

NORMAS E CERTIFICAÇÃO ISO 9000 EM EMPRESA DE ALIMENTOS:

Relato de caso

Milene Gonçalves Calvoso Pincela^{1*}; Rodrigo Campare^{1,2}

¹ Graduando em Engenharia de Produção – UNIVESP/POLO ANDRADINA; ² Bacharel em Ciências Contábeis – FIRB.

*autor correspondente: mg.calvoso@hotmail.com.

RESUMO

Para sobreviver no mercado atual, a questão da qualidade deve ser uma preocupação de qualquer organização. O setor de Controle da Qualidade Total (TGC), é um sistema gerencial que envolve todas as pessoas dentro da organização, é uma alternativa muito eficaz na busca em obter os níveis de qualidade desejáveis pelos clientes e, também ter agilidade para acompanhar as mudanças rápidas do mercado. É notório que o Brasil tem se destacado, pois as estatísticas mostram que o setor de serviços vem aumentando sua participação na última década, principalmente as dos setores de alimentos, por implantarem um Sistema de Gestão da qualidade (SGQ). Logo, o principal objetivo do presente artigo é alavancar as vantagens e melhorias geradas, em uma empresa de serviços de alimentos, por uma eficiente e eficaz implantação de SGQ, cumprindo o que se determina a Norma ISO 9000, com o implante do sistema de gestão para conseguir entregar produtos com a melhor qualidade possível e buscar garantir a qualidade dos processos produtivos da empresa.

Palavras-chave: gestão da qualidade, ISO 9000, serviços de alimentação.

1 INTRODUÇÃO

O ramo de alimentação brasileira atinge a posição de 2º maior exportador industrializado do mundo. Estima-se que $\frac{1}{4}$ das refeições realizadas pela população sejam consumidas fora do lar, algo ao redor de 40 milhões de serviços diários (VIGGIANO, 2002).

O setor de serviço vem aumentando a sua participação nas últimas décadas, quase 60% da população dedica-se a atividades de serviço. Serviços de hospitalidade e alimentação, como as grandes cadeias de hotéis e restaurantes, têm crescentemente testemunhado o ingresso de grandes empresas multinacionais para atuar no Brasil (CORREA; CAON, 2002).

O crescente fornecimento de alimentação em empresas, pela terceirização dos serviços de refeições coletivas, representa cerca de 4 milhões de

refeições/dia e faturamento anual de R\$ 3,2 bilhões/ano (VIGGIANO, 2002).

Conforme Leiria e Saratt (1995, apud SERRA, 2004), “a terceirização é a associação de uma atividade de uma empresa (atividade fim), na atividade meio de outra empresa”. Segundo Queiroz (1992 apud SERRA, 2004), diz ser a terceirização uma técnica administrativa que disponibiliza ao estabelecimento um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades auxiliares e de apoio ao escopo das empresas, que é a sua atividade-fim, consentindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo desejado.

O setor de alimentos institucional ou coletiva, gera bilhões de dólares e ainda não tem o total de conhecimento do público e analistas, particularmente porque apenas nos últimos anos atingiu a maturidade de um volume expressivo de negócios (mercado esse que só tem

30 anos de existência no país) (VIGGIANO, 2002). O setor institucional é um sistema intersetorial, participativo e de articulação entre os três níveis de governo para implementação e execução das Políticas de Segurança Alimentar e Nutricional, cujo objetivo é promover o acompanhamento, o monitoramento e avaliação da segurança alimentar e nutricional do país.

O controle de qualidade total (TGC), é um conjunto de atividades que verificam se o produto desenvolvido atende aos requisitos mínimos da qualidade, identificando quaisquer problemas. Essa ferramenta procura atender aos objetivos da empresa, dentre eles, destaca-se: satisfação das necessidades das pessoas, sendo que tais necessidades mudam continuamente, tornando o consumidor moderno e exigente.

As empresas necessitam estar sempre se desenvolvendo, melhorando e criando produtos ou serviços, para que haja sempre a melhoria contínua. Para isso, são necessários processos novos, melhores, baratos, seguros, eficientes, e por fim, mais rápidos que os dos concorrentes.

A importância da garantia da qualidade não deixa de ser uma função da empresa que visa confirmar se todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma pretendida e se todas as ações para o atendimento das necessidades dos clientes estão sendo orientadas de maneira completa e adequada.

É importante destacar que a implantação do sistema de gestão da qualidade (SGQ), não pode apenas estar presente dentro da empresa que o desenvolve, deve atingir a todos os envolvidos no processo produtivo, inclusive aqueles que prestam serviços para a contratante.

São regras fundamentais os princípios de gestão da qualidade, para conduzir e operar uma organização, visando

melhorar continuamente seu desempenho em longo prazo, por ter o foco centrado nos clientes, e encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas (MELLO, 2002).

A norma ISO 9000 tem como objetivo trazer benefícios a empresa, como de aumentar a satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e aumentar a qualidade de produtos e serviços. Uma empresa certificada realizará melhores negócios, aumentará a capacidade produtiva, reduzirá custos e aumentará vendas. Logo, o objetivo específico das normas tipo ISO 9000 é garantir que o sistema operacional seja capaz de produzir as saídas a que se propõe dentro dos limites dados pelas tolerâncias das especificações. O efeito marketing de serviço é um importante papel na motivação e na moral dos colaboradores internos. É fato que, dependendo do cliente a quem se serve, a certificação ISO 9000, pode ser condição qualificadora para o fornecimento e a prestação do serviço de qualidade.

Esse artigo tem por objetivo demonstrar, por meio de um relato de caso, as vantagens e melhorias geradas por uma eficiente e eficaz implantação do sistema da qualidade, baseado na norma ISO 9000, em uma empresa de serviços de alimentação, bem como elencar os pontos positivos e negativos do sistema.

Ainda são poucas as empresas do segmento em serviços no ramo de alimentação para coletividade que implantam um sistema da qualidade. Vale ressaltar que as empresas que possuem o sistema são diferenciadas no mercado pelo crescimento em número de clientes e pelo atendimento prestado a eles.

Atualmente, a qualidade considerada essencial é praticada por muitas empresas, porém, nas empresas terceirizadas de refeições, a qualidade é o diferencial, a fim de garantir a fidelização dos clientes e a melhoria contínua dos processos, passa a não ser valorizada e

explorada tanto quanto poderia e necessita ser. Portanto, analisar criticamente o processo de implantação do sistema da qualidade, evidenciando oportunidades de melhorias, despertará uma necessidade da busca de aperfeiçoamento nos processos e procedimentos. Assim, na expectativa de resultados imediatos, em pouco tempo e com gastos mínimos, a empresa pode renunciar a alguns processos implantados ou até mesmo do sistema e das estratégias definidas, pois o sistema da qualidade necessita aprimoramento contínuo e os resultados são obtidos a médio e longo prazo.

2 OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é descrever sobre as melhorias do processo produtivo, de forma satisfatória, que garanta produtos com qualidades, como o preparo dos temperos, tornando-os mais salubre para seus consumidores, evitando assim, alguma intercorrência, que geraria ponto negativo para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Melhorar a produtividade, diminuir desperdícios, reorganizar suas dependências de manipulação de condimentos e participação efetiva dos colaboradores, com a inserção do sistema de qualidade.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Esse relato foi descrito em uma empresa, cuja atividade principal é o abastecimento e fornecimento de gêneros alimentícios. As informações contidas nesse trabalho foram obtidas por meio de análise holística de processos, visitas periódicas, entrevistas com todos os colaboradores, registro fotográficos dos procedimentos e atividades, com evidências objetivas, que foram obtidas por meio de coleta documental e da observação para a implantação de um sistema da qualidade. A coleta dos dados foi elaborada por meio de instrumentos

de pesquisa qualitativa, mais especificamente a observação direta das atividades desenvolvidas a fim de coletar informações relacionadas ao seu funcionamento.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa privada, com uma única unidade, na cidade de Andradina, interior de São Paulo, com atuação em abastecimentos de gêneros alimentícios. Esta empresa abastece supermercados, mercearia e dá suporte as cozinhas pilotos da cidade local, com diversos tipos de temperos, tanto ensacados, como também em potes. O estabelecimento apresenta uma área ampla e centralizada no manejo de pré-preparo e preparo dos temperos, além do setor administrativo, possui um salão grande, cujo centro possui uma enorme mesa com bancos, ao seu redor, além dos armários, possui também bancadas, ao fundo, localiza-se a cozinha, área de lavagem de produtos e utensílios, e em seguida o depósito, para estocagem de produto seco, duas câmaras para armazenamento de gêneros perecíveis, e por fim, uma área média para ensacamento do produto. As áreas de trabalho contínuo, são climatizadas. A Figura 1 apresenta alguns colaboradores em atividade na referida empresa.

Feito a análise das dependências da empresa, sua estrutura e organização, para levantamento de dados, foi feito uma avaliação, para definir as ações corretivas para gerar melhorias no processo produtivo e serviço.

Toda implantação de ferramenta causa certa estranheza, de forma que nesse estudo não foi diferente em relação aos colaboradores, entretanto foram convencidos das vantagens que teriam, assim, a resistência foi vencida e passaram a colaborar com o processo, que é missão de todos, não apenas da gestão.

Figura 1. Colaboradores em atividade.



Fonte: Elaborado pelos autores (fotografia).

É importante salientar que é fundamental a questão da análise, antes da implantação, pois é observável as melhorias que devem ser realizadas em pequeno ou médio prazo, melhorias essas extremamente significativas no serviço de alimentação por meio da implantação do controle de qualidade, para garantir a segurança alimentar, com procedimentos que envolvam baixos investimentos financeiros e garantam grandes mudanças positivas no processo produtivo, as quais podem ser mensuradas com a aplicação de indicadores de desempenho.

Observou-se certa desorganização nas áreas de pré-preparo de temperos e estoque. A área para descascamento de alhos, estava inadequada, pois apesar da máquina está localizada em ambiente arejado, o vento espalhava as cascas do alho em todo ambiente, além do mais, a cidade de Andradina é muito quente, atingindo no verão 40 °C, isso indica que, por conta da temperatura muito alta o material que está sendo processado sofre alteração muito rápida. A desorganização pode gerar vários transtornos no decorrer do processo, tais como perda de tempo, falta de controle na validade dos produtos, falta de higiene e desordem do ambiente.

Essas observações mostram que a

empresa precisa de ações corretivas para alinhar com sua proposta de produção, cujo objetivos é melhorar o processo produtivo de forma eficaz e que garanta ainda mais o preparo dos temperos, tornando-os mais saudáveis para seus consumidores, evitando assim, a ocorrência de surtos alimentares que pode ser um ponto negativo para o crescimento da empresa.

Após a análise de dados, sugeriu-se as possíveis soluções: elaborar rotinas de trabalho para padronização dos procedimentos; organizar produtos de acordo com a data de vencimento; organizar estocagem de acordo com o tipo de alimento; estabelecer rotina de treinamento; manter a capacitação de pessoal; criar planilhas para controle de dedetização; definir horários para retiradas de lixo; abastecer os setores para higienização das mãos; definir utensílios para cada uma das áreas de trabalho e eliminar todos os equipamentos e utensílios inoperantes.

4.1 Plano de implantação do sistema de qualidade

As ferramentas da qualidade são vistas como meio capazes de levar através de seus dados obtidos, à identificação e compreensão da razão dos problemas; e com isso gerar soluções para eliminá-los, buscando a otimização dos processos operacionais da empresa. Para que sejam tomadas ações pertinentes aos problemas ou potenciais problemas, se faz necessário a análise dos dados e fatos que precederam ou influenciaram o problema identificado (DANIEL; MURBACK, 2014).

Para a empresa, a necessidade fundamental da implantação do sistema de qualidade se deu a partir do momento que, para alguns futuros clientes a certificação se tornou um requisito essencial, e não mais diferencial, no momento da prestação de serviço. Surgiu também da necessidade de se apreciar um ambiente cada vez mais competitivo, fazendo com

que somente os melhores, permaneçam no mercado. A partir deste momento, fez-se então necessário, a definição das etapas e processos para implantação do sistema geral da qualidade, bem como as estratégias e ações a serem adotadas.

Quanto à qualidade da empresa e seus processos, não havia estrutura organizacional para o desenvolvimento e implantação do sistema. A liderança, que seria responsável pela gestão da qualidade, também não estava bem desenvolvida e a empresa não tinha missão, visão e valores formalmente estabelecidos. A administração, apesar de compreender a importância e necessidade da implantação do sistema geral da qualidade, não estava totalmente conscientizada sobre seu envolvimento e liderança nas atividades relacionada com a qualidade e sua responsabilidade perante os colaboradores, como parte fundamental para o sucesso e alcance dos resultados esperados. As etapas e processos estabelecidos e adotados para a implementação do sistema geral da qualidade, serão apresentados e discutidos a seguir.

4.2 Preparação e organização para implantação

A inserção do sistema geral de qualidade na empresa em estudo, baseou-se no ciclo PDCA e apresentou quatro fases distintas (Figura 2). A valia desta prática é confirmada por Pieracciani (1996), pois os ciclos do PDCA, têm que estar presentes desde as definições das primeiras etapas aos resultados do projeto de implantação da qualidade. Na primeira etapa, envolveu o levantamento de dados e fatos, análise do fluxo de processos, identificação de itens de controle, elaboração de análise causa e efeito, metas, missão, valores, procedimentos e processos necessários para alcançar os resultados estabelecidos; segundo momento da etapa os procedimentos foram colocados em execução, sendo necessário que as pessoas

envolvidas possuam conhecimentos básicos sobre o processo para executarem as atividades com eficiência ou que sejam treinadas para garantir que os resultados estabelecidos sejam alcançados; na terceira etapa é a da verificação, foram realizados as avaliações dos procedimentos para verificar se eles estão sendo desenvolvidos conforme o planejamento, a fim de, consolidação das informações para relatórios; na quarta etapa foram executadas as ações para promover a melhoria contínua dos processos, ou seja, as correções necessárias. Portanto, ao final da aplicação das quatro etapas, volta-se ao primeiro item (Planejamento), iniciando novamente o ciclo, tornando-se uma sistemática de melhoria contínua (PACHECO; BRISTOT, 2017; GIOCONDO, 2011).

Figura 2. Ciclo PDCA.



Fonte: Extraído de Pacheco e Bristot, 2017.

5 INDICADORES DE QUALIDADE

Os indicadores de desempenho da qualidade verificam se o processo atingiu seu objetivo final, sendo sua função avaliar a qualidade nas mais diversas atividades realizadas, constituindo um conjunto de ferramentas que analisa a evolução dos procedimentos que geram e concedem os serviços ao mercado, sendo a utilização deles de fundamental importância para o acompanhamento da performance dos sistemas de gestão das empresas (PALADINI; BRIDU, 2013; ALMEIDA;

NUNES, 2014; BORBA; SANTOS, 2016).

Segundo os autores Paula e Vergueiro (2018), um indicador de desempenho é considerado uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão.

Conforme considerações de Munaretto e Correa (2016), uma avaliação de desempenho é fundamental para o sucesso de uma organização, pois é uma importante ferramenta para a administração da estratégia, para o monitoramento e controle do desempenho, para comunicar a posição da organização interna e externamente, para influenciar o comportamento e ações dos seus empregados e facilitar a aprendizagem organizacional.

Existem vários parâmetros que podem ser trabalhados como indicadores para avaliar um processo produtivo no ramo de alimentos: (a) indicador de condição de ambiente físico (critérios: disposição dos móveis, organização e limpeza; medida: percentual em relação ao bom ou ruim); (b) indicador de capacitação de pessoal (critérios: mudança nos hábitos dos manipuladores; medida: percentual do tempo de treinamentos); (c) indicadores inadequados de alimentos (critério: armazenamento inadequado de alimentos; medida: percentual de ocorrência de surtos alimentares); (d) indicador de acidentes durante o expediente (critérios: organização do ambiente e limpeza do mesmo; medida: percentual de ocorrência de acidentes durante o expediente); (e) indicador de tempo de produção (critério: pré-preparo e preparo dos temperos; medida: tempo de realização da atividade (homem/hora) e (f) indicador de regularidade de produção (critério: pesquisa de opinião entre os colaboradores; medida: quantitativo de “sim” e “não”).

De acordo com o embasamento teórico dos autores Borba e Santos (2016), todos os parâmetros citados anteriormente, podem auxiliar na manutenção da qualidade de serviço e, quando trabalhados de forma adequada, podem gerar economia de tempo, recursos e serviços.

6 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADO

A primeira visita à empresa para observação, foi para conhecer suas dependências e fazer uma avaliação para levantamento de dados. Após a conclusão da primeira visita, foram definidas as ações corretivas para gerar melhorias no processo produtivo e serviço alimentício.

No segundo momento, os colaboradores foram orientados quanto a necessidade de alinhamento e sobre o Sistema de qualidade para definirmos as ações corretivas e implantar o programa.

Para implantar o programa, a equipe sentiu uma certa resistência dos colaboradores, entretanto, foram convencidos das vantagens que teriam, assim, os colaboradores compreenderam e se comprometeram, pois para haver um resultado satisfatório, é necessário que todos estejam comprometidos com a missão, não apenas os gestores. Depois de implantado o programa, ele precisa de uma manutenção, por isso, é necessário que todos da empresa entendam o grau de importância do mesmo.

No terceiro momento, o gestor já orientado, reuniu todos os colaboradores (Figura 3) para orientá-los quanto aos conceitos e os benefícios que o programa pode oferecer no decorrer de todo processo produtivo, tais como: otimização de tempo e melhorias no ambiente de trabalho.

É importante salientar que é fundamental a questão da análise, antes, durante e pós implantação do programa

de qualidade, pois é observável as melhorias que deverão ser realizadas em pequeno ou médio prazo, melhorias essas extremamente significativas no serviço de alimentação por meio de uma ferramenta de fácil entendimento, para garantir a segurança alimentar, com procedimentos que envolvam baixos investimentos financeiros e garantam grandes mudanças positivas no processo produtivo, as quais são mensuradas nesse artigo.

Figura 3. Reunião com os colaboradores.



Fonte: Elaborado pelos autores (fotografia).

Figura 4. Área de descascamento de alho.



Fonte: Elaborado pelos autores (fotografia).

Para se alcançar os devidos objetivos e resultados, coube as seguintes tarefas: (i) reorganizar depósito de armazenado de alimentos e a

gestão treinar o pessoal para isso; (ii) manter as dependências da empresa limpa e as bancadas organizadas; (iii) prover segurança dos colaboradores evitando acidentes no trabalho; (iv) organizar as atividades do dia para atender as demandas e (v) descartar os lixos ensacados nos dias certo da coleta.

O cenário encontrado na primeira visita realizada à empresa em análise, não foi o mais adequado. Observou-se grande desorganização, principalmente nas áreas de pré-preparo de temperos e estoque.

Conforme apresenta a Figura 4, o local do descascamento de alhos estava totalmente inadequado, pois apesar da máquina estar em ambiente arejado, o vento espalhava as cascas do alho em todo o ambiente. Além do mais, pode-se deduzir que devido à temperatura alta durante o verão, há a possibilidade de o produto sofrer alteração muito rápida. Vale ressaltar que a desorganização pode causar vários transtornos no decorrer do processo.

Por conta desse setor apresentado, já seria suficiente para entrar com medidas de qualidade, mostrar que a empresa de alimentação precisa de ações corretivas para alinhar com a proposta de produção.

Os colaboradores e gestão não passavam por treinamentos e não era oferecido nenhum tipo de curso para mostrar os benefícios que um ambiente bem organizado e controlado pode gerar ao processo produtivo, principalmente nas áreas de estoque e preparo. Lembrando que a organização pode evitar a perda de alimentos por conta de vencimento não verificado previamente e evitando assim, possíveis denúncias e prejuízos.

7 POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Dentre as possíveis soluções, sugere-se (i) elaborar rotinas de trabalho para padronização dos procedimentos;

(ii) organizar produtos de acordo com a data de vencimento; (iii) organizar estocagem, de acordo com o tipo de alimento; (iv) estabelecer rotina de treinamento; (v) manter a capacitação de pessoal; (vi) criar planilhas para controle de saúde do pessoal; (vii) criar planilhas para controle de dedetização; (viii) definir horários para retirada de lixo; (ix) abastecer os setores para higienização das mãos; (x) definir utensílios para cada uma das áreas e (xi) emilinar todos os equipamento e utensílios inoperantes. A Figura 5 apresenta a área de depósito de produtos secos, já organizada.

Figura 5. Depósito de produtos secos.



Fonte: Elaborado pelos autores (fotografia).

8 CONCLUSÕES

Pode-se afirmar que a satisfação do cliente é diretamente proporcional à sua percepção e inversamente proporcional à sua expectativa, ou seja, quanto maior for a percepção, maior será a satisfação do cliente e quanto maior a expectativa, maior a possibilidade de o cliente ficar insatisfeito ou frustrado.

A implantação do sistema da qualidade, proporciona adequar os processos e procedimentos empregados na prestação de serviços, entretanto, as melhorias devem ser contínuas mesmo após a certificação.

Os programas de gestão baseados nas normas ISO 9000, pressupõem um envolvimento de todos os membros da organização no cumprimento de metas e diretrizes focados nos clientes, no

entanto, o que se observou foi irregularidades nas dependências da empresa.

Aplicar as ferramentas da qualidade, segundo a situação, proporcionam melhor avaliação e acompanhamento dos resultados obtidos para a elaboração das ações estratégicas. O não comprometimento da direção, o não envolvimento de todos os membros da organização, tendo como visão estratégica o foco no cliente, e um sistema baseado em pessoas e não em processos, dificultam a implantação das melhorias contínuas.

A mudança da cultura organizacional é de fundamental importância para que a qualidade seja tida como filosofia e não apenas como uma prática necessária. Todo serviço depende e necessita de clientes; investimentos a curto, médio e longo prazo, para atender as necessidades e mais importante, surpreender as expectativas, são imprescindíveis para a fidelização dos clientes e crescimento da organização.

A compreensão do programa de qualidade foi essencial para implementar a metodologia de melhoria contínua. Em pouco tempo, muitas mudanças aconteceram na empresa, principalmente no que se refere ao visual. De forma gradual cada membro da empresa foi tomando posse de suas responsabilidades e sugerindo novas práticas. Diante de várias melhorias proporcionadas à empresa, a cultura de melhoria contínua foi inserida como carro chefe da empresa.

A empresa onde o estudo foi aplicado é do ramo de alimentos, mais diretamente no setor de temperos e condimentos, é fato que em curto período, os efeitos do programa de qualidade, estimularam os funcionários a pensarem mais em organização pessoal e do ambiente de trabalho. Como resultado, o ambiente de trabalho, ficou mais prático, gerando agilidade para as tarefas praticadas.

O estudo de caso em parceria com a empresa de temperos, destacou a importância de garantir à empresa o uso das ferramentas de qualidade adequadas para se manter no mercado competitivo. E ficou evidente a continuidade da mesma para continuar aplicando a metodologia do programa sistema geral da qualidade.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. Qualidade Total: Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 126 p., 1992.

CAMPOS, W. Qual a Origem do 5S? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/administracao-e-negocios/qual-a-origem-do-5s/28464/>>. Acesso em: 30 maio 2022.

CAMPOS, V. F. Controle da qualidade total no estilo japonês. 6.ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, J. B. Análise do processo de terceirização no centro de informática de uma instituição financeira estadual: estudo de caso. Florianópolis: UFSC, 98 p. (Mestrado em Engenharia de Produção na área de Gestão da Qualidade e Produtividade, com ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional), 2002.

FLORIAN, M. C. Implantação do sistema da qualidade e processo de certificação ISO 9001:2000 em uma empresa de serviços de alimentação: estudo de caso. Bookman, 2000. São Paulo: USJT, 137p., 2004 (Especialização em Gestão da Qualidade).

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAS CASAS, A. L. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. Economia Empresas. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 17-26, out./dez. 1995.

MELLO, C. H. P. et al. ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, E. C. As sete ferramentas gerenciais da qualidade. São Paulo: Qualiplus, 1993.

PALADINI, E. et al. Gestão da Qualidade Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 456 p., 2012.

PIERACCIANI, V. Qualidade não é mito e dá certo. 2.ed. São Paulo: [s.n.], 1996.

SANTOS, G. T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J. R. L. Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos. 2. ed. São Paulo: Gion Editora, 2000.

SERRA, S. M. B. Qualidade na terceirização. In: OLIVEIRA, Otávio J. (org). Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 147-157, 2004.

SCIELO, Sistema alimentar: um estudo comparativo de Sistemas Produto-Serviço para produção, distribuição e

comercialização de alimentos. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/urbe/a/zsxrR7XzZg-pChtWgxZ8XKmf/?lang=pt>> Acesso em: 08 de nov. de 2022.

VIGGIANO, C. E. Como funciona o setor de alimentação coletiva no Brasil. *Nutrição Brasil*, Rio de Janeiro, v. 1, p. 26-27, maio/jun. 2002.