

PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO VERDEMAR

*PROPOSING ELEMENTS FOR EVALUATION AND QUALITY MANAGEMENT IN
THE VERDEMAR ORGANIZATION*

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

UFMG

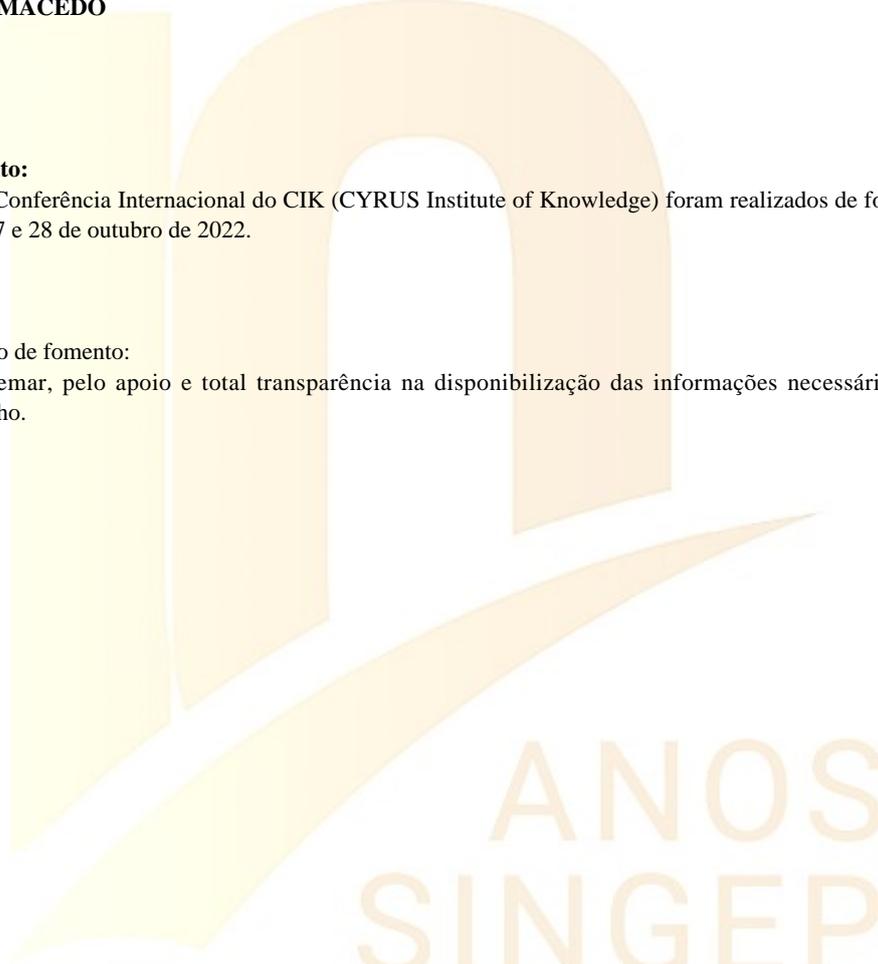
IVANA MARQUES MACEDO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

À Organização Verdemar, pelo apoio e total transparência na disponibilização das informações necessárias à realização deste trabalho.



ANOS
SINGEP

PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO VERDEMAR

Objetivo do estudo

Propor premissas para elaboração de um framework para avaliação e gerenciamento dos processos internos da Qualidade da Organização Verdemar Ltda., com foco nas Boas Práticas de Fabricação (BRFs).

Relevância/originalidade

A aplicação do framework proposto permite reduzir o aparecimento de doenças transmitidas pelos alimentos (DTAs), reclamações de clientes, perdas operacionais, além de multas advindas da fiscalização sanitária. Tal contribuição é inexistente no Verdemar e no mercado supermercadista como um todo.

Metodologia/abordagem

Pesquisa descritiva qualitativa em estudo de caso único via técnicas de pesquisa documental e entrevistas em profundidade junto a 20 respondentes: 02 diretores/ superintendentes, 07 gerentes, 03 coordenadoras da Qualidade e 08 encarregados de setores, via amostragem não probabilística intencional.

Principais resultados

Empresa possui modelo de gestão definido e vem adaptando seus mecanismos de controle na produção de alimentos seguros suportados pelo departamento da Qualidade. Constatou-se abertura e necessidade de acompanhamento sistemático para garantia da implementação das BPFs com apoio de liderança e colaboradores.

Contribuições teóricas/metodológicas

Framework proposto pode servir de base para estudos voltados a áreas da Qualidade diversas, além de auxiliar pesquisadores de áreas como Ciência da Informação, Administração e Computação a padronizarem dados e informações necessários ao cumprimento da legislação de cada setor.

Contribuições sociais/para a gestão

Fundamental para conformidade das BPFs nas atividades do Verdemar, desafio constante da Qualidade, que precisa garantir processos e produtos seguros, livre de contaminações, e que atendam à legislação vigente.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Boas Práticas de Fabricação (BPFs), Verdemar, Setor de Alimentos, Supermercados

PROPOSING ELEMENTS FOR EVALUATION AND QUALITY MANAGEMENT IN THE VERDEMAR ORGANIZATION

Study purpose

Propose premises for the elaboration of a framework for the evaluation and management of the internal Quality processes of the Verdemar Organization Ltd., with a focus on Good Manufacturing Practices (BRFs).

Relevance / originality

The application of the proposed framework makes it possible to reduce the appearance of foodborne diseases (DTAs), customer complaints, operational losses, in addition to fines arising from sanitary inspections. Such contribution is non-existent in Verdemar and in the supermarket market as a

Methodology / approach

Qualitative descriptive research in a single case study using documental research techniques and in-depth interviews with 20 respondents: 02 directors/superintendents, 07 managers, 03 Quality coordinators and 08 in charge of sectors, via intentional non-probabilistic sampling.

Main results

The company has a defined management model and has been adapting its control mechanisms in the production of safe food supported by the Quality department. Openness and the need for systematic follow-up were found to guarantee the implementation of GMPs with support

Theoretical / methodological contributions

The proposed framework can serve as a basis for studies aimed at different areas of Quality, in addition to helping researchers in areas such as Information Science, Administration and Computing to standardize data and information necessary to comply with the legislation of

Social / management contributions

Fundamental for GMP compliance in Verdemar's activities, a constant challenge for Quality, which needs to guarantee safe processes and products, free from contamination, and that comply with current legislation.

Keywords: Quality Management, Good Manufacturing Practices (GMP), Verdemar Enterprise, Food Sector, Supermarkets

1 Introdução

Organizações de grande porte produtoras e vendedoras de produtos alimentícios têm desafios sobre como estabelecer formas de gerenciar informações específicas de suas unidades de negócio de forma holística e uniforme, com base nos requisitos da Qualidade e das Boas Práticas de Fabricação (BPFs), protocolos elaborados pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e considerados nos processos de fiscalização e validação do padrão de Qualidade e eficiência dos produtos fabricados, em prol da segurança e saúde dos consumidores brasileiros.

A Organização Verdemar Ltda. é uma rede supermercadista mineira, com 29 anos de história (março/2022). Possui 14 lojas na Região Metropolitana de BH, mais de 4.600 colaboradores, e fabricação própria de milhares de itens de panificação, sucos, saladas e congelados voltados para a alta gastronomia. Sua produção utiliza-se de muitos manipuladores de alimentos e justifica a existência do Departamento da Qualidade. Focado na segurança dos alimentos, é composto por uma gerente, 17 coordenadoras e analistas e 9 auxiliares. Assim exposto, torna-se evidente a necessidade de possuir instrumentos que integrem os diversos setores e a área da Qualidade, no intuito de gerar informações e insights para a melhor tomada de decisão quanto aos processos de manipulação e fabricação dos alimentos.

Para tanto, este estudo objetivou propor premissas para a elaboração de um *framework* de avaliação e gerenciamento dos processos internos da Qualidade da Organização Verdemar Ltda., com foco nas BPFs. Especificamente, buscou-se (i) compreender os processos organizacionais estratégicos do Verdemar, em suas unidades de negócio, e respectivos indicadores de gestão, (ii) destacar requisitos oriundos das legislações vigentes que regem a produção, armazenamento e comercialização de alimentos no Brasil, (iii) levantar requisitos da Qualidade definidos para a gestão organizacional e utilizados pelo Verdemar, (iv) identificar as melhores práticas de gestão do Verdemar e que podem ser sistematizadas em um único sistema de gestão, e (v) definir os requisitos de acompanhamento adequados a cada setor, sistematizando-os em instrumentos do tipo “*check lists*” de aplicação periódica.

Como contribuição organizacional, este trabalho apresenta-se fundamental para a conformidade das BPFs nas atividades diárias do Verdemar, desafio constante da Qualidade e de toda a empresa, que precisa garantir processos e produtos seguros, livre de contaminações, e que atendam à legislação vigente. O sucesso da aplicação de um *framework*, como o proposto, permite reduzir o aparecimento de doenças transmitidas pelos alimentos (DTAs), reclamações de clientes, perdas operacionais, além de multas advindas da fiscalização sanitária. Tal contribuição proposta é inexistente no contexto do Verdemar e do mercado supermercadista mineiro como um todo, caracterizando sua contribuição gerencial.

Para a academia, os achados poderão auxiliar pesquisadores de áreas como Ciência da Informação, Administração e Ciência da Computação, dentre outras, a padronizarem dados e informações necessários ao cumprimento da legislação sanitária do setor e das diversas áreas da Qualidade, cujos processos, apesar dos protocolos da ANVISA, ocorrem de maneira não padronizada nas diversas empresas do setor de produção de alimentos.

Por último, e não menos importante, o *framework* proposto apresenta-se como contribuição técnica e metodológica, podendo servir de base para estudos voltados a áreas da Qualidade não especificamente do setor de produção de alimentos.

2 Referencial Teórico

2.1. Gestão da Qualidade: conceitos e principais requisitos

Para Campos (2014), um produto/serviço de Qualidade atende de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente. Feigenbaum (1994, p.5) aponta que “é a qualidade, assim como o preço, que motiva as vendas [...] é o fator que proporciona o retorno do cliente pela 2^a, 3^a e 15^a vez”. Deming (1990, p.18) define que “qualidade não é só ausência de defeitos... o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa”. Para Paladini (2004), a qualidade envolve muitos aspectos, demonstrando sua complexidade e subjetividade conceituais, e a variação de percepção por pessoas e organizações.

Conforme Lopes (2014, p.16), a Qualidade Total surge a partir de 1950, como “uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade”, sendo a Gestão pela Qualidade Total (GQT) potencializada a partir de 1990 e considerada um divisor de águas por incorporar o conceito de Qualidade às necessidades do mercado e dos consumidores (usuários), além das especificidades do produto. Ao desenvolver novas competências, modificou a relação entre pessoas nas organizações, colaborando para a construção de uma Cultura da Qualidade. Assim, a GQT torna-se uma reorientação gerencial, tendo como pontos básicos: 1) foco no cliente; 2) trabalho em equipe; 3) decisões baseadas em fatos e dados e; 4) a busca constante da solução de problemas e diminuição de erros (Longo, 1996).

Para seu acompanhamento, são estabelecidos indicadores para direcionar resultados pretendidos pela empresa visando satisfazer clientes, produzir melhorias, realizar planejamentos apropriados, melhorar o uso de recursos e a qualidade de serviços prestados (Doyle, 2020). A ISO (International Organization for Standardization), entidade não governamental mundial, surgiu para coordenar e unificar normas industriais (fevereiro/1947), em Genebra (Suíça). Seus trabalhos resultam em acordos internacionais publicados como Normas Internacionais. O Brasil participa da ISO através da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, reconhecidas pelo governo federal como NBR - Normas Brasileiras (Wicher, 2018).

A motivação para a conquista de clientes, na década de 1980, fez com que a ISO criasse uma comissão técnica para elaborar normas voltadas aos Sistemas de GQ, para facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços. Wicher (2018) destaca que este trabalho consistiu na elaboração de acordos internacionais para aplicação voluntária, e que formam a série de normas ISO 9000, editadas mundialmente desde 1987 (Chaves & Campello, 2016). O Brasil adotou as normas ISO 9000 em agosto de 1990, com a série NBR 19000.

Após implementar o sistema de qualidade, para alcançar a certificação é necessário submeter-se a um julgamento por parte de um órgão certificador credenciado (OCC), que avalia a aderência do sistema da empresa aos requisitos da norma. Do ponto de vista estratégico, é essencial que a escolha do OCC reflita os propósitos pelos quais a empresa busca a certificação (Medeiros *et al.*, 1999). Costa (2009) destaca as auditorias internas como oportunidades para melhoria, sendo um preparo para a auditoria externa.

2.2. Segmento de alimentos: o varejo e os supermercados

As definições de varejo são variadas e de longa data (Richert, 1954; Spohn & Allen, 1977; Kotler & Keller, 2012), o qual ganhou destaque nas últimas décadas devido à sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços e à sua proximidade com consumidores finais.

É representado por diversas entidades e segmentos, como: Franchising, Shopping Centers, E-commerce, Hiper e Supermercados, Material de Construção, Farmácias e Drogarias, Livrarias, Bares e Restaurantes e Perfumarias.

Os supermercados são “um tipo de empresa que atua no autosserviço varejista, com predominância de itens alimentares; entretanto, há a comercialização de inúmeros outros produtos como cosméticos e material de limpeza, até eletrônicos” (Silva & Silva, 2015). Segundo a SBVC (2020), lideraram o setor varejista, com 136 companhias figurando no ranking das “300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro”. Dentre os ‘Top 5’, que correspondiam por 28,29% do faturamento total dos negócios classificados, três marcas eram supermercadistas, e seis das dez empresas que mais aumentaram o número de vendas no período analisado atuavam no varejo alimentar.

Os formatos dos supermercados evoluíram para atender um público mais exigente e informado. Diversificação de produtos, fabricação e manipulação no próprio estabelecimento provocaram sua adaptação e melhoria de seus processos. Segurança de alimentos, higiene, qualidade e produtos confiáveis são aspectos cada vez mais valorizados pelos consumidores, tornando-se muito importantes no momento da decisão de compra. Além disso, o consumidor se preocupa em saber de onde vem o alimento consumido e como é produzido.

Outro aspecto que também adquiriu relevância refere-se à saúde, e se está em conformidade com as normas de segurança e higiene (Vieira, 2010). Assim, foram surgindo legislações para aumentar a segurança de quem produz e de quem consome, como as Boas Práticas de Fabricação (BPFs) dos produtos alimentícios (Akatsu *et al.*, 2005). Introduzidas no Brasil em 1993 (Portaria 1428 do Ministério da Saúde), as BPFs só passaram a ser exigidas com a publicação da Resolução 216 em 2004, abrangendo as atividades de manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo (Gomes *et al.*, 2014). Segundo a ANVISA (2020), toda empresa da indústria de alimentos e serviços alimentícios deve adotar as BPFs como forma de garantir a qualidade, conformidade e segurança dos alimentos.

Schmidt (2019) atenta que o risco de perder espaço para a concorrência obriga empresas de todos os segmentos e tamanhos a pensarem além de suas fronteiras, transformando a inovação em algo necessário, não mais supérfluo. Os supermercados também se incluem neste contexto de fazer a inovação acontecer de forma efetiva, além das boas ideias. Como mecanismo impulsionador, a inovação abre caminhos em mercados, resolve problemas na gestão e torna a empresa mais competitiva. Para Pierry (2001, p.23):

No cenário competitivo atual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora [...] aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar [...]. Grande parte das empresas já passou pela fase da motivação e garantia da qualidade, onde certificações e padronização dos processos auxiliaram na gestão. Hoje [...] o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos. (Pierry, 2001, p.23)

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se classifica, quanto aos fins, como descritiva (Gil, 2002). Quanto à abordagem, um estudo qualitativo (Lakatos & Marconi, 2011). Quanto aos meios, como estudo de caso único (Stake, 2000; Yin, 2001), sendo a Organização Verdemar a unidade de análise (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Como unidades de observação, selecionou-se 20 (vinte) respondentes: 02(dois) representantes da diretoria/ superintendência, 07(sete) gerentes, 03(três) coordenadoras da Qualidade e 08(oito) encarregados de setores, via amostragem não probabilística intencional por acessibilidade (Fontanella *et al.*, 2011).

Para a coleta de dados, utilizou-se da pesquisa documental (Gil, 2002), a partir da análise dos documentos e protocolos utilizados no Verdemar para a condução do trabalho da área da Qualidade, e da entrevista em profundidade (Malhotra, 2008), dada a necessidade de se ouvir os diversos públicos envolvidos e interessados na correta execução dos processos de produção de alimentos e da própria Qualidade, beneficiários internos do *framework* a ser proposto.

Para análise dos resultados, foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2011; Camara, 2013).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Os respondentes foram identificados como DS1 e DS2 (diretoria/superintendência), G1 a G7 (gerentes), C1 a C3 (coordenadoras da qualidade) e E1 a E8 (encarregados). O perfil foi diversificado, dada a representatividade de cargos envolvidos com o tema e o tempo de empresa, variando de 03 a 26 anos de empresa.

4.1. Processos organizacionais estratégicos e respectivos indicadores de gestão

Sobre quais processos consideram mais estratégicos, membros da diretoria/superintendência os relacionaram à gestão das pessoas e acompanhamento dos principais indicadores das áreas de forma sistemática. Ambos fizeram referência ao processo de tratamento de reclamações dos clientes como fundamental para o sucesso da empresa.

Definição e acompanhamento dos principais indicadores de cada área são estratégicos, pois sua periodicidade possibilita a melhoria contínua. Também destaco a importância do tratamento de reclamações feitas pelos clientes, pois atender e satisfazer o cliente estão no nosso DNA. (DS1)

Os processos de gestão de pessoas são muito estratégicos, desde contratações dentro do perfil almejado, passando pelo treinamento e acompanhamento destes garantindo a eles ferramentas para gerirem seus processos. As não conformidades relatadas pelos nossos clientes também está na lista dos processos estratégicos, pois isto fideliza o cliente. (DS2)

Os gerentes citaram a GMR (Gestão Matricial de Resultados) e a importância da informatização de processos de planejamento de produção e controles, pois trazem assertividade e redução de desperdícios. Os gerentes de loja foram unânimes em mencionar as estratégias de vendas, pois garantem *mix* variado e assertividade nos preços praticados, produtos seguros e livres de contaminação, pois o *mix* de fabricação própria é extenso.

É o GMR... podemos acompanhar e atuar nos resultados. (G4)

É a informatização do planejamento e controle de produção, pois a venda de cada loja tem um perfil muito variado. (G2)

Estratégias de vendas garantem apresentação de produtos que o cliente desconhece e estimula o consumo. (G1)

Estratégia comercial é foco devido à pandemia para realizarmos substituições de produtos não disponíveis e garantir as metas. (G3)

Garantia de oferecermos produtos seguros livres de contaminação, pois nossa produção própria é gigante e a Qualidade tem muito pra auxiliar. (G6)

As coordenadoras da Qualidade se referiram às visitas diárias aos setores para detecção das não conformidades e auxílio aos encarregados no tratamento das mesmas. Ressaltaram o sistema de tratamento das reclamações dos clientes e os retornos dados, permitindo correção dos problemas e confirmação da confiabilidade que possuem na empresa. Destacaram também a periodicidade na inspeção dos itens das legislações sanitárias como estratégia importante da rotina, eliminando o receio quanto à fiscalização.

O canal de reclamações de clientes. A empresa trata não apenas para evitar a reincidência, mas principalmente para dar um retorno ao cliente. (C3)

As visitas diárias aos setores são bastante estratégicas, pois não apenas apontamos e auxiliamos os encarregados a enxergarem suas não conformidades, mas tratamos as mesmas em conjunto com eles. (C2)

Os encarregados voltaram-se às rotinas operacionais, entrada de novos produtos no *mix* e a forma de se trabalhar com eles, realização das perdas e inventários. Mencionaram a motivação dos funcionários, benefícios que a empresa oferece e reconhecem o trabalho diferenciado no atendimento ao cliente, frutos de muitos treinamentos.

Entrada de um novo produto no *mix*, exige critérios rigorosos da diretoria e equipe, sendo reconhecido pelo cliente como um diferencial. (E1)

Assertividade no lançamento de perdas e inventário confiável. (E7)

Manter a motivação dos funcionários e o reconhecimento do atendimento diferenciado ao cliente fruto de nossos constantes treinamentos. (E5)

Posteriormente perguntou-se sobre como acompanham o desempenho destes processos. Os indicadores são a principal forma, mas mencionaram também relatórios da Qualidade, gerados após as visitas diárias aos setores. Os encarregados citaram os índices de absenteísmo e os atestados dos funcionários, e os gerentes, as ferramentas no celular.

O acompanhamento pelo sistema e principalmente via celular. (G1)

A Qualidade. Equipe desenvolvida e preparada para garantir produtos esperados pelo cliente. Avalia frescor, limpeza, riscos de contaminações etc., auxiliando no controle dos processos estratégicos. (G3)

Atestados e índice de absenteísmo para acompanhar a motivação. (E7)

4.2. Requisitos da legislação: produção, armazenamento e comercialização de alimentos

Os membros da diretoria/superintendência citaram a validade e o frescos dos produtos como pontos chave para o acompanhamento e atendimento da legislação. Os gerentes citaram a importância de rótulos corretos, da inspeção de recebimento assegurando temperatura adequada dos perecíveis, e o acompanhamento da validade dos produtos. Um deles citou o INMETRO, sendo o peso correto dos produtos em relação às taras, lembrando as altas multas que um erro desta natureza pode ocasionar. Fizeram também referência à precificação correta na área de vendas, e à segurança do trabalho.

O frescor é o ponto mais importante para atender a fiscalização. (DS2)

Inspeção de validade de produtos, pois é inadmissível um cliente encontrar um produto vencido e a fiscalização. É um valor da empresa. (DS1)

Garantir que as fiscalizações do INMETRO não encontrem produtos com peso menor que o informado no rótulo e nem com erro de tara. (G2)

A precificação correta dos produtos, não podemos ter erros de preços ou produtos sem preços no ponto de venda. (G6)

Coletor da validade, com produtos no prazo sem infringir a legislação. (G1)

Acompanhamento da Segurança do Trabalho se todos os pontos estão em conformidade tais como o controle de entrada e saída das câmaras. (G7)

As coordenadoras da Qualidade citaram a temperatura dos produtos e equipamentos, referindo-se aos perecíveis, tanto na chegada quanto no armazenamento.

O acondicionamento adequado dos alimentos perecíveis resfriados na temperatura até 10°C e congelados a -18°C ou inferior. (C3)

Os encarregados destacaram a higiene dos manipuladores e a utilização correta dos uniformes, a garantia de que os funcionários compareçam aos treinamentos de BPFs, e o INMETRO quanto à presença correta das taras nos produtos e conteúdo conforme o rótulo.

Higiene da equipe e correta utilização dos uniformes: nº 1, 2 e 3. (E8)

Garantir a participação dos funcionários nos treinamentos de BPFs. (E4)

Que os produtos estejam dentro da pesagem e colocação de taras. (E2)

4.3. Requisitos da Qualidade para a gestão e utilizados pelo Verdemar

Entrevistados da Diretoria/Superintendência citaram a qualidade intrínseca dos produtos comercializados, tanto os fabricados pelo Verdemar como os selecionados para o *mix*, a qualidade dos serviços, fruto de investimentos na qualificação, a estrutura da Qualidade como a mais robusta do Brasil, sendo um dos principais diferenciais que a empresa tem e que contribui muito para que o Verdemar tenha este reconhecimento.

A Qualidade de nossos produtos é mais que reconhecida, nos empenhamos e somos muito rigorosos nas escolhas do que fará parte do nosso mix. (DS1)

O departamento da Qualidade, tenho certeza é o mais robusto do Brasil quando comparamos com outros supermercados existentes no país. (DS2)

Os gerentes também citaram a Qualidade, e apontam o alto nível e investimento do Verdemar no departamento. Citaram a missão da empresa e seu cumprimento por todos, o alto nível de atendimento ao cliente, o rigoroso acompanhamento da validade dos produtos e o procedimento de retirada dos produtos antes de suas validades expirarem.

O Verdemar tem o respeito dos clientes e concorrentes quanto à qualidade não por acaso; a Qualidade é muito bem estruturada e todos os reportes são diretos para os sócios. Todas as lojas têm uma responsável técnica. (G6)

Duas coordenadoras da Qualidade fizeram referência ao departamento e estrutura, que permite a realização de tarefas relevantes e que geram tal reconhecimento. Ressaltaram a predisposição da diretoria no cumprimento da legislação sanitária vigente.

O setor da Qualidade conta com 16 profissionais formados em nutrição/ engenharia de alimentos, no mínimo 1 por loja, responsáveis pelo cumprimento das exigências da ANVISA e avaliar a qualidade dos produtos. As lojas são auditadas todos os meses e todos buscam a conformidade. (C3)

A diretoria preza e prioriza o cumprimento das legislações que regem o negócio, como a RDC 216/2004, isto faz toda a diferença. (C1)

Os encarregados destacaram a capacitação constante dos funcionários, a variedade do *mix*, e ao trabalho da Qualidade com treinamentos e acompanhamento às BPFs.

Constantes treinamentos nas BPFs e atenção ao retorno dos clientes. (E4)

O volume de pessoas da Qualidade que nos dão um total apoio à loja e ao cliente. Treinamento nas BPF e na manutenção destas boas práticas. (E6)

A preocupação em manter o frescor e a variedade de produtos para o cliente e mantendo uma equipe do controle da qualidade nas lojas. (E7)

Sobre os critérios mais importantes para os clientes e fornecedores reconhecerem o Verdemar como um supermercado de Qualidade, a Diretoria/Superintendência destacou o alto nível de exigência com os fornecedores e de seleção das matérias-primas e mercadorias para comercialização. Ainda, a inovação constante e retornos dados aos clientes.

Somos exigentes com nossos fornecedores e eles sabem disto. Também na definição das matérias-primas que utilizamos nos produtos. (DS2)

A constante inovação nos processos traz todo este reconhecimento. (DS1)

Para nossos clientes o retorno de sempre faz toda a nossa diferença. (DS1)

Os gerentes destacaram o *mix* variado de produtos e serviços, o ambiente das lojas, o conforto e experiência de compra, além do rigor na seleção de fornecedores e funcionários.

Lojas ambientadas para oferecer conforto ao cliente, limpeza, banheiros impecáveis resultando em uma experiência de compra encantadora. (G5)

Os fornecedores são fundamentais pois são conhecedores de nossa missão e sabem que seus produtos serão monitorados no ato do recebimento e se houver não conformidade, são devolvidos de imediato. (G6)

As coordenadoras da Qualidade foram unânimes quanto ao rigor na escolha dos fornecedores e no recebimento de seus produtos, resposta esperada pois são elas que inspecionam esse processo. Duas citaram o tratamento de reclamações dos clientes como o grande responsável pelo reconhecimento de que o Verdemar é uma empresa de qualidade.

O reconhecimento pelos fornecedores se dá pela procura por produtos de qualidade e rigorosa inspeção de seus produtos no recebimento, verificadas em cada entrega condições de higiene e temperatura do veículo, apresentação e temperatura das mercadorias. (C3)

O cliente recebe retorno a cada reclamação feita após a mesma ser tratada, isto dá a certeza e confirmação de que o Verdemar é preocupado com a qualidade e, portanto, é uma empresa de qualidade. (C2)

Os encarregados citaram o rigor na seleção e inspeção dos produtos dos fornecedores e a parceria com eles, além da valorização aos pequenos produtores, instruindo-os para que consigam atender aos critérios de exigência, considerados altos. Quanto aos clientes, citaram o *mix* de produtos importados como impulsionador para considerem a empresa de qualidade, além do *mix* variado e compra de matéria-prima de alta qualidade. A palavra transparência foi citada no trato com fornecedores e clientes.

Existe parceria com os fornecedores e os pequenos conseguem entrar com seus produtos, pois o Verdemar também incentiva os pequenos. (E4)

Existe uma relação de transparência no relacionamento com fornecedores e clientes, isto faz com que a empresa seja reconhecida. (E5)

Temos muitos produtos importados, o que é valorizado pelos clientes, pois nosso público é de alto nível e muito exigente. (E6)

Produzimos produtos de alta qualidade porque trabalhamos somente com matéria-prima de primeira. O cliente e o fornecedor reconhecem isso. (E7)

4.4. Melhores práticas de gestão do Verdemar a serem sistematizadas

A Diretoria/Superintendência citou as ferramentas de gestão de pessoas, acompanhamento pelas fichas funcionais, índice de *turnover* e absenteísmo, e ferramentas da rotina, que permitem o acompanhamento das vendas e seus estoques para o correto planejamento da produção. Também fizeram referência à melhor utilização de ferramentas simples de plano de ação – ‘5W2H’, fruto da utilização das etapas do ‘PDCA’.

As ferramentas de gestão de pessoas, desde o uso da ficha funcional até indicadores de turnover e absenteísmo. (DS2)

Líderes precisam planejar as rotinas utilizando o Superus para acompanhar as vendas, as perdas e planejarem assertivamente a produção. (DS2)

Sem dúvidas os gerentes trabalham com o GMR (Gestão de Resultados) que orienta as ações e auxilia no acompanhamento dos gerentes. (DS1)

Os gerentes citaram a GMR e o Superus, o acompanhamento da Qualidade no auxílio na gestão dos processos da loja, e o PCP (Planejamento e Controle de Produção).

Temos a Gestão de Resultados (GMR) para avaliar toda a vida comercial dos produtos, e poderemos criar estratégias com foco em vendas. (G3)

Superus permite o acompanhamento às vendas, perdas, tráfego de clientes na loja, permitindo definir ações mais corretas e corrigir rumos. (G1)

O departamento da Qualidade aplica check list e este acompanhamento da equipe muito nos auxilia na gestão da loja. (G7)

PCP nos dá informações até o horário da última venda de cada produto, um norte para a produção e abastecimento da loja na hora certa. (G2)

As coordenadoras da Qualidade e os encarregados citaram o Superus e os *check lists* da Qualidade, além da GMR. No caso dos encarregados, mencionaram o Vitruvio, pois nele são imputados os chamados para manutenção predial e de equipamentos.

O mais utilizado é o Superus que permite retirar a lista de entrada, lançar perdas e trocas, imprimir a lista de estoque, etc. (E7)

Superus é um sistema gerencial e possibilita colher informações para execução dos trabalhos do dia a dia. E o depto. da Qualidade aplica os check lists que dão o retrato de cada setor ao seu líder para ações imediatas. (C1)

O Vitruvio auxilia na solicitação de manutenção para o setor e os equipamentos, é crucial no andamento de nossos processos de rotina. (E4)

A Qualidade auxilia com suas ferramentas de avaliação, ajudando a manter nosso setor em conformidade com as BPF quando aplicam o *check list*. (E5)

Quando perguntado se as ferramentas/sistemas utilizados atendem adequadamente ou não às expectativas/objetivos da empresa e às exigências de legislação, os respondentes da Diretoria/Superintendência unanimemente afirmaram sobre a necessidade de investimentos e atualizações constantes a qualquer ferramenta/sistema, mas que atendem plenamente às exigências de legislação. Os gerentes confirmaram que os sistemas atendem à empresa e à legislação. Porém, cinco deles consideraram ser preciso melhorar a disseminação das ferramentas para que mais pessoas utilizem os sistemas existentes. Quanto ao acompanhamento do departamento da Qualidade, dois gerentes relataram que podem ser mais abrangentes e ali serem incluídos mais itens para serem avaliados.

Sempre pode melhorar e evoluir... é preciso sempre estar investindo. (DS1)

Atendemos plenamente às exigências de legislações vigentes porque as fiscalizações aqui são sempre muito bem sucedidas. (DS2)

Atendem as expectativas da empresa quanto aos números, mas precisamos treinar mais pessoas para utilizarem as ferramentas e sistemas. (G2)

Hoje as decisões são tomadas com estas ferramentas e sistemas. (G3)

Atendimento satisfatório para a empresa considerando-se que os sistemas são desenvolvidos personalizados para o Verdemar e também atendemos muito bem as legislações. Podemos aumentar a abrangência do acompanhamento da Qualidade nos *check lists* quanto aos itens avaliados, incluir outros pontos como presença de produtos do encarte de ofertas, pois estes produtos não podem faltar na área de vendas. (G4)

Propiciar que mais pessoas usem os sistemas de forma mais assertiva e eficiente, extraíndo deles tudo que podem nos dar de suporte. Os sistemas atendem a empresa e as fiscalizações que recebemos. (G5)

As coordenadoras da Qualidade concordam que as ferramentas e sistemas atendem à empresa e às legislações, e que a avaliação da Qualidade junto aos setores no atendimento às BPFs pode ser desdobrada para atender as áreas com avaliações mais personalizadas.

Os sistemas e ferramentas atendem a empresa e legislação até mais que o pedido, mas podemos desdobrar os *check lists* para personalizar mais e assim avaliar itens mais específicos de cada setor. (C3)

Os encarregados consideram que as ferramentas e sistemas atendem plenamente a empresa e também às exigências da legislação, além da segurança nas decisões do dia-a-dia. Fizeram referência às ferramentas da Qualidade como fundamentais para o atendimento às

legislações sanitárias. Um encarregado ressaltou ser preciso ir além dos números das ferramentas e dos sistemas para apostar em vendas de produtos que não apareçam como destaque, mas que se trabalhada sua venda, podem surpreender.

Os sistemas e ferramentas atendem a empresa e legislação até mais que o pedido, mas podemos desdobrar os *check lists* para personalizar mais e assim avaliar itens mais específicos de cada setor. (C3)

Nossas ferramentas são muito boas e atendem às expectativas da empresa e dos fiscais, principalmente com o apoio do controle da qualidade para atender as exigências da vigilância sanitária. (E2)

Atendem perfeitamente, pois venho de empresa menor e não tinha nada disto, principalmente o apoio para atendermos as exigências das leis nas boas práticas, os fiscais só têm elogios ao Verdemar. (E6)

Atendem sim, mas não podemos nos engessar com elas, é preciso ir além e ver as oportunidades que o sistema não mostra com relação a apostar em vendas de produtos que pode nos surpreender. (E4)

Por último, perguntou-se sobre a melhoria dos sistemas e ferramentas, e quais itens consideravam essenciais serem avaliados e medidos. Para a Diretoria/Superintendência são necessários estudos mais aprofundados para se chegar a uma resposta mais precisa.

É preciso que se façam estudos mais aprofundados para garantir aplicabilidade e funcionalidade e se ter a ideia precisa dos resultados que irão proporcionar a curto, médio e longo prazo. (DS1)

Sempre temos o suporte de estudos e investimento que fazemos de modo a garantir o envolvimento dos *stakeholders* para que este projeto de novas medições tenha o correto acompanhamento. (DS2)

Os gerentes apontaram a comunicação como item a ser medido via sistema, e uma comunicação interna via Intranet, atualmente inexistente. Sugeriram a melhoria na assertividade do estoque, e a inclusão de um indicador de Qualidade para os fornecedores.

Incluir um item no sistema para melhorar a comunicação interna e que a empresa criasse a Intranet. (G3)

Essencial para mim é a assertividade no estoque que hoje ainda pode e precisa melhorar. (G5)

Incluir um indicador de qualidade por fornecedor, para quando registrarmos uma reclamação, gere um histórico do fornecedor, informando o comercial nas decisões de continuidade ou não do fornecedor. (G6)

As coordenadoras da Qualidade sugeriram a inclusão do recebimento de mercadoria no sistema, gerando um histórico dos fornecedores, semelhante sugestão já mencionada pelos gerentes. Confirmaram a possibilidade de expansão dos itens de avaliação da Qualidade, incluindo a verificação de taras e tabelas nutricionais nos produtos.

Incluir nas verificações da Qualidade as observações das taras e a presença de tabela nutricional. (C3)

Incluir a inspeção de recebimento dos fornecedores para se criar um histórico do fornecedor. (C2)

Os encarregados opinaram que o acompanhamento de perda X venda deveria ser de mais fácil acesso, e ressaltaram a importância do sistema para os chamados de manutenção darem respostas mais rápidas. Apontaram ainda sobre a importância da inspeção / avaliação da Qualidade no sistema e os pedidos de almoxarifado.

O acompanhamento de perda x venda é o mais essencial no nosso trabalho de encarregado. (E6)

O Vitruvio com lançamento e fechamento dos chamados de manutenção é essencial de ser reavaliado. (E8)

4.5. Requisitos de acompanhamento e sistematização de instrumentos - “check lists”

A Diretoria/Superintendência citou a relevância de se discutir mais com as lideranças sobre o planejamento estratégico, principalmente a expansão da rede, além da possibilidade de se criar uma avaliação de cliente oculto para realização do departamento da Qualidade.

Estratégias de expansão da rede podem ser mais bem discutidas com os líderes. (DS2)

Possibilidade de se criar uma avaliação do tipo “cliente oculto” para refinar ainda mais o retorno dos problemas das lojas, que com o crescimento da rede, ficou um pouco mais difícil saber de tudo, mas sei das dificuldades com relação a isto e tem-se que pensar e ver o custo desta guerra. (DS1)

Os gerentes citaram a questão de se investir mais em treinamentos para os líderes, a necessidade de se melhorar o processo de rastreabilidade de produtos fabricados pela própria empresa, a valorização dos funcionários no surgimento de vagas que caracterizem uma promoção, e também um elogio à equipe da Qualidade pelo trabalho desenvolvido.

Que se invista mais em treinamentos de desenvolvimento dos gestores como investe em operacionais. (G5)

Precisa investimento no humano, no técnico, no comportamental e principalmente para atender habilidades específicas do grupo e/ou pessoas individualmente. (G4)

Expansão da rastreabilidade dos produtos fabricados por nós, facilitaria na tratativa de problemas. (G2)

Gestão de pessoas que valorizasse mais as potencialidades que já existem na empresa. Com treinamentos adequados mais pessoas alcançariam a evolução profissional no Verdemar. (G5)

Quero aproveitar e parabenizar a equipe da Qualidade pelo trabalho realizado, pela dedicação diária, a fim de manter a cultura que foi criada na empresa, onde os funcionários carregam esta bandeira de vender produtos diferenciados e com uma excelente qualidade para o alcance de nossa missão. (G6)

As coordenadoras da Qualidade destacaram o aprimoramento do processo de rastreabilidade de produtos fabricados pelo Verdemar, a necessidade de treinamentos aos líderes e a melhoria do processo de informação sobre itens de um produto X validade.

Aprimorar a rastreabilidade dos produtos próprios como estamos fazendo com as frutas secas. (C3)

Melhoria na informação sobre quantidades dos itens para todas validades existentes em tempo real. (C2)

Os encarregados sugeriram a melhoria do controle de produtos acabados, ainda feito de forma manual, a valorização dos funcionários para promoção com base em treinamentos e que os treinamentos de BPFs para os líderes ocorressem em separado de seus liderados. Sugeriu-se uma sistemática de reuniões de áreas afins de todas as lojas para troca de experiências, e a revisão do *shelf life* (tempo de vida) de produtos de fabricação própria.

Criar reuniões entre líderes e encarregados de um mesmo setor de todas as lojas para discutirem assuntos pertinentes e realizar troca de experiências de tempos em tempos. (E7)

Valorizar a “prata da casa” nos treinamentos e que pudessem ser promovidas com mais frequência. (E4)

Rever os *shelf life* de nossos produtos mais antigos para ajuste das validades, pois algumas matérias primas mudaram e com isso mudou a vida do produto. (E2)

5 Discussão dos Resultados

Inicialmente, buscou-se referendar os processos estratégicos da empresa e indicadores usados para seu controle. As respostas da Diretoria/Superintendência vêm de encontro a Campos (1992), referindo-se à importância do tratamento das reclamações dos clientes. Em consonância, as coordenadoras da Qualidade também destacaram tal processo como estratégico, indo de encontro à Deming (1990), de que a qualidade não é só ausência de defeitos, mas a preferência do consumidor. Ou seja, mesmo o cliente encontrando uma não conformidade, se receber retorno e tratamento, isso confirma o sucesso da empresa em atendê-lo bem.

Doyle (2018), por sua vez, enaltece os indicadores como ferramentas aliadas para medir e acompanhar o desempenho da empresa, sendo confirmada em muitas respostas dos entrevistados; em todos os níveis foi citado a GMR e os indicadores utilizados pela Qualidade no monitoramento da rotina dos setores. Constatou-se que a maioria dos entrevistados possui seus indicadores e faz deles a ‘base’ para estabelecer suas ações (como indicadores de vendas e perdas, dentre outros) e que os indicadores da Qualidade têm relevância para o acompanhamento dos líderes, tornando-se providencial a necessidade de uma melhor compreensão dos itens avaliados e sua adequação à realidade de cada setor.

Para Longo (1996), com a GQT a Qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de um departamento específico, passando a ser um atributo da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação. Este foi outro ponto de destaque nas, pois mesmo o Verdemar não tendo a GQT implantada de maneira formal e cartesiana em sua gestão, ficou evidente que o aspecto ‘qualidade’ é responsabilidade de todos. Os treinamentos realizados pela empresa com este intuito mereceram destaque em muitas falas como ferramenta geradora do conceito imbuído em todos os níveis da empresa.

Estabelecer um sistema interno de avaliação periódica com critérios definidos pela Qualidade é uma estratégia plenamente apoiada, corroborando o objetivo principal deste estudo de propor elementos para elaboração de um *framework* de avaliação e gerenciamento dos processos internos da Qualidade, com foco nas BPFs. Pontos ainda não sistematicamente acompanhados podem ser acrescentados nesta proposição, como os itens cobrados pelo INMETRO.

Para atendimento às BRFs definidas pela ANVISA, identificou-se as melhores práticas de gestão do Verdemar e a possibilidade de serem sistematizadas em um único sistema. Os resultados apontam sistemas ainda não integrados, apesar de se adequarem ao atendimento dos objetivos da empresa e à legislação.

Pode-se inferir que a organização parece estar no caminho de sistematizar ainda mais o acompanhamento feito pela Qualidade nos setores, via auditorias e inspeções *check lists*, contemplando as exigências legais e contemplando os valores da empresa no cumprimento de sua missão.

Para o aprimoramento do atual sistema de avaliação realizado pela Qualidade, sugere-se o refinamento dos atuais *check lists*, com a definição de pesos para cada item, baseados no grau de importância de uma possível não conformidade encontrada (C=conforme, NC=Não conforme ou X=Não se aplica). Ao final da aplicação do *check list*, o setor receberia uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), e sua classificação em 3 níveis da Qualidade (Quadro 1). Vale ressaltar que o Verdemar é composto por 375 setores nos quais os *check lists* precisam ser aplicados sem aviso prévio, bimestralmente, para garantir que a qualidade dos itens acompanhados faça parte da rotina e não esteja em conformidade apenas para a auditoria. Já são aplicados 52(cinquenta e dois) *check lists* específicos.

Quadro 1 – Escalas e Mascotes da Qualidade

Notas	Resultado	Mascote da qualidade
0 a 6,99	RUIM (Vermelho)	
7,00 a 8,49	BOM (Amarelo)	
8,50 a 10,00	MUITO BOM (VERDE)	

Fonte: Elaborados pelos autores (2022).

6 Considerações Finais

Considera-se que o objetivo de propor premissas para a elaboração de um *framework* de avaliação e gerenciamento dos processos internos da Qualidade da Organização Verdemar, com foco nas BPFs, foi plenamente atendido, conforme demonstrado na análise e discussão dos resultados.

O departamento da Qualidade tem apoio total das lideranças da empresa, as quais reconhecem a necessidade de avaliações sistemáticas de auxílio ao gerenciamento dos setores e que contemplem itens exigidos na implantação e manutenção de BPFs, bem como os indicadores de Qualidade da empresa.

A empresa possui sistemas diversos com objetivos específicos, não sendo externada uma necessidade urgente para que se tenha um sistema unificado, ponto ainda a ser percebido como benéfico pela empresa. Existe abertura para avançar na informatização dos processos, pois se acredita na melhoria contínua, e isto vem ocorrendo gradativamente.

Treinamentos realizados com funcionários operacionais são reconhecidos como de grande relevância para a disseminação de informações e conhecimentos sobre como oferecer um bom atendimento e qualidade para o cliente, destacando-se a importância do departamento da Qualidade na garantia da correta e constante aplicação das BPFs.

Porém, percebeu-se uma lacuna de treinamentos para desenvolvimento dos líderes de média gerência e alto escalão, o que traria posicionamentos mais críticos quanto às oportunidades de melhoria. Avaliações sistemáticas diárias aos setores e avaliações periódicas (auditorias/*check lists*) já acontecem na empresa, e têm o total reconhecimento das lideranças,

mas percebe-se a necessidade de maior personalização para abranger especificidades de cada setor.

Como contribuições, este trabalho demonstrou que o investimento da empresa no departamento da Qualidade tem o reconhecimento dos diversos níveis de liderança e contribui muito para o cumprimento da missão, atendimento às exigências da legislação sanitária e às expectativas do cliente. Além disso, ajuda a suprir uma lacuna organizacional, ao propor elementos de um *framework* para avaliação.

Para a academia, os achados auxiliarão pesquisadores de áreas correlatas, como Ciência da Informação, Administração e Ciência da Computação, dentre outras, a padronizarem dados e informações necessários ao cumprimento não somente da legislação sanitária do setor, como também para as diversas áreas da Qualidade, cujos processos, apesar de se basearem nos protocolos da ANVISA, ocorrem de maneira não padronizada nas diversas empresas do setor de produção de alimentos. Por último, os elementos do *framework* proposto apresentam-se como contribuição técnica e metodológica, servindo de base para estudos voltados a áreas da Qualidade não especificamente do setor de produção de alimentos.

Referencias

Akatsu, R., Botelho, R.B.A., Carmargo, E., Sávio, K.E.O., & Araújo, W.M.C. (2005). Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. *Revista de Nutrição*, 3, 419-427, maio/jun.

Alves-Mazzotti, A.J. & Gewandsznyder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2a ed. São Paulo, SP: Pioneira.

Anvisa. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2020). *Boas práticas de fabricação legislação geral*. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/alimentos/empresas/boas-praticas-de-fabricacao>. Acesso em 06 de maio de 2020.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Camara, R.H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), jul–dez.

Campos, V.F. (2014). *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 9ª ed. Belo Horizonte, MG: Falconi Editora.

Chaves, S. & Campello, M (1996). A qualidade e a evolução das normas série ISO. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XIII SEGET. *Anais...* Resende, RJ: 1996.

Costa, J. (2009). *Auditorias da Qualidade*. São Paulo. Disponível em: [http:// geprix.com/sites/default/files/ downloads/midioteca/ documentos/gx_mi037-qld-10pageson-auditorias-v20091009.pdf](http://geprix.com/sites/default/files/downloads/midioteca/documentos/gx_mi037-qld-10pageson-auditorias-v20091009.pdf). Acesso em 08 de junho de 2021.

Deming, W.E. (1990). *Qualidade a revolução da administração*. Rio de Janeiro, RJ: Marques Saraiva.

Doyle, D. (2018). *Quais os indicadores da Qualidade que você deve usar em seu negócio?* Siteware. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/qualidade/quais-sao-indicadores-qualidade>. Acesso em 15 de junho de 2020.

Feigenbaum, A.V. (1994). *Controle da Qualidade Total*. Volume I. São Paulo, SP: Makron Books.

Fontanella, B.J.B., Luchesi, B.M., Saidel, M.G.B., Ricas, J., Turato, E.R., & Melo, D.G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394.

Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas, São Paulo.

Gomes, N.T., Silva, L.A., Chaves, C.R., & Monteiro da Hora, H.R. (2014). Segurança de alimentos em supermercados: um estudo de caso em uma rede no município de Campos dos Goytacazes. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, edição especial.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Administração de Marketing*. 14a ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.

Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (2011). *Metodologia científica*. 6a ed. São Paulo, SP: Editora Atlas.

Longo, R.M.J. (1996). Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Texto para discussão Nº 397. In: Seminário Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência. *Anais...* Brasília: IPEA.

Lopes, J.C.C. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico*. Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia, Laureate International Universities. Lisboa, Portugal.

Malhotra, N.K. (2008). *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Artmed Bookman.

Medeiros, J.J., Oliveira, M.R.G., & Sousa, V.J.O. (1999). A Certificação ISO 9000 e a Qualidade total como fontes de aprendizado organizacional. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, ENANPAD. *Anais...*

Paladini, E.P. (2004). *Gestão da Qualidade Teoria e Prática*. 2ª Ed. São Paulo, SP: Atlas.

Pierry, L.I. (2001). *Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado*. Porto Alegre: [s.n.]. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/mostra_ppga2013/paper/viewFile/3623/1112. Acesso em: 15 de abril de 2021.

Richert, G.H. (1954). *Retailing: principles and practices*. New York: Mc Graw Hill.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. (2020). *O papel do varejo na economia brasileira*. Disponível em <https://www.revistalivemarketing.com.br/estudo-da-sbvc-mostramento-da-importancia-do-varejo-na-economia/>. Acesso em 18 de junho de 2021.

Schmidt, M. (2019). Qual é o caminho da Inovação? *Revista Supervarejo*.

Silva, R.D. & Silva, N.G.A. (2015). Uma análise da dimensão processos nos Supermercados atendidos pelo programa ALI na região do Seridó. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria*, 19(3), set-dez., 147-160.

Spohn, R.F. & Allen, R.Y. (1977). *Retailing*. Reston: Prentice-Hall.

Stake, R.E. (2000). Case studies. In: DENSIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds). *Handbook of qualitative research*. London, UK: Sage.

Vieira, A.C.P., Buainain, A.M. & Spers, E.E. (2010). A segurança do alimento e a necessidade da informação aos consumidores. *Cadernos de Direito*, 10(19), 21-37, jul-dez.

Wicher, E.W. (2018). Avaliação da versão 2015 da Norma ISO 9001: um *survey* com profissionais de Gestão da Qualidade. *Gestão pela Qualidade*, 3, cap.1. Belo Horizonte, MG: Editora Poisson.

Yin, R.K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2a Ed. Porto Alegre, RS: Bookman.