

PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA PROPRIEDADE RURAL

Enya Shimabukuro Kusakawa

Juliana Sayuri Kurumoto Barbosa

Resumo

O setor agropecuário, historicamente, caracteriza-se por possuir uma gestão familiar e menos sofisticadas que a gestão presente em indústrias e muitas empresas comerciais. Esse fator prejudica o desenvolvimento e o crescimento das propriedades que buscam aumentar a produção. Desse modo, a elaboração de um Sistema de Gestão da Qualidade estruturado adequadamente e adaptado ao setor em estudo tem como finalidade analisar os processos da empresa e propor melhorias que provem a contribuição das mudanças para o aumento da qualidade dos processos, bem como seus resultados. Com isso, o objetivo do projeto é de desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade que seja aplicável na propriedade rural em estudo e replicável para outras do setor por meio da elaboração e aplicação de ferramentas que auxiliem no processo. Os resultados esperados foram obtidos uma vez que o projeto do sistema foi estruturado e as respectivas ferramentas de suporte projetadas de maneira adaptável para outros processos.

Palavras-chave: *propriedade rural, sistema de gestão da qualidade*

1. Introdução

O setor agropecuário representa, no Brasil, 4,38% do Produto Interno Bruto (PIB), que passou de R\$41,8 bilhões em 1970 para R\$297,8 bilhões em 2018, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). Esses dados por sua vez têm seu crescimento favorecido pela quantidade de terras disponíveis, pelas condições climáticas, pelo potencial de bioenergia, entre outros fatores.

Em contrapartida, a gestão de propriedades rurais, de forma geral, possui dificuldades específicas e é menos sofisticada do que a gestão de indústrias e de empresas comerciais. Isso se deve por diversos fatores, que podem se justificar, inclusive, por motivos históricos.

A sazonalidade da produção, as mudanças climáticas, o ciclo biológico dos animais e vegetais, a falta de acesso à informação na área rural, a gestão predominantemente familiar, a gestão por meio de pessoa física e não jurídica, a menor quantidade de ferramentas de gestão

adaptadas para o setor; são alguns fatores que contribuem para o desenvolvimento mais lento das propriedades rurais, de forma geral, e dificultam a gestão eficiente das mesmas.

Ainda sobre as dificuldades de gestão das propriedades rurais, Machado (2002) afirma que, além dos fatores diretamente ligados ao gerenciamento da produção, as características do mercado precisam ser consideradas visto que a comercialização dos produtos agropecuários é bastante específica.

Contudo, na última década, visto a valorização do setor agropecuário, tem-se dado mais atenção para o desenvolvimento das propriedades rurais, inclusive com a implementação de processos estruturados, da tecnologia nos processos e na gestão da qualidade como um fator competitivo.

Uma maneira de aperfeiçoar a gestão de uma organização, é por meio da gestão da qualidade, que se caracteriza por ser uma área de suporte à administração de sistemas de produção das empresas, por meio da implementação de atividades que envolvam o planejamento, controle e melhoria dos processos.

De acordo com Toledo (1997), a gestão da qualidade pode ser entendida como *"a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas para obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto"*. Na prática, pode ser definida como um conjunto de atividades que garantam a qualidade dos processos a fim de que o produto final seja provido de qualidade total.

Segundo a ABNT NBR (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a norma ISO 9001, afirma que implementar um Sistema de Gestão da Qualidade pode representar o alcance de uma metodologia capaz de contribuir para a otimização de processos quando aplicada, beneficiando assim, a organização como um todo.

O presente trabalho tem por objetivo desenvolver um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade para uma propriedade rural, baseado na norma ISO 9001:2015, partindo de um questionário diagnóstico, a fim de que o mesmo seja aplicado em uma organização específica e replicado para demais propriedades. Sendo assim, busca-se contribuir para que a gestão da qualidade seja feita de forma efetiva por meio de um sistema de gestão da qualidade que auxilie na definição dos processos e das ferramentas aplicáveis ao negócio.

2. Revisão da literatura

2.1 Gestão Agropecuária

A administração rural é definida por Lima (1992), como um ramo da ciência administrativa que tem como objetivo valorizar as áreas empresariais de produção, marketing, recursos humanos, finanças, além das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

A gestão agropecuária pode ser entendida como um processo de tomada de decisão e ação com foco no mercado, implementando uma estratégia de negócio que envolva as áreas de compras de suprimentos, capital humano, produção e seus processos técnicos, finanças, área mercadológica e o sistema de informações e de decisões.

O gestor da propriedade por sua vez, deverá administrar a mesma com uma visão sistêmica, abordando os fatores citados anteriormente de forma conjunta, principalmente ao realizar os processos de alocação de recursos produtivos e de decisão desde o planejamento até onde investir os frutos do lucro da produção.

Segundo Nantes (1997), é importante que o produtor rural compreenda os caminhos pelos quais seu produto percorre, isso é, entenda a cadeia produtiva como um todo. Assim, o mesmo passa a ter um olhar mais estratégico ao adquirir uma visão sistêmica do negócio, não limitando a atenção para os limites geográficos.

2.2 Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade modificou-se ao longo das décadas. No início, era entendida como uma perfeição técnica, resultante de um processo de fabricação e de acordo com a visão do produtor. Com o tempo, foram surgindo novos estudos como os de Joseph Juran (1990) e William Deming (1990) que colocaram em jogo a percepção do cliente, isso é, os requisitos do mesmo para com o produto final. A qualidade começava então a ser definida a partir da visão do cliente e medida pela satisfação do mesmo (Carpinetti; Gerolamo, 2016).

O entendimento da gestão da qualidade também evoluiu ao longo do tempo e segundo Garvin (1992) baseou-se em quatro grandes eras: inspeção, controle estatístico de processo, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade, explicadas na figura 1.

Figura 1 - Caracterização das eras da qualidade

CARACTERÍSTICAS	ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE DO PRODUTO			
	Inspeção	Controle Estatístico	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação Básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser Resolvido, mas que seja enfrentado Preventivamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas da qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e Sistemas	Planejamento Estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da Qualidade, Planejamento da Qualidade e Projeto de Programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consecutivo com outros departamentos e delineamento de programas
Responsável pela Qualidade	O departamento de inspeção	O departamento de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência agora exercendo forte liderança
Orientação e Abordagens	"Inspecciona" a Qualidade	"Controla" a Qualidade	"Constrói" a Qualidade	"Gerencia" a Qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992)

A gestão da qualidade, no âmbito global, colabora com a alta administração da empresa para que seja definida a política de qualidade da organização, já no âmbito operacional tem a competência de desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade (Paladini, 2000).

2.3 Sistema de gestão da qualidade

A fim de garantir que a qualidade nos processos e produtos têm a devida atenção, as organizações optam por implementar os sistemas de gestão da qualidade, também conhecidos como SGQ.

De acordo com Chiavenato (1993), sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas e fornecendo saídas processadas.

Sendo a qualidade uma função sistêmica que influencia e é influenciada pelas demais partes de uma organização ela necessita de um sistema para ser bem gerenciada, daí a importância do SGQ.

Segundo Feigenbaum (1994), um SGQ “é a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a companhia, documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento das ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da companhia, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custos”.

Dentre vários sistemas de gestão da qualidade existentes, o mais utilizado é o definido pela norma ISO 9001 que será abordado a seguir.

2.3.1 ISO 9001:2015

A ISO 9001:2015, conforme a ABNT NBR 2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas), é a norma principal que especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade a fim de certificar a empresa que deseja demonstrar eficiência ao qualificar seus produtos e serviços por meio da correspondência aos requisitos do cliente, do estado e dos órgãos regulamentadores.

De acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), a ISO 9001:2015 é a norma principal, já que é ela que determina os requisitos de gestão da qualidade que compõem o sistema da qualidade e que certifica tal sistema quando o mesmo apresenta-se em conformidade com os requisitos apresentados. São sete cláusulas que detalham a norma:

1. Contexto da organização;
2. Liderança;
3. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade;
4. Suporte;
5. Operação;
6. Avaliação de desempenho;
7. Melhoria.

Cada uma dessas cláusulas refere-se a uma série de atividades ou processos que são os requisitos base para certificar o sistema, estes por sua vez, serão detalhados ao longo do presente projeto.

A ISO 9001:2015 apresenta os princípios de gestão que fundamentam o sistema de gestão da qualidade, segundo Carpinetti e Gerolamo (2016) as atividades de gestão definidas pela norma ISO 9001:2015 só terão bons resultados se seguirem tais princípios, são eles:

1. Foco no cliente;
2. Liderança;
3. Engajamento;
4. Abordagem de processo;
5. Melhoria;
6. Tomada de decisão baseada em evidências;
7. Gestão de relacionamento.

Essas por sua vez interligam-se e o resultado disso é o que define o sistema de gestão da qualidade. A figura 2 apresenta de forma visual a interdependência entre cada um dos princípios.

Figura 2 - Relação entre os princípios de gestão da ISO 9001:2015



Fonte: Carpinetti e Gerolamo (2016)

Para que o sistema de gestão da qualidade seja implementado, Carpinetti e Gerolamo (2016) sugerem que um questionário de diagnóstico seja aplicado inicialmente para que

identifique-se o grau de adequação das práticas de gestão na organização em estudo e assim seja possível adaptar o processo às reais necessidades da empresa.

2.3.2 Processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

De acordo com a ABNT NBR 2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a norma ISO 9001, conceitua a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade como um destaque de uma metodologia que permite a otimização de processos dentro de uma determinada organização.

Carpinetti e Gerolamo (2016) propõem um processo de implementação do SGQ dividido em 5 etapas:

- a) Diagnóstico da gestão da qualidade pré-implementação;
- b) Levantamento de necessidades e planejamento do sistema;
- c) Projeto do sistema;
- d) Implantação;
- e) Auditoria e certificação.

A primeira etapa consiste na aplicação de um questionário que abrange todos os critérios abordados pela norma ISO 9001 e tem como intuito avaliar todas as práticas realizadas pela organização com a finalidade de identificar como é a gestão da qualidade no dia a dia.

Levantar as necessidades e planejar o sistema são as etapas que de fato marcam o início da implantação do sistema, é nessa fase que define-se a equipe responsável por conduzir o processo. Os membros da equipe realizam as análises necessárias para que identifique-se o cenário atual da organização, tanto nos aspectos internos quanto externos.

Com o parâmetro atual da empresa desenhado, inicia-se o projeto do sistema com a definição do escopo do sistema da qualidade e da política e objetivos da qualidade. Em seguida os processos são mapeados e os pontos críticos identificados, com isso, é possível definir e descrever os processos do sistema de gestão da qualidade designando os responsáveis, os documentos, procedimentos e registros necessários.

A etapa de implantação tem como intuito direcionar para que os procedimentos sejam colocados em prática. Por fim, na etapa de auditoria e certificação é definido o órgão certificador e assim as auditorias são planejadas e os resultados analisados para que as melhorias sejam realizadas.

3. Método de Pesquisa

Segundo Gil (1987, p. 19), pesquisa pode ser definida como

(...) um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...). A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

As pesquisas por sua vez, diferenciam-se de acordo com suas respectivas abordagens, natureza, objetivos e procedimentos.

O trabalho em questão, no quesito objeto, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória uma vez que, a mesma de acordo com Gil (1987) tem como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. O presente trabalho por sua vez, parte de entrevistas com profissionais da área que baseiam o estudo que o objetivo principal foi identificar o principal gargalo na gestão de uma propriedade rural.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, já que a preocupação maior do estudo é de analisar dados não métricos para explicar os fatos. Em relação à natureza, pode-se definir como uma pesquisa aplicada, já que o intuito do projeto é de estruturar um sistema de gestão que possa ser aplicado na propriedade rural em questão. Por fim, quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser definida como um estudo de caso, já que a mesma direciona-se a uma propriedade rural específica e de acordo com Alves Mazzotti (2006, p. 640) um dos exemplos de uma pesquisa de estudo de caso é aquele que foca em uma determinada instituição.

Desse modo, a pesquisa se desenvolveu a partir das seguintes macro etapas:

1. Revisão bibliográfica: Estudou-se os conceitos de qualidade, gestão da qualidade, ISO 9001:2015 e ferramentas da qualidade tendo como referência principal os estudos de Carpinetti e Gerolamo (2016).
2. Caracterizar o ambiente de estudo: A fim de propor o projeto de sistema, foi realizado um estudo que permitiu entender a organização como um todo, e como a mesma foi gerida ao longo dos anos.
3. Aplicar e analisar o diagnóstico do sistema de gestão da qualidade: O diagnóstico proposto pelo Professor Luiz C. R. Carpinetti e pelo Professor Mateus C. Gerolamo,

baseia-se na norma NBR ISO 9001:2015, e permite que uma análise geral do caso seja feita e assim identificar oportunidades de atuação. Essa ferramenta por sua vez deu o início à elaboração do Sistema de Gestão da Qualidade que em conjunto com análises e aplicações de outras ferramentas auxiliaram no processo de desenvolvimento do modelo.

4. Identificar o principal gargalo de gestão no diagnóstico: Com o diagnóstico aplicado e analisado, pode-se então identificar o principal gargalo de gestão, isso é, o processo que traz maior impacto negativo para o sistema. Esse por sua vez, foi o objeto de estudo, no qual ferramentas da qualidade foram aplicadas a fim de auxiliar no desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade.
5. Elaborar o modelo de gestão da qualidade: Utilizando-se de ferramentas adequadas pode-se então elaborar o sistema de gestão baseado nas maiores necessidades da organização. As ferramentas criadas bem como as melhorias propostas foram realizadas para todas as cláusulas da ISO 9001, são elas: contexto da organização, liderança, planejamento, suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria.

O Quadro 1 apresenta a equivalência entre as etapas do processo de implementação do SGQ de Carpinetti e Gerolamo (2016), a etapas para o desenvolvimento desta pesquisa e as cláusulas da ISO.

Quadro 1- Equivalência entre etapas

Etapas do processo de implementação do SGQ	Etapas da pesquisa	ISO 9001:2015
a) Diagnóstico da gestão da qualidade pré-implementação;	3) Aplicar e analisar o diagnóstico do sistema de gestão da qualidade	Avaliação da organização em relação as cláusulas 4. contexto da organização, 5. liderança, 6. planejamento, 7. suporte, 8. operação, 9. avaliação de desempenho e 10. melhoria
b) Levantamento de necessidades e planejamento do sistema	4) Identificar o principal gargalo de gestão no diagnóstico	Sistematização do texto considerando as cláusulas 4. contexto da organização, 5. liderança, 6. planejamento, 7. suporte, 8. operação, 9. avaliação de desempenho e 10. melhoria
c) Projeto do sistema	5) Elaborar o modelo de gestão da qualidade.	
d) Implantação	Fora do escopo da pesquisa	-
e) Auditoria e certificação		

Fonte: Autoria própria (2019)

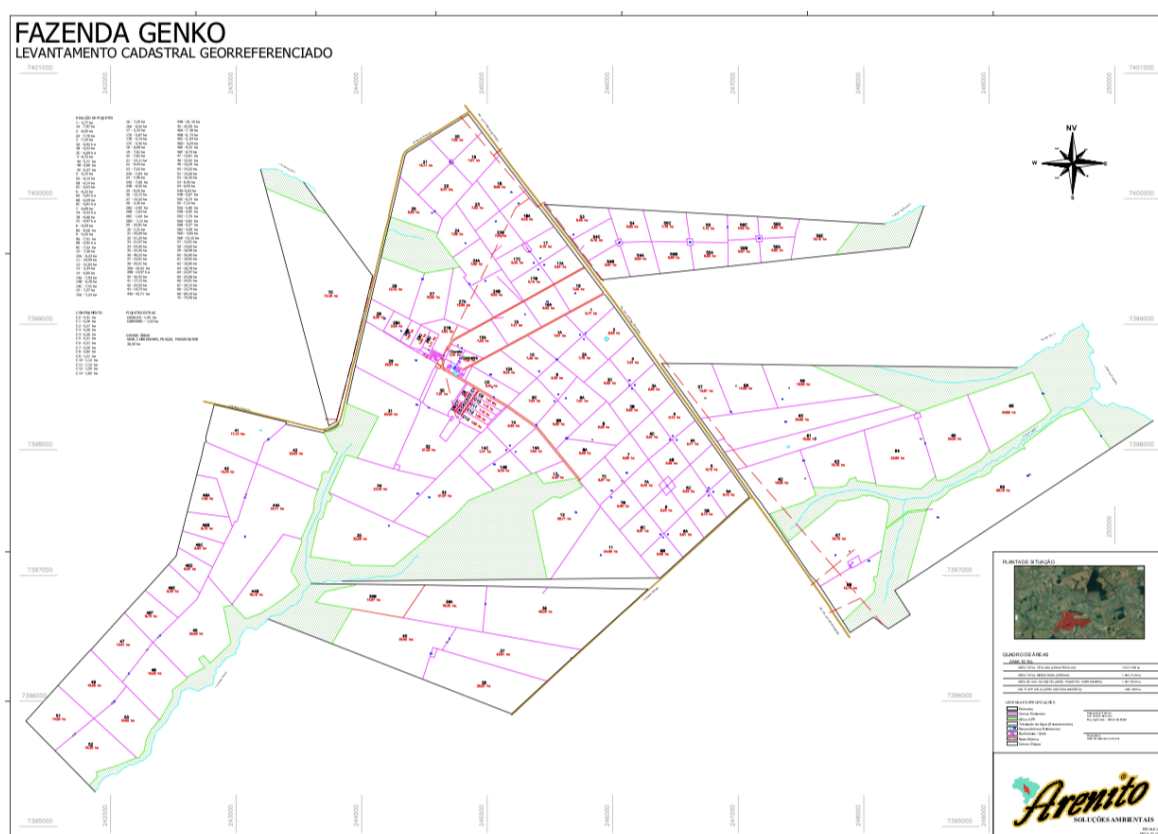
Vale ressaltar que para que o trabalho pudesse ser desenvolvido de maneira mais assertiva, houve o auxílio de profissionais da fazenda, que há 6 anos contribuem para que os resultados da produção sejam cada vez melhores.

4. Resultados e Discussões

4.1 Caracterização do ambiente de estudo

A organização em estudo consiste em uma propriedade rural localizada na cidade de Umuarama e Icaraíma, no Paraná. A mesma caracteriza-se por focar, desde o início na pecuária e por possuir uma gestão familiar desde 1974, quando foi adquirida. Esta por sua vez, já está sob controle da terceira geração da família que viu a oportunidade de aumentar a produção e comercializar seus produtos em maior escala. A figura 3 apresenta a planta da propriedade.

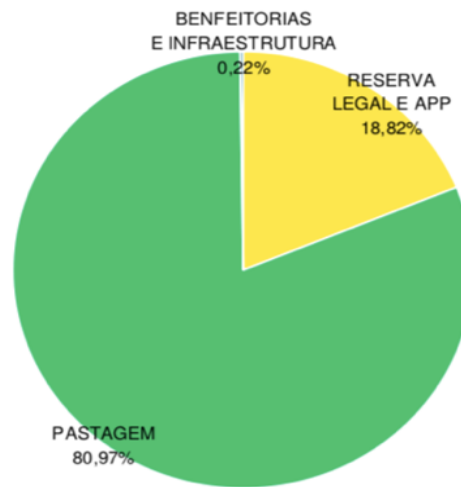
Figura 3 - Levantamento cadastral georeferenciado



Fonte: Elaborado por Arenito Soluções Ambientais (2019)

A figura 3 apresenta a planta baixa da propriedade, que possui 1488,12 hectares dos quais correspondem à área útil para pastagem, 1204,92 ha, e os demais 280 ha são destinados à área de reserva legal e Área de Preservação Permanente (APP) conforme a figura 4.

Figura 4 - Divisão da área da propriedade



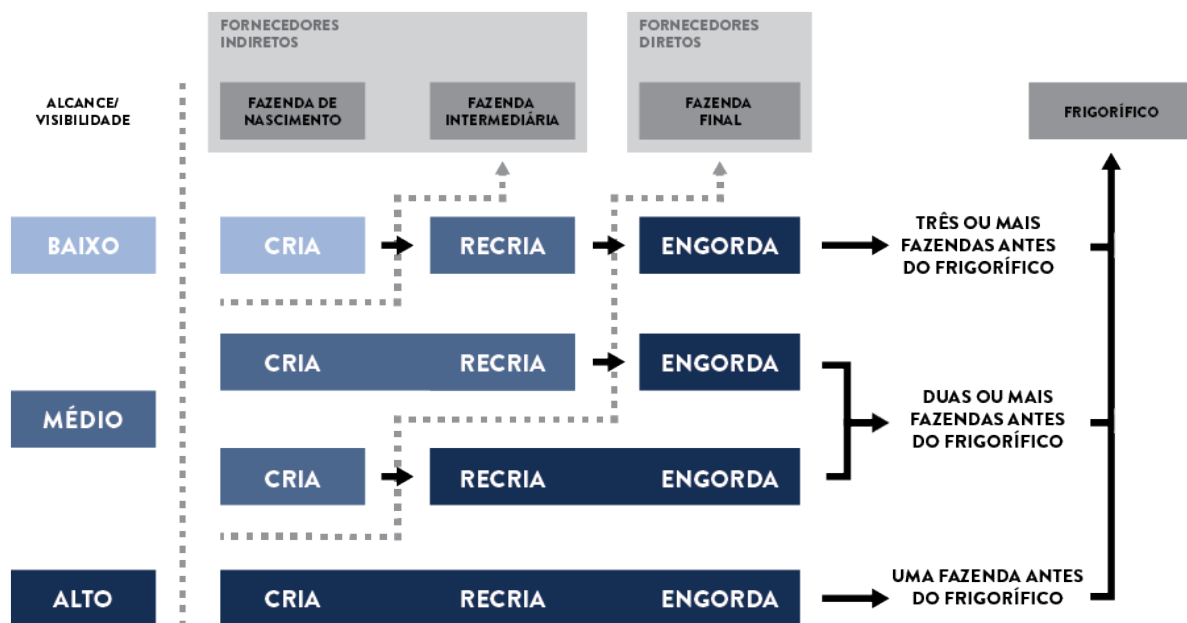
Fonte: Dados da Empresa (2019)

A atividade chave da fazenda consiste no manejo do gado e do pasto, atividades essas que englobam muito conhecimento técnico para serem desenvolvidos e vários processos como: controle da distribuição de suprimentos para os animais, controle dos nascimentos, mortes e vendas de animais, análise diária da saúde animal, controle da altura do pasto e da nutrição do solo, entre outros.

4.1.1 Detalhamento da atividade principal

O ciclo completo do manejo do gado, apresenta 3 diferentes modelos de trabalho de propriedades rurais, como pode-se observar na figura 5. Esses se diferenciam pela quantidade de processos que cada fazenda engloba no ciclo de trabalho, isso é, considerando as macro atividades de cria, recria e engorda, cada propriedade opta por focar em uma, duas ou os três das mesmas. Sendo assim, o animal, conseqüentemente, está sujeito a passar por uma, duas ou três fazendas antes de ir para o frigorífico.

Figura 5 - Representação do ciclo completo do manejo de gado

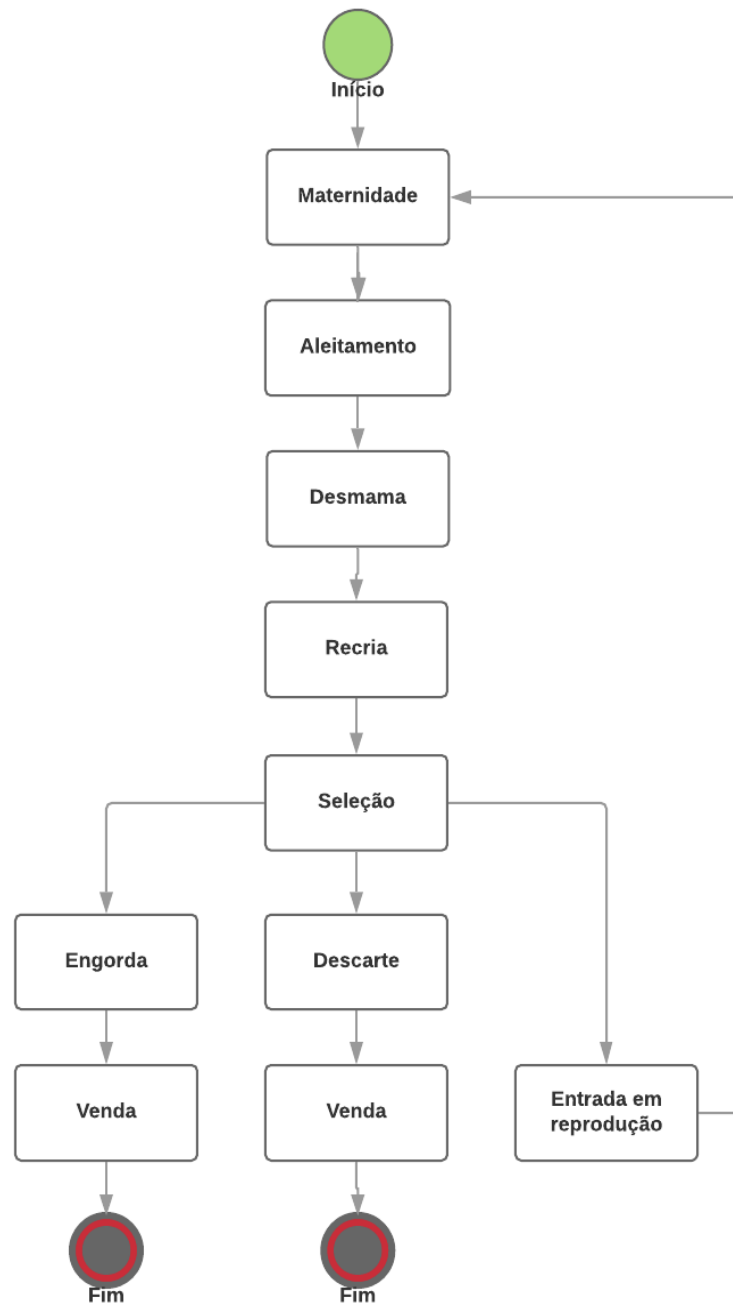


Fonte: Proforest (2017)

A propriedade rural em estudo, tem como foco principal a produção de gado de corte e engloba o ciclo completo de produção, isso é, contempla a cria, recria e engorda do animal na mesma fazenda, processo este representado pelo 3º modelo, ilustrado na figura 5.

O processo principal da fazenda, apresentado na figura 6, representa um dos 7 mapeamentos de processo realizados, até então, para a organização.

Figura 6 - Mapeamento do processo principal



Fonte: Autoria própria (2019)

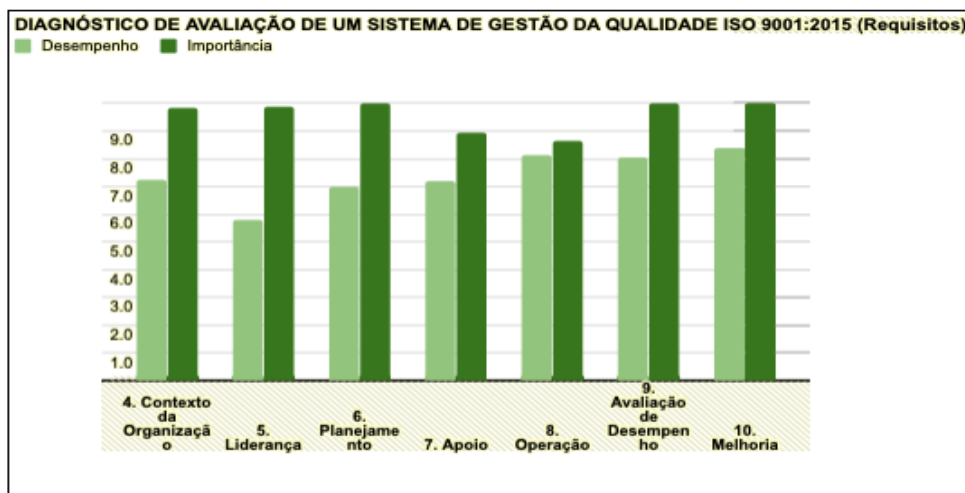
A figura 6 representa de modo geral o processo principal da fazenda, isso é, o ciclo completo que o gado percorre dentro da mesma antes de ser vendido. Analisando o processo, pode-se observar que a fazenda engloba atividades que vão desde o nascimento do animal, até os

processos de cria e engorda do mesmo, nos quais a preocupação está voltada para o bem-estar e nutrição do animal.

4.2 Diagnóstico

Ao aplicar o questionário de diagnóstico, referente à etapa 0 no processo de implementação do sistema, proposto por Carpinetti e Gerolamo 2016, foi possível identificar os pontos críticos dos requisitos nos quais as melhorias precisam ser priorizadas.

Figura 7 - Gráfico diagnóstico do sistema de gestão da qualidade



Fonte: Autoria própria (2019)

O gráfico da figura 5 apresenta os resultados obtidos do diagnóstico, as notas apresentadas têm a amplitude de 0 a 10 e média de 7,5 por indicação os autores Carpinetti e Gerolamo. Analisando-o pode-se perceber que tem-se notas abaixo da média, 7,5, nos seguintes requisitos: contexto da organização, liderança, planejamento e apoio. Ainda nessa análise, pode-se perceber que os requisitos 8, 9 e 10 destacam-se pelas notas altas, podendo-se deduzir que os mesmos estejam melhor gerenciados.

Com a análise realizada, pode-se dar destaque para os critérios de liderança e de planejamento que apresentaram as notas mais baixas do diagnóstico, isso é, que possuem mais falhas de gestão.

Desse modo, utiliza-se de ferramentas da qualidade para que as mesmas auxiliem no desenvolvimento dos processos, mais intensamente dos processos críticos, a fim de que o sistema de gestão da qualidade seja melhor implementado.

4.3 Contexto da organização

4.3.1 Análise do ambiente

A prosperidade e sobrevivência de uma organização, de acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), podem ser conquistadas quando objetivos estratégicos são traçados, acompanhados e as melhorias identificadas priorizadas. Neste viés estratégico, para que se possa atingir um bom posicionamento de mercado, é necessário identificar e definir os requisitos dos clientes e entender a melhor maneira de atendê-los.

A cláusula 4.1 da ISO 9001:2015 aborda a importância de identificar as questões internas e externas à organização que podem impactar positiva e negativamente na eficácia do sistema da qualidade a fim de minimizar os riscos de não atendimento dos requisitos dos clientes. (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Para que fossem identificados os fatores internos e externos à propriedade rural que impactam direta ou indiretamente na atividade da mesma, utilizou-se a Matriz de SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*), também conhecida como Matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças).

As figuras 8 e 9 representam, respectivamente, as análises de SWOT da organização e do setor de campo, cujas informações foram coletadas em uma reunião realizada com os gestores da fazenda, pessoas essas que estão à frente das tomadas de decisão mais estratégicas da organização.

Figura 8 - Análise de SWOT da organização

Fazenda Genko	ANÁLISE DE SWOT DA FAZENDA						AS-FZ-001-000
Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa	Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ambiente de trabalho; • Bom investimento em capacitação de mão de obra; • Segurança alimentar no produto produzido; • Qualidade de vida dos colaboradores e de seus familiares; • Ambiente e estrutura propícia para realização do trabalho; • Potencial de produção de animais de valor agregado; • Lotação anual acima da média regional, com consequente maior produção de @/ha; • Boa disponibilidade de água para os animais; • Menor gasto de energia elétrica, pois utiliza <u>rodões</u> para bombear água aos bebedouros; • Possui o atestado de adequação pelo Programa de Boas Práticas Agropecuárias para Bovinos de Corte (BPA) - Embrapa, estando entre as únicas 12 fazendas do estado do Paraná; • Possui excelente acesso para caminhões; <p style="text-align: right; color: green;">Fator interno - Forças</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para não mais comercializar bezerros a desmama e levá-los até o ponto de abate (maior agregação de valor); • Presença do solo arenoso; • Falta de recursos financeiros para aumentar a produtividade; <p style="text-align: right; color: orange;">Fator interno - Fraquezas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de exportação com o novo status em relação à febre aftosa; • Tem se estruturado bem internamente para melhorar os resultados zootécnicos e financeiros; • Faz parte de uma cooperativa de carnes (Maria Macia). • Abertura de novos clientes para comercialização dos animais jovens; • Agregar preço na comercialização nas diferentes categorias; • Fechamento da fronteira paranaense de comercialização de gado. <p style="text-align: right; color: blue;">Fator externo - Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno da febre aftosa após o encerramento da campanha de vacinação; • Fechamento da fronteira, impedindo a entrada de material genético - compra de animais de outro estado; • Impacto das intempéries; • Mudanças cambiais de mercado; • Variação do valor dos commodities agrícolas; • Variação do valor do boi gordo. <p style="text-align: right; color: red;">Fator externo - Ameaças</p>

Fonte: Autoria própria (2019)

Figura 9. Análise de SWOT do setor de campo

Fazenda Genko	ANÁLISE DE SWOT DO SETOR DE CAMPO						AS-SC-001-000
Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa	Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

<ul style="list-style-type: none"> ● Profissionais qualificados; ● Bom espírito de liderança do gerente operacional; ● Pátio de máquinas bem estruturado; ● Preocupação e cuidado de todos os funcionários para com a terra; ● Boa instrução sobre o manejo do pasto; ● Cuidado com o bem estar e com a saúde dos colaboradores. <p style="text-align: right; color: green;">Fator interno - Forças</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de recursos para automatizar processos; ● Baixo grau de escolaridade dos funcionários. <p style="text-align: right; color: orange;">Fator interno - Fraquezas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Obtenção de terras férteis nos próximos meses; ● Aumento da produtividade; ● Melhoramento genético dos animais com o passar do tempo; ● Possibilidade de tornar-se referência no estado pela gestão e manejo. <p style="text-align: right; color: blue;">Fator externo - Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acidente de trabalho; ● Impacto das intempéries. <p style="text-align: right; color: red;">Fator externo - Ameaças</p>

Fonte: Autoria própria (2019)

Por meio da aplicação da análise de SWOT, foi possível obter uma visão geral prévia da organização como um todo, bem como do setor de campo que será o foco principal do presente projeto.

4.3.2 Necessidades e expectativas dos stakeholders

A ISO 9001:2015, por meio desse requisito, determina a identificação dos *stakeholders* da organização bem como suas respectivas necessidades. Vale ressaltar que as partes interessadas, como lembra Carpinetti e Gerolamo (2016), englobam não apenas os clientes externos, mas também os fornecedores da organização, os acionistas e os organismos reguladores, partes essas que devem ter suas expectativas também mapeadas.

A fim de auxiliar nesse processo, utilizou-se a ferramenta, Processo de Direcionamento Estratégico, proposta por Neely, Adams e Kennerley (2002) e representada pela figura 10, que tem como finalidade analisar e levantar as necessidades de melhoria da organização a partir dos *stakeholders*.

Figura 10 - Modelo de processo de identificação de requisitos dos clientes



Fonte: Adaptado de Neely, Adams e Kennerley (2002)

Primeiramente identificou-se as duas macros categorias de clientes, são elas: produtores rurais e frigoríficos. Ambas as categorias foram descritas abaixo e os requisitos das mesmas adicionados às informações que foram coletadas com os gestores da fazenda, que são os responsáveis por relacionar-se diretamente com esses clientes.

- Produtores rurais para venda de fêmeas angus: como a estratégia da empresa inclui a utilização das fêmeas nelore e não inclui a de fêmeas angus no processo de cria, essas novilhas angus fruto do processo de recria são vendidas para produtores rurais interessados. Esses por sua vez, requisitam a raça angus e a boa genética do animal que podem ser consultadas por meio de documentos que detalham o histórico genético do animal.
- Produtores rurais para venda de machos angus e nelore: como a fazenda usufrui tanto dos machos angus quanto dos nelores para os processos subsequentes, mas não possui recursos suficientes para manter todos os machos nascidos na propriedade, a mesma vende os novilhos para outros produtores rurais. Esses possuem como principais requisitos a idade, a genética e a estrutura física do animal.
- Frigorífico para venda de fêmeas não prenhas: como a organização em questão abrange o ciclo completo de produção animal, é favorável que o processo de inseminação seja feito corretamente e que as fêmeas tenham uma genética bem desenvolvida para que o animal seja facilmente emprenhado. Caso a vaca não fique prenha na segunda tentativa, a mesma é tida como um animal de descarte e assim é vendida para o frigorífico, que exige que o animal tenha um bom acabamento de gordura, aspecto esse que pode ser identificado por meio da estrutura física ou então com técnicas visuais.
- Frigorífico para venda de machos gordos: nesta categoria encaixam-se dois frigoríficos, os quais compram o animal gordo, isso é, o boi que passou pelo processo de engorda na propriedade. Um dos frigoríficos, 1, possui como requisitos o animal com até dois dentes, não capado, e com bom acabamento de gordura, enquanto o frigorífico 2 exige apenas o bom acabamento de gordura.

Esses clientes foram prospectados de forma ativa e atualmente são qualificados pelo mercado, ou seja, tanto a prospecção e o *networking* foram necessários para adquirir esses clientes, como a gestão estratégica da organização para que a mesma atingisse o patamar atual de qualidade de produtos e pudesse vender seus animais para clientes estratégicos.

Analisando os requisitos citados anteriormente, foi possível identificar exigências às quais os planos de ação correspondentes devem ser traçados pelos gestores, isso é, situações que cabem a eles planejar e agir estrategicamente, como o melhoramento genético dos animais e a procura por animais com nível de gordura necessário, como também concluiu-se que o trabalho realizado pelo setor de campo tem influência direta no alcance de tais requisitos.

A fim de atuar nos processos mais críticos da organização, listou-se os que são de responsabilidade do setor de campo e dentre estes, os que precisam ser priorizados:

Figura 11 - Análise de processos críticos

Processos do campo	Processos críticos
<ul style="list-style-type: none">- Controlar a distribuição de ração;- Controlar a distribuição de água;- Controlar a distribuição de suplementos animais;- Controlar a distribuição de sal;- Revisar o campo;- Fazer a contagem de animais;- Fazer a inseminação das vacas;- Controlar os nascimentos e partições;- Controlar o número de mortes;- Analisar a saúde do animal;- Fazer a troca de animais entre lotes;- Aplicar medicamentos;	<ul style="list-style-type: none">- Controlar a distribuição de ração;- Controlar a distribuição de água;- Controlar a distribuição de suplementos animais;- Controlar a distribuição de sal;- Fazer a inseminação das vacas;- Analisar a saúde do animal.

Fonte: Autoria própria (2019)

Com base nos processos críticos listados na figura 11, identificou-se as capacidades que a empresa precisa para realizar as melhorias necessárias;

- Ter conhecimento técnico e prático;
- Ter atenção ao realizar os processos;
- Ser um bom observador;
- Prezar pela saúde e bem-estar do animal.

Desse modo, para que essas capacidades sejam desenvolvidas, foram determinadas algumas contribuições pelas quais a organização pode se responsabilizar e promover ao longo dos anos à todos os colaboradores:

- Realizar treinamentos técnicos;
- Realizar reuniões periódicas para discutir melhorias;
- Registrar os processos e atividades realizadas;
- Fazer a auditoria de processos;

Alguns planos de ação traçados para que os requisitos fossem cumpridos, tiveram o auxílio de consultores especializados na área agropecuária que contribuíram para a visão e planejamento estratégico da organização e impactam positivamente nos resultados da mesma. Os consultores foram:

- a) Consultor veterinário – especialista em nutrição;
- b) Consultor veterinário – especialista em reprodução;
- c) Consultor financeiro.

4.3.3 Definição do escopo do sistema da qualidade

Carpinetti e Gerolamo (2016) defendem a importância do escopo do sistema uma vez que o mesmo define quais produtos e/ou serviços serão considerados no sistema da qualidade e que tem seus processos alinhados aos requisitos da qualidade.

Para o presente estudo, o escopo foi definido como uma fazenda localizada na cidade de Umuarama e que tem como produto principal o gado de corte, sendo assim, considerou-se as atividades da mesma que fazem parte do manejo animal e do manejo de pastagem que tem o impacto direto na qualidade do produto e nos serviços prestados aos *stakeholders*.

4.3.4 Definição da política e objetivos da qualidade

A política da qualidade de acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016) tem como fundamento a sustentação dos objetivos da qualidade, do planejamento, do controle e da melhoria contínua das atividades de gestão da qualidade. É por esse motivo que a mesma precisa ser clara e transparente para que a mensagem seja bem repassada e recebida.

Sendo assim, a política da qualidade da organização em estudo, foi definida juntamente com a alta gestão num processo que envolveu a estratégia da fazenda a fim de alinhar os compromissos com os requisitos da norma ISO 9001:2015, como pode-se ver na figura 12.

Figura 12 - Política da Qualidade da fazenda

Fazenda Genko	POLÍTICA DA QUALIDADE					PQ-OP-001-000	
Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa	Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

- Gerenciar a melhoria contínua eficazmente;
- Atender os requisitos, pré-definidos, dos clientes;
- Cumprir com as normas impostas pela Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR);
- Prezar pelo bem estar e qualidade de vida dos colaboradores;
- Priorizar o manejo sustentável do gado e do pasto da organização.

Fonte: Autoria própria (2019)

Com a definição da política da qualidade, definiu-se também os objetivos da qualidade e os indicadores correspondentes ao setor de campo. A ISO 9001:2015, especifica que os objetivos devem ser: mensuráveis, compatíveis com a política da qualidade, resultantes de análise e consideração dos requisitos legais aplicáveis, relevantes para a conformidade de produtos e serviços e o aumento da satisfação dos clientes, monitorados, comunicados, atualizados quando necessário.

Desse modo, foram definidos os objetivos da qualidade:

- a. Garantir a satisfação dos clientes;
- b. Realizar treinamentos internos e externos com todos os colaboradores;
- c. Mapear e controlar os processos da organização.

O primeiro objetivo tem como finalidade prezar pela qualidade do produto e do serviço ofertado a fim de que os clientes tenham suas expectativas atendidas e assim possam ser fidelizados. O segundo alinha-se ao objetivo estratégico de aprendizado e crescimento e mostra a importância que deve ser dada à capacitação dos funcionários para que a premissa de preocupação com a melhoria contínua seja preservada. O terceiro objetivo relaciona-se aos processos, isso é, como o presente trabalho foi focado no setor de campo, este objetivo apresenta-se como uma exigência de que os demais processos da organização sejam continuamente mapeados, revisados e controlados.

Com a política e os objetivos da qualidade definidos, os indicadores para o setor de campo foram determinados:

- a. Produção de arroba por hectare (@/ha);
- b. Bois vendidos com 2 anos e 23@;
- c. Índice de cumprimento dos processos.

Esses indicadores estão diretamente ligados aos indicadores estratégicos, ou seja, o controle e o cumprimento deles têm um impacto relevante nos resultados finais, sendo assim, preocupou-se em definir indicadores que fossem mensuráveis e pudessem ser medidos periodicamente pelos funcionários do setor de campo. O primeiro indicador relaciona-se ao peso dos animais por área, que é consequência do seu estilo de vida e nutrição, processos esses controlados diariamente pelo setor para que os animais sejam tratados adequadamente, esse indicador transparece o índice de produtividade da fazenda bem como o cuidado para com o animal. O segundo indicador refere-se a uma meta de produtividade da organização, isso é, o boi deve ser vendido com uma idade inferior à atual, e para isso, alguns pontos como a nutrição e a genética precisam ser observados. Por fim, o indicador de cumprimento dos processos tem como objetivo analisar se o setor de campo está realizando os processos conforme o especificado previamente, o que terá consequência direta nos resultados futuros.

4.3.5 Sistema de Gestão da Qualidade e seus processos

A norma ISO 9001:2015 evidencia a importância da implementação de processos para o sistema de gestão da qualidade, e esclarece que a organização deve determinar quais serão os processos que serão acompanhados e englobados na gestão da qualidade.

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a organização deve lembrar de algumas atividades importantes durante essa implementação de processos: determinar entradas e saídas dos processos, definir a sequência de etapas do meio do processo, determinar e aplicar métodos necessários para o controle, designar um responsável para ser o dono do processo, trabalhar os riscos e oportunidades durante o processo, avaliar o desempenho e efetuar as melhorias identificadas e por fim, manter um registro de execução, a fim de que se tenha documentado o que está sendo executado.

Para ilustrar esse processo, a figura 13 representa uma das instruções de trabalho realizadas para o setor. Nesta fase foram realizadas instruções de trabalho incluindo os

procedimentos, entradas, saídas, entre outros tópicos. para 6 processos do setor: revisão de campo, distribuição de água, distribuição de ração, distribuição de sal, distribuição de suplementos animais e análise da saúde animal.

Figura 13 - Documento de Instrução de Trabalho

FAZENDA GENKO	Instrução de Trabalho	CÓD: IT-SC-001-00
------------------	------------------------------	----------------------

1. OBJETIVO:

O processo de revisão de campo, tem como finalidade analisar como está a fazenda de modo geral.

2. RESPONSABILIDADES:

- Cabe ao gerente operacional designar as tarefas e apontar os locais em que se deve ter mais atenção ao realizar a revisão de pasto;
- Ao capataz, dá-se a responsabilidade maior da vistoria, é ele quem deve repassar ao gerente as irregularidades observadas e designar as atividades a serem executadas pelo auxiliar de campo;
- O Auxiliar de campo acompanha o capataz nas atividades de campo e auxilia no que for necessário.

3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O processo em questão consiste na vistoria de toda a área da propriedade por meio da qual é possível identificar se há alimento suficiente para os animais, se há bezerras recém nascidos, se há animais mortos, se a quantidade de animais na propriedade está correta; se há algum animal doente, entre outros fatores de suma importância que são verificados neste processo.

Primeiramente o gerente operacional delega as atividades do dia a todos os colaboradores e por meio dessa o capataz e o auxiliar de gado recebem as demandas relacionadas à revisão de pasto. Com as atividades a serem realizadas em mãos, ambos carregam os recipientes de sal e suprimentos animais e assim vão ao pasto para verificar os fatores necessários. Caso as inconformidades observadas sejam facilmente corrigidas, ambos os funcionários realizam a correção momentaneamente, caso sejam necessários mais recursos, a demanda é registrada e passada para o superior, gerente operacional, que inclui na lista de atividades a serem realizadas de acordo com a ordem de prioridades.

4. ENTRADAS E SAÍDAS

- Entradas:
 - o Documento com os lotes que possuem animais;
 - o Demanda do gerente operacional com a relação das áreas que precisam receber algum serviço específico;
- Saídas:
 - o Documento com o registro das atividades realizadas;

Responsável pelo preenchimento:		Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa
Data de preenchimento:		Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

(Continua)

(Conclusão)

FAZENDA GENKO	Instrução de Trabalho	CÓD: IT-SC-001-00
------------------	------------------------------	----------------------

o Documento com o registro das inadequações observadas;

5. REQUISITOS DO PROCESSO:

- Repar, sempre que necessário, os suprimentos, alimentos, água e sal;
- Comunicar o gerente operacional, sempre que for identificada uma irregularidade;
- Manter-se atento aos fatores que devem ser observados durante a vistoria ;

6. CUIDADOS AMBIENTAIS

- Prezar pelo manejo do pasto sem prejudicar o solo e o ar;

7. BOAS PRÁTICAS

- Manter os animais que não se conhecem em lotes separados;
- Garantir o espaço mínimo por animal;
- Garantir a boa alimentação e hidratação do animal.

8. EPLS

Bota, perneira, chapéu ou boné de aba larga

9. ANEXOS

Não aplicável

Responsável pelo preenchimento:		Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa
Data de preenchimento:		Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

Fonte: Autoria própria (2019)

4.4 Liderança e planejamento

A norma ISO 9001:2015, no requisito de Liderança, enfatiza a análise do papel dos líderes na gestão da qualidade, de acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), o comprometimento destes é essencial para o sucesso nos resultados das práticas de gestão implementadas numa organização.

A fim de entender melhor o papel de cada um dos líderes no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, assim como suas respectivas responsabilidades, inicialmente foi desenhado um organograma do cenário atual da empresa, que pode ser visto na figura 14.

Figura 14 - Organograma da organização



Fonte: Autoria própria (2019)

Esse organograma foi desenhado em uma reunião com os gerentes e com o controlador da fazenda a fim de definir e registrar a atual hierarquia da organização.

Com o organograma definido, foi também possível definir as atividades a serem desempenhadas por cada um dos cargos, como pode ser visto no exemplo do documento de descrição de cargos na figura 15.

Figura 15 – Documento de descrição de cargo

FAZENDA GENKO	DESCRIÇÃO DE CARGO Capataz gado	CÓD: DC-SC-006-00
------------------	--	----------------------

1. Objetivo da função

Garantir que o manejo do gado e do pasto sejam geridos corretamente.

2. Responsável imediato

Capataz Gado

3. Atribuições da função

Garantir que o alimento dos animais seja repostos;
Garantir que a água está sendo repostas;
Garantir que os suprimentos animais estão sendo repostos;
Garantir a saúde do animal;
Fazer o manejo do pasto;
Fazer a inseminação das vacas;
Fazer a contagem de animais;
Realizar as melhorias pré definidas;
Documentar as inconformidades identificadas.

4. Requisitos

Habilidade para lidar com pessoas;
Experiência e conhecimento na área;
Respeitar às regras da organização;
Seguir o planejamento pré-estabelecido;

5. Competências

5.1. Conhecimento interno:

Manejo de gado;
Manejo de pasto.

5.2. Habilidades e Atitudes

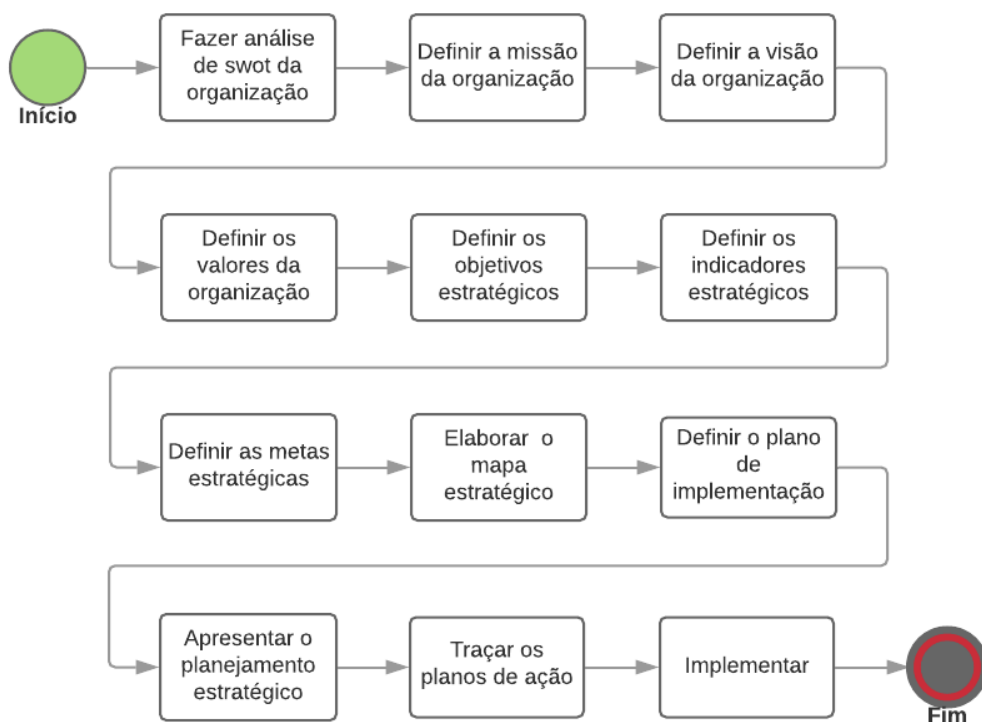
Ser comprometido;
Ser transparente e verdadeiro com as informações;
Zelar pelos equipamentos;
Ser observador;
Saber lidar com pessoas.

Responsável pelo preenchimento:		Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa
Data de preenchimento:		Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

Fonte: Autoria própria (2019)

Nesta fase, em que a nota do diagnóstico foi a mais baixa, identificou-se também que um dos fatores que mais dificultavam os resultados da liderança era o fato da estratégia da empresa não ser comunicada e registrada, desse modo, foi proposta a metodologia de *Balanced Score Card* (BSC) para basear a definição do planejamento estratégico. Com isso, o processo de definição e implementação do planejamento estratégico pode ser visto na figura 16.

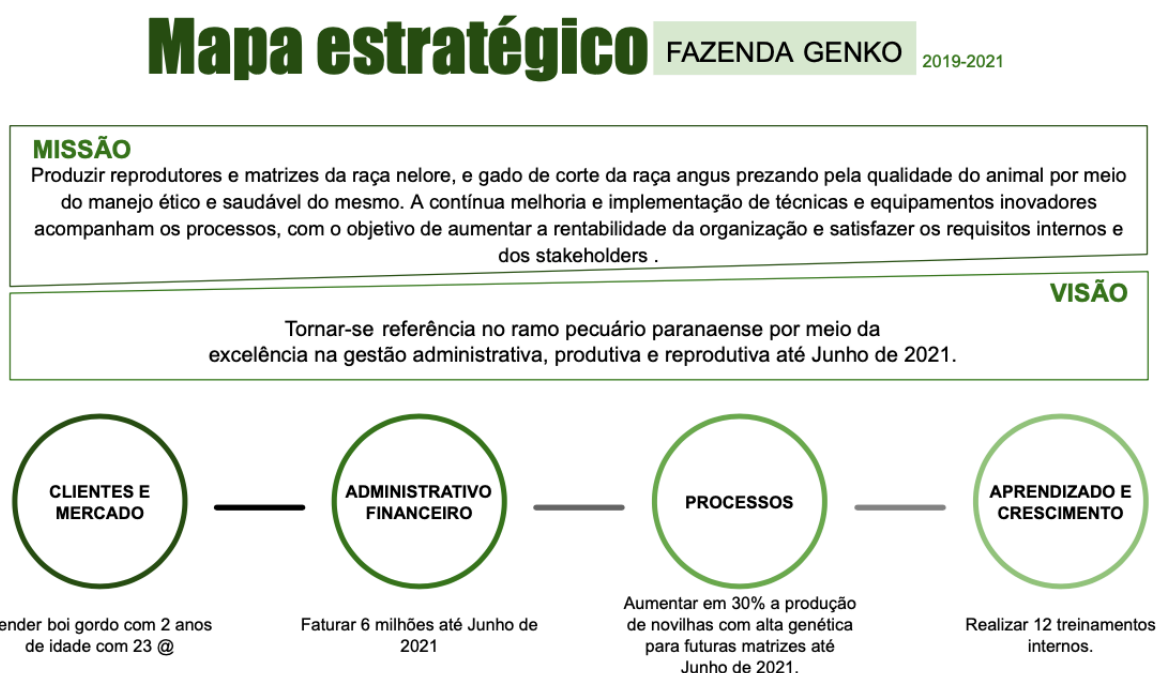
Figura 16 - Mapeamento do processo de implementação do BSC



Fonte: Autoria própria (2019)

A sugestão de implementação do BSC foi elaborada de acordo com a proposta de Kaplan e Norton (1997) que definem a metodologia como uma tradução da estratégia da empresa em medidas de desempenho mensuráveis que podem então ser acompanhadas e analisadas estrategicamente. A Figura 17 apresenta o mapa da empresa estudada.

Figura 17 - Mapa estratégico da organização



Fonte: Autoria própria (2019)

A figura 17 consiste do mapa estratégico sugerido para a fazenda, cujas informações foram discutidas juntamente com as lideranças da organização. Esse por sua vez será validado na reunião de planejamento estratégico programada para dezembro de 2019 para que seja acompanhado e controlado a partir de janeiro de 2020.

4.5 Suporte

A fase de suporte, de acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), é a que evidencia as ações de suporte para a implementação do sistema de gestão da qualidade englobando fatores como a infraestrutura material, a gestão de pessoas, o conhecimento organizacional, a comunicação entre outros fatores.

Como visto no diagnóstico e na análise de SWOT do setor de campo, os profissionais são qualificados, contudo, os mesmos necessitam de treinamentos periódicos para entenderem a teoria do que realizam na prática e atualizar o aprendizado para com alguns métodos novos de manejo animal e de pasto.

Com relação à perspectiva de competência, que trata de analisar e trabalhar as competências e habilidades requeridas para cada um dos cargos da organização, foi criado um

documento de descrição de cargos a fim definir os requisitos principais de cada função, como visto anteriormente na figura 15.

Com o objetivo de aperfeiçoar as competências e habilidades dos colaboradores, definiu-se um planejamento de atividades, reuniões e treinamentos para a equipe com periodicidades específicas para cada uma delas. Isso é, reuniões quinzenais para discutir atividades realizadas e planos de ação para evitar retrabalho e registrar melhorias e treinamentos periódicos para desenvolver habilidades técnicas e pessoais dos colaboradores.

Como o setor de campo necessita que os colaboradores da área tenham não só conhecimentos técnicos, mas também práticos, definiu-se uma periodicidade de treinamentos específicos, para que os mesmos aprendam habilidades pessoais, relembrem as práticas de bem-estar animal e discutam as atividades realizadas e os pontos críticos das mesmas. Desse modo, para avaliar o aprendizado elaborou-se um documento para que os participantes registrem os conhecimentos obtidos como pode ser visto na figura 18.

Figura 18 - Registro de treinamentos

FAZENDA GENKO	Registro de treinamento	CÓD: TR-OP-001-00
------------------	--------------------------------	----------------------

1. Tema do treinamento:

2. Quem deu o treinamento?

3. O que você aprendeu no treinamento?

4. Você irá usar o que aprendeu no seu dia-a-dia de trabalho?

5. Você gostou do treinamento?

Sim ()

Não ()

6. Por quê?

7. Qual outra prática você gostaria de aprender?

Responsável pelo preenchimento:		Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa
Data de preenchimento:		Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

Fonte: Autoria própria (2019)

Com a devolutiva deste questionário, é possível avaliar a eficácia dos treinamentos e mapear temas relevantes para os próximos, além de ser uma maneira de incentivo aos colaboradores que valorizam esses novos aprendizados.

Figura 20. Planilha de controle de processos

Fazenda Genko		Controle de campo										CC-SC-001-000																																																																																																																																																																																						
Elaborado por : Enya Shimabukuro Kusakawa		Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa		Data elab.:	15/09/2019		Data rev.:	15/11/2019																																																																																																																																																																																									
Preenchido por:		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">CATEGORIA</th> <th colspan="2">Janeiro 2020</th> <th colspan="2">Fevereiro 2020</th> <th colspan="2">Março 2020</th> <th colspan="2">Abril 2020</th> <th colspan="2">Maio 2020</th> <th colspan="2">Junho 2020</th> </tr> <tr> <th>Qtde</th> <th>Peso</th> <th>Qtde</th> <th>Peso</th> <th>Qtde</th> <th>Peso</th> <th>Qtde</th> <th>Peso</th> <th>Qtde</th> <th>Peso</th> <th>Qtde</th> <th>Peso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>MATRIZES EM REPRODUÇÃO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MATRIZES DESCARTE</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BEZERROS MAMANDO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FEMEAS ATE 12 MESES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FEMEAS 12 A 24 MESES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NOVILHAS ENGORDA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MACHOS ATE 12. MESES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MACHOS 12 A 24 MESES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MACHOS 24 A 26 MESES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MACHOS +36 MESES</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOUROS</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>												CATEGORIA	Janeiro 2020		Fevereiro 2020		Março 2020		Abril 2020		Maio 2020		Junho 2020		Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	MATRIZES EM REPRODUÇÃO													MATRIZES DESCARTE													BEZERROS MAMANDO													FEMEAS ATE 12 MESES													FEMEAS 12 A 24 MESES													NOVILHAS ENGORDA													MACHOS ATE 12. MESES													MACHOS 12 A 24 MESES													MACHOS 24 A 26 MESES													MACHOS +36 MESES													TOUROS													TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CATEGORIA	Janeiro 2020		Fevereiro 2020		Março 2020		Abril 2020		Maio 2020		Junho 2020																																																																																																																																																																																							
	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso	Qtde	Peso																																																																																																																																																																																						
MATRIZES EM REPRODUÇÃO																																																																																																																																																																																																		
MATRIZES DESCARTE																																																																																																																																																																																																		
BEZERROS MAMANDO																																																																																																																																																																																																		
FEMEAS ATE 12 MESES																																																																																																																																																																																																		
FEMEAS 12 A 24 MESES																																																																																																																																																																																																		
NOVILHAS ENGORDA																																																																																																																																																																																																		
MACHOS ATE 12. MESES																																																																																																																																																																																																		
MACHOS 12 A 24 MESES																																																																																																																																																																																																		
MACHOS 24 A 26 MESES																																																																																																																																																																																																		
MACHOS +36 MESES																																																																																																																																																																																																		
TOUROS																																																																																																																																																																																																		
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																						
Data de preenchimento:																																																																																																																																																																																																		

Fonte: Autoria própria (2019)

A figura 20 representa parte da planilha de controle mensal da quantidade e do peso dos animais da fazenda, isso é, a mesma consolida os dados de cada animal que foram coletados ao longo dos dias pelos funcionários do setor de campo.

Essa coleta e registro de dados é importante uma vez que tem impacto direto na estratégia da organização, isso é, é por meio dessa coleta história que serão analisados os resultados de produtividade e desempenho para traçar planos de ação necessários para atingir as metas estratégicas, como por exemplo, “Vender boi gordo com 2 anos de idade e 23@”, indicador estratégico de clientes e mercado apresentado na figura 17 indicado no mapa estratégico.

4.7 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, requisito 9 da ISO 9001:2015, menciona que devem ser coletados os resultados de desempenho das operações de produção bem como as devolutivas quanto aos requisitos relacionados à avaliação do desempenho do sistema de qualidade.

Como a organização não tem a cultura de coletar *feedbacks* dos clientes, foi elaborado um documento de análise de satisfação, figura 21, que formaliza a coleta de dados dos clientes para que a mesma passe a ter um registro dessas informações e assim possa traçar os planos de ação para realizar as melhorias.

Figura 21 - Documento de análise de satisfação

FAZENDA GENKO	Análise de Satisfação	CÓD: AS-OP-001-00
------------------	------------------------------	----------------------

Empresa:	Data:
Nome:	Assinatura:

O questionário a seguir tem como objetivo avaliar o serviço prestado pela Fazenda Genko e deve ser respondido por meio de notas de 0 a 10.

Legenda	
0	Péssimo
10	Ótimo

1. Como você avalia a qualidade do produto comprado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Como você avalia a confiabilidade do produto comprado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Como você avalia o preço do produto ofertado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Responsável pelo preenchimento:		Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa
Data de preenchimento:		Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

(Continua)

(Conclusão)

FAZENDA GENKO	Análise de Satisfação	CÓD: AS-OP-001-00
------------------	------------------------------	----------------------

4. Como você avalia o processo de entrega do produto?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Como você avalia o processo de faturamento do produto?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Qual a chance de você indicar para um amigo/familiar/sócio o produto da fazenda Genko?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Deixe aqui seu comentário e/ou sugestão e/ou crítica para que possamos melhorar cada vez mais a qualidade dos nossos produtos e serviços.

Responsável pelo preenchimento:		Elaborado por :	Enya Shimabukuro Kusakawa	Revisado por:	Marisa Shimabukuro Kusakawa
Data de preenchimento:		Data elab.:	15/09/2019	Data rev.:	15/11/2019

Fonte: Autoria própria (2019)

O documento apresentado na figura 21 mostra uma das maneiras encontradas para avaliar o desempenho da organização, o gerente de operação por sua vez foi inicialmente indicado como responsável pela aplicação do mesmo, uma vez que ele é quem está em constante contato com os clientes. A princípio, este documento deve ser aplicado duas vezes ao ano já que as entregas realizadas para os clientes são esporádicas.

É importante ressaltar que a fim de avaliar o desempenho da organização, o planejamento estratégico bem como os indicadores do setor de campo, apresentados

anteriormente, foram estruturados para que os dados coletados contribuam para essa análise da organização. Portanto, cabe à alta gestão analisar os resultados obtidos por meio da aplicação de todas essas ferramentas e assim traçar os planos de ação para que os mesmos sejam potencializados.

4.8 Melhoria

A cláusula 10, é a que descreve o requisito de melhoria e está diretamente ligado ao requisito anterior, uma vez que as melhorias são traçadas juntamente com a identificação das necessidades ou oportunidades identificadas na análise de desempenho.

Para auxiliar no atendimento deste requisito, foi elaborado um documento que registra os pontos de não conformidade bem como as melhorias e planos de ação planejados para que o processo seja corrigido.

Figura 22. Documento de análise de melhorias

FAZENDA GENKO	Análise de melhorias	CÓD: AM-OP-001-00	
Não conformidade	Causa (aplicar o método dos 5 porquês)		
Planos de ação			
Prazo:	Responsável:		
O plano de ação foi implementado? Quais foram os resultados?	O plano de ação foi eficaz? Por quê?		
Responsável pelo preenchimento:	Elaborado por :	Revisado por:	
	Enya Shimabukuro Kusakawa	Marisa Shimabukuro Kusakawa	
Data de preenchimento:	Data elab.:	Data rev.:	
	15/09/2019	15/11/2019	

Fonte: Autoria própria (2019)

A finalidade dos documentos de análise de satisfação de clientes, bem como do documento de análise de melhorias é de que os dados sejam analisados pelo responsável pela implementação do sistema de gestão da qualidade e pelos líderes da empresa para que o processo de melhoria contínua seja eficazmente implementado.

5. Considerações finais

A gestão eficiente de uma organização mostra-se necessária para contribuir com o seu desempenho de forma estratégica, a gestão da qualidade por sua vez, auxilia nesse processo uma vez que com uma estrutura definida, cria a necessidade da organização se estruturar por meio de processos bem definidos, gestão da informação consolidada por meio de registros dos processos priorizando sempre o atendimento aos requisitos e expectativas dos clientes.

Inicialmente foi aplicado um diagnóstico a fim de identificar os pontos mais críticos da organização e por meio da análise do mesmo, identificou-se que as práticas que mais precisavam de atenção relacionavam-se com os seguintes critérios: contexto da organização, liderança, planejamento e apoio. Com essas informações, foi possível priorizar a definição da política e objetivos da qualidade bem como indicadores para o setor em análise, além da aplicação de ferramentas para os respectivos critérios como: o planejamento estratégico baseado no *balanced scorecard*, a análise de swot, o organograma, as descrições de cargos, os registros de treinamento entre outras que contribuíssem mais adequadamente para a melhoria dessas práticas de gestão.

Ao longo do projeto a ênfase foi dada para os critérios considerados críticos, isso é, que tiveram notas abaixo da média no diagnóstico realizado inicialmente, contudo todos foram analisados e tiveram ferramentas desenvolvidas para auxiliar na gestão do setor. Essas ferramentas por sua vez foram elaboradas, mas nem todas aplicadas, uma vez que o tempo para a conclusão de todos esses processos não foi suficiente.

Analisando o presente projeto, pode-se concluir que o objetivo foi alcançado, isso é, o projeto do sistema de gestão da qualidade foi elaborado, bem como as ferramentas de suporte necessárias. A partir deste trabalho, a organização deve se responsabilizar pela contínua aplicação e análise das ferramentas para que os resultados sejam progressivos e assim analisar a viabilidade de aplicar o mesmo sistema de gestão de forma adaptada para os demais setores da organização.

Desse modo, para que o este trabalho seja enriquecido e a gestão da organização ainda mais aprimorada, além de replicar o projeto para os demais setores, seria válido focar um estudo e aplicação de práticas de desempenho para trabalhar as habilidades das lideranças da organização, bem como ter um constante trabalho dessas lideranças para enraizar a cultura organizacional voltada para a ação baseada em processos e melhoria contínua.

6. Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2016.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: Requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um produtor rural**. Piracicaba, 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, v. 1, 1994.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

JANK, F. S. **Discutindo a importância da administração profissional da produção agropecuária: a visão empresarial**. In: Seminário "Os novos desafios e oportunidades do agribusiness no Brasil". São Paulo: outubro de 1997.

JANK, M. S. **Rastreabilidade nos agronegócios**. In: ZYLBERSZTAJN, D; SCARE, R. F. (orgs.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 47-59.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990

JURAN, J. M. et al. **Controle da Qualidade – Handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron McGraw Hill, v. 1, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, A. J. P. **A natureza da prática administrativa na produção familiar: um estudo na comunidade de Santana, município de Tapejara, RS**. Lavras, 1992. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior Agrícola de Lavras, Universidade Federal de Lavras.

MACHADO, J. G. de C. F. **Adoção da identificação eletrônica de animais na gestão do empreendimento rural: um estudo multicaso na pecuária de corte**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos.

MONITORAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA PECUÁRIA NO BRASIL. Proforest, 2017. Disponível em < <https://www.proforest.net/pt/publications/monitoramento-socioambiental-da-pecuaria-no-brasil>>. Acesso em: 15 de set. de 2019

NANTES, J. F. D. **Gerenciamento da empresa rural**. In: BATALHA, M. O. (org.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. V. 1, p. 489-514.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas 2000. 326p.

TOLEDO, J. C. **Gestão da qualidade na agroindústria**. In: BATALHA, M. O. *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. vol. 1.

TOLEDO, J. C. **Qualidade Industrial: conceitos, sistemas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1988.