

A FILOSOFIA DA QUALIDADE EMPREGADA DE FORMA HOLÍSTICA E ESTRATÉGICA: O ESTUDO DA KBH&C TABACOS

THE QUALITY PHILOSOPHY USED IN A HOLISTIC AND STRATEGIC FORM: KBH&C TABACOS'S STUDY

Monize Sâmara Visentini¹
Guilherme Schneider Bender²
Ronie Trevisan³
Paulo Sérgio Ceretta⁴

Recebido em: 09/11/2007
Aceito em: 27/03/2008

RESUMO

A Gestão da Qualidade Total atua como uma ferramenta muito eficaz, pois possibilita às organizações o incremento de suas vantagens competitivas ao desenvolver habilidades gerenciais nos colaboradores e criar uma mentalidade voltada para a produtividade e competitividade, focando na satisfação dos clientes e assegurando assim a sua sobrevivência da. Com base nesta proposição, este trabalho objetiva analisar uma organização que atua no beneficiamento de fumo, localizada no interior do Rio Grande do Sul, que emprega quatro programas de qualidade acoplados em um único sistema chamado Sistema de Gestão Integrada: ISO 9001, ISO 14000, SA 8000 e OHSAS 18001. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso. A análise do Sistema de Gestão Integrada da KBH&C permitiu que fossem visualizados tanto os benefícios como os desafios ao se adotar uma filosofia da qualidade. Destaca-se, também, o fato de a empresa ter quatro programas de qualidade integrados em um único sistema de gestão, demonstrando que ela emprega a filosofia da qualidade de uma forma holística e estratégica na condução dos negócios.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade Total, ISO 9000, Sistema de Gestão Integrada

ABSTRACT:

The Total Quality Management acts as a very effective tool, because it makes possible to the company the increases of competitive advantages when developing managerial abilities in the collaborators and creates a mentality returned for the productivity and competitiveness, focusing in the consumers and assuring the organization's survival. Based in this proposition, this work objectives analyze an organization that acts in the improvement of tobacco, located in the Rio Grande do Sul, that uses four quality programs coupled in a single system called System of Integrated Administration: ISO 9001, ISO 14000, SA 8000 and OHSAS 18001. The method used for the research accomplishment was the case study. The analysis of the System of Integrated Administration of KBH&C allowed them to be visualized as much the

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Professora do Curso de Administração da Faculdade Palotina (FAPAS). **E-mail: monize_adm@yahoo.com.br.**

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. **E-mail: guilhermebender@yahoo.com.br.**

³ Bacharel em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. **E-mail: ronietrevisan@yahoo.com.br.**

⁴ Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. **E-mail: ceretta@smail.ufsm.br.**

benefits as the challenges in adopting a quality philosophy. Stands out, also, that the organization implemented not only, but four quality programs, which, integrated in a single administration system, work the quality philosophy in a holistic and strategic form to conduct the businesses.

Keywords: Total Quality Management, ISO 9000, System of Integrated Administration

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial vem sofrendo intensas e rápidas transformações no âmbito econômico, político e social, o que tem feito com que as empresas venham a adotar diferentes estratégias para alcançar seus objetivos, principalmente no que tange a satisfação e necessidades do cliente. Costa Júnior e Turrioni (2003) ao analisarem este cenário afirmam que a internacionalização da economia faz com que as organizações empresariais atuem em uma nova realidade, onde permanecerão aquelas empresas que melhor se adaptam as novas regras ambientais, caracterizadas pelas rápidas e constantes mudanças.

Os referidos autores ainda acrescentam que, segundo a fundação Christiano Ottoni (1996), frente a este cenário, a Gestão da Qualidade Total atua como uma ferramenta muito eficaz, pois possibilita vantagens competitivas ao desenvolver habilidades gerenciais nos colaboradores e criar uma mentalidade voltada para a produtividade e competitividade, focando nos consumidores e assegurando a sobrevivência da organização. Nesse mesmo sentido, Godinho Filho e Martins (2003) também afirmam que é inegável a importância da qualidade na atual conjuntura global, a qual se destaca por ser altamente competitiva.

Mendonça *et al* (2004) colocam que quando da abordagem da Qualidade Total tem-se como “foco principal as características de satisfação que um produto ou serviço proporciona aos seus clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade como um todo”. Godinho Filho e Martins (2003) abordam a visão de Davis *et al* (2001) destacando que é cada vez maior o número de empresas que percebem o valor estratégico do uso da qualidade na organização. Acrescentam ainda que, segundo Davis *et al* (2001), as empresas que adotam esta forma de Gestão estão muito mais propensas a identificar novos nichos de mercado e/ou aumentar sua participação nos mercados já conquistados.

Heidemann (2002) considera que para que isso ocorra, as organizações devem, principalmente, ofertar produtos/ serviços diferenciados, com o apoio da tecnologia, para atender as necessidades dos clientes. O autor analisa que, neste novo cenário, o foco no atendimento e na satisfação do cliente é a chave para tornar-se competitivo. Deve-se buscar

produzir o melhor produto e/ou oferecer o melhor serviço, a fim de atender o consumidor cada vez mais exigente por qualidade, confiabilidade e preços.

Nessa perspectiva, algumas organizações implantam programas que visam a essa melhoria da qualidade, tanto nos produtos quanto nos serviços e processos. Tais programas geram em mudanças técnicas e organizacionais, modificando os padrões operacionais e estruturais no interior das empresas (MUÑOZ, DUARTE e GANTOIS, 2001). Além disso, os autores complementam afirmando que a eficiência de programas para a qualidade organizacional geralmente é vislumbrada a partir daqueles que implementam e compreendem a série de normas ISO 9000, as quais objetivam a uma certificação de sistemas de qualidade, voltados para a satisfação do cliente, padronização de processos, treinamento, entre outros.

O movimento da qualidade e, particularmente, suas técnicas mais populares tais como a gerência de qualidade total (TQM) e as certificações do ISO 9000 movimentam os mecanismos organizacionais na busca da qualidade para satisfazer o cliente (SILVEIRA, SOARES e LIMA, 2002). Dessa forma, a certificação da qualidade pelas normas ISO 9000 é reconhecida mundialmente como diferencial competitivo, ou por imposição dos clientes, ou como exigência para entrada em novos mercados (CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

Descrita a importância da Gestão da Qualidade Total para a competitividade das organizações e a certificação ISO 9000 como contribuinte para este processo, este trabalho irá buscar descrever o caso de uma organização que atua no beneficiamento de fumo e implementou esta certificação. A KBH&C localiza-se na cidade de Vera Cruz, no estado do Rio Grande do Sul, e além da ISO 9000, a empresa também aplica o conceito de sistema de gestão integrada. O Sistema Integrado de Gestão Ambiental tem se tornado aliado das empresas que buscam manter seus processos, aspectos e impactos ambientais sob controle (CAMPOS e SELIG, 2002). As primeiras iniciativas de modelos de gestão ambiental surgiram a partir da década de 80. O mais famoso destes sistemas é o ISO 14001 visando identificar, minimizar e controlar aspectos e impactos ambientais. Destaca-se, então, o ISO 14001 como outra certificação desta empresa, que será, neste trabalho abordada dentro do conceito de Sistema Integrado de Gestão Ambiental.

Na primeira seção deste trabalho será levantada a revisão de literatura dos assuntos abordados, tal como a ISO 9000 e o Sistema Integrado de Gestão Ambiental. A próxima seção apresenta a empresa, discute seus programas e práticas de qualidade bem como alguns resultados alcançados. Por fim, na conclusão, retomam-se sucintamente alguns pontos e propõem-se algumas sugestões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Certificação ISO 9000

A ISO, que significa Organização Internacional para Normalização, está localizada em Genebra, na Suíça, e tem o propósito de desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzem o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar o comércio internacional. A ISO tem 130 países membros e a ABNT é o representante brasileiro (MUÑOS, DUARTE e GUANTOIS, 2001).

A série ISO 9000 representa um consenso internacional em relação às práticas de administração de boa qualidade. Ela consiste em padrões e diretrizes relacionados a um sistema de administração apoiado na qualidade. A ISO 9000 faz com que a organização siga algumas regras como as exigências de qualidade por parte do cliente e as exigências feitas pela própria ISO, o que aumenta a satisfação dos clientes e melhora, indiscutivelmente, o desempenho da organização e a obtenção de seus objetivos.

As normas ISO 9000- Sistemas de qualidade - foram elaboradas, inicialmente, enfocando a necessidade de “manejo de qualidade”. De acordo com a ISO (2000), nessas normas, a qualidade é entendida como “todas as características de um produto ou serviço que são exigidas pelo consumidor” e o manejo de qualidade como “o que a organização necessita assegurar que seu produto tem em conformidade com as exigências do consumidor”.

Conforme a EMBRAPA (2006) define, esse grupo de normas representa uma conformidade internacional em boas práticas de manejo, que buscam garantir que a empresa forneça produtos ou serviços que atendam as exigências de qualidade dos consumidores. Essas boas práticas são um conjunto de requerimentos padrões para um sistema de manejo de qualidade, não importando o tipo de organização, seu tamanho, ou se pertence ao setor público ou privado. Dessa forma, a ISO 9000 cuida das características dos “sistemas de qualidade estabelecidos através de procedimentos que buscam avaliar: a qualidade na especificação, desenvolvimento, produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade na produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade da inspeção e ensaios finais” (EMBRAPA, 2006). Essas normas especificam os requisitos necessários para a implantação, acompanhamento de processo de produção e de satisfação do cliente em termos de prevenção quanto a não conformidades em todas as etapas de elaboração do produto, incluindo serviços de pós-venda.

A família de normas ISO 9000 sofreu sua última revisão em dezembro de 2000. O resultado dessa revisão gerou quatro normas primárias:

- NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário;

- NBR ISO 9001:** Sistemas de gestão da qualidade – requisitos;
- NBR ISO 9004:** Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para a melhoria de desempenho;
- NBR ISO 19011** – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Segundo Moysés (2002) essa revisão eliminou as normas NBR ISO 8402:1994, NBR ISO 9001:1994, NBR ISO 9002:1994 e NBR ISO 9003:1994, sendo que as três últimas foram consolidadas em uma única norma, a NBR ISO 9001:2000. Dessa forma, este autor coloca o parecer de MELLO *et al.* (2002), afirmando que a NBR ISO 9001:2000 foi alinhada de forma mais prática à organização, com termos facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios.

Em consideração a família ISO 9000:2000, Moysés (2002) explica que ela adota a abordagem de processos para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia e eficiência de um sistema de gestão da qualidade. Complementando, Brandstetter (2002) coloca que a versão mais recente das normas ISO 9000 tem como objetivos principais o de promover a contínua melhoria do desempenho das organizações e orientar o processo para a busca da excelência.

Aumentando o escopo da norma a ISO busca atender às necessidades não só dos clientes, mas de todas as partes interessadas no sucesso da organização. A ISO argumenta que a satisfação do cliente é uma estratégia comprovada no mundo dos negócios, sendo a necessidade do seu acompanhamento a exigência mais claramente introduzida nas normas revistas. Dentre os oito Princípios da Gestão da Qualidade, criadas pela ISO, o Foco no cliente encontra-se em posição de destaque (CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

Silveira, Soares e Lima (2002) descrevem os oito *Princípios da Gestão da Qualidade*, criados pela ISO, nos quais se fundamenta toda a Série de normas.

- a) Foco no cliente**, pois os clientes exigem produtos com características que satisfaçam suas necessidades e expectativas.
- b) Liderança**, dado que os líderes estabelecem uma unidade de propósito e o rumo da organização.
- c) Envolvimento de pessoas**, já que as pessoas de todos os níveis são a base de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- d) Abordagem de processo**, pois um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

- e) **Abordagem sistema para a gestão**, já que identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de alcançar os seus objetivos.
- f) **A Melhoria contínua** do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente da organização.
- g) **Tomada de decisão baseada em fatos**, calçadas na análise de dados e informações.
- h) **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores**, pois eles aumentam a capacidade de agregar valor.

2.2 Sistema de Gestão Integrada Ambiental

As evidências acerca das crescentes exigências do mercado sobre a qualidade de produtos e serviços, juntamente com aspectos relacionados à diminuição dos custos para sobrevivência da empresa, estão fazendo com que haja uma maior consciência ecológica nas organizações, no sentido de melhorar e manter a imagem, acarretando em um novo conceito de qualidade. Assim, para atender a demanda eficientemente, as organizações têm atentado para os aspectos que envolvem a satisfação dos clientes e colaboradores, a qualidade dos produtos e/ou serviços, a proteção do meio ambiente e os aspectos sociais.

Neste ambiente, o mercado passou a exigir que as empresas forneçam produtos e serviços mais comprometidos, atendendo aos padrões das normas internacionais de qualidade, sustentabilidade ambiental e proteção à integridade física e saúde de seus trabalhadores (CHAIB, 2005).

Frente a este cenário, destaca-se o papel de ferramentas que contribuem para soluções de problemas organizacionais, como os acima citados, direcionando soluções de diversos tipos: os *sistemas de gestão*. Segundo Viterbo Júnior (1998, p. 15, *apud* CHAIB, 2005):

“Os objetivos básicos do sistema de gestão são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado (através da melhoria contínua dos resultados operacionais), a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente.”

O termo “Sistema de Gestão Integrado” pode englobar distintos modelos de controle e gestão organizacional. Normalmente, o Sistema de Gestão Integrado é conceituado como a relação de gerenciamento da qualidade e meio ambiente, sendo que alguns sistemas consistem no gerenciamento ambiental e de saúde e segurança do trabalho. Entretanto, a combinação mais abrangente envolve o gerenciamento do processo de qualidade e meio ambiente com

sendo esta a abordagem que está em conformidade com a gestão pela qualidade total, conhecida como GQT (CHAIB, 2005).

O uso dos Sistemas Integrados de Gestão impacta a estrutura organizacional, a cultura e a estratégia da empresa, modificando a forma de esta realizar suas atividades e processos, modificando as estruturas gerenciais, tornando-as mais horizontalizadas, flexíveis e democráticas, como a própria estrutura organizacional da empresa (CAMEIRA, 2006).

Um modelo de Gestão Ambiental, que faz com que a empresa tenha processos integrados, é a norma internacional ISO 14001. Campos e Selig (2002) discorrem sobre a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, afirmando que a ISO 14001 exige o cumprimento de 17 requisitos normativos. Esses 17 requisitos devem ser estruturados de forma a se estabelecer um sistema de melhoria contínua. Os autores ainda colocam que os 17 requisitos da ISO 14001 estão divididos em 5 grupos ou fases de implementação: a política ambiental; o planejamento; a implementação e operação; a verificação e ação corretiva; e a análise crítica.

A família ISO 14000 é a reguladora da "administração ambiental", buscando minimizar os efeitos nocivos ao meio-ambiente causado pelas organizações, fazendo com que haja uma melhoria ambiental no desempenho da empresa. A série ISO 14001:2000 exige que a organização olhe todas as áreas em que a sua atividade tem impacto ambiental. Com esta atitude a empresa pode obter custos reduzidos, evitando o desperdício; menor consumo de energia e materiais; custos mais baixos de distribuição e melhoria na imagem da empresa junto às agências reguladoras, clientes e o público em geral.

Diante das vantagens de implementação de Sistema de Gestão Ambiental para a organização, como a melhoria da imagem desta e maior satisfação dos consumidores, cada vez mais empresas no Brasil e no mundo estão implementando estes Sistemas e buscando alguma espécie de certificação.

2.3 Indicadores de Responsabilidade Social

Além do padrão ISO, outras normas de qualidade também merecem destaque por abordarem a questão da responsabilidade social. Dentre elas salientam-se a Série de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001 - *Occupational Health and Safety Assessment Series*) e a *Social Accountability 8000 Standard (SA 8000)*.

A OHSAS 18001 foi criada pela *US Occupational Safety and Health Act* para ser compatível com as séries ISO 9001 (qualidade) e a ISO 14001 (meio ambiente), contribuindo para a integração da qualidade, com o meio ambiente e com sistemas de gerenciamento da

saúde ocupacional e segurança do trabalho. Pasas (2004) coloca que ao se analisar este sistema de normas pode-se perceber que o resultado principal da mesma recai sobre a permissão que a empresa tem para explorar a exibição do selo da norma como marketing; redução e prevenção de acidentes de trabalho que estejam relacionados com a perda da vida, de tempo e de recursos, focando no comportamento da empresa com relação às condições de trabalho dos seus funcionários.

Já a SA 8000 é uma norma que avalia a responsabilidade social das empresas baseada em normas e convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. A referida norma traz os requisitos e a metodologia de auditoria para uma correta avaliação das condições do local de trabalho, avaliando itens como a existência de trabalho infantil, trabalho forçado e discriminação; a remuneração percebida pelos trabalhadores e a sua capacidade de suprir as suas necessidades básicas e as da sua família; a carga horária de trabalho, entre outros aspectos referentes a o sistema de gestão da responsabilidade social adotado pela organização.

3 METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso. Segundo Triviños (1987) esse tipo de abordagem metodológica objetiva ampliar o estudo e a descrição de uma realidade. O autor ressalta ainda que nesse tipo de estudo os resultados são válidos apenas para o campo em que foram coletados. Yin (2001) ainda acrescenta que o estudo de caso é um método abrangente, que aborda a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos.

A coleta de dados foi realizada na KBH&C através de uma entrevista não-estruturada com três funcionários da empresa: um coordenador da qualidade, um supervisor da qualidade e uma coordenadora de recursos humanos. Após a entrevista *in loco*, seguiu-se uma visita às instalações da empresa. Além disso, ainda analisou-se documentos e manuais da organização. As entrevistas foram realizadas em uma única etapa, no dia 24 de agosto de 2006. Para que as informações fossem obtidas na íntegra, optou-se por gravá-las e, após, transcreve-las.

4 RESULTADOS

4.1 Descrição da Empresa

A KBH&C situa-se no município de Vera Cruz, Rio Grande do Sul; tendo sido fundada em 1999 através da associação de quatro empresas: Kannenberg (brasileira, detentora

de 50% do Capital Social), Hail, Cotton e J. Baker (americanas, as quais somam os outros 50%). A KBH&C atua no beneficiamento do tabaco, processo intermediário entre a colheita e o processamento, e comercializa a maior parte da sua produção no mercado externo, principalmente entre os países árabes.

Na safra de 2006, a KBH&C beneficiou ao todo 35 milhões de quilogramas, mais que o dobro dos 14 milhões de quilogramas registrados em 1999 e ligeiramente abaixo do máximo de 38 milhões. O processo de beneficiamento é subdividido em cerca de 60 subprocessos, e, resumidamente, consiste na segmentação da folha em talo, lâmina e *scrap*; os quais, após combinados em diferentes proporções, originam os mais de 200 tipos de fumos produzidos pela KBH&C.

Em seu quadro de pessoal, a empresa contava com 124 funcionários efetivos e 940 temporários. O grande número de temporários deve-se ao caráter sazonal das atividades, que se concentram no período da safra. Esses trabalhadores, em sua maioria, são os mesmos a cada ano. Segundo dados da empresa, cerca de 90% são convidados a retornarem no ano seguinte, dos quais 80% aceitam. Em 2006, a KBH&C foi considerada uma das 150 melhores empresas brasileiras para se trabalhar pela revista *exame*, e ficou em primeiro lugar no quesito *felicidade*.

Atualmente, a empresa conta com quatro programas de qualidade: ISO 9001, ISO 14000, SA 8000 e OHSAS 18001; integrados em um único sistema chamado Sistema de Gestão Integrada. Neste trabalho, optou-se pela ênfase no programa ISO 9001, o que não excluirá os demais de serem mencionados; uma vez que todos fazem parte de uma filosofia de qualidade da empresa.

4.2 Descrição e levantamento de dados do programa

Com relação à filosofia de qualidade da KBH&C, cabe ressaltar que esta existe desde a fundação da empresa. O programa de qualidade surgiu de fato no ano 2000, com a criação do primeiro *Comitê da Qualidade*, o qual começou a discutir as ferramentas necessárias que deveriam ser implementadas pela empresa. A primeira ferramenta adotada foram os sete critérios do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP): liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processo. A partir daí, a empresa implementou o Programa 5's e iniciou programas de melhoria com padronizações de procedimentos. Desde então, a KBH&C assumiu uma nova postura na sua área de atuação, criando uma filosofia de trabalho voltada a excelência de seus negócios. Foram implantados programas de desenvolvimento de seu pessoal, projetos voltados para melhorar o atendimento

e garantir uma maior satisfação de seus produtores integrados. Já em 2003, a empresa recebeu a primeira auditoria do PGQP, obtendo as certificações em Agosto de 2002 com 350 de um total de 400 pontos possíveis.

Nesse sentido, cabe destacar o pioneirismo da KBH&C ao ser a primeira empresa do setor fumageiro a obter a norma SA 8000, a qual assegura à empresa certificada a condição de comprometida com a sociedade através da Gestão da Responsabilidade Social.

Não obstante, após a primeira recertificação, realizada em 2005, na qual mais de 60% dos itens foram novamente avaliados, a KBH&C foi recomendada para manter as certificações.

4.2.1 Comitês para a Qualidade

Como mencionado anteriormente, a criação de comitês para a qualidade foi o primeiro passo adotado pela KBH&C na concepção de seu programa de qualidade. Esses comitês são formados por grupos de cinco ou seis pessoas, ocupantes de cargos estratégicos na estrutura organizacional da empresa, tais como supervisores, gerentes e diretores. A atuação dos comitês compreende tanto assuntos específicos para os quais são designados como circunstâncias que excedem a rotina da empresa.

Dentro do grupo, são mantidas discussões permanentes por meio de *chats* do programa *Microsoft Outlook*. Nessas discussões, as idéias que surgem são analisadas e, caso aprovadas, encaminham-se ao departamento responsável por sua implementação. As reuniões presenciais previstas seriam mensais, mas, em virtude da dinâmica do processo acabam ocorrendo em uma frequência irregular.

4.2.2 Análise de Processo

A KBH&C coleta dados eletronicamente dos mais de 60 processos os quais realiza. Esses dados incluem atributos de conformidade do produto tais como: pesagem, umidade, temperatura, nicotina, acidez, açúcar, entre outros. Cada processo possui sua qualidade e seu indicador próprios, no entanto, a empresa desconhece o seu *sigma*. A partir da análise dos indicadores, são sugeridas melhorias que tragam aumento da competitividade para a KBH&C, as quais são avaliadas pelos comitês.

4.2.3 Avaliação de Fornecedores

O principal fornecedor da KBH&C é a própria Kannenberg, a qual compra o fumo diretamente do produtor e para revendê-lo. Outros fornecedores somente são utilizados em casos de necessidades extras de suprimentos, o que se constitui em uma situação eventual.

Com relação a Kannenberg, esta adota o mesmo sistema de Gestão Integrada da KBH&C, conferindo aos seus produtos a qualidade exigida pelo mercado. Nesse sentido, cabe destacar a atuação da Kannenberg em orientar o produtor, desde a semente até a colheita. As sementes fornecidas são todas registradas, produtivas e de qualidade reconhecida. As mudas são produzidas segundo o sistema *float*, garantindo maiores uniformidade e resistência sem a necessidade de se utilizar o brometo de metila, substância prejudicial à camada de ozônio.

Além disso, a Kannenberg adota o *Programa Fumo Limpo*, que auxilia o produtor a eliminar as impurezas e materiais estranhos do fumo. Em conjunto com o SINDIFUMO, AFULBRA, UNISC e o Ministério da Agricultura, a Kannenberg coleta amostras diárias de alcalóides para garantir que o fumo atenda às especificações do Ministério. Por fim, a empresa adota a rastreabilidade do produto, consistindo em um banco de dados que define o perfil e as características do produtor e do fumo, desde semente, insumos até a forma de secagem.

4.2.4 Programas de Avaliação de Desempenho

Sobre as avaliações de desempenho da KBH&C, cabe destacar a utilização de um modelo próprio e inovador. Nesse modelo, os funcionários são avaliados pelo seu superior e por um par, sendo que os resultados são discutidos em uma banca antes de serem informados ao avaliado.

Essas avaliações são utilizadas, no caso dos funcionários temporários, para determinar o seu retorno ou não. De acordo com a empresa, cerca de 90% dos avaliados são aprovados e convidados a retornarem, dos quais 80% efetivamente retornam.

4.2.5 Planejamento Estratégico

A gestão da qualidade é parte integrante do nível estratégico da KBH&C. A empresa vê a qualidade como um meio de se aumentar competitividade, seja através da redução de custos ou da satisfação dos consumidores. Na KBH&C, o planejamento é realizado “de dentro para fora”, o que sugere participação ativa dos funcionários na formulação das estratégias. Também se pôde constatar que os principais motivos que levaram a empresa a buscar as certificações foram os seguintes:

- necessidade de internalização de procedimentos que assegurassem a qualidade;
- adoção de uma filosofia da qualidade não apenas como instrumento de promoção da imagem, mas efetivamente como ferramenta de gestão;
- dificuldade em montar um programa próprio de indicadores, planejamento, análise e medições;
- cultura organizacional propícia à certificação.

Nesse sentido, a iniciativa partiu da própria direção, tendo sido posteriormente disseminada pela empresa através de ações específicas, tais como sensibilização, treinamentos, materiais e a formação de auditores internos.

4.2.6 Programa de Satisfação dos Consumidores

Como referido no tópico anterior, a gestão da qualidade é uma ferramenta que a KBH&C utiliza como meio de aumentar a satisfação de seus consumidores. A empresa acredita que todo o cliente satisfeito é um cliente potencial a ser perdido, uma vez que sua meta é exceder as expectativas do mercado. Para tanto, a KBH&C adota como práticas o programa de visitas de rotina aos seus clientes, sobretudo no período da entressafra, através do qual os *account* identificam os requisitos dos clientes e posteriormente comunicam aos comitês para serem avaliados.

O marketing de relacionamentos, tal qual descrito, é um aspecto relevante do seu programa de satisfação dos consumidores. Além das visitas, há um acompanhamento permanente dos clientes, os quais são recebidos com brindes, amostras e acesso à Intranet da empresa. Não obstante, esse é um programa desafiador para a KBH&C, uma vez que a diversidade de culturas com as quais ela lida impõe a necessidade de cuidados especiais no tratamento com cada cliente, sobretudo com os procedentes de países árabes.

A empresa considera todo e qualquer requisito de seus clientes, avaliando-os de acordo com o retorno que proporcionam ao negócio. A exigência de produtos de alta qualidade, por exemplo, é garantida através da seleção da matéria-prima através de técnicas especiais, como o *picking*. Essas exigências são incorporadas aos custos de produção, desde que não ultrapassem o preço de mercado.

4.2.7 Programa de Redução de Desperdícios

A KBH&C trabalha com o intuito de minimizar os desperdícios gerados pelos processos. Isso é praticado através da automatização de grande parte da produção, dos

treinamentos e do replanejamento das atividades. Como exemplo, pode-se citar a destinação do pó de fumo. Anteriormente descartado hoje este resíduo já é aproveitado no processo.

A questão da água também merece destaque. A água utilizada pela empresa é coletada por meio de poços artesianos. Nesse sentido, inicialmente, a KBH&C adotou o tratamento da água como forma de minimizar o impacto ambiental. No entanto, posteriormente, percebeu que esta poderia ser reaproveitada em uma caldeira utilizada pela empresa. Como a partir de 2007 a água coletada pelos poços passou a ser cobrada, a reciclagem da água é um aspecto determinante para a redução de custos.

4.2.8 Estrutura Documental

A estrutura documental é outro ponto relevante. Apontada na entrevista como elemento de grande dificuldade a ser enquadrado nas normas da qualidade, após ter sido replanejada sofreu uma redução de mais de 400 documentos para cerca de 200. Isso trouxe agilidade para as operações, facilidade e flexibilidade nas revisões e alterações.

4.3 Investimentos

Com relação aos investimentos realizados pela KBH&C na consecução de seu programa de qualidade, os dados coletados não tornaram possível sua mensuração em termos financeiros; no entanto, possibilitaram avaliá-los sob duas outras perspectivas: pessoas e tempo.

No que diz respeito às pessoas, houve grande envolvimento de todos no processo. Tanto à direção, como aos gerentes, supervisores e demais funcionários foram designadas tarefas cuja finalidade era a busca das certificações. As idéias, como mencionado anteriormente, eram discutidas e avaliadas dentro dos comitês; bem como alguns contratos específicos de fornecimento.

Sobre o tempo, pode-se dizer que a KBH&C obteve as certificações em um período relativamente curto, uma vez que a própria estrutura organizacional já havia sido concebida de acordo com a filosofia da qualidade.

4.4 Processo de Implementação

Segundo as informações do coordenador da qualidade, o processo de implementação foi acompanhado por uma empresa de consultoria especializada em gestão da qualidade podendo ser dividido em onze etapas, da seguinte maneira:

1. diagnóstico externo; 2. diagnóstico interno; 3. cronograma de atividades;

4. sensibilização; 5. definição de responsáveis; 6. execução; 7. avaliação; 8. replanejamento; 9. pré-auditoria; 10. adaptação; 11. certificação.

Sobre esse processo, cabe destacar que durante sua fase de implementação praticamente inexistiram resistências internas, as quais somente apareceriam quando da sua efetiva execução. As entrevistas evidenciaram que essas resistências foram vencidas a partir de uma forte sensibilização dos envolvidos, tanto através de treinamentos como de *marketing* interno.

4.5 Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrada

A análise do Sistema de Gestão Integrada da KBH&C é realizada segundo os oito critérios do PGQP. Para cada critério, a empresa define uma série de entradas as quais serão levadas em consideração na pontuação de cada um dos critérios. A relação destes e suas respectivas entradas encontra-se no Quadro 1, com exceção do oitavo critério, denominado “Resultados”, que contempla as ações alcançadas dentro de cada um dos sete critérios elencados.

Critério
1. Liderança
Auditorias Internas SGI
Auditorias Externas SGI
Programa 5Ss
Política do SGI
Documentação do SGI
Manual do SGI
Código de Ética
Requisitos Legais
Tratamento de Não Conformidades
Cenários Econômicos, Jurídicos e Políticos – 2006
2 Estratégias e Planos
Definição da DLP
Análise Crítica da OMO 2005
Definição da OMO 2006 (Global e Departamental I)
3 Clientes
Pesquisa de Satisfação de Clientes
Reclamação de clients
Análise Crítica de Contrato
Carteira de Clientes
Vist Report
Brochure
Institucional
Outras apresentações para clients
Brindes
4 Sociedade
Pesquisa de Satisfação da Comunidade
Reclamações da Comunidade
Programa de Visitação da Comunidade
Jornal Vencendo Etapas

Projetos Sociais (Ação Social, Meio Ambiente)
Comunicação com e sem demanda
Doações
Programa de Voluntariado Empresarial
Projeto Pó de Fumo
Projeto de Reaproveitamento de Água
Projeto Fumo Orgânico
Emissões de Ruído
5 Informação e Conhecimento
Análise de Aderência
Help Desk (indicadores, metodologia)
Balanced Scorecard
Business Intelligence
Módulos Microsiga
Telefonia Fixa
Telefonia Móvel
Internet
6 Pessoas
Intranet (layout, amigabilidade, conteúdos, enquetes)
Avaliação de Desempenho
Mapa Anual de Treinamento (Corporativos, AD, não apontados na AD)
Treinamentos Internos e Externos
Eficácia de Treinamentos
Horas extras, banco de horas, absenteísmo
Sistemática de treinamentos para colaboradores temporários
Atração (readmissão e turnover)
Possibilidade de formalizar rodízios nos postos de trabalho através de Programa de Ergonomia e apresentar na AC Pessoas
Benefícios
Folha de Pagamentos (remuneração e pesquisa salarial de mercado)
Atendimento do Serviço Social
Estrutura de Cargos
Organograma
Grade habilidades e competencias
RC (possibilidade de ter RC temporário ou vários porta-vozes nas áreas RA)
Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores (temporários e efetivos)
Pesquisa de Satisfação dos Serviços de Telefonia/Recepção (clientes, fornecedores)
Fábrica de Idéias
Siquavida
CIPA
Avaliações Ocupacionais (saúde e segurança)
Estatística de Acidentes (gravidade, frequência, número)
Saúde (indicadores do serviço médico e ambulatorial)
Serviço Odontológico)
Frota de Veículos
7 Processo
Indicadores de Processo
Projeto UNISC – Bicho do Fumo
Fornecedores
Análise da eficiência dos processos de controle de Qualidade

Quadro 1. Entradas da Análise Crítica do SGI

Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado da KBH&C (código: Mi-Ap-Sgi-001)

Esses indicadores, bem como suas entradas, apontam para resultados significativos no que diz respeito à adoção da filosofia da qualidade pela KBH&C. Por se tratar de uma filosofia de qualidade integrada (ISO 9001, ISO 14000, SA 8000 e OHSAS 18001), pode-se perceber pelo

Quadro 1 a abrangência das entradas destacadas pela empresa. Sendo assim, nos sete critérios acima descritos, estão englobados a maioria dos requisitos de cada uma das normas empregadas pela empresa, os quais contemplam não apenas uma norma isoladamente, mas sim o Sistema de Gestão Integrado da KBH&C . Desta forma, atinge-se uma visão holística e integrada da qualidade. Deve-se destacar ainda que, segundo o supervisor da qualidade, “o Sistema de Gestão Integrada da KBH&C busca a melhoria contínua através de avaliações sistemáticas, considerando os indicadores dos processos e o cumprimento de objetivos, resultados de auditorias e o grau de satisfação de nossos clientes”.

A partir das entrevistas, pôde-se ainda constatar os seguintes benefícios e suas origens:

- *atingimento de cerca de 90% dos objetivos estratégicos planejados* – a empresa atribui esse índice, de acordo com os entrevistados, à melhor eficiência e eficácia dos processos internos advindas dos seus programas de qualidade assim como ao maior envolvimento dos funcionários no processo de planejamento;
- *baixo índice de rotatividade da mão-de-obra* – as práticas de recursos humanos da KBH&C relacionadas à obtenção da certificação OHSAS 18001 (Gestão da Saúde e Segurança) tais como avaliação de desempenho, utilização de trabalhadores temporários no período da safra e treinamentos contribuem para a motivação e produtividade dos funcionários;
- *redução do retrabalho* – a reestruturação da estrutura documental da empresa e a avaliação e replanejamento dos processos proporcionou ganhos em eficiência operacional;
- *ausência de passivo trabalhista* – as boas relações da KBH&C com seus funcionários eliminam as ações judiciais e os problemas de ordem legal;
- *melhora nas relações com a comunidade local* – a obtenção da certificação SA 8000, a qual relaciona-se a Gestão da Responsabilidade Social, bem como os projetos de ação social desenvolvidos, fez com que a empresa melhorasse suas relações com a comunidade;
- *redução do impacto ambiental* – a adoção da norma ISO 14000 (Gestão do Meio Ambiente) associada a programas de educação ambiental nas escolas proporcionou a KBH&C a redução do impacto ambiental, representada pela ausência de passivo legal ambiental;
- *redução das paradas* – esse resultado pode ser atribuído ao padrão ISO 9001:2000, o qual permitiu a empresa otimizar seus processos e reduzir o tempo de *setup*;

- *aumento da capacidade de processamento do fumo* – novamente, a otimização dos recursos organizacionais, tanto humanos como físicos e financeiros permitiu à KBH&C mais que dobrar o volume de processamento de fumo em cinco anos;
- *desempenho de fornecimento de cerca de 90%* – as relações com a Kannenberg, seu principal fornecedor, o qual também adota a mesma filosofia da qualidade, melhoraram a qualidade da matéria-prima e elevaram o desempenho de fornecimento;
- *índice de satisfação dos funcionários de cerca de 75%* - as certificações OHSAS 18001 (Gestão da Saúde e Segurança) associadas às práticas de recursos humanos da empresa confiaram à KBH&C o reconhecimento por parte dos seus funcionários;
- *primeiro lugar no critério **felicidade** entre as 150 melhores empresas brasileiras para se trabalhar* – novamente, esse é um resultado advindo da política de gestão de pessoas da empresa;
- *aumento da competitividade dos produtos* – de uma forma geral, esse resultado resume todos os outros; uma vez que o aumento da competitividade é uma função uma série de melhorias implantadas pela empresa através da sua gestão da qualidade.

A partir dos resultados obtidos e sistematicamente documentados, a empresa compila uma análise crítica das saídas em uma Ata Anual, a qual serve de base para o estabelecimento das metas a serem perseguidas no próximo ano.

5 CONCLUSÃO

A análise do Sistema de Gestão Integrada da KBH&C permitiu que fossem visualizados tanto os benefícios como os desafios em se adotar uma filosofia da qualidade. Com relação a esta filosofia, sabe-se que há várias barreiras a serem transpostas, tais como a resistência interna, os altos custos de implantação, os resultados de longo prazo, entre outros; no entanto, é inegável o ganho em competitividade e eficiência da empresa que a adota.

No caso da KBH&C, isso ficou evidente a partir do próprio crescimento da empresa, seja de ordem econômica ou institucional. Atualmente, a KBH&C é reconhecida e admirada tanto por seus funcionários quanto na comunidade na qual está inserida.

Cabe destacar, também, o fato de ela ter implementado não somente um, mas quatro programas de qualidade, os quais, integrados em um único sistema de gestão, trabalham a filosofia da qualidade de uma forma holística e estratégica na condução dos negócios.

Não obstante, a KBH&C mostrou-se altamente receptiva e interessada na realização deste estudo, o que comprova sua postura transparente e socialmente responsável.

Como recomendação, salienta-se a possibilidade de se elaborarem indicadores conjuntos que permitam à administração melhor avaliar os resultados dos programas implantados. A empresa poderia utilizar como base os sete critérios do PGQP para desenvolver sua própria análise interna, e posteriormente utilizá-la na formulação de objetivos e estratégias.

Ademais, ressaltam-se as perspectivas futuras da filosofia da qualidade. Ao que parece, ela está cada vez mais assumindo uma posição estratégica dentro das grandes empresas, deixando de ser responsabilidade exclusiva de um departamento para ser disseminada por toda a organização. Nesse sentido, a KBH&C assume uma posição de vanguarda, uma vez que essa prática existe desde o surgimento da empresa, sendo ampliada e aperfeiçoada ao longo do tempo.

BIBLIOGRAFIA

BRANDSTETTER, M. C., *et al.* **Análise do impacto do processo de implementação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras.** XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Curitiba, 2002.

CALDAS, M. P.; VASCONCELOS, F. C de. C. **Ceremonial Behavior in Organizational Intervention:** The case of ISO 9000 diffusion in Brazil. In: Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD. Salvador, 2002.

CAMEIRA, R. F. **Sistemas integrados de gestão: perspectivas de evolução e questões associadas.** Disponível em : <<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Cameira%20%20SIG%20Perspectivas%20de%20Evolucao%20-20XIX%20ENEGEP%20%201999.pdf>>. Acessado em: 14 jul. 2006.

CAMPOS, L. M. de S., SELIG, P. M. **SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental:** um modelo de SGA que utiliza o BSC. In: Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD. Salvador, 2002.

CHAIB, E. B. D'Angelo. **Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte:** um estudo de caso da indústria metal-mecânica. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, 2005.

COSTAS JÚNIOR, A. G. da, TURRIONI, J. B. **Uma análise da gestão da qualidade total em uma instituição de serviços de saúde.** XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.

DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B.: **Fundamentos da Administração da Produção.** 3 ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

EMBRAPA – **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.** Disponível em: <http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_9000.html>. Acesso em: 28 jul. 2007.

FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI - **Gestão pela qualidade total em serviços (casos reais).** Belo Horizonte: FCO – Fundação Christiano Ottoni, 1996.

GODINHO FILHO, M., MARTINS, M. F. **A estruturação de um programa prático de Gestão da Qualidade Total em uma grande empresa baseado em uma sistemática simplificada.** XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.

HEIDEMANN, L. R. **Um modelo para melhoria da qualidade dos serviços:** estudo de caso na ouvidoria do PROCON/SC. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline>> . Acesso em 25 jun. 2007.

_____. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_14001_2000_and_smes.htm>. Acesso em 01 mar. 2008.

KBH&C TABACOS. Ata Anual de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado da KBH&C.

_____. Manual do Sistema de Gestão Integrado da KBH&C (código: Mi-Ap-Sgi-001).

_____. Relatório de Diagnóstico KBH&C (elaborador pela consultoria Bureau Veritas do Brasil).

MENDONÇA, M. M. F. de; SÃO JOSÉ, E. B. de; COSTA, S. R. R. da. **Estudo da gestão da qualidade aplicado na produção de alimentos.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

MOYSÉS, G. L. R. **Análise comparativa entre o sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 e o sistema oficial de classificação de meios de hospedagem.** XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Curitiba, 2002.

MUÑOS, R., DUARTE, M., GANTOIS, M. **Implantação da ISO 9002 e a aprendizagem organizacional: o caso da Construtora Santa Helena.** In: Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD. Campinas, 2001.

OHSAS 18001. **OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES** Disponível em: <www.osha-bs8800-ohsas18001-health-andsafety.com>

Acesso em: 01 set. 2006.

PASA, C. R. R. **Ecp-Social: um modelo de avaliação da performance social empresarial.** Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2004.

SA 8000. **Social Accountability 8000 Standard.** Disponível em: <<http://www.sa-intl.org/>> Acesso em: 15 set. 2006.

SILVEIRA, M. H. da; SOARES, C. A. P., LIMA, G. B. A. **Gestão da qualidade e do conhecimento no contexto da ISO 9000/2000.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.