados da empresa.

- **O crescimento da questão qualidade no mundo inteiro**

Sobreviver num mercado cada vez mais disputado representa atualmente o grande desafio de qualquer empresa. As grandes transformações verificadas na economia mundial têm definido uma nova ordem: competição. Não existem mais mercados regionais, os mercados são apenas um, de caráter global. As empresas disputam este mercado único e vale a máxima de que sobrevive o melhor, aquele que se preparou para essa nova ordem. Assim, é fácil entender e concordar que as empresas devem ofertar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Esta é uma preocupação global. E como participante atuante deste mundo globalizado, a Macedo sempre teve a consciência de que é preciso estar atenta às mudanças e tendências deste mercado global para poder sobreviver nesta competição cada vez mais acirrada.

- **Como transmitir para o mercado toda essa informação**

Mais do que simplesmente atingir os padrões ideais de qualidade (em gestão, produtos e serviços) é preciso ter em mente a estratégia que será utilizada para otimizar estas informações, com o objetivo de rentabilizar os resultados da empresa. Assim, surgiu a preocupação de iniciar um processo de comunicação institucional que contribuísse para comunicar ao mercado as ações da empresa no sentido de se adequar aos padrões de exigência mundial.

6.2. As ações da Macedo

Uma vez identificados os problemas, a Macedo Koerich passou a desenvolver as ações que buscassem solução para os mesmos. Em primeiro lugar, foi necessário definir as prioridades para, a partir daí, iniciar a execução.

Estas prioridades resumiam-se em:

- identificar a metodologia mais adequada à empresa para se atingir um processo de gestão pela qualidade;
- agrupar o apoio de toda a alta administração da empresa no sentido de iniciar um trabalho deste nível;
- convencer e motivar o corpo funcional da empresa;
- investir na área de produção (desenvolvimento de produtos, frigorífico, granjas) para adequar o processo a novos produtos;
- desenvolver estratégias de comunicação eficientes no sentido de divulgar ao mercado os produtos com maior valor agregado.

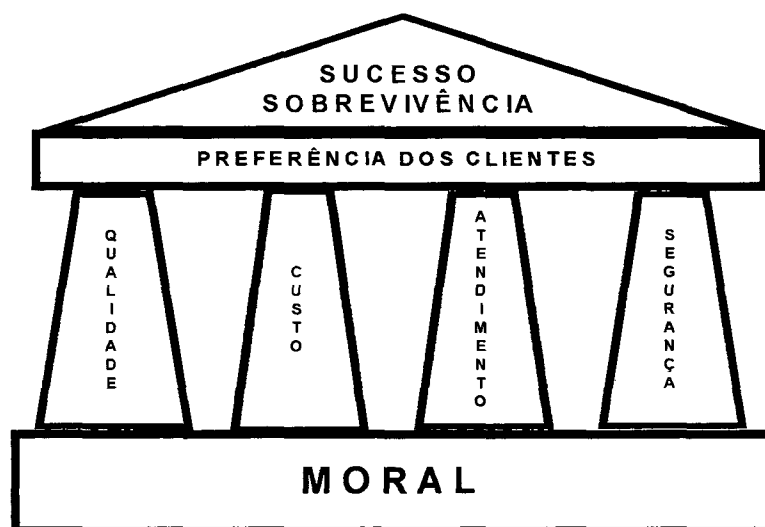
As ações realizadas pela Macedo para a solução dos problemas apresentados foi: implementação do TQC, o processo de certificação (ISO e HACCP) e agregando valor à marca Macedo.

6.2.1. Implementação do TQC na Macedo

No início do século XX apareceram os primeiros conceitos de controle da qualidade, com as sistemáticas de detecção de segregação de produtos defeituosos e a inspeção de 100% das peças que faziam parte do produto. Em paralelo, surgiram custos que oneravam o produto final. Hoje em dia, implantar um programa de qualidade requer mudanças no comportamento, nas tomadas de decisões e no planejamento.

Aqui no Brasil, apesar de o Movimento Nacional pela Qualidade ter começado mais tarde em relação a vários países, este é reconhecido como um movimento coeso, uniforme e o segundo maior do mundo, depois do Japão. Tem-se visto empenho e esforço das empresas em implantar o sistema de gestão pelo TQC - Projeto do Controle da Qualidade Total. O TQC, centrado no conceito do controle, manifesta-se através de três ações gerenciais - planejar a qualidade, manter a qualidade e melhorar a qualidade. E esta foi uma das metodologias adotadas pela Macedo para buscar a solução do problema descrito anteriormente. O Programa de Qualidade Total Macedo (QTM), como é denominado o programa de TQC da empresa, está baseado em cinco princípios: qualidade, custo, atendimento, segurança e moral dos seus colaboradores, como podemos visualizar na figura abaixo:

Figura 6 - Princípios da Qualidade Total.



Fonte: www.macedo.com.br

O planejamento do TQC, que na Macedo foi denominado de QTM (Qualidade Total Macedo), foi composto pelas seguintes etapas:

- A. Sensibilização
- B. Preparação para a implantação
- C. Educação e treinamento
- D. Implantação do gerenciamento da rotina
- E. Implantação do programa 5 S
- F. Implantação do programa de gerenciamento pelas diretrizes
- G. Implantação do gerenciamento do ser humano
- H. Implantação do QFD (*Quality Function Deployment*)
- I. Implantação da ISO-9000.

A. Sensibilização

O processo de implantação da Qualidade Total Macedo começa pela sensibilização da gerência da empresa quanto a aplicação do TQC.

O primeiro contato da empresa com o sistema gerencial TQC foi em dezembro de 1992, através de um seminário de duas horas ministrado para a alta administração pelo consultor Mauro Mítio Yuki.

Após o seminário decidiu-se realizar um Diagnóstico da Qualidade Total, que teve a duração de três meses (fevereiro a abril de 1993) e foi realizado nas principais unidades produtivas da empresa. Seu objetivo era o de sensibilizar o corpo gerencial quanto à necessidade de aplicação de uma nova tecnologia gerencial, além de observar a potencialidade de aplicação desta nova tecnologia em toda a organização.

O resultado da realização do diagnóstico da qualidade total foi muito produtivo, gerando um efeito multiplicador do TQC dentro de toda a empresa. Após a realização do diagnóstico, iniciou-se um processo de seleção de uma instituição para prestar consultoria à empresa, sendo escolhida a parceria com a Fundação Certi, que presta consultoria à empresas no processo de implantação do TQC, seguindo a metodologia da Fundação Christiano Ottoni.

Foi realizado, então, em junho de 1993, um seminário de oito horas para o corpo gerencial, onde os conceitos do TQC foram aprofundados.

A implantação do TQC na empresa foi iniciada em 1993, após a realização do diagnóstico da qualidade total e do seminário. Ambos serviram de subsídios para a tomada de decisão.

Com o apoio da consultoria da Fundação Certi, foi elaborado o plano de implantação da TQC, para discussão e aprovação pela diretoria.

B. Preparação para a implantação do QTM

Esta preparação foi realizada de junho a julho de 1993, onde criou-se a estrutura necessária para a implantação da Qualidade Total Macedo, sendo constituída das seguintes atividades:

- Aprovação do Plano de Implantação da Qualidade Total Macedo (QTM).
- Elaboração de Manual de Implantação do Gerenciamento da Rotina.
- Criação do Comitê Diretivo da Qualidade Total.
- Criação do Centro de Promoção da Qualidade Total (órgão técnico).
- Criação de 14 Comitês Gerenciais da Qualidade Total (um em cada Unidade).

O processo de implantação em cada unidade gerencial básica (UGB) é coordenado pelo Comitê Gerencial da Qualidade Total, que é formado pelo gerente e chefes da Unidade.

A coordenação do processo de implantação na empresa (conjunto de UGBs) é realizada pelo Centro de Promoção da Qualidade Total Macedo (QTM). O gerenciamento da implantação em toda a empresa é realizado pelo Comitê Diretivo da Qualidade Total, formado pelo Presidente, Vice-Presidente, Diretores e Coordenador do Centro de Promoção da Qualidade Total.

A liderança do processo de implantação é de responsabilidade de todo o corpo gerencial, tendo por principais líderes e catalisadores do processo o Presidente e os Diretores. A orientação técnica do processo de implantação do QTM na empresa é realizada através de reuniões mensais com um consultor da Fundação Certi.

C. Educação e treinamento para o QTM

O processo de educação e treinamento tem sido contínuo e fundamental para a consolidação da mudança organizacional, que é em essência uma mudança cultural.

Nesta etapa foi realizado, inicialmente, em agosto de 1993, um treinamento de 40 horas para todo o corpo gerencial da empresa, apresentando os conceitos básicos do TQC e dando ênfase ao gerenciamento da rotina, primeira etapa do processo de implementação da QTM. Vários outros cursos foram e estão sendo ministrados. A maioria deles é de

responsabilidade da equipe interna da qualidade, no entanto os mais especializados são realizados pela Fundação Certi.

D. Implantação do Gerenciamento da Rotina

A implantação do Gerenciamento da Rotina iniciou-se em setembro de 1993 em 14 Unidades Gerenciais Básicas (UGBs) da empresa, com a definição da missão, macrofluxograma, itens de controle de cada unidade e o levantamento de problemas, sua resolução através do método de solução de problemas (MASP) e da padronização e treinamento.

Após o período do auto-treinamento, foi iniciado em janeiro de 94, a implantação efetiva do gerenciamento da rotina em todas as unidades. Intensificaram-se os trabalhos de definição de itens de controle, de elaboração dos padrões e de resolução de problemas através do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas). Aos poucos, foi sendo introduzida a cultura do “giro do PDCA”, ou seja, do gerenciamento e controle dos processos, visando a melhoria contínua.

Em 95, para reforçar os conceitos e a prática do gerenciamento da rotina, foram formados 17 grupos de estudo. Em novembro de 1995 já havia na empresa 330 padrões implantados, 213 itens de controle e 120 MASP desenvolvidos. Foram treinados em 94 e 95, cerca de 150 multiplicadores no Curso Básico de Qualidade Total (16 horas). No segundo semestre de 95 foi iniciado o gerenciamento da rotina no chão de fábrica da empresa, através da realização de um Curso Básico de Qualidade Total (6 horas), para todos os colaboradores da base da empresa. Este mesmo treinamento foi realizado novamente para todos os colaboradores como forma de reciclagem e reforço, no primeiro semestre de 97.

O principal resultado da implantação do gerenciamento da rotina foi a liberação de tempo das chefias e gerentes que, em função da padronização e da definição dos itens de controle, conseguiram delegar grande parte das suas tarefas, tendo mais tempo para atuarem em projetos de melhoria.

E. Implantação do Programa 5S

Este programa iniciou-se em janeiro de 1994 e visa a aplicação prática no dia-a-dia, pelos colaboradores, dos sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina, tendo por objetivo aumentar a satisfação desses colaboradores através da melhoria do ambiente de trabalho realizada por eles mesmos.

A implantação do 5S teve início com o treinamento do corpo gerencial em um curso com duração de oito horas, no qual foi distribuído um manual que descreve detalhadamente cada etapa de implementação do programa. Nos meses de maio e junho de 94 todos os CFs (Colaboradores Funcionais) da organização Macedo Koerich foram treinados no 5S, iniciando a implantação efetiva nas unidades através da Grande Arrancada (primeiro dia da aplicação prática dos primeiros 3S (Sensos de utilização, ordenação e limpeza). A “Grande Arrancada” foi o marco inicial do Programa 5S em todas as unidades.

Para a manutenção e promoção do Programa 5S, foi instituído o sistema de avaliações mensais, onde cada área é avaliada por um grupo de avaliação. Em março de 1995 foram criadas nove equipes de coordenação do 5S, com o objetivo de fortalecer o processo.

Durante os meses de maio e junho de 1995, as unidades fizeram um retreinamento de todos os colaboradores no 5S e elaboraram um plano de promoção deste programa, o qual previa a implantação do senso de saúde e autodisciplina e, ao mesmo tempo, melhorias no sistema de avaliação dos três sensos já implantados anteriormente.

Outro ponto importante para manutenção do Programa 5S, é o treinamento contínuo. Desde a sua implantação, os colaboradores já foram treinados no Curso Básico de 5S, Curso de Reciclagem de 5S e Curso de 5S em Casa.

F. Implantação de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)

O gerenciamento pelas diretrizes - GDP - é um sistema gerencial que visa tornar a empresa mais competitiva, direcionando o gerenciamento da rotina de cada departamento para as metas de sobrevivência da organização. A sua implantação foi iniciada em outubro de 1994, sendo constituída pelas seguintes etapas :

- Revisão do Planejamento Estratégico com base no TQC;
- Elaboração e aprovação do sistema e manual do GPD;
- Realização do curso sobre GPD;
- Definição da visão de futuro;
- Definição das estratégias da empresa;
- Definição das diretrizes de longo e curto prazo;
- Definição da diretriz Anual do Presidente;
- Desdobramento das metas anuais em projetos;
- Implantação dos projetos do GPD;
- Checagens dos projetos do GDP;

A implantação do gerenciamento pelas diretrizes iniciou-se com treinamento, definição e desdobramento da diretriz anual para 1995 pelo corpo gerencial. Durante o ano de 1995 foi realizado o acompanhamento desta diretriz anual, através da execução de cerca de 98 projetos, envolvendo diretamente 70 colaboradores e indiretamente todos os demais que pertencem ao quadro funcional da empresa.

Em julho de 1995 foi definida e divulgada em toda a empresa a Visão de Futuro até o ano 2006. Esta visão define um estado futuro e ambicioso e motivador para acionistas e colaboradores. A meta é viável, e consiste em quadruplicar a empresa, até aquela data, tanto em faturamento como em patrimônio líquido.

Também em julho de 1995 foi divulgada em toda a organização a Política de Qualidade Total Macedo, que define claramente as diretrizes e intenções da alta administração em relação à qualidade total para todos os colaboradores.

Durante o ano de 1996 foi revisado o planejamento estratégico, visando definir estratégias e planos de longo prazo para alcançar a visão de futuro estabelecida. Com isso, foi praticamente completada a implantação do sistema de GPD (Gerenciamento Pelas Diretrizes).

Com o objetivo de solucionar problemas de caráter interdepartamental e viabilizar o alcance de metas definidas no GPD, implantou-se, no segundo semestre de 1995, um sistema de gerenciamento interfuncional, que conta com cinco comitês ligados ao comitê da qualidade total. São eles:

- **Comitê estratégico** – composto por dez gerentes, tem por fim pensar estrategicamente e propor políticas para a organização.
- **Comitê de produção e indústria** – composto por profissionais das áreas de produção e industrial, tem por finalidade resolver os problemas comuns às diretorias de produção e industrial.
- **Comitê da indústria e comércio** – composto por profissionais da indústria, comercialização e marketing, tem por fim resolver os problemas e praticar inovações em relação aos produtos, mercado e imagem.
- **Comitê tributário** – formado pelo gerente do departamento jurídico, pelo pessoal da contabilidade e pelos gerentes administrativos das várias diretorias. Este comitê analisa toda a questão tributária.
- **Comitê de gerenciamento dos seres humanos** – formado por profissionais que atuam na área de pessoal e RH, tem por fim propor políticas para o bom gerenciamento de todos os colaboradores funcionais da organização.

Como se vê, os comitês foram formados principalmente para resolver os problemas que abrangem mais de uma diretoria. Desta maneira é possível flexibilizar sem que se perca o controle e, ao mesmo tempo, conseguir maior rapidez e qualidade nas decisões.

Todo ano, a partir de outubro, inicia-se o processo de planejamento do GPD para o ano seguinte. É definido primeiramente a Diretriz Anual do Presidente para o próximo ano. A partir desta diretriz geral, é feito um desdobramento das metas nas várias unidades até se chegar à definição dos projetos a serem desenvolvidos no ano seguinte. Para cada projeto do GPD é elaborado um plano de ação. Este plano é checado mensalmente, durante o ano, para garantir que as metas de cada projeto sejam atingidas, e assim, a diretriz anual seja alcançada.

G. Implantação do Gerenciamento do Ser Humano

É mais um sub-sistema da QTM e tem por objetivo principal conseguir a união global dos colaboradores, buscando construir uma equipe altamente capacitada, competente, motivada, integrada e, acima de tudo, comprometida com os objetivos da organização.

O gerenciamento do crescimento dos seres humanos da empresa teve início em setembro de 1993, sendo constituído pelos seguintes projetos :

- Desenvolver a segurança no trabalho;
- Melhorar moral dos CFs, através da realização do diagnóstico motivacional anual;
- Implantação dos quadros de moral;
- Ampliar a qualidade de gerenciamento dos seres humanos, através de treinamento e estabelecimento de políticas de gerenciamento;
- Implantação do Plano de Carreira;
- Implantação de um sistema de avaliação de desempenho;
- Reformulação da participação nos resultados;
- Implantação de um sistema de treinamento, visando o desenvolvimento dos seus colaboradores.
- Iniciar o processo de certificação – ISO

H. Implantação do QFD

Em março do ano de 96, a empresa tomou a decisão de implantar a ferramenta do QFD (Desdobramento da Função Qualidade) com o objetivo de reforçar o foco no cliente, buscando desenvolver um sistema de desenvolvimento de novos produtos para atender as expectativas dos clientes e aumentar a sua competitividade, baseado em um trabalho desenvolvido pela Fundação Christiano Ottoni (MG).

Os principais benefícios do uso do QFD são: real atendimento às necessidades e aos desejos dos clientes, objetividade no tempo de desenvolvimento de novos produtos e redução do custo de desenvolvimento.

Mais didaticamente, o QFD é um método de planejamento da qualidade para o desenvolvimento de novos produtos. É traduzido como sendo a conversão das demandas dos clientes em características da qualidade e o desenvolvimento de um projeto da qualidade para o produto acabado pela sistematização do desdobramento das relações entre as demandas e as características, partindo pela qualidade de cada parte e processo.

De maneira simplista, pode-se dizer que este método traduz as exigências do cliente (revendedor) e do consumidor em adequadas exigências técnicas, necessárias para a elaboração do produto.

Através de pesquisas quantitativas e qualitativas, ouve-se a voz do cliente (revendedor) e a voz do consumidor, com o objetivo de descobrir as necessidades invisíveis (imagem do cliente/consumidor) e as necessidades claras (declaração do cliente/consumidor).

De posse desses resultados, traduzidos como as necessidades dos clientes e consumidores, converte-se os mesmos em requisitos, visíveis e explícitos, que são a entrada da primeira de uma série de matrizes (chamadas “casas da qualidade”), que são uma das suas unidades básicas de trabalho.

Com a definição do Modelo Conceitual (seqüência de matrizes a serem feitas), desdobram-se as várias etapas do processo, que são:

- planejamento do produto
- projeto do produto
- projeto do processo
- produção

Para todos os novos produtos lançados a partir daí (frango temperado, cortes temperados, interfoliados) tem-se utilizado o método do QFD.

I. Implantação da ISO 9001

Complementando o processo de implantação do QTM na Macedo, em março de 97 iniciou-se o processo de implantação da norma ISO 9001. Este processo teve início com uma palestra de sensibilização para a alta administração, onde foram apresentados os conceitos básicos e os requisitos da ISO 9001, o plano de implantação, sendo então, tomada a decisão de implantação da ISO 9001 na unidade industrial da empresa.

Em maio, foi realizado um curso de ISO 9001, para os gerentes, chefias e multiplicadores da unidade industrial. Em junho, foi realizado um curso de documentação da ISO 9001, para capacitar o grupo envolvido na implantação, para iniciarem o processo de elaboração do manual da qualidade e dos documentos que irão formar o Sistema de Garantia da Qualidade da empresa. Em novembro, um curso básico de ISO 9001, foi ministrado para todos os colaboradores do frigorífico, visando divulgar a política da qualidade e apresentar os conceitos básicos da ISO 9001.

Em dezembro foi realizado um curso de formação dos auditores internos, para viabilizar a realização da primeira auditoria interna do Sistema de Garantia da Qualidade.

6.2.2. Processo de Certificação (ISO 9001 E HACCP)

- **Introdução à ISO série 9000**

A sigla ISO identifica a International Standartization Organization (Organização Internacional de Normalização), formada por vários países do mundo. A ISO foi criada com o objetivo de estabelecer normas técnicas que representem e traduzam o consenso dos diversos países que a constituem. Com sede em Genebra, na Suíça, foi fundada em 1947. Em 1987 elaborou um conjunto de normas para sistemas de gestão da qualidade de produtos, processos industriais e serviços, denominados de ISO série 9000.

Em resumo, a ISO série 9000 é um conjunto de normas relacionadas com a garantia da qualidade. As normas da ISO série 9000 definem os requisitos que devem ser implantados para a criação de um sistema de gestão e garantia da qualidade. A empresa poderá ser certificada na norma ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003, de acordo com o seu ramo de atividade. A diferença básica entre elas é a sua abrangência. A ISO 9001 inclui entre seus

requisitos o “Controle de Projeto”, que se aplica ao desenvolvimento de novos produtos, enquanto a ISO 9002 se restringe a empresas que não possuem a atividade de projeto.

• **Implantação da ISO 9001 no Frigorífico da Macedo**

O processo de implantação da ISO 9001 foi iniciado em março de 97. Foi definida a implantação na unidade industrial (Frigorífico), pois esta constitui o coração da empresa, possuindo a maior parte (60%) dos seus colaboradores funcionais. A decisão pela certificação na norma ISO 9001 se deve ao fato do Frigorífico possuir um departamento específico para o desenvolvimento de novos produtos, configurando a atividade de projeto.

O processo de implantação da ISO 9001 contou com o apoio e consultoria da Fundação CERTI. A ISO 9001 possui 20 requisitos que definem o sistema de garantia da qualidade a ser implantado pela empresa.

Para a certificação da empresa, esta necessita ser auditada por um organismo certificador. A auditoria de certificação foi realizada de 23 à 26 de junho de 98 pela BRTÜV, organismo integrante do Sistema TÜV CERT, um dos mais conceituados organismos de certificação do mundo. Ao final da auditoria este organismo emitiu um parecer positivo, recomendando a empresa para receber o certificado da ISO 9001. Este certificado internacional foi reconhecido pelo TGA/DAR da Alemanha.

• **Vantagens da ISO 9001**

A implantação da norma ISO 9001 introduz as seguintes vantagens:

- Implantação de um Sistema de Garantia da Qualidade;
- Garantia da qualidade dos produtos produzidos pela empresa;
- Maior satisfação das necessidades dos seus clientes;
- Eliminação de perdas e desperdícios;
- Realização de melhorias contínuas nos processos;
- Ampliação dos mercados de atuação;
- Maior comprometimento e motivação dos colaboradores;
- Melhoria do clima organizacional;
- Maior integração dos departamentos.

• O Certificado HACCP

A questão da qualidade vem preocupando as empresas há algum tempo e o “controle de qualidade” e as boas práticas de manufatura (GMPs) são as formas mais empregadas para atingir este objetivo. O primeiro consiste da inspeção de ingredientes e processos junto com o exame de alguns produtos acabados. As GMPs são um conjunto genérico de princípios e regras para o correto manuseio dos alimentos.

A qualidade do alimento pode ser conseguida - sendo qualidade sinônimo de produto que satisfaça o consumidor - mas os fatos têm mostrado que somente o emprego do “controle de qualidade” tradicional, as GMPs e as inspeções nas fábricas não têm se mostrado efetivos no controle das doenças de origem alimentar. Devido a isto, muitos produtores de alimentos estão optando por aplicar um sistema mais lógico, prático, sistemático, dinâmico e compreensivo para controlar a segurança do produto. Este sistema é o HACCP (Análise dos Riscos e Pontos Críticos de Controle).

O sistema consiste na avaliação do produto e de todos os seus componentes e etapas do processo perguntando “o que pode dar errado?”. Como o próprio nome diz o HACCP enfoca os pontos críticos de um processamento, ou seja, os de maior potencial de risco. O conceito do sistema HACCP como conhecemos hoje começou a ser aplicado às indústrias de alimentos nos anos 60 com o início dos vôos espaciais tripulados.

A fim de produzir alimentos que não apresentassem risco à saúde dos astronautas, a Pilsbury Co., com a cooperação da NASA e da US Army, introduziu e adotou o HACCP como o sistema que poderia fornecer uma maior segurança aos alimentos sem a dependência da amostragem e da análise dos produtos finais.

Por volta de 1985 a National Academy of Science dos EUA recomendou aos estabelecimentos processadores de alimentos que adotassem o sistema HACCP como uma forma de garantir a segurança dos seus produtos.

Em 1993 a Comissão do Codex Alimentarius reconheceu a importância do HACCP e passou a divulgar e recomendar o emprego do sistema.

Vale reforçar que numa empresa onde não haja um programa de Boas Práticas de Fabricação torna-se inviável implantar o sistema HACCP. A implantação do HACCP é mais eficiente em empresas que já empregam o gerenciamento total da qualidade (TQC), pois o HACCP é uma filosofia baseada no trabalho de equipe. Sem a cultura e a disciplina do TQC, a filosofia de “delegar poderes ao colaborador” para que ele “controle os problemas na origem” será estranha ao mesmo.

O sistema é dinâmico, permitindo correções sempre que necessário. É racional e compreensível, pois as pessoas envolvidas sabem o que fazem e porque o fazem. É contínuo da matéria-prima ao produto final, evitando a análise do tipo “aceita/ rejeita” do produto final, dando maior garantia ao produto e maior segurança ao consumidor.

Como muitos outros países, o Brasil está começando a exigir de suas indústrias alimentícias a implantação do sistema HACCP. O Ministério da Saúde, através da Portaria nº 1.428, de 26 de novembro de 1993, estabeleceu regulamentos e diretrizes para a inspeção e produção de alimentos, baseado no que foi considerado Avaliação dos Riscos em Pontos Críticos de Controle. O Ministério da Agricultura, em 16 de março de 1998, através da Portaria nº 46, estabeleceu a implantação gradual nas indústrias sob regime do SIF (Serviço de Inspeção Federal), o Sistema de Análise de Riscos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Para a Macedo, a certificação pelo sistema HACCP seria um passo fundamental na busca pela qualidade total, em todos os processos. Seguindo os padrões do TQC e da própria ISO, a empresa procurou também se enquadrar nas exigências deste novo sistema, antecipando-se às solicitações de mercado e do próprio governo.

6.2.3. Agregar valor à marca Macedo

Paralelamente às ações do QTM e da ISO 9001, a empresa tomou diversas medidas no sentido de comunicar para o mercado sua evolução rumo à consolidação da qualidade Macedo (já reconhecida), agregando valor ao produto e divulgando algumas ações.

Ações institucionais

- ***Comemoração dos 25 Anos***

Uma das ações mais importantes no desenvolvimento deste trabalho de consolidação da marca de qualidade Macedo foi a comemoração dos 25 anos da empresa. Fundada em julho de 1973, a Macedo planejou as ações desta comemoração utilizando as mais diversas estratégias, visando atingir todos os públicos de interesse.

Além da campanha publicitária, onde a própria diretora, Ester Macedo, foi a estrela do comercial de televisão, foram realizados eventos internos e externos. Internamente, a Macedo promoveu uma grande festa para convidados especiais, chefias e todos os

colaboradores da administração. Foram realizados ainda eventos em cada uma das unidades da empresa. Externamente, o programa de visita à empresa foi intensificado, com destaque para a ação realizada junto à imprensa.

- ***Programa de Visitas***

Desde 1992 a Macedo tem organizado recepção a grupos de clientes em visitas à empresa com o objetivo de promover um maior grau de conhecimento da Macedo Koerich pelos seus clientes. No início as visitas eram feitas de forma assistemática. Em meados de 1996, em análise da equipe gerencial da empresa, avaliou-se como positiva a atividade, sendo incluído no GPD para o ano seguinte.

Assim, instituiu-se o Programa de Visita de Clientes (PVC). A atividade passou a ser executada de forma sistemática, obedecendo procedimentos operacionais específicos e respeitando um cronograma anual. A programação da atividade conta com um programa de oito horas de convívio dos profissionais da Macedo com seus clientes, visitando quatro unidades da Macedo Koerich localizadas na Grande Florianópolis:

- 9:00 - Recepção com café da manhã
- 9:30 - Abertura e apresentação da empresa (audiovisuais e explicações)
- 10:00 - Visita à **Fábrica de Rações**
- 11:00 - Visita à **granja MFA de frangos de corte**
- 12:00 - Almoço
- 14:00 - Visita ao **Frigorífico**
- 16:00 - Visita à **Central de Distribuição** da Grande Florianópolis
- 17:00 - Coffe-break e Encerramento

Definiu-se como objetivos diretos da visita:

- a) Propiciar um maior conhecimento dos produtos Macedo;
- b) Conhecer os estágios necessários para a produção de frango;
- c) Comprovar a qualidade dos produtos Macedo;
- d) Estreitar os laços de amizade e confiança que existe entre a Macedo e seus clientes;
- e) Aumentar a capacidade de argumentação junto aos consumidores.

Sempre acompanhados pelo diretor e gerentes da área comercial, os clientes são recepcionados em cada unidade pelo diretor correspondente e por gerentes que fazem o monitoramento da visita. Mesmo antes da sistematização das visitas, já eram visitadas as mesmas unidades que estão incluídas no programa atual.

As visitas são realizadas duas em cada mês de forma rotativa entre as quatro centrais de Santa Catarina. Exceto a central da grande Florianópolis, as demais contam com um tempo adicional de convivência durante o deslocamento da origem (regiões de Içara, Araquari ou Lages) até São José. Assim, nestes casos, conta-se mais seis horas em média (três para vir e três para voltar), totalizando 14 horas de integração.

- ***Assessoria de Imprensa***

O trabalho de assessoria de imprensa teve uma participação fundamental neste processo. Durante todo o ano de 1998 foram realizadas diversas ações com a imprensa, em conjunto com a assessoria de imprensa da WG Comunicação e Marketing. Desde as comemorações dos 25 anos, passando pelos investimentos realizados no frigorífico, a questão da qualidade, os novos produtos, enfim, todos os fatos importantes foram trabalhados junto aos veículos de comunicação, com o objetivo de informar à comunidade e gerar uma presença editorial importante neste momento.

Ações Comunitárias

A Macedo auxilia entidades nas comunidades onde atua realizando doações de produtos para reforçar a alimentação dos necessitados. Mensalmente a empresa ajuda cerca de 27 entidades, doando 1,4 toneladas de produtos, totalizando no ano, 16,3 toneladas.

Ações de produto

- ***Desenvolvimento de novos produtos***

De acordo com o planejamento de novos produtos, o lançamento dos Cortes de Frango Temperado foi previsto para o segundo semestre de 1998. Isto, com o objetivo de agregar ainda mais valor à marca Macedo e ampliar o leque de opções de produto ao consumidor, ampliando a área de atuação da Macedo no ponto de venda.

Dando seqüência aos lançamentos anteriores (Cortes Especiais, Gran Ave, Frango Temperado), a empresa deixou para o ano de seu 25º aniversário o lançamento deste novo produto especial. Foi também desenvolvido dentro dos padrões de qualidade do QFD, que seguem as regras da ISO, da mesma forma que foi feito com o frango inteiro temperado.

O produto foi desenvolvido a partir de uma solicitação do mercado, identificada em pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas pela Macedo. Foram realizadas ainda pesquisas para identificar o tempero ideal para o produto, através de degustação.

- *Desenvolvimento de novas embalagens*

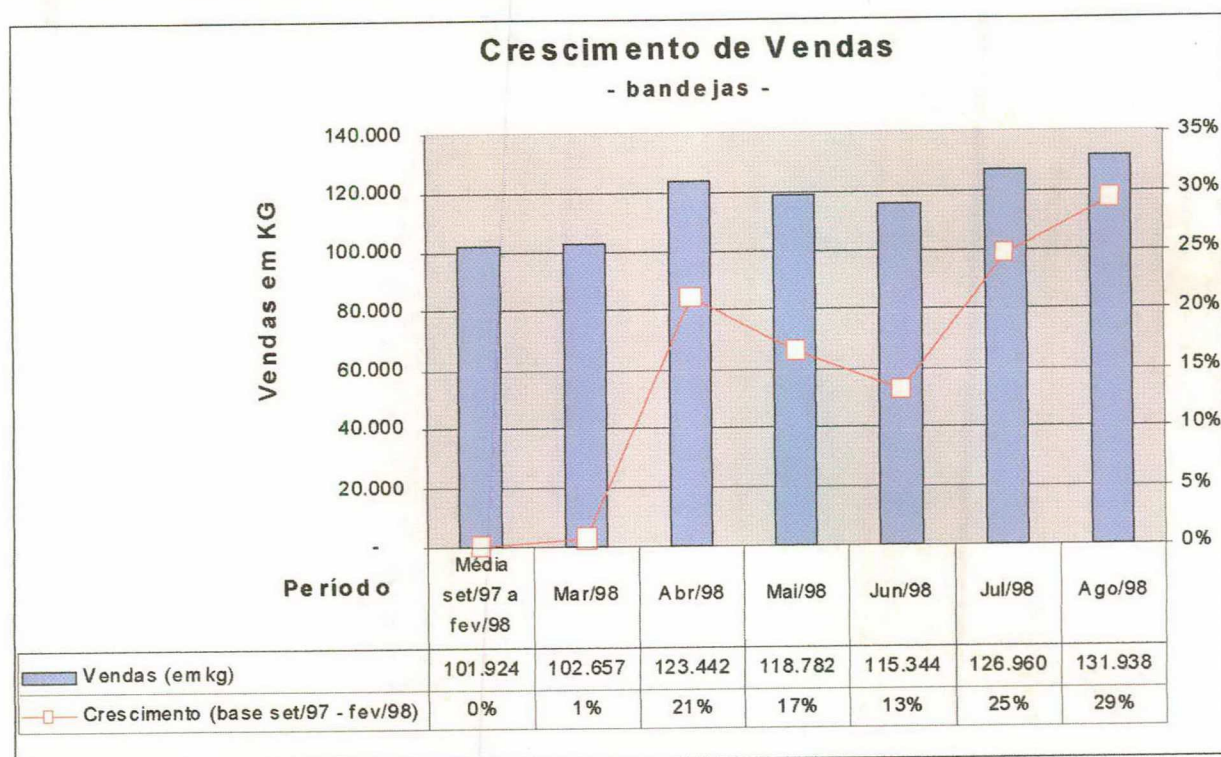
O Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, juntamente com o Departamento de Marketing, tinham como desafio atualizar a linha de embalagens utilizadas na Macedo. Para isso foi feito um novo estudo junto com a empresa Dzigual Multidesign para modernizar todas as embalagens utilizadas na empresa.

Para facilitar a diferenciação das linhas, ficou definida que cada uma delas teria uma cor diferente na embalagem. Assim:

LINHA DE PRODUTOS RESFRIADOS	Vermelha
LINHA DE PRODUTOS CONGELADOS	Azul
LINHA DE PRODUTOS TEMPERADOS	Verde

As embalagens ganharam uma nova arte, moderna, simples e que chama a atenção do consumidor pois possuem janelas que possibilitam visualizar o produto que se está adquirindo. Todas as embalagens ganharam uma faixa com a padronização de cor da LINHA à qual faz parte (resfriados, congelados ou temperados). Com isto o consumidor pode também diferenciar a linha de produtos de forma simples e rápida, através da comunicação visual dos produtos. Foi desenvolvido ainda, junto à empresa Interflex, sediada em Virgínia, EUA, o filme para bandejas de Cortes Resfriados, Congelados e Temperados. O Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos e a Interflex, que detém a tecnologia mundial em impressões gráficas em filmes de PVC (Policloreto de Vinila), desenvolveram junto com a empresa Dzigual Multidesign as artes que seriam impressas no filme de PVC. Após exaustivos testes, foi aprovada a arte e impressa a primeira bobina para testes.

Gráfico 2 – Crescimento das vendas em Kg



Fonte: www.macedo.com.br

Ações de mercado

- *Novos mercados*

Um passo fundamental dado pela empresa, que foi planejado durante o processo de implantação do QTM, foi a expansão e abertura da filial de São Paulo.

Para que se conseguisse desenvolver de forma rentável e produtiva a estratégia de agregar valor aos produtos Macedo (e conseqüentemente à marca Macedo), com o lançamento de novos produtos, os investimentos realizados em produção só trariam bons resultados se fosse ampliado o mercado de atuação da empresa.

Assim, buscou-se identificar, através de estudos de viabilidade mercadológica e financeira, qual seria este mercado. Foram avaliados os seguintes pontos:

- tamanho do mercado
- índice de potencial de consumo
- grau de exigência do mercado consumidor

- possibilidade de expansão
- preços praticados
- empresas concorrentes
- relação frango produzido no estado / habitante

São Paulo foi o estado que mais se adequou aos requisitos propostos. Além de ter todos os índices de potencial de consumo, tamanho, concorrência e exigência de público dentro de um padrão mínimo necessário, a relação do que se produz (frangos e derivados) no estado por habitante é bastante baixa, tornando ainda o mercado mais atraente. Existia ainda uma grande quantidade de clientes institucionais potenciais, como cadeias de fast-food e outras empresas de alimentos.

Assim, foi realizado todo o levantamento de investimentos e instalada a estrutura na capital paulista, com o início da operação em junho de 1997

- ***Internet***

A notória propagação da internet como meio de interação entre as organizações e a comunidade em geral impulsionou a Macedo a planejar sua entrada neste universo. Em agosto de 1997 começou-se um trabalho de *benchmarking* visando um maior conhecimento das potencialidades do projeto.

Em março de 1998, em parceria com a empresa Out Plan Marketing Interativo, a empresa iniciou o desenvolvimento de sua Home-Page. Buscou-se um espaço onde o visitante se sentisse em um ambiente agradável e a empresa pudesse passar uma imagem de qualidade e ética e que representasse um canal efetivo de comunicação da sociedade com a Macedo.

Em maio de 1998 entrou no ar a versão completa da Home Page. Com profissionais monitorando diariamente esta ferramenta, o site é atualizado mensalmente, mantendo sempre as informações de acordo com a realidade presente, identificando o canal como um instrumento regido pela modernidade e agilidade.

Acções de comunicação

• *Campanha 25 Anos*

Fundada em julho de 1973, a Macedo preparava-se para festejar seus 25 anos. No primeiro semestre de 1997 foi passado à agência de publicidade que atende a conta da Macedo, a WG Comunicação e Marketing (Florianópolis - SC) o briefing para a criação de campanha publicitária comemorativa aos 25 anos.

A agência criou, então, um conceito que resume a história da Macedo em toda sua trajetória, com base no tripé “família/alimento/saúde”. O conceito criado, “**Macedo 25 Anos, Sua Família é Nossa História**”, traduzia o momento de preocupação da empresa com a qualidade de seus produtos - e, conseqüentemente, com o bem estar dos consumidores.

Para dar mais credibilidade à campanha e um caráter mais emotivo, a própria Ester Macedo, vice-presidente da Macedo, foi convidada a protagonizar o comercial de televisão, que resume, em 60 segundos, a história da Macedo nestes 25 anos, externando sua preocupação com a qualidade de seus produtos.

O comercial foi amplamente veiculado em todo o Estado de Santa Catarina, a partir de novembro de 1997 até julho de 1998, mês dos 25 anos. Foram programadas todas as emissoras do Estado, em horários nobres e adequados ao público-alvo da Macedo.

A campanha se completa com uma rádio-novela, uma novidade no mercado brasileiro. Resgatando a idéia das antigas produções de rádio, foram criados vários personagens, formando uma família. Em torno desta família são desenvolvidos roteiros relacionados aos produtos, às ações da empresa e ao seu conceito de qualidade. A cada semana era veiculado um novo capítulo.

Ao todo, foram 24 capítulos, que começaram a veicular em julho, na semana do aniversário da Macedo. Foram selecionadas as principais rádios AM e FM do Estado, buscando atingir de maneira mais eficaz o público-alvo.

• *Outras ações isoladas*

Além da campanha, foram criados outros materiais publicitários (anúncios, folhetos, materiais promocionais) que contribuíram para dar força e sustentação à campanha institucional.

6.3. Os Resultados das ações da Macedo

A Macedo, Koerich S.A. ao longo de sua história sempre esteve voltada à qualidade de seus produtos e todos os trabalhos que realiza, norteadas pela sua Missão. Esta conduta levou a empresa a conquistar diversos prêmios e conquistas, dos quais se destacam:

- **Top de Marketing**

Maior prêmio concedido pela ADVB/SC (Associação dos Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil), atribuído anualmente a empresas que se destaquem por histórias de sucesso. A Macedo é uma das maiores vencedoras de Santa Catarina. Nos últimos 6 anos, inscreveu cases em 4 anos sendo que nos anos de 1996 e 1999 a Macedo não inscreveu nenhum case.

1994 – “Reposicionando a Empresa – Uma Decisão Estratégica”

1995 – “Macedo Desafiando uma Maior Rentabilidade”

1997 – “Frango Temperado Macedo – Agregando Valor a um Líder de Mercado”

1998 – “Macedo 25 Anos – A Qualidade Certificada”

- **Troféu Fritz Müller de Qualidade Ambiental**

Prêmio concedido pela FATMA (Fundação do Meio Ambiente) à Macedo pelo destaque em meio Ambiente no ano de 1996.

- **Certificação ISO 9001**

Depois de todo o esforço realizado para a conquista da certificação, o retorno veio após um ano e três meses. O processo final passa por uma pré-auditoria, avaliando todos os procedimentos realizadas com base nas normas da ISO. Esta pré-auditoria, feita pelo organismo certificador, foi realizada em maio de 1998, em todas as áreas envolvidas com o processo.

A auditoria de certificação, última etapa do processo, foi realizada em junho de 98, também pelo organismo certificador oficial. Com o recebimento do documento (certificado), a empresa já é considerada oficialmente certificada pela ISO 9001. Este foi o

coroamento de um trabalho iniciado há mais de 6 anos que envolveu toda a empresa e, mais especificamente, o frigorífico.

Para comunicar o fato ao mercado, foi criado um selo ilustrativo, que está sendo aplicado nas embalagens dos produtos e nas peças publicitárias e promocionais. Além disso, a agência também criou um anúncio comemorativo, veiculado nos seguintes títulos:

- Jornal Diário Catarinense (duas inserções) - circulação estadual
- Revista Veja Regional SC - circulação estadual
- Revista SuperHiper - circulação nacional
- Revista Hiper & Mercado - circulação nacional
- Revista Avicultura Industrial - circulação nacional e edição em espanhol com circulação em vários países da América Latina

• **Certificação HACCP**

Além da certificação ISO 9001, o frigorífico foi auditado no HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) um sistema aplicável a indústria de alimentos, que tem por objetivo identificar e avaliar os pontos críticos de controle do processo produtivo, garantindo a qualidade dos produtos e a saúde do consumidor.

Assim, a conquista do certificado HACCP, juntamente com o da ISO 9001, complementa o esforço da empresa na busca pela qualidade. As peças criadas para a divulgação da certificação ISO 9001 (anúncio e selo) contém também a citação da certificação HACCP.

• **Certificação SIF Exportação**

No início de 1997, a diretoria da Macedo Koerich, avaliando a possibilidade de início de exportações, decide por habilitar-se oficialmente para tal. Em julho do mesmo ano encaminha ao Serviço de Inspeção Federal (SIF) a requisição de inclusão na Lista Geral de Exportadores e do Mercosul.

No mês de agosto, o SIF inicia o processo realizando uma inspeção prévia, comunicando os processos necessários para que a empresa atinja os padrões necessários para a inclusão na lista de exportadores brasileiros. Desta data até agosto de 1998 são realizadas novas inspeções até que em 28 de agosto o Ministério da Agricultura e do Abastecimento emite a circular de aprovação.

Mesmo a empresa não tendo como objetivo a curto ou médio prazo a exportação, esta habilitação é mais uma comprovação de um organismo oficial dos padrões de qualidade da Macedo.

Os principais benefícios gerados pela adaptação dos processos aos critérios do SIF de Exportação foram:

- Melhoria na qualidade nos Equipamentos;
- Melhoria na qualidade das Instalações - piso, parede, iluminação, vestiários, banheiros, refeitório...;
- Melhoria na qualidade de Processos - agilidade, limpeza, organização - Boa Práticas de Fabricação (BPF);
- Incremento de qualidade dos Produtos - aumento de vida de prateleira;
- Redução de desperdícios de Insumos - especialmente água, gerando um benefício ambiental para a comunidade.

A Macedo pretende começar suas exportações pelo Mercosul, no entanto, está conseguindo no mercado interno resultados melhores do que os que conseguiria com as exportações projetadas.

• Desempenho Comparativo

Observando-se os números macros da empresa de 1996 a 1999, pode-se perceber a evolução ocorrida em faturamento e produção. Os números comprovam que o gerenciamento pela qualidade contribuiu, certamente, com resultados concretos para a empresa.

Tabela 2 - Quadro comparativo - 1996 a 1999

	1996	1997	1998	1999
Faturamento	R\$ 39,2 milhões	R\$ 44,6 milhões	R\$ 49,5 milhões	R\$ 57,7 milhões
Lucro Líquido	R\$ 0,554 milhões	R\$ 2,0 milhões	R\$ 2,3 milhões	R\$ 0,929 milhões
Investimentos	R\$ 4,3 milhões	R\$ 3,6 milhões	R\$ 4,9 milhões	R\$ 4,1 milhões
Kg vendidos	29,6 mil ton.	33,7 mil ton.	37 mil ton.	40 mil ton.
Mercado de atuação	SC	SC, SP e RJ	SC, SP e RJ	SC, SP e RJ
Nº de Funcionários (média do ano)	747	819	769	791
Principais Lançamentos	Cortes Especiais Frango Temperado	Gran Ave	Cortes Temperados Interfoliados	Kit Galetto Frango Temperado sabor Defumado

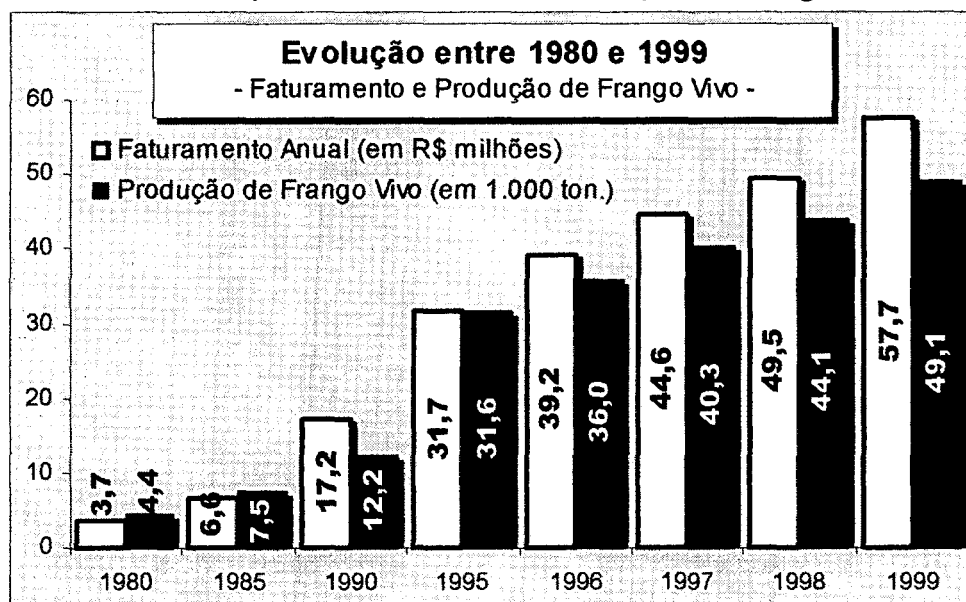
Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

Tabela 3 - Evolução da Macedo, Koerich S.A. entre 1980 e 1999

Ano	Produção de Frango Vivo (em ton.)	Faturamento Anual (em R\$ 1.000)	Crescimento Anual (%)
1980	4.385	3.730	-
1985	7.510	6.600	12,1%
1990	12.220	17.202	21,1%
1995	31.561	31.731	13,0%
1996	36.025	39.211	23,6%
1997	40.275	44.600	13,7%
1998	44.050	49.542	11,1%
1999	49.084	57.691	16,4%

Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S. A.

Como pode-se observar nos números acima, existe uma evolução clara na relação entre faturamento e produção, demonstrando que, cada vez mais, está se agregando mais valor ao mix de produtos Macedo. O gráfico abaixo ilustra bem os dados acima:

Gráfico 3 – Evolução do Faturamento e Produção de Frango Vivo

Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

- **Desempenho de 1999**

Vendas: crescimento de aproximadamente 8% em relação a 1998.

Faturamento: R\$ 57,7 milhões com crescimento de 16,4% em relação a 1998.

Investimentos: R\$ 4,1 milhões com diminuição de 16% em relação a 1998.

Qualidade: manutenção da certificação do Frigorífico na ISO 9001.

- **Contribuição de Impostos**

A arrecadação de impostos da Macedo no ano de 1999 totalizou R\$ 4,5 milhões e correspondeu a 7,7% do total do faturamento da empresa, compostos da seguinte forma:

- Tributos Estaduais (ICMS): R\$ 201 mil
- Tributos Federais (COFINS, PIS): R\$ 2,3 milhões
- Tributos Previdenciários (FGTS, INSS, Sal. Educação, Senai e Sesi): R\$ 2,0 milhões

- **Desempenho em Novos Mercados**

A expansão dos negócios para o mercado de São Paulo, com a abertura de uma filial na capital paulista, é uma prévia do que pode ser o processo de abertura de novos mercados para a Macedo. A própria característica do mercado paulista, com infinitas opções de produtos e ampla gama de concorrentes, com produtos semelhantes ou distintos, é um fator positivo para uma análise de desempenho, pois é um mercado-teste bastante exigente, com características muito diferentes das existentes no mercado de atuação da Macedo.

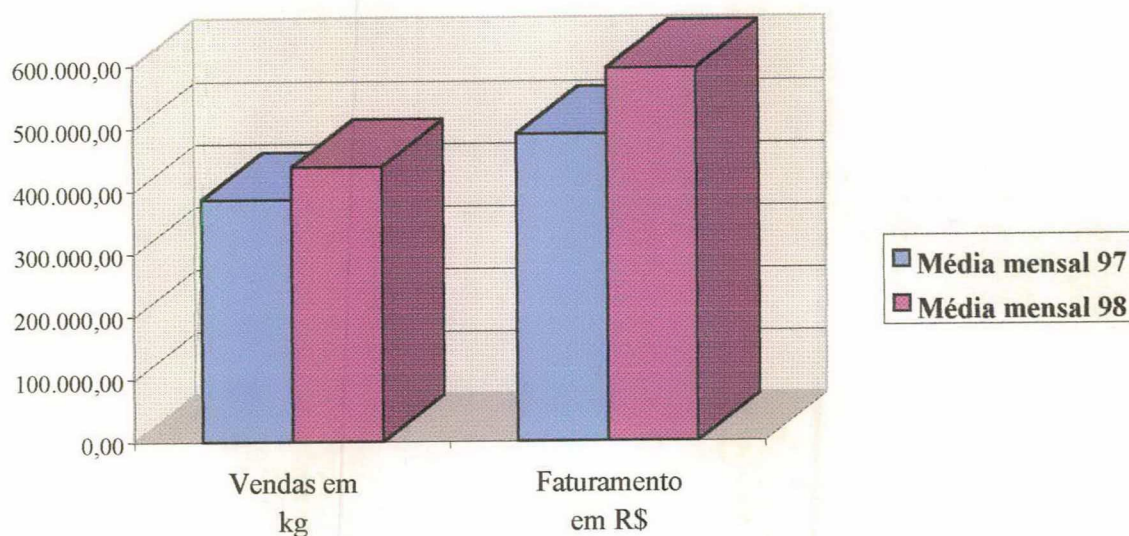
Os números do quadro abaixo refletem o resultado de um trabalho realizado também com base no processo do QTM.

Quadro 5 - Dados da Filial São Paulo

	Vendas em kg	Faturamento em R\$
Média mensal 97	387.017,00	490.207,67
Média mensal 98	438.657,56	594.423,26
Incremento (%)	13%	21%

Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

No final de 1997 este novo mercado já representava 13% do total das vendas mensais da empresa e ao final do primeiro semestre de 1998, já representa 21% do mercado da Macedo, configurando-se como o mercado de maior crescimento da empresa.

Gráfico 4 – Dados da Filial de São Paulo

Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

• Programa de Visitas

Entre 1992 e 1996 foram promovidas 14 visitas à empresa trazendo 362 clientes à Macedo Koerich.

Em 1997, primeiro ano com visitas programadas com cronograma anual (PVC), aconteceram 10 visitas, trazendo 302 clientes à empresa.

Em 1998, estão sendo realizadas 16 visitas de clientes, trazendo 480 clientes para nossas unidades.

Contando atualmente com aproximadamente 5.000 clientes ativos, a Macedo está trazendo, somente em 1998, aproximadamente 10% de seus clientes para conhecerem a empresa. Além de clientes, a empresa promove visitas de grupos de formadores de opinião. Neste ano estamos recebendo mais 15 grupos de visitantes das mais diversas áreas:

- Vigilância Sanitária
- Estudantes de 2º Grau
- Estudantes Universitários
- Estudantes de Pós Graduação
- Polícia Militar
- Curso Técnico de Cozinha Industrial/ Profissional
- Técnicos Agrícolas
- Imprensa

Em todo grupo, é aplicado um questionário para avaliação da visita, onde pode-se medir os resultados e o grau de satisfação. O condensamento dos resultados do ano de 1997 mostra os seguintes números:

Avaliação dos itens da visita - avaliação através de notas de 0 a 10:

ITEM	Média Anual - 97
Transporte	9,6
Organização	9,6
Lanches	9,6
Almoço	9,7
Atenção dos CF's	9,9
Explicações sobre a empresa	9,5
Utilidade dos conhecimentos adquiridos	9,5

Avaliação Geral:

AVALIAÇÃO	Média Anual - 97
Excelente/ Ótimo	92,4%
Bom	7,6%
Regular	0,0%
Ruim	0,0%
Péssimo	0,0%

Resultados Qualitativos também foram observados após a visita dos clientes à empresa:

- Aumento da fidelização dos clientes;
- Maior poder de argumentação de defesa dos produtos Macedo junto aos consumidores;
- Maior nível de estima e familiaridade dos clientes em relação à Macedo;
- Aumento da confiabilidade nos produtos de nossa marca;
- Melhor imagem da Macedo junto aos clientes.

- **Home Page**

A Home Page Macedo tornou-se uma ferramenta, agora, indispensável à empresa. Os executivos da empresa que quiserem mostrar uma apresentação completa da empresa, em qualquer lugar do mundo, podem fazê-la através da home page.

Os dados estão sempre atualizados e disponíveis. A estratégia de divulgação ainda não foi deflagrada, porém contata-se uma média mensal de 510 acessos (externos à empresa).

Pelos canais postos à disposição, o site assumiu um caráter institucional, de forma que, de diversos pontos do mundo, recebe-se pedidos de informação sobre criação de frangos, composições e tipos de rações e outras informações sobre frango, que, por serem encaminhadas diretamente à área correspondente, são atendidas em um prazo médio inferior a 24 horas. É mais um instrumento disponível para divulgação e prática da qualidade dentro e fora da empresa.

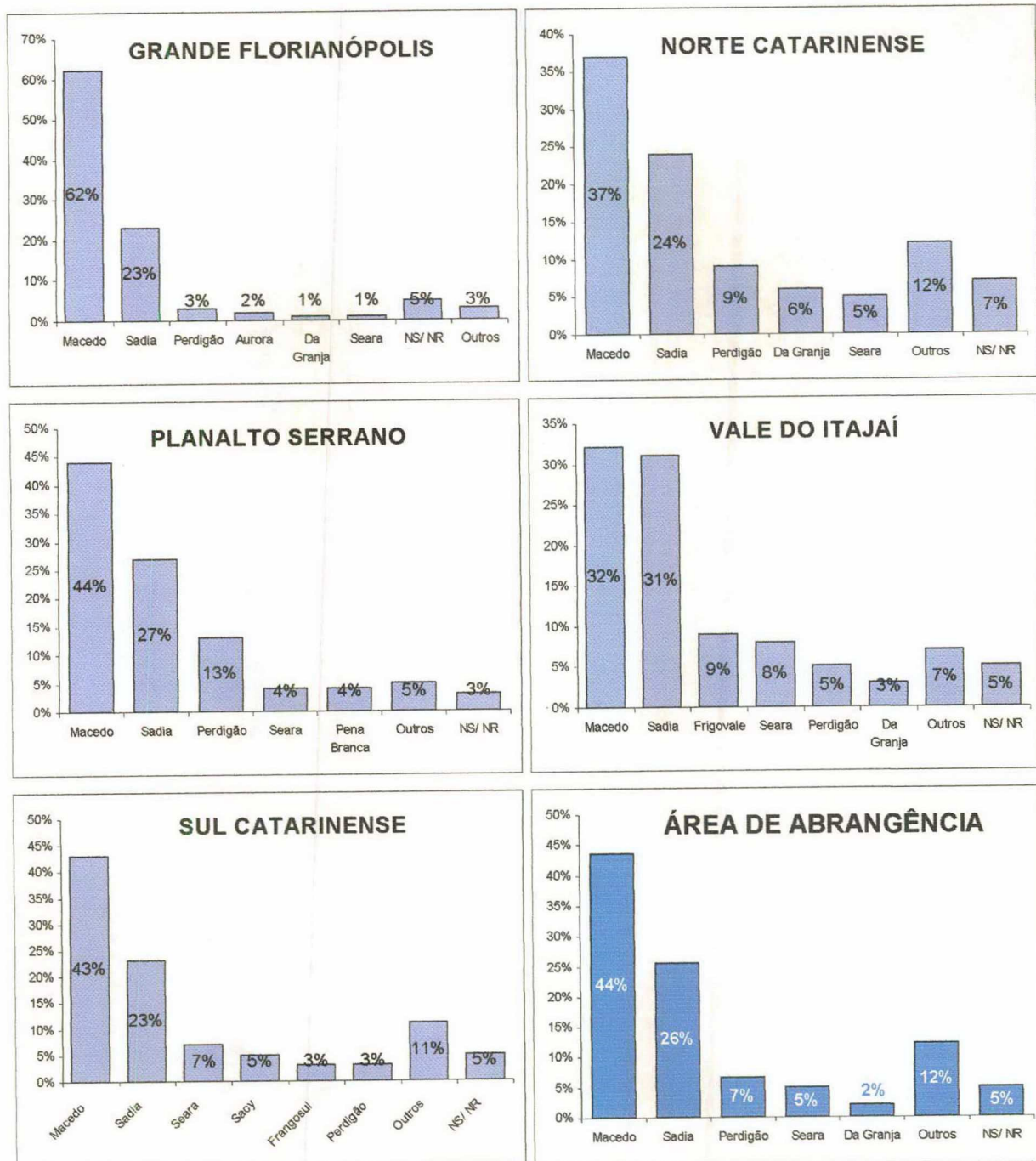
- **Assessoria de Imprensa**

Todo o esforço de assessoria de imprensa foi recompensado com uma grande presença editorial da Macedo em diversos veículos de comunicação (mídia impressa e eletrônica).

Na mídia impressa, praticamente todas as ações pró-ativas de assessoria (que englobaram todos os assuntos importantes acontecidos durante o ano) resultaram em matérias e reportagens em veículos como os principais jornais locais (Diário Catarinense, A Notícia, Indústria & Comércio) até nacionais (Gazeta Mercantil), além de algumas revistas especializadas (SuperHiper, Hiper & Mercado, Expressão). A ação de assessoria de imprensa realizada também rendeu bons resultados na mídia eletrônica.

• Top of Mind

Na pesquisa de lembrança de Marca realizada anualmente com 2.400 consumidores em 24 cidades de Santa Catarina pelo Instituto MAPA e o Jornal A Notícia, a Macedo mantém-se como líder nas regiões em que atua há diversos anos. Os resultados da pesquisa de 2000 apontaram uma posição incontestável de reconhecimento da marca junto aos consumidores.



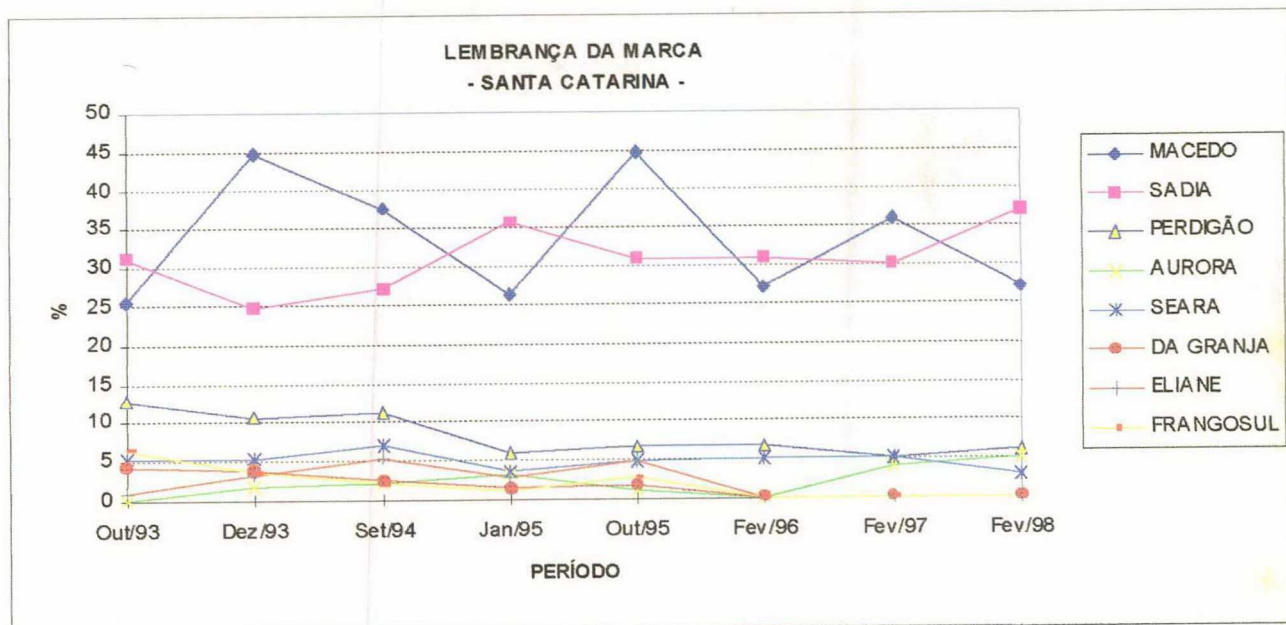
Fonte: Dados fornecidos pelo Escritório Central da Macedo, Koerich S.A.

Obs: O resultado na Área de Abrangência da Macedo compreende a média ponderada dos índices de cada marca em cada região. Foi excluída a região Oeste, onde a Macedo não atua comercialmente.

• *Histórico de Top of Mind*

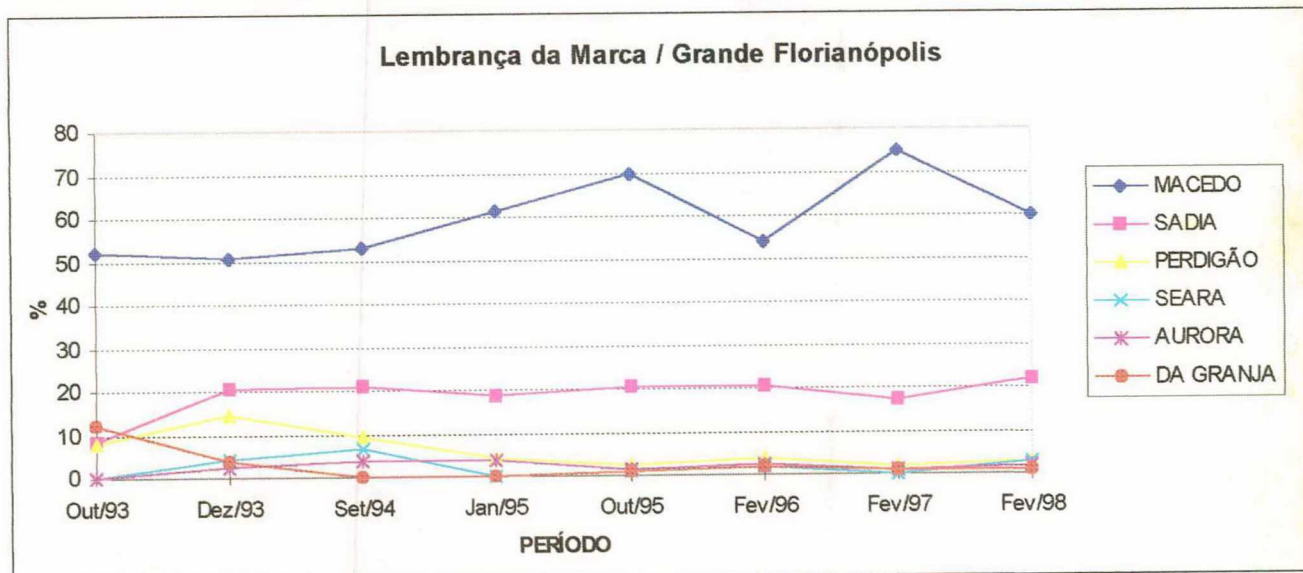
O acompanhamento de resultados de pesquisas Top of Mind realizados desde 1993 mostram uma constância da marca Macedo sempre como líder ou vice-líder, sempre em alternância com a mesma marca concorrente (Sadia) configurando uma polarização na lembrança de marca de Frango no mercado catarinense.

Gráfico 5 – Lembrança da Marca no Estado de Santa Catarina



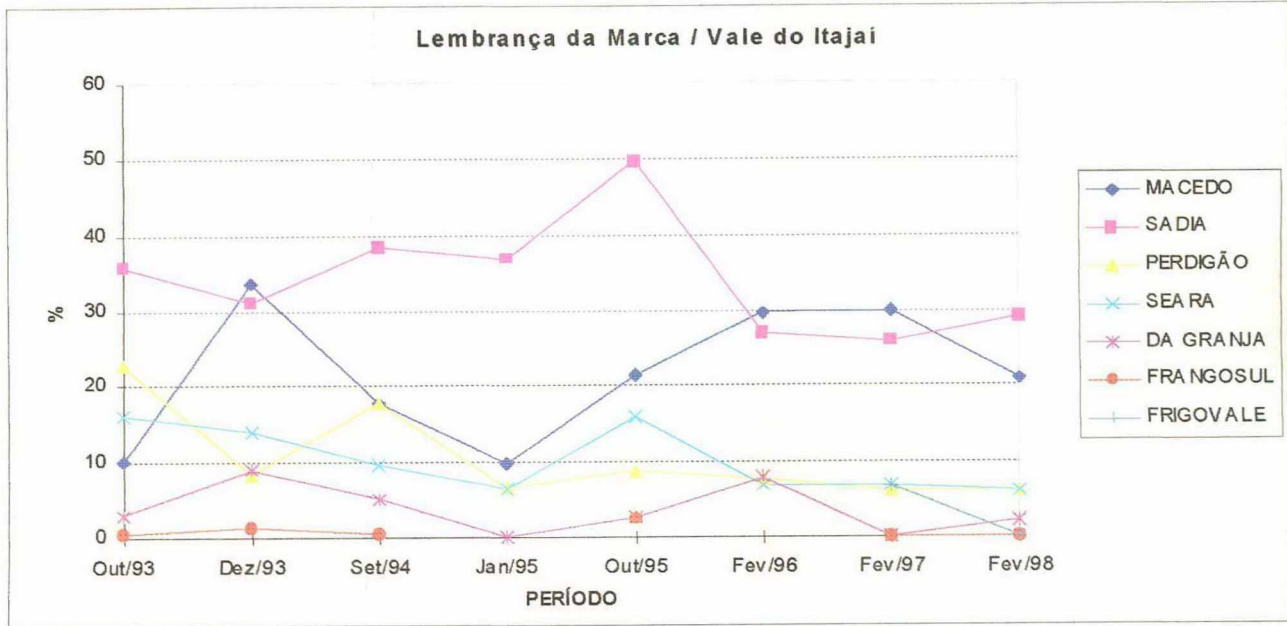
Fonte: www.macedo.com.br

Gráfico 6 – Lembrança da Marca na Grande Florianópolis



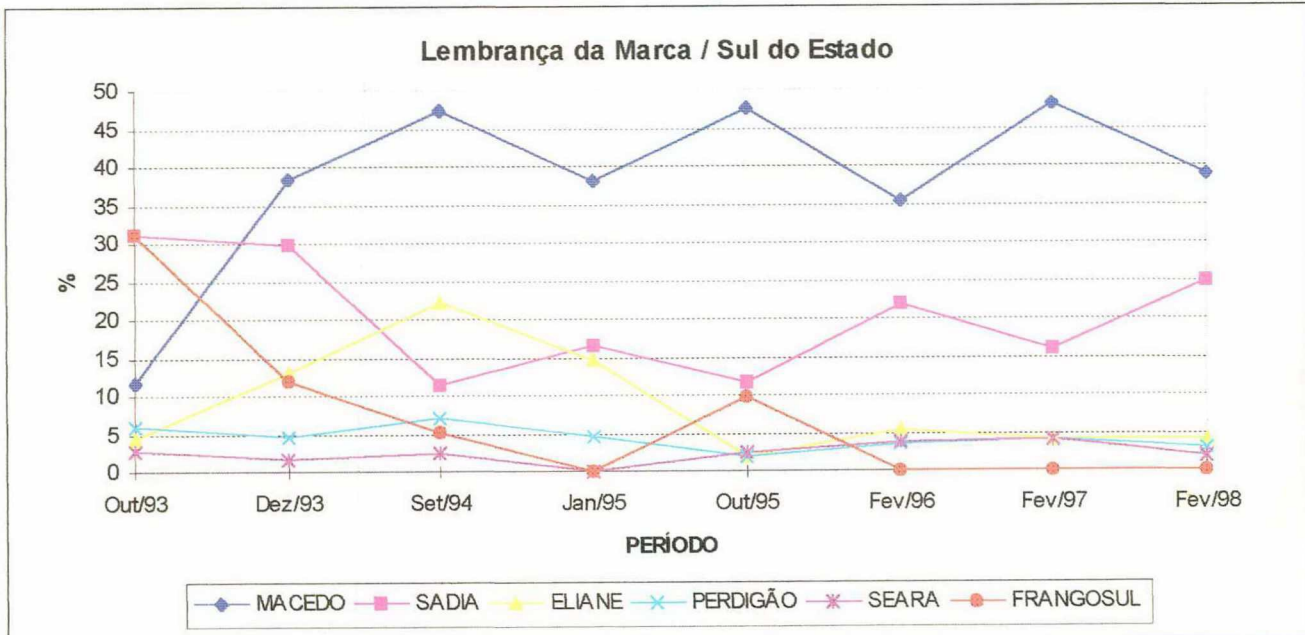
Fonte: www.macedo.com.br

Gráfico 7 – Lembrança da Marca no Vale do Itajaí



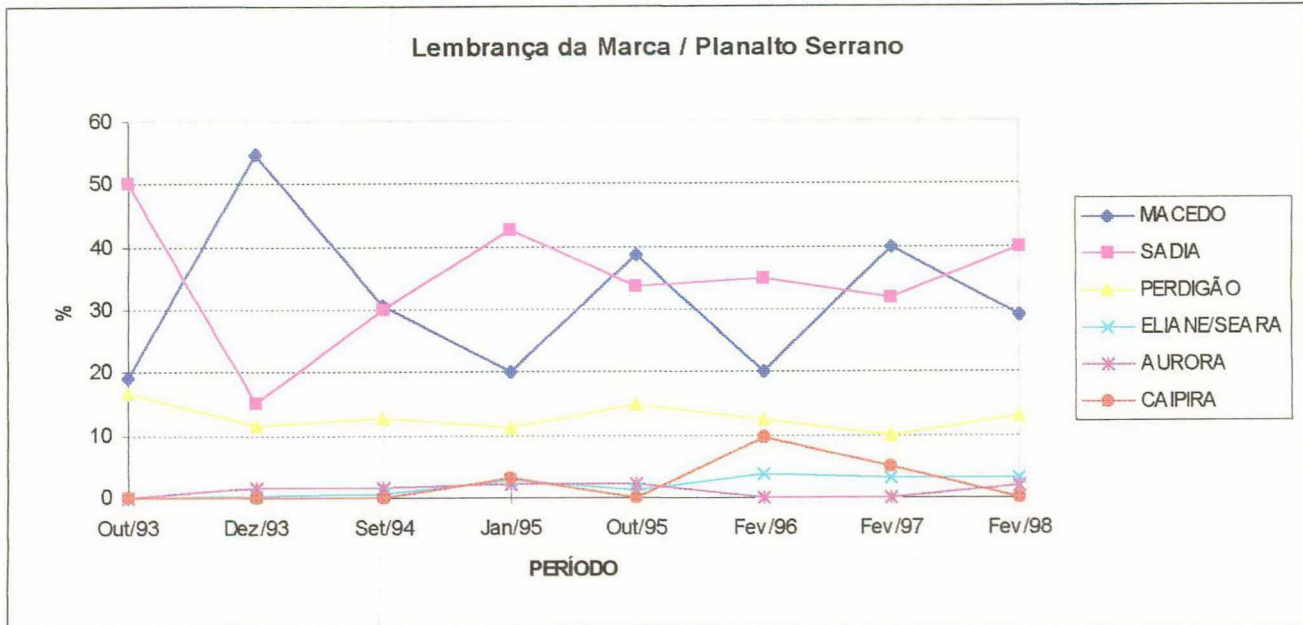
Fonte: www.macedo.com.br

Gráfico 8 – Lembrança da Marca no Sul do Estado



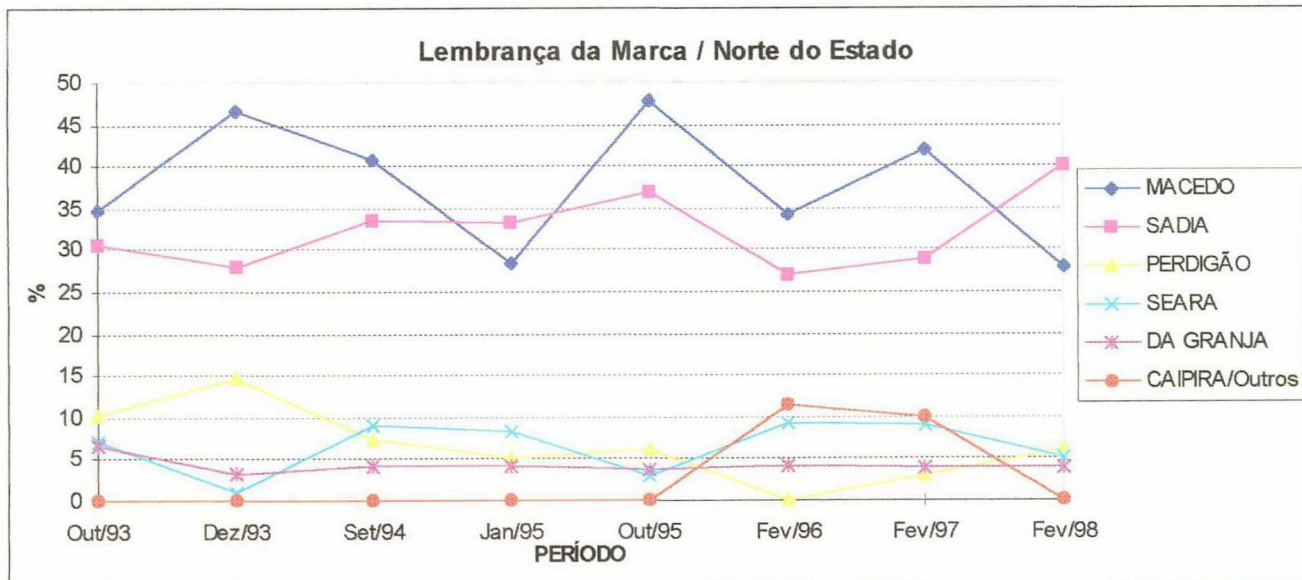
Fonte: www.macedo.com.br

Gráfico 9 – Lembrança da Marca no Planalto Serrano



Fonte: www.macedo.com.br

Gráfico 10 – Lembrança da Marca no Norte do Estado



Fonte: www.macedo.com.br

6.4. Limitações à Implantação do Programa de Qualidade

A empresa desde o princípio da implantação até os dias atuais investe na educação dos empregados em cursos formais e informais. Os treinamentos são ministrados por membros da própria empresa ou por consultores externos. O grande problema é manter os funcionários atualizados e dar treinamento aos que entram para trabalhar na empresa, pois é necessário disponibilizar equipes para treinamento e reciclagem de conhecimento.

Na área técnica, a dificuldade da empresa foi encontrar equipamentos que atendessem às novas expectativas de qualidade e produtividade. Muitos equipamentos não são fabricados no Brasil e a dificuldade é o alto custo do transporte e a existência de pessoal capacitado para lidar com os novos equipamentos.

Quanto a parte financeira, a empresa graças ao baixo grau de endividamento em que se encontrava e a sua capacidade de captação de recursos, não enfrentou grandes dificuldades.

Com a implementação do Programa de Qualidade ocorreu uma pequena crise por excesso de Burocracia. Isto aconteceu porque, tornou-se necessário que a Macedo implementasse, na organização, sistemas de controles rígidos, bem como uma descrição precisa de todas as rotinas e sistemas de processos e programas formais.

No início eles são indispensáveis para que a organização se torne flexível e possa haver delegação. Mas, com o passar dos tempos, acabam transformando-se em empecilhos ao crescimento da própria empresa. Isto ocorre pelo aumento exagerado dos sistemas de processos e programas formais, muitos deles tornando-se sem utilidade prática, prejudicando o bom gerenciamento da organização. Além disso, a predominância de controles prejudica a criatividade, enquanto que o esforço exagerado para a maximização da lucratividade a curto prazo compromete os resultados a longo prazo.

Por se ter conhecimento da crise antes de sua ocorrência, as ações na Macedo Koerich foram sendo conduzidas com o intuito de contorná-la ao máximo, pois quando alguém reclamava, em qualquer setor da organização, era feita uma análise imediata para que se desburocratizasse ao máximo.

Sabia-se que era necessário burocratizar algumas atividades para que se pudesse implementar o sistema de gerenciamento pela Qualidade Total, no entanto, procurava-se reduzir a burocracia ao mínimo necessário, para que não se intensificasse a crise. Desta maneira, esperava-se que a crise passasse praticamente despercebida na organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta o objetivo geral do presente trabalho, ou seja, o de verificar os principais resultados obtidos pela Macedo com a implantação da Qualidade Total, chegou-se a algumas conclusões, que serão apresentadas por tópicos, para facilitar a compreensão do assunto e, ainda, para demonstrar que o objetivo do presente estudo foi consolidado.

A. Motivos que contribuíram para implementação da Qualidade Total

Em relação aos motivos que contribuíram para a implementação do programa de Qualidade Total Macedo, conclui-se que eles são tanto de ordem interna como externa.

Como motivos de ordem interna, podem-se citar:

ORDEM INTERNA:

- Questão da produtividade;
- Aumento no mix de produtos;
- Melhorias no processo de operação da empresa como um todo.

Já os motivos de ordem externa estão ligados às variáveis de mercado. São eles:

ORDEM EXTERNA:

- Tendência cada vez maior de uma exigência por padrões de qualidade;
- Exigência do mercado, ou seja, dos consumidores e clientes da Macedo;
- A concorrência, que também se preocupa com a qualidade;
- O crescimento da questão da qualidade no mundo, despertando atenção para um mercado cada vez mais global.

B. Etapas/fases da implementação da Qualidade Total na Macedo

Concluiu-se que as fases levadas em conta pela Macedo, Koerich S.A. na implementação da Qualidade Total foram: Sensibilização; Preparação para a implantação; Educação e treinamento; Implantação do gerenciamento da rotina; Implantação do programa 5S; Implantação do programa de gerenciamento pelas diretrizes; Implantação do gerenciamento do ser humano; Implantação do QFD (*Quality Function Deployment*); Implantação da ISO-9000.

Assim, as etapas que serviram de orientação para a implementação do programa de Qualidade Total na Macedo refletem os princípios definidos pelo novo modelo de gestão que passou a vigorar na organização, a partir de 1993.

A sensibilização dos dirigentes da empresa para implantação da qualidade foi muito importante e é o primeiro passo para que a empresa comece a caminhar para a implantação da Qualidade Total.

O sucesso da implantação da Qualidade Total da Macedo se deve antes de mais nada a um grande trabalho feito em conjunto entre os dirigentes e os colaboradores da empresa. O engajamento dos funcionários foi conseguido devido as ações que a empresa adotou para que eles apoiassem as mudanças que precisavam ser feitas na empresa para atingir a meta que era a Qualidade Total.

A preparação dos colaboradores acerca de algo desconhecido tornou-se muito importante, surgindo daí métodos criativos que tornaram esta etapa mais agradável e mais acessível a todos. A divulgação da qualidade na Macedo foi feita de maneira que todos os colaboradores participassem de uma forma ou de outra para surgir uma intimidade sobre o tema. Foram criadas peças de teatro pelos próprios colaboradores, foram ministrados diversos cursos na área de qualidade, além de outras medidas que visaram a introdução da Qualidade Total de uma forma mais agradável.

O trabalho em equipe foi uma outra filosofia de gestão, trazida pelo programa de Qualidade Total, que tem dado uma contribuição para o auto-gerenciamento das divisões do trabalho, chamando para si a responsabilidade dos colaboradores e conquistando maior poder e autoridade democrática.

C. Resultados obtidos pela Macedo com a implementação da Qualidade Total

Os resultados apresentados pela Macedo nos últimos anos demonstram que a empresa vem crescendo e expandindo seu mercado e com várias conquistas devido às ações desenvolvidas no sentido de alcançar a Qualidade Total. A Macedo conquistou três certificados importantes e que são resultantes da implementação da Qualidade Total. Os certificados obtidos são: **ISO 9001, HACCP, SIF Exportação**.

A certificação **ISO 9001** foi o resultado de um trabalho bem feito iniciado há mais de 6 anos, sendo coroado em junho de 98. Este certificado introduz uma série de vantagens à Macedo, tais como: ampliação do mercado de atuação, garantia da qualidade dos produtos produzidos pela empresa; eliminação de perdas e desperdícios; além da implantação de um Sistema de Garantia da Qualidade.

O certificado **HACCP** também é resultante do esforço da Macedo para garantir a qualidade de seus produtos. Este certificado atesta que a Macedo identifica e avalia os pontos críticos do processo produtivo, garantindo não só a qualidade dos produtos como a saúde de quem consome seus produtos.

Como a empresa tem a intenção de começar a exportar e atingir novos mercados, a conquista do certificado **SIF exportação** é muito importante, além de ser mais uma comprovação de um organismo oficial dos padrões de qualidade da Macedo.

Além dos certificados a empresa também vem demonstrando um crescimento em seu **faturamento e produção**, decorrentes, principalmente, da implantação da qualidade na empresa, entre outros aspectos. Em menos de uma década a empresa passou de uma produção de frango vivo de 12.220 toneladas por ano para 49.084 toneladas, ou seja, um crescimento de mais ou menos 400%. Já o faturamento de 17,2 milhões de 1990 pulou para 57,7 milhões em 1999, ou seja, um crescimento de 335%. Com esses dados comprova-se que a empresa depois da implementação da qualidade total conseguiu se superar não somente na sua produção como também nas suas vendas. O processo produtivo com a qualidade total tornou-se mais organizado e com controles cada vez mais eficientes. Os pontos determinantes para o aumento da produção foram: melhoria na qualidade dos equipamentos, melhoria na qualidade das instalações e melhoria na qualidade de processos.

Em conjunto com a implementação da Qualidade Total foram realizadas várias ações que também contribuíram em muito nos resultados da empresa. As ações da empresa relacionadas ao marketing são fortes e impulsionam cada vez mais as suas vendas.

O Top de Marketing, que é o maior prêmio concedido pela ADVB/SC, é atribuído as empresas que se destaquem por histórias de sucesso. A Macedo é uma das maiores vencedoras deste prêmio conquistando-o em 94,95,97 e 98, sendo que nos anos de 96 e 99 não inscreveu nenhum case.

Para demonstrar o grande trabalho na área de marketing, obteve excelentes resultados na pesquisa TOP OF MIND, apontando uma posição incontestável de reconhecimento da marca junto aos consumidores.

A preocupação como o meio ambiente deu a Macedo no ano de 1996 o Troféu Fritz Müller de Qualidade Ambiental concedido pela FATMA.

A implantação da qualidade trouxe uma melhor visão da Macedo para os clientes, acionistas, mercado, funcionários e dirigentes da organização. A empresa estudada é um grande exemplo de uma implantação da qualidade total que deu certo.

A presente pesquisa não pretendeu demonstrar um modelo próprio para a implantação da Qualidade Total, mas com certeza serve de exemplo de como a qualidade pode ser implantada com sucesso, se existir a preocupação de planejar e obter a colaboração de todos. Uma empresa preocupada com a qualidade, é uma empresa que com certeza vai sobreviver nesse mercado cada vez mais competitivo.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1991.
2. BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
3. CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.
4. DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
5. FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **A utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
6. GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
7. GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade: A visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: QualityMark Ed, 1992.
8. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
9. GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
10. ISHIKAWA, Kaoru. **TQC Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo, IMC – Internacional Sistemas Educativos, 1986.
11. JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.
12. LANZAS, Nebel A. **Análise das abordagens da qualidade: estudo de caso em três empresas catarinenses**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
13. MACEDO, José Ferreira. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.
14. MACEDO, KOERICH S.A. **Home page da empresa**. Disponível na internet. <http://www.macedo.com.br> 30 março 2000.

15. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.
16. McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
17. MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 12-16, mar./abr. 1995.
18. PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.
19. SALINAS, José Luis. **A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária**. Porto Alegre, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
20. SELTZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.
21. REIS, Luis Filipe Sousa Dias, MAÑAS, Antônio Vico. **ISO 9000: um caminho para a qualidade total**. São Paulo: Editora Érica, 1994.