



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE

E SECRETARIADO EXECUTIVO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUSA

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: UM ESTUDO DE CASO
DA EMPRESA NEWLAND**

FORTALEZA 2019

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUSA

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: UM ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA NEWLAND

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

FORTALEZA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S698s Sousa, Rafael Oliveira de.
 Sistema de gestão da qualidade total: um estudo de caso da empresa Newland : Estudo de caso / Rafael
 Oliveira de Sousa. – 2019.
 55 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
 Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.
 Orientação: Profª. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.
1. Gestão da Qualidade Total. I. Título.

CDD 658

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUSA

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: UM ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA NEWLAND

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Data da aprovação: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora) Universidade
Federal do Ceará (UFC)

Prof.a MSc. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Jaqueline Maciel Pombo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha dedicação, meus familiares e amigos
que me apoiaram e que me ajudaram a viver esse período na Universidade.

“Não se lembrarão de você, e sim da sua reputação.” (Rocky Balboa)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao amado e soberano Deus, que nunca desistiu de mim e me deu o incentivo para estudar, além de saúde, força, foco e pessoas ao meu lado que me ajudaram e deram a mim a oportunidade de ajudá-las nessa trajetória.

Agradeço aos meus pais, pelo amor, apoio, e dedicação que sempre tiveram nesta caminhada.

Aos meus irmãos que se mantiveram presentes nessa minha jornada me inspirando e me motivando. Pelo incansável apoio, força e coragem que me deram para enfrentar e ultrapassar as dificuldades, principalmente neste trabalho, colaborando e contribuindo com valiosas sugestões. Afinal, viver é manter-se equilibrado.

À Divisão do Patrimônio da Universidade Federal do Ceará (UFC) e à Diretoria da Feaac, pelo imenso e inestimável apoio prestado.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Sueli Maria Cavalcante, pela excelente orientação, atenção, disponibilidade e rigor na realização deste trabalho. Aos professores participantes da banca examinadora pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

A todos os professores e colegas, pelas reflexões, críticas e sugestões, e por terem contribuído de forma indelével para minha formação.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo identificar os principais benefícios obtidos e dificuldades enfrentadas pela empresa Newland Veículos com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Total. Apresenta como fundamentação teórica o estudo das ferramentas de gestão da qualidade total, as normas ISO bem como a qualidade em serviços e as ferramentas de gestão da qualidade. A pesquisa é de caráter exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e estudo de caso. A população desta pesquisa é constituída por 10 (dez) colaboradores que fazem parte da empresa Newland e a amostra foi do tipo não probabilística e intencional, Os critérios de seleção da amostra desta pesquisa foram: ser funcionário da Newland; ii) estar envolvido com o processo de implantação da Gestão da Qualidade Total e iii) estar disponível para participar da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi o questionário abrangendo os fatores relacionados à qualidade no atendimento prestado aos clientes e o nível de percepção do colaborador sobre o sistema de gestão da qualidade na empresa. O resultado da pesquisa apresentou um nível de percepção sobre a gestão da qualidade satisfatório em razão dos resultados positivos aferidos, com destaque a percepção dos funcionários sobre a qualidade no atendimento aos clientes da empresa uma vez que 60% responderam que consideram que as informações do serviço são repassadas de maneira clara para o cliente. Outro fator foi a identificação das motivações pela qualidade ofertada, com um percentual de 50% que concordam que a empresa conhece ou procura conhecer melhor o perfil dos clientes. Foi possível identificar também, o estabelecimento de uma relação entre o uso das ferramentas da qualidade com melhorias significativas no processo produtivo bem como o entendimento do nível de percepção do colaborador sobre a importância da gestão da qualidade dentro do grupo Newland.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Newland. Ferramentas de gestão da qualidade.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to identify the main benefits obtained and difficulties faced by Newland Veiculos Company with the implementation of the Total Quality Management System. It presents as theoretical foundation the study of total quality management tools, such as ISO standards, as well as the Toyota Way philosophy of work so remarkable within the Newland group and how the use of such tools and methods are important for control and quality assessment. The research is exploratory and descriptive conducted through the application of a questionnaire based on the likert scale of factors related to the quality of customer service and the employees level of perception about the company's quality management system, which identifies the degree, motivations and negative points, aiming to find foundation for the research questions. Observing at a general level the sample provided that the employees of the researched company present a satisfactory level of perception about the quality management due to the positive results, especially the perception of the employees about the quality customer service of the company since 60% responded that they believe the service information is passed on clearly to the customer. Another factor was the identification of motivations for the quality offered, with a percentage of 50% who agree that the company knows or seeks to know better the profile of customers.

This results made it possible to establish a relationship between the use of quality tools with significant improvements in the production process and the understanding of the employee's level of perception about the importance of quality management within the Newland group.

Keywords: Quality management, Excellence, Newland.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – As quatro principais Eras da Qualidade	6
Quadro 2 – Objetivos mais comuns da pesquisa de qualidade de serviços	10
Quadro 3 – Objetivos da avaliação da satisfação dos clientes	10
Quadro 4 – Ferramentas e técnicas da TQM	15
Figura 1 – Estrutura do Diagrama de Causa e Efeito	20
Gráfico 1– Gráfico de Pareto.....	19
Gráfico 2 – Representação Gráfica: Histograma	21
Gráfico 3 – Exemplo de Diagrama de Dispersão com correlação positiva.....	22
Gráfico 4 – Exemplo de Diagrama de Dispersão com correlação negativa.....	23
Gráfico 5 – Exemplo de Diagrama de Dispersão com correlação inexistente.....	23
Gráfico 6 – Exemplo de Gráfico de Controle	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	4
2.1 Qualidade	4
2.2 Conceito de gestão da qualidade total	7
2.3 Qualidade na prestação de serviços	8
2.4 NORMAS ISO	11
2.4.1 Norma ISO 9000	11
2.4.2 Norma ISO 9001	12
2.4.3 Norma ISO 14001	13
3 FERRAMENTAS DE SUPORTE À GESTÃO DE QUALIDADE	15
4 METODOLOGIA	26
4.1 Tipo de pesquisa	26
4.2 Locus da pesquisa	27
4.3 População e amostra	28
4.4 Instrumento da pesquisa	29
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
5.1 Caracterização do processo de implantação do SGQ	30
5.1.1 O Best in Town	31
5.1.2 A Auditoria Thompson	32
5.2 Percepção dos colaboradores sobre a implantação do SGQ na Newland	33
5.3 Principais benefícios obtidos e dificuldades enfrentadas pela Newland com a implantação do SQG	36
6 CONCLUSÃO	38
REFERENCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes transformações econômicas e tecnológicas, fica cada vez mais clara a necessidade de as empresas adotarem métodos e ferramentas que garantam a qualidade em seus processos e produtos, tornando-as mais competitivas e produtivas.

Esse novo padrão de competitividade afeta diretamente o ambiente das organizações e diante deste cenário, as empresas encaram uma situação que as obriga a melhorar a eficiência de suas operações e estratégias, sempre buscando vantagem competitiva.

São diversos os valores e princípios que conduzem as organizações, mas é possível observar que mesmo com tantos aspectos incomuns, todas buscam o mesmo objetivo: oferecer produtos ou serviços que gerem lucro, tenham utilidade e principalmente atendam as expectativas do mercado e as tornem reconhecidas de forma positiva. E para que isso aconteça, é necessário entender a importância de ter uma gestão voltada à qualidade total, fazendo com que ela deixe de ser função de um departamento específico e passe a englobar todas as áreas da organização, tornando-se um indicador fundamental da eficiência organizacional

A atenção dos gestores à questão da qualidade é antiga. Porém, os pontos relacionados com a mesma evoluíram consideravelmente na última década. E o resultado desse processo pode ser verificado através das empresas que passam a implementar os chamados Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), que possuem a finalidade de aplicar métodos e mecanismos de garantia da conformidade dos seus produtos e processos com padrões de qualidade préestabelecidos (SILVA, 2009).

Desde o final do século passado, há uma crescente preocupação com a qualidade por parte das empresas. As primeiras ações desenvolvidas no sentido da qualidade surgem nos Estados Unidos, com foco na inspeção, dando cunho científico aos estudos de qualidade (BALLESTERO, 2010).

Buscando competitividade e sobrevivência no ambiente de negócios, as empresas se lançaram em busca de novas formas de gestão, encarando a qualidade não apenas como um problema tecnológico e sim como um componente do plano de negócios, auxiliando na criação de sistemas administrativos fortes e ao mesmo tempo flexíveis (BALLESTERO, 2010).

No Japão, os conceitos de qualidade desenvolvidos pelos norte americanos foram utilizados com sucesso na reestruturação da indústria do país no pós-guerra, a ponto de serem reintroduzidos no ocidente, popularizando-se entre empresários e tendo seus conceitos estudados e analisados pelas principais universidades e empresas de consultoria. Assim,

determinados conceitos como os círculos de controle de qualidade e a ênfase na importância da participação das pessoas nas soluções dos problemas passaram a fazer parte da cultura da qualidade no ocidente (BALLESTERO, 2010).

O conceito de qualidade total surge em um contexto onde a responsabilidade de um produto ou serviço não é apenas do Departamento da Qualidade. A qualidade passa a ser um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos da operação da empresa. Ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica (MAXIMIANO, 2000).

O conceito de qualidade total é desenvolvido e implantado com sucesso em organizações empresariais, tendo como princípios a total satisfação do cliente, gerência participativa, o desenvolvimento contínuo do sistema, constância de propósitos e o desenvolvimento de recursos humanos (OLIVEIRA, 2004).

As organizações já compreendem, portanto, que para crescer, é essencial elevar a qualidade dos seus produtos, serviços e processos. É necessário garantir a satisfação de todos os *stakeholders* da empresa. No ramo automobilístico, devido ao elevado nível de exigência para determinadas peças que compõem um automóvel, a aplicação da norma ISO série 9000, não era considerada suficiente para garantir a qualidade necessária, uma vez que esta norma era muito genérica, não abordando especificamente as exigências do setor, tais como, controle estatístico de processo, custos de fabricação, processo de aprovação de peça de produção, entre outros.

Nesse momento, normas de garantia da qualidade específicas do setor automotivo foram surgindo, como a QS-9000, oriunda das montadoras americanas Chrysler, Ford e General Motors, a VDA 6, criada pelas montadoras alemãs, Volkswagen, Audi e Mercedes-Benz, a EAQF pertencente às montadoras francesas, Renault, Peugeot e Citroen e a AVSQ da italiana Fiat. Contudo, cada uma destas normas possuem enfoques distintos, ou seja, nem sempre as exigências são similares, forçando com que um fornecedor que tenha como cliente várias das montadoras acima citadas, seja obrigado a atender a todas as normas automotivas ao mesmo tempo.

A indústria automotiva baseia-se na norma internacional do sistema de gestão da qualidade a certificação IATF 16949 - Força Tarefa Automotiva Internacional (IATF, do inglês *International Automotive Task Force*). Ela foi desenvolvida pelos principais fabricantes mundiais de automóveis.

Os benefícios para uma empresa certificada pela IATF 16949 incluem, dentre outros: envolvimento maior de toda a alta direção, das partes interessadas e seus riscos, melhoria dos processos e da qualidade dos produtos, garantia da credibilidade das propostas de contratos de

fornecimento global ou expansão local dos negócios, redução das variações na produção e melhoria da eficácia de fabricação, com impacto positivo sobre os resultados da linha de base (ISO TS 16949, 2009).

O grupo Newland é constituído por empresas da Toyota no Brasil e atende em várias regiões do Nordeste do país. Atua há 27 anos no mercado de automóveis, tornando-se desdeentão uma marca respeitada e sinônimo de excelência.

Neste contexto, esta pesquisa tem como pergunta norteadora: Quais os principais benefícios obtidos e dificuldades enfrentadas pela empresa Newland Veículos com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Total?

No intuito de responder este questionamento, este trabalho tem como objetivo geral identificar os principais benefícios obtidos e dificuldades enfrentadas pela empresa Newland Veículos com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Total. Os objetivos específicos são: i) conhecer o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade total da Newland Veículos; ii) identificar os principais benefícios obtidos pela Newland Veículos com a implantação do SGQ; iii) identificar as principais dificuldades enfrentadas pela Newland Veículos com a implantação do SGQ.

Acredita-se que o resultado deste trabalho vai possibilitar que a empresa em questão não só conheça a sua realidade quanto à satisfação de seus clientes como também visualize as ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes, permitindo assim, administrá-los da melhor forma possível para que a organização possa se desenvolver. Além disso, possibilitará a empresa aprimorar suas estratégias de qualidade, e com isso ofertar serviços melhores buscando vantagem competitiva frente aos concorrentes. A avaliação de qualidade na prestação de serviço pode promover melhorias para a imagem e rentabilidade da empresa, melhorando também, a interação desta com seus clientes.

Para a universidade e ao curso de administração, este trabalho poderá servir como fonte de pesquisas para trabalhos futuros.

2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL – TQM

Qualidade existe desde que o mundo é mundo. Ao longo da história, o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual. A relação cliente-fornecedor sempre se manifestou dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral.

Nesta seção, são apresentados aspectos teóricos sobre qualidade, gestão da qualidade total e qualidade na prestação de serviços.

2.1 Qualidade

Qualidade significa realizar as coisas de forma correta; ou seja, não cometer erros no decorrer do processo produtivo e satisfazer aos clientes, provendo bens ou serviços que atendam às suas necessidades (SLACK, 2002). Dessa forma, muitas organizações têm a qualidade como um objetivo importante, pois ela influencia a satisfação do cliente. Para Kotler e Keller (2006), a qualidade é o conjunto dos atributos de um serviço e corresponde às necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. A organização que satisfaz a maior parte das necessidades de seus clientes durante grande parte do tempo é apontada como uma empresa de qualidade. Para Lacerda (2005, p. 20), a “Qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa”.

Segundo a NBR ISO 9000:2000, qualidade consiste no “[...] grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. Sendo, requisito, definido como: a necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente de forma implícita ou obrigatória” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008)

Existem muitas definições para a palavra qualidade, sendo quase impossível conceituar a qualidade de uma forma generalizada. A forma como a qualidade é definida e entendida pelos que fazem parte de uma organização, reflete diretamente nas suas rotinas produtivas. Segundo (GARVIN, 2002), qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

Na busca pelo significado real da qualidade, vários autores procuraram defini-la, de acordo com seus diferentes pontos de vista. Crosby (1979) possuía uma visão mais generalista

sobre a qualidade, definindo-a como atendimento a requisitos, e defendendo a ideia de que o gestor não deve se preocupar com percepções subjetivas de qualidade, como “agradar o cliente”, mas sim focar-se no atendimento aos requisitos e especificações do produto. A satisfação do cliente seria consequência direta do atendimento a esses requisitos. Deming (1986) entendia a qualidade mais como atributo da percepção do cliente, e segundo o autor a qualidade de um produto é definida por meio da percepção do cliente final daquele produto. Um produto pode atender a todas as especificações técnicas e ser vendido a um preço apropriado, mas se não for valorizado pelo cliente, não tem qualidade. Juran (1989) possuía uma visão da qualidade como o que se adequa ao uso. Para o autor a qualidade de um produto é definida a partir das expectativas colocadas pelas necessidades dos usuários finais. Dessa forma, as necessidades dos clientes devem ser traduzidas em especificações e incorporadas ao processo de produção.

Assim sendo, as condições para que se estabeleça uma relação entre clientes e organização deve garantir o melhor atendimento possível das necessidades de ambos, por meio de uma comunicação eficiente. Em relação à prestação de serviços eficazes e dotados de qualidade ao cliente, é essencial a identificação das necessidades, a realização de uma análise crítica e a comunicação ou *feedback* (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLANO, 2009).

Garvin (1992) definiu em sua obra as denominadas “Eras da Qualidade”: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade, conforme pode ser visualizado de forma sintetizada no Quadro 1.

Segundo Garvin (1987), a inspeção passa a ser, formalmente, considerada uma atividade necessária a partir do século XIX, como consequência de uma maior eficiência dos sistemas de produção. Trata-se de uma ferramenta do controle de qualidade. Apesar disso, nessa época considerava-se qualidade apenas o produto dentro dos padrões de conformidade.

Já no século XX, o controle do processo produtivo começa a surgir, utilizando-se de técnicas estatísticas, com análise a partir de amostragens o que tornava o processo mais eficiente, possibilitando a identificação de eventuais desvios de qualidade e conhecimento das causas (MENDES, 2007).

Em seguida, a garantia da qualidade se torna um caminho para objetivo principal que é a prevenção de possíveis defeitos ao longo da cadeia produtiva, buscando o envolvimento de todos os departamentos e grupos funcionais das organizações (SILVA, 2009).

Quadro 1 – As quatro principais Eras da Qualidade

Características	Etapas do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
	Fim séc. XVIII e início século XX	Início da década de 1930 ao fim dos anos 1940	Início da década de 1950 ao fim da década de 1970	Início da década de 1980 até os dias atuais
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, p/ impedir falhas de qualidade	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto c/ menos inspeção		As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planej. estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da org.
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projetos de programas	Estab. de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo c/ outros depts e delinear programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os depts, embora a alta gerência só se envolva periféricamente c/ o projeto, o planejamento e a execução das políticas de qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Fonte: Garvin (1992, p. 44).

É importante citar que a qualidade não deve satisfazer só os clientes externos, ela também precisa satisfazer os clientes internos da organização, pois a qualidade facilitará o trabalho dos funcionários padronizando as tarefas. Com esta padronização, a qualidade diminuirá os custos através da eficiência, produtividade e uso melhor do capital e, aumentará a confiabilidade dos produtos e/ou serviços, oferecidos pela empresa (SLACK, 2002).

E diante de um cenário mais atual, Araújo (2007) defende a qualidade como a busca pela perfeição, visando agradar os clientes que são cada vez mais exigentes e conscientes da quantidade de organizações e o que elas têm para oferecer. Daí a necessidade de ver a gestão da qualidade total, como uma ferramenta de apoio ao alcance de vantagens competitivas.

Ademais, segundo Garvin (1992), na década de 1950, uma nova fase, denominada Gestão pela Qualidade Total, o conceito de qualidade abrange não só os detalhes do produto, como também as necessidades do mercado e consumidores, de forma geral. A alta gestão deve exercer forte liderança, garantindo a participação de todos os envolvidos nos processos da

organização. A gestão da qualidade total como modelo de gestão teve origem no Japão e foi adotada posteriormente por empresas americanas e europeias

2.2 Conceito de gestão da qualidade total

No final do 2º. milênio, vivemos o cenário da busca da Qualidade Total nas empresas como fator de sobrevivência e competitividade. Hoje, nos primeiros passos do 3º. Milênio, para melhor compreender a evolução do conceito Qualidade é importante analisarmos "de onde viemos", a fim de entendermos "onde estamos", para então sabermos, "para onde estamos indo" na trilha de evolução da Qualidade no mundo.

Neste sentido, a arte de se obter Qualidade experimentou uma grande evolução no século XX, partindo da mera inspeção de produtos acabados à visão estratégica de negócios. Esta evolução pode ser analisada conforme seu contexto no Ocidente, no Japão e no mundo como um todo.

Compreende-se por TQM (Gestão da Qualidade Total, em inglês) o conjunto de técnicas, conceitos e ferramentas que envolvem todos os responsáveis (direta ou indiretamente) pelo processo de fabricação do produto ou prestação do serviço, dotando-os de consciência da relevância do papel de cada um e da responsabilidade em agregar valor em todas as etapas e atividades (início ao fim) dos processos produtivos e administrativos.

Esse conceito foi trabalhado por diversos autores, como Edwards Deming, Joseph M. Juran e Armand V. Feigenbaum, entre outros gurus.

Feigenbaum (1991) definiu TQM como um sistema eficaz capaz de articular diferentes partes do processo, como desenvolvimento (etapa inicial), manutenção (tão importante quanto desenvolver) e os esforços de melhoria da qualidade entre os diferentes departamentos da organização, tendo como foco principal produtos/serviços com o máximo de qualidade e de economia, atendendo plenamente seus consumidores.

Para Deming (1988, apud SLACK, CHAMBERS, HARLAND), a Gestão da Qualidade preocupa-se ao máximo com a eficiência, integração e produtividade com vistas a atender e satisfazer as necessidades de seus clientes, tendo nestes (consumidores) uma importante fonte de informações a retroalimentarem esse conjunto integrado de esforços organizacionais.

Há uma relação, até certo ponto lógica, dos processos com a qualidade esperada: relação de causa e efeito. A qualidade é determinada pelo nível de eficiência com

que é conduzido os processos, sendo uma adequada gestão vital nesse contexto (PALADINI, 2000). Para tanto, se faz indispensável à mensuração de todas as atividades desempenhadas e adoção de indicadores de desempenho atrelados à produção.

Deming (1990) reflete a importância da mensuração em sua frase emblemática: “não se gerencia o que não se mede”. Enquanto que para Kaplan e Norton (1997) o "medir é importante: o que não é medido não é gerenciado".

Apesar dos primeiros relatos acerca de TQM (*Total Quality Management*, em inglês) serem observados nos Estados Unidos, contemporâneo ao famoso Fordismo (sistema de produção criado pelo empresário Henry Ford nos meados dos século XX) e na obra "*Total Quality Control*" de Feigenbaum em 1957, foi o Japão que realmente utilizou esse conceito, onde o Toyotismo utilizou o método conseguindo trazer estabilidade, esperança e produtividade a uma economia e sociedade devastada física e moralmente pelos efeitos da Segunda Guerra Mundial.

Mizuno (1988, p.146) afirmou que "a qualidade do produto compreende todas as suas características, e não apenas suas qualidades técnicas". Não precisando, tal produto ter a melhor qualidade possível, bastando somente atender as exigências do cliente para o seu uso.

2.3 Qualidade na prestação de serviços

Para Las Casas (2010), a qualidade em serviços está associada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador julgará um serviço como de qualidade. Para produzir satisfação e fazer uma prestação de serviços de qualidade, o administrador precisará tomar certas precauções como avaliar as expectativas. Os clientes podem formar expectativas pelas promessas feitas pelos vendedores, pelas experiências vividas com a organização ou concorrentes, ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Se ficarem satisfeitos, possivelmente irão voltar a comprar e indicar a terceiros, fazendo com que a demanda e os lucros aumentem.

Assim sendo, corroboram Lovelock e Wrigth (2004), afirmando que os clientes fazem uma comparação entre a qualidade esperada e o serviço que efetivamente receberam, criando expectativas sobre a qualidade dos serviços com base em experiências passadas, necessidades individuais, divulgação do fornecedor de serviços e recomendações de terceiros.

A qualidade dos serviços prestados é um dos fatores que propicia um fator positivo na continuidade do consumo, principalmente, quando se aproximam às relações de intangibilidade entre qualidade e serviço (TSAI; LU, 2005). A garantia e a confiança geradas pelas experiências anteriores são itens essenciais para definir a qualidade percebida pelos clientes. Daí, a excelente

qualidade dos serviços pode originar uma vantagem competitiva para a empresa em sua relação com os clientes.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), a qualidade de serviços pode propiciar sucesso em meio aos concorrentes, principalmente quando ofertam o mesmo serviço. Muitas vezes, a qualidade na prestação de serviços é o único modo de se diferenciar e fazer a empresa alvo dos clientes. Este pode ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de um negócio.

Para passar experiências com qualidade é necessário que toda a empresa esteja concentrada na missão de atender ou ultrapassar as expectativas de seus clientes, para tal as necessidades dos clientes têm de ser atendidas nos detalhes. Para transmitir qualidade as empresas precisam adaptar seus processos e sistemas para fornecer suporte a essa missão. Dessa forma, a empresa necessita trabalhar voltada para o consumidor (BATESON; HOFFMAN, 2001).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), a qualidade dos serviços é influenciada pelos comportamentos dos colaboradores mediante as cinco dimensões. A responsividade, representada pela vontade de prestar serviços; a tangibilidade, a apresentação e o modo que os colaboradores se vestem; a confiabilidade, pelo fato de os colaboradores serem responsáveis por garantir o funcionamento dos sistemas da organização; a segurança, que depende do grau de habilidade dos funcionários; e a empatia, que implica em atenção, ouvir, adaptar e ser flexível às necessidades dos clientes.

Ainda que uma empresa tenha toda uma estrutura para oferecer qualidade aos clientes, os encarregados pela continuidade e execução dos serviços são os colaboradores. Eles são essenciais no desenvolvimento estratégico que leva a organização a fornecer um serviço eficiente e orientado para o cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Uma organização para ter qualidade de serviços não basta apenas ter uma boa estrutura física, conceitual e financeira, também é necessário ter pessoas motivadas para realizar os serviços. E fatores como a cultura e o clima organizacional podem influenciar na motivação dos colaboradores (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Complementando, Las Casas (2010) afirma que para desenvolver serviços com qualidade é importante que os administradores sigam procedimentos como estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento e estabelecer mecanismos de controle. Ele afirma que os problemas e as dificuldades originadas da heterogeneidade, inseparabilidade e intangibilidade podem ser reduzidos quando o nível de profissionalismo cresce, e isso ocorre por consequência de treinamentos bem estruturados e planejados.

Para isso, torna-se necessário que a organização realize pesquisas de qualidade de serviços com os seus cliente pois podem resultar em ações de melhoria, decorrentes do que foi apurado entre os entrevistados. No Quadro 2 é mostrado os 9 (nove) objetivos de pesquisa mais comuns em relação a qualidade de serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2003).

Quadro 2– Objetivos mais comuns da pesquisa de qualidade de serviços

1º	Identificar clientes insatisfeitos, de modo que possa ser feita a recuperação dos serviços que foram considerados insatisfatórios.
2º	Descobrir demandas ou expectativas de clientes com relação aos serviços.
3º	Monitorar e acompanhar o desempenho de serviços.
4º	Analisar o desempenho geral da empresa, comparando com o da concorrência.
5º	Analisar as lacunas entre as expectativas e as percepções dos clientes.
6º	Avaliar o desempenho de indivíduos e de equipes para a avaliação, o reconhecimento e as recompensas.
7º	Determinar as expectativas de clientes em relação a um novo serviço.
8º	Monitorar as mudanças nas expectativas dos clientes de uma industria devido às alterações ocorridas no mercado.
9º	Prever expectativas futuras dos clientes.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003).

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002), a avaliação da satisfação dos clientes pode ter cinco objetivos (Quadro 3):

Quadro 3 – Objetivos da avaliação da satisfação dos clientes

1º	Aproximar-se dos clientes para compreender melhor suas necessidades, preferências e prioridades.
2º	Medir se os esforços de aperfeiçoamento de qualidade executados anteriormente surtiram os efeitos esperados.
3º	Solicitar sugestões dos clientes que possam impulsionar o desenvolvimento dos produtos e processos da empresa.
4º	Mediar as vantagens e desvantagens dos concorrentes, verificando quais são os pontos fortes e fracos e de seus concorrentes.
5º	Vincular os dados da avaliação aos sistemas internos de recompensa. Por meio da evolução da satisfação dos clientes, premiar os responsáveis pelos bons resultados.

Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002).

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), é necessário oferecer qualidade superior para que possa obter sucesso. Assim sendo, torna-se extremamente importante ter modelos de avaliação da qualidade de serviços aptos a registrar como o cliente percebe o serviço, pois dessa forma possibilita que as empresas reconheçam suas falhas e oportunidades de melhoria.

2.4 Normas ISO

Nesta seção, são apresentados aspectos teóricos sobre as normas ISO de qualidade.

2.4.1 Norma ISO 9000

Cerqueira (2010) afirma que na chamada era da Garantia da Qualidade, os grandes clientes começaram a exigir que os seus fornecedores evidenciassem condições de que poderiam realmente oferecer produtos com todas as especificações solicitadas. Tal preocupação ocasionou a formulação de várias normas e a criação de sistemas da qualidade.

Diante deste contexto, Maximiano (2010) afirma que em 1947, foi fundada a *International Organization for Standardization* (ISO), uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, com sede em Genebra. A ISO estabeleceu um Comitê Técnico para analisar e consolidar o conteúdo das inúmeras normas existentes, resultando na publicação, em 1987, da série ISO 9000.

Segundo Ferreira (2006), a evolução dos conceitos da qualidade trouxe consigo a necessidade de utilização de um tipo especial de documentos: os documentos normativos. Este é um termo genérico que denomina documentos tais como regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas. Norma é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido. O organismo internacional de normalização é uma organização não governamental e seu nome é *International Organization for Standardization* (ISO).

O prefixo ISO, utilizado em todas as suas normas, deriva do prefixo grego isos, que significa mesmo, igual. A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade e tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Ainda, segundo Mello et al. (2009), a norma ISO 9000 é conhecida como norma genérica de sistema de gestão. Segundo a ABNT (2000), genérico significa que a mesma norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, grande ou pequena, seja qual for seu produto, inclusive quando ele é na verdade um serviço, em qualquer setor de atividade, e seja qual for seu meio de negócio, podendo ser uma administração pública ou um departamento do governo. Como foi apresentado anteriormente, um dos princípios da gestão da qualidade relaciona-se ao “enfoque por processos”.

De acordo com esse princípio, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Segundo a NBR ISO 9000, processo é o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000:10).

O fundamento do enfoque por processos está em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica), esta deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término.

Esta é a chamada lógica horizontal, ou seja, o processo “atravessa” vários setores e deve ser descrito dessa forma. Aquela antiga prerrogativa “eu fiz a minha parte, a falha foi do outro setor” deve cair em desuso, pois com esta lógica, vários setores são responsáveis por um mesmo processo (VALLS, 2003).

2.4.2 Norma ISO 9001

Uma organização certificada com base na NBR ISO 9001 não é perfeita, sem falhas, nem problemas, mas certamente mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos. A padronização dos processos baseada na NBR 9001 possibilita a previsibilidade, que minimiza os riscos e custos de operação, itens decisivos nos resultados econômicos e sociais de uma organização. A NBR ISO 9001 faz parte da nova família de normas da série 9000, publicada no Brasil em dezembro de 2000.

Especificamente, sobre a NBR ISO 9001, é importante destacar que essa norma sofreu uma revisão conhecida no mercado como “versão 2000”. Até dezembro de 2003, os sistemas de gestão da qualidade ainda podiam ter como base as normas NBR ISO 9001, 9002 e 9003 de

1994, mas, a partir desta data, todas as certificações foram convertidas para a ISO versão 2000. Hoje, portanto, só há um padrão para certificação de sistemas de gestão da qualidade, a norma NBR ISO 9001.

Um dos principais aspectos da revisão 2000 das normas ISO 9001 foi a adoção da abordagem de processo para sistemas de gestão da qualidade (SGQs).

Logo no início do ciclo de revisão, chegou-se a um consenso quanto à adoção da abordagem de processo.

2.4.3 Norma ISO 14001

Para que o SGA (Sistema de gestão da qualidade) de uma empresa seja certificado e reconhecido em todo o mundo, ele deve atender aos requisitos da norma ISO 14001. Esta norma tem por objetivo prover as organizações de elementos de um SGA eficaz, passível de integração com os demais objetivos da organização.

Cada vez mais a questão ambiental está se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos de empresas. A globalização dos negócios, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental descritos na série ISO 14000, a conscientização crescente dos consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever que a exigência que farão os futuros consumidores em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverão intensificar-se (DONAIRE, 1999).

Seiffert (2007) também aponta que o surgimento de novas normas, assim como a crescente busca por parte das empresas de uma imagem ambientalmente mais adequada, vem sendo induzida por uma mudança de hábitos de consumo, patrocinada pelo crescimento da preocupação ambiental, percebida já nos dias de hoje.

Além das pressões exercidas pelos consumidores, existem ainda outros atores da sociedade que estimulam as empresas a adotarem uma preocupação ambiental(CAJAZEIRA, 1998, p.3):

Essa preocupação global em relação às questões ecológicas foram transferidas para as indústrias sob as mais diversas formas de pressão: financeiras (bancos e outras instituições financeiras evitam investimentos em negócios com perfil ambiental conturbado), seguros (diversas seguradoras só aceitam apólices contra danos ambientais em negócios de comprovada competência em gestão do meio ambiente), legislação (crescente aumento das restrições aos efluentes industriais pelas agências ambientais)...”

A resposta que as indústrias têm dado às pressões de mercado descritas é a adoção de um Sistema de Gestão Ambiental em suas unidades, com o objetivo de demonstrar que sua *performance* ambiental é satisfatória.

Para melhor entendimento do contexto, faz-se necessária, neste momento, uma conceituação de Sistema de Gestão Ambiental. De acordo com a norma NBR ISO 14001:2004, um SGA é definido como: “a parte de um sistema da gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais.” (NBR ISO 14001:2004).

Uma outra definição é dada pela *United States Environmental Protection Agency* (EPA): “Um Sistema de Gestão Ambiental é um conjunto de processos e práticas que capacitam uma organização a reduzir seus impactos ambientais e aumentar sua eficiência operacional.” (EPA, 2002).

3 FERRAMENTAS DE SUPORTE À GESTÃO DA QUALIDADE

Para que seja implantado um eficiente sistema de gerenciamento do controle de qualidade total são necessárias algumas ferramentas para analisar os fatos e auxiliar na tomada de decisão. Esses instrumentos são conhecidos como ferramentas da gestão da qualidade. O objetivo de utilizá-las é chegar a um grau de eficiência/eficácia em uma determinada atividade ou processo. Mas, deve-se ter profissionais capacitados para que as ferramentas sejam aplicadas de maneira correta, pois senão corre-se o risco de ter resultados incorretos (CARMAGO,2011).

Segundo Corrêa e Corrêa (2012), as ferramentas clássicas da qualidade têm como objetivo auxiliar e apoiar a gerência na tomada de decisões para a resolução de problemas ou apenas para melhorar situações. São elas: estratificação, folhas de verificação, análise de Pareto, diagramas de Ishikawa (espinha de peixe ou diagrama de causa-efeito), histogramas, diagramas de dispersão e gráficos de controle, descritos em seguida.

O Quadro 4 apresenta as principais técnicas e ferramentas para a prática da TQM.

Quadro 4 – Ferramentas e Técnicas da TQM

TQM: Ferramentas e Técnicas	
Diagrama de Causa e Efeito	Brainstorming
Coleta de Dados e folhas de verificação	Método Delphi
Fluxograma e estudo de inputs e outputs	<i>Nominal group techniques</i>
Análise do fluxo de trabalho	Círculos de Qualidade
Ciclo de Deming	Qualidade de serviço
Análise do campo de Forças	Métodos estatísticos de amostragem
Fixação de objetivos	Gráficos de controle
Quadro de Programação de decisões	Projeto de experimentos
<i>QualityFunction Deployment</i>	Operação evolucionária
Auditoria	Análise de Pareto
<i>Benchmarking</i>	<i>Foolproofing</i>
Análise de falhas e efeitos	Quem – o quê – quando – por quê – como?

Fonte: Corrêa e Corrêa (2012)

Seleme e Stadler (2008) descreve que as ferramentas que estruturam a TQM são as seguintes:

i) Estratificação

Para Carpinetti (2012, p. 77), “[...] a estratificação consiste na divisão de um grupo em diversos subgrupos com base em características distintas ou de estratificação”. Dentro dos processos produtivos vários fatores podem variar, como por exemplo: insumos, equipamentos, pessoas etc. O autor ainda explica que a estratificação tem como objetivo identificar como a variação de cada fator pode afetar o resultado do processo ou problema.

ii) Folha de verificação

De acordo com Carpinetti (2012, p. 78), “a folha de verificação é utilizada para o planejamento e para a coleta de dados”. Sendo que esta coleta é simples e organizada. De maneira geral, pode ser definida como um formulário em que os itens a serem pesquisados já estão impressos. Os dois tipos básicos, mais utilizados, para a folha de verificação são: “verificação para a distribuição de um item de controle de processo e verificação para classificação de defeitos”. Segundo Lobo (2013), a folha de verificação por processo apresenta a variação existente em um determinado processo, como exemplo, o peso de uma amostra de sulfato de sódio em gramas, que pode ser observado na Quadro5.

Quadro5 - Folha de Variação do Processo

Empresa		Sulfato de Sódio: 30 g 50 amostras
Folha de verificação		
Título	Padrão	Somatória
28	XX	2
28,5	XXXX	4
29	XXXXX	6
29,5	XXXXXXX	8
30	XXXXXXXXX	10
30,5	XXXXXXXXX	8
31	XXXXXXX	7
31,5	XXXXX	5
32		0
32,5		0

Fonte: Lobo (2013, p. 42).

A folha para falha de processo evidencia as falhas mais recorrentes em um processo, pode-se observar um exemplo no quadro 6: as paradas de um tear para tecido plano proposto por Lobo (2013).

Segundo Corrêa e Corrêa (2012), a ferramenta titulada como folha de verificação deve conter, de maneira simples, clara e objetiva, as verificações que devem ser realizadas no processo para evitar a repetição dos problemas e também o procedimento correto a ser realizado.

Lobo (2013) afirma que a coleta de dados deve apresentar características como a facilidade, a concisão e a praticidade.

Quadro 6. Folha para Falha de Processo

Empresa	Folha de verificação	Título Paradas do Tear
Motivo	Frequência	Somatória
Urdume	XX	2
Trama	XXXXX	5
Inserção	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	23
Mecânico	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	28
Elétrico	XXXXXX	6
Fio Errado	XXXX	4
Urdição	XXX	3
Acumulador	X	1

Fonte: Lobo (2013, p. 43).

Para Lobo (2013), as folhas de verificação possuem algumas vantagens entre elas estão a facilidade no uso por pessoas diferentes, redução de erros, garantia da coleta de dados relevantes e por último a uniformização do sistema de registro.

Braitt e Fettermann (2014) utilizaram as ferramentas de estratificação e folha de verificação para a coleta de dados possibilitando a validação e utilização do método DMAIC (*Define-Measure-Analyse-Improve-Control*), método que tem objetivo a melhoria contínua de processos, no controle de insumos de embalagens. Os resultados obtidos estimam reduções de 36,09% das perdas relacionadas a pedidos parados e de 4% no custo com o gerenciamento do estoque.

iii) Fluxograma

É a descrição da sequência do trabalho realizado no decorrer do processo, além da descrição dos pontos das tomadas de decisão organizacional.

Lins (1993, p. 153) descreve que o Fluxograma “é uma ferramenta de análise e de apresentação gráfica do método ou procedimento envolvido no processo”. Assim, os principais elementos do Fluxograma podem ser definidos como: i. Atividade – execução de uma tarefa; ii. Decisão – processo da tomada de decisão após um acontecimento específico; iii. Resposta – consequência da decisão tomada; 4. Início/fim – pontos de início ou fim de uma etapa do processo (LINS, 1993).

iv) Diagrama de Pareto

Segundo Corrêa e Corrêa (2012, p.197), a análise de Pareto teve início com práticas realizadas pelo economista italiano Vilfredo Pareto. Em meados do século XVI Pareto verificou, em seus estudos, “[...] que cerca de 80% da riqueza mundial estava nas mãos de 20% da população, apresentando os dados obtidos numa forma peculiar”. Essa proporção 80/20 ficou muito conhecida, pois ocorre com frequência na análise de situações cotidianas das operações. Ainda, de forma geral, Lobo (2013, p. 43), cita que “[...] 80% dos problemas são resultantes de 20% de causas potenciais”. Corrêa e Corrêa (2012, p. 197), exemplificam:

Cerca de 80% do valor dos estoques concentram-se em cerca de 20% dos itens estocados; 80% dos atrasos de entrega (e da dor de cabeça em geral) concentram-se em 20% dos fornecedores; 80% dos problemas de qualidade concentram-se em 20% dos itens fabricados ou 80% das falhas ocorrem devido a 20% das causas prováveis dessas falhas.

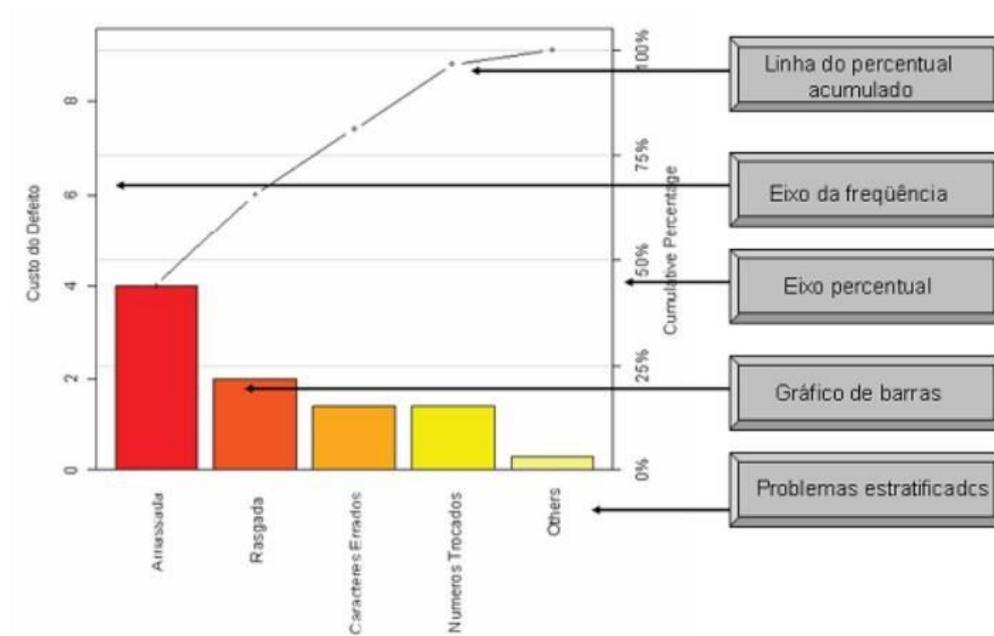
Segundo Oliveira, Allora e Sakamoto (2006, p. 3), J. M. Juran utilizou esta dedução analogamente na área da Qualidade na qual, “os principais efeitos são derivados de um número pequeno de causas”.

Carpinetti (2012, p. 79), explica, “o Princípio de Pareto é demonstrado através de um gráfico de barras verticais (Gráfico de Pareto) que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a ordem de importância de problemas, causas e temas em geral”.

Por meio do Gráfico 1, é possível observar como o gráfico de Pareto pode ser montado com o auxílio do software MS Excel (PORTAL ACTION, 2014).

O eixo da esquerda representa o efeito, a abscissa as causas e o eixo da direita o percentual acumulativo, referente às causas.

Gráfico 1. Gráfico de Pareto



Fonte: Portal Action (2014).

Oliveira, Allora e Sakamoto (2006) realizaram um estudo em uma agroindústria de frango com o objetivo de diminuir custos e criar estratégias de melhoria, para isso utilizaram a ferramenta Gráfico de Pareto com o Método UP' - Unidade de Esforço de Produção (UEP'). As ferramentas apresentaram um detalhamento das informações, sendo possível atingir os objetivos planejados, ainda auxiliam a alta direção na tomada de decisões.

v) Diagrama de Causa e Efeito

Segundo Carvalho *et al* (2012), o diagrama de causa e efeito também conhecido como gráfico de espinha de peixe ou o diagrama de Ishikawa foi inventado em 1943 e se refere ao seu criador, o engenheiro japonês Kaoru Ishikawa. Esta ferramenta tem como objetivo a análise das operações dos processos produtivos.

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta simples e eficaz na condução de *brainstormings* (ferramenta utilizada para geração de ideias de forma livre, buscando opiniões diversificadas e sugestões que auxiliem no processo de melhoria contínua, também chamado de tempestade de ideias) e na análise de problemas. O objetivo da ferramenta é identificar as possíveis causas raízes de um determinado problema, sendo que é mais utilizada posteriormente a análise de Pareto (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Carpinetti (2012) explica o funcionamento do diagrama de causa e efeito:

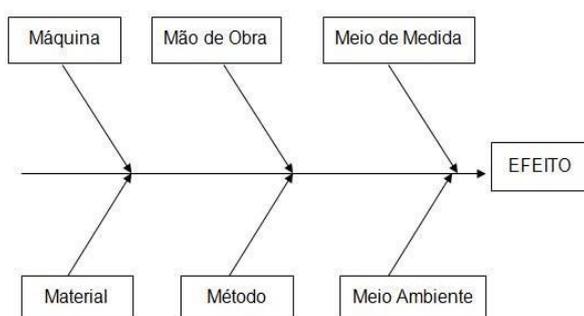
O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas (CARPINETTI, 2012, p.83).

O diagrama tem uma estrutura similar a uma espinha de peixe, em que o eixo principal representa o fluxo de informações e as espinhas, que para ele derivam representam as contribuições secundárias para a análise. Desta forma, a ferramenta possibilita a visualização da relação entre o efeito e as devidas causas (CARVALHO *et al*, 2012).

A construção dos diagramas de causa e efeito é realizada a partir da definição do problema e então, adicionado ramificações que indicam as áreas gerais que as causas-raízes do problema. Na manufatura são utilizados os seis Ms: Máquina; Material; Mão de obra; Método; Medida e Meio ambiente. A estrutura pode ser observada na Figura 6.

Dessa forma, o objetivo é gerar ideias para resolução de problemas por meio das causas gerais que levam ao efeito (CORRÊA; CORRÊA, 2012). Já para a área de serviços e administração outras categorias devem ser usadas: políticas; equipamentos; pessoas e procedimentos (KOSCIANSKI; SOARES, 2005).

Figura 1. Estrutura do Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2012, p. 200).

Carvalho *et al* (2012, p. 361) descrevem as diversas aplicações do diagrama em uma organização:

É ampla e variada a gama de aplicações de um diagrama de causa-efeito. Em princípio, para qualquer situação em que haja uma relação organizada entre as causas e efeitos que elas geram, o diagrama se aplica. Essas situações podem envolver a análise de defeitos, de falhas, de perdas ou dos desajustes do produto à demanda. O diagrama pode ser útil também em situações em que se deseja tornar permanentes algumas melhorias ocorridas acidentalmente. Mais em geral, o diagrama oferece suporte às decisões relativas a situações que devem ser mantidas ou eliminadas.

De acordo com Vieira (2003), este diagrama além de resumir as possíveis causas do problema, serve de guia para identificar a causa principal e para determinar as ações que devem ser adotadas para a resolução.

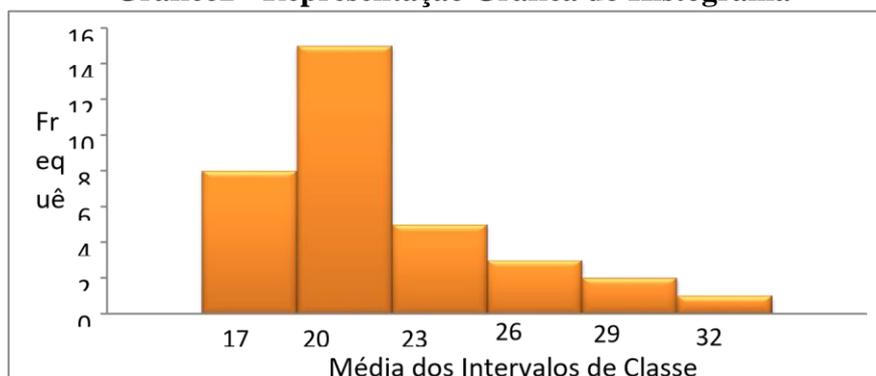
vi) Diagrama de Tendência

De acordo com Lins (1993), “é um gráfico simples, em coordenadas cartesianas, que descreve o comportamento de uma variável ao longo do tempo” ou outra variável escolhida estrategicamente. É utilizada para identificar tendências de comportamento para identificar e/ou compreender problemas visualizados.

vii) Histograma

É uma ferramenta utilizada na estatística, tendo como função “[...] descrever as frequências com que variam os processos”. Pode ser chamado de “[...] sumário gráfico da variação de uma massa de dados”(CARVALHO *et al*2012, p. 367). Os histogramas trazem os dados de uma maneira que estes possam ser facilmente visualizados e entendidos.

Para Corrêa e Corrêa (2012), o histograma é uma representação gráfica de dados obtidos por meio de observação (Gráfico 2).

Gráfico2 - Representação Gráfica do Histograma

Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2012, p. 200).

Segundo Carpinetti (2012, p. 85), “o histograma é um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse”. Assim sendo, uma barra vertical é construída para cada intervalo e este deve ser proporcional ao número de observações. A partir da é possível observar a representação gráfica do histograma.

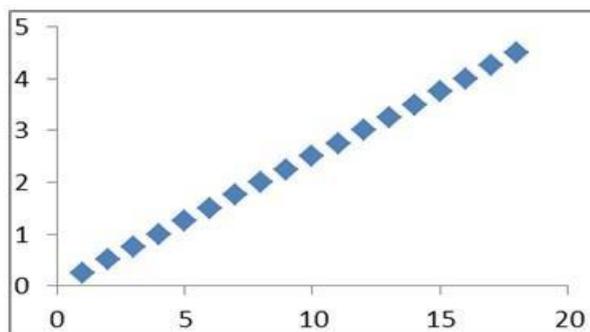
viii) Diagrama de Dispersão

Segundo Carvalho *et al* (2012), os diagramas de dispersão consistem em técnicas gráficas utilizadas para visualizar e também para analisar as relações entre duas variáveis. Nas palavras de Carpinetti (2012, p. 89):

De modo geral, gráficos de dispersão são usados para relacionar causa e efeito, como, por exemplo, o relacionamento entre velocidade de corte e rugosidade superficial em um processo de usinagem, composição de material e dureza, intensidade de iluminação de um ambiente e erros em inspeção visual etc.

Existem alguns tipos de relacionamentos entre as duas variáveis, entre elas estão a relação positiva (quando o aumento de uma variável faz com que a outra aumente também) relação negativa (o aumento de uma variável faz com que a outra diminua) e relação inexistente (o aumento e/ou diminuição de uma variável não tem relação nenhuma com o comportamento da outra) (CARPINETTI, 2012). O Gráfico 3 apresenta o Diagrama de Dispersão com correlação positiva.

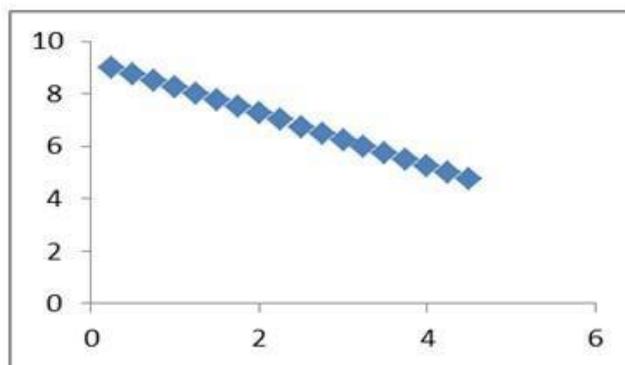
Gráfico 3 - Exemplo de Diagrama de Dispersão com correlação positiva



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p. 90).

Para Carpinetti (2012), o diagrama de dispersão também pode apresentar uma correlação negativa (Gráfico 4):

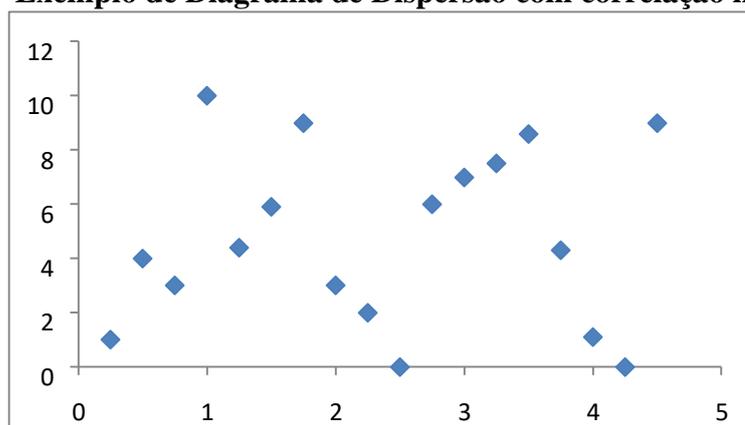
Gráfico 4 - Exemplo de Diagrama de Dispersão com correlação negativa



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p. 90).

Para Carpinetti (2012), o diagrama de dispersão também pode apresentar uma correlação inexistente (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Exemplo de Diagrama de Dispersão com correlação inexistente



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p. 90).

É importante verificar a existência de pontos atípicos, chamados *outliers*, ou seja, pontos que não condizem com o restante dos dados, podendo ser decorrente de coleta incorreta de dados, e nesses casos, devendo ser eliminados do conjunto de dados (CARPINETTI, 2012).

Segundo Carvalho *et al* (2012), mesmo que exista dificuldade para relacionar precisamente as variáveis é possível determinar uma avaliação muito próxima da realidade pela visualização do processo.

ix) Gráficos de controle

O monitoramento de processos deve ser um procedimento permanente, devendo detectar a ocorrência de causas especiais para posterior eliminação, sendo que os gráficos de controle são muito utilizados para este fim (COSTA; EPPRECHT; CARPINETTI; 2012).

Os gráficos de controle foram desenvolvidos na década de 1920, pelo engenheiro Walter Andrew Shewhart. “Esta ferramenta introduziu as bases quantitativas para a avaliação da qualidade e marcou o uso da estatística como instrumento básico da avaliação da qualidade em nível de processos” (CARVALHO, 2012, p. 374).

Para Carpinetti (2012, p. 91), “[...] o objetivo de gráficos de controle é garantir que o processo opere na sua melhor condição”. Nas palavras de Carvalho (2012, p. 375), esta ferramenta tem como objetivo “[...] verificar se o processo é estável, se o processo está sob controle e se permanece assim e permitem análise das tendências do processo”.

Segundo Walter *et al* (2013, p. 272), “[...]os gráficos de controle são utilizados com a finalidade de monitorar o processo e sinalizar aos analistas a necessidade de investigá-lo e ajustá-lo, conforme o tamanho dos desvios encontrados”.

Os autores Carvalho *et al* (2012, p. 375), explicam quando um processo está sob controle:

Um processo está sob controle se a variabilidade é devida ao acaso; se os característicos da qualidade forem adequadamente distribuídos de forma estável (por exemplo: distribuição normal); se as causas de variabilidade são aleatórias, inerentes ao processo; não comprometem o produto e quando a eliminação destes desvios é impossível ou antieconômica. Processos fora de controle exibem variabilidade anormal: grande dispersão e causas de modificações identificáveis. São situações que exigem pronta intervenção, pois há significativas diferenças entre a média do processo e as medidas observadas.

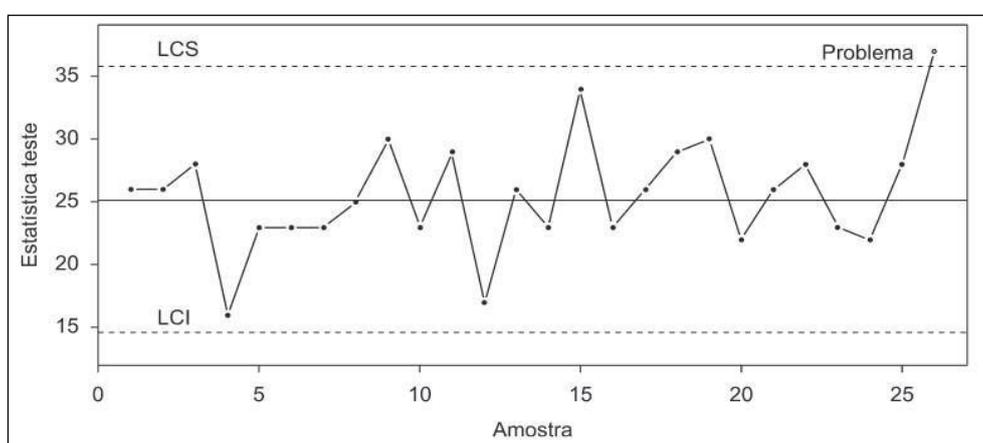
Segundo Samohyl (2009) *apud* Walter *et al* (2013, p. 272):

Um gráfico de controle consiste na plotagem de três linhas. Representam os limites de controle: um limite de controle superior (LCS), um limite de controle inferior (LCI) e a média de amostras (subgrupos racionais), conhecida como a linha central (LC), que é a média da variável ou o alvo (valor nominal) da característica.

Por meio do Gráfico 6 é possível observar o modelo do gráfico de controle tradicional de Shewhart.

Para construção dos gráficos de controle é de extrema importância escolher o modelo mais apropriado para o caso a ser analisado. Os gráficos podem ser os que avaliam a qualidade por atributos (defeituoso ou não defeituoso) e os que avaliam por variáveis (o gráfico da média, da variância, da amplitude e do desvio-padrão) (CARVALHO *et al*, 2012 e COSTA; EPPRECHT; CARPINETTI; 2012).

Gráfico 6. Exemplo de Gráfico de controle



Fonte: SAMOHYL (2009) *apud* Walter *et al* (2013).

Walter *et al* (2013, p. 271-281) realizaram um estudo da aplicação individual e combinada dos gráficos de controle de somas acumuladas e gráficos de controle Shewhart no setor metal mecânico, os pesquisadores obtiveram a partir dos gráficos de controle a fácil identificação das alterações de menor magnitude, e ainda a visualização das informações sobre a tendência de alterações a média do processo, sendo que “[...] a sinalização mais rápida dos processos fora de controle estatístico acarreta a redução de perdas”.

4 METODOLOGIA

Segundo Roesch (2005, p.125), “[...] a metodologia descreve como o projeto será realizado”. Corroborando Richardson (1999), ao afirmar que a metodologia constitui a conjuntura dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para se fazer ciência, ou ainda, o modo como se conduz uma pesquisa, a caracterização, sujeito de pesquisa, os instrumentos, bem como, análise e coleta de dados.

A elaboração desse trabalho se norteou através de conceitos que definem a classificação da pesquisa científica, com o propósito de adequá-la melhor aos seus meios e objetivos.

Esta seção apresenta a metodologia que foi usada para o desenvolvimento do trabalho, destacando o tipo de pesquisa e a forma como os dados foram coletados, analisados e interpretados.

4.1 Tipo de pesquisa

Em relação aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que foi observado e coletado dados referentes aos colaboradores da empresa, entretanto o autor não teve interação. De acordo com Andrade (2010, p. 112) “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

Quanto a abordagem do problema, é uma pesquisa quanti-qualitativa, pois através dos dados obtidos aliados com a teoria referente ao assunto, possibilita conclusões e características do público estudado. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 69), “pesquisa quantitativa considera tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Ainda em consonância com os autores Prodanov e

Freitas (2013, p. 70) referente a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real eo sujeito [...]. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”. Como a abordagem tem a classificação descrita anteriormente, os dois conceitos embasam o seu significado.

No que concerne aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica devido pesquisa científica dos temas estudados. Em consoante com Severino (2007, p. 122) “A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”.

Ainda referente aos procedimentos, a pesquisa é um estudo de caso, devido o estudo aprofundado sobre um grupo de colaboradores, com o objetivo de conhecer a percepção e aspectos desse grupo referente ao sistema de qualidade total dentro da empresa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 60) “o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

4.2 Lócus da pesquisa

O presente trabalho foi realizado em uma das lojas do grupo de concessionárias Newland, na qual foram realizadas visitas para conhecimento das práticas de gestão da qualidade na empresa.

O Grupo Newland iniciou sua trajetória no ano de 1992 em Fortaleza-CE, onde abriu sua primeira concessionária Toyota na Avenida da Abolição, sob a forma de sociedade empresarial limitada, tendo como seu diretor-presidente e proprietário o empresário Luiz Gonzaga Teixeira de Carvalho Sobrinho que herdou a paixão por carros de seu pai que também revendia automóveis, através dessa paixão por carros a Newland Veículos obteve sucesso na sua parceria com a Toyota. Como a Toyota do Brasil não possuía muitas concessionárias distribuidoras no Brasil e com a inauguração da sua segunda fábrica em 1998, o Grupo Newland decidiu expandir suas lojas para o Interior do Ceará e outros estados, abrindo em 1999 uma filial em Juazeiro do Norte e em 2004 outra filial em Teresina- PI, conquistando assim outros públicos, sempre com a política de melhoria contínua e respeito por seus clientes herdadas pela montadora Toyota.

Com a expansão das lojas e credibilidade conquistada no mercado, o Grupo Newland continuou crescendo, e prevendo maiores oportunidades o grupo abriu mais uma loja em Fortaleza na avenida Washington Soares no ano de 2005, essa que seria até hoje a Matriz das lojas Newland e na qual foram realizadas as pesquisas para este trabalho.

A Newland tem como missão entender as necessidades do cliente e lhes colocar sempre em primeiro lugar, oferecendo a melhor experiência de compra e de propriedade do veículo Toyota. Seus valores são compartilhados com a da montadora Toyota que estão em dois pilares: Melhoria contínua, que estão presentes os conceitos japoneses de Kaizen, Challenge e GenchiGenbutsu; e Respeito pelas pessoas, na qual estão o respeito e o trabalho em equipe. Embora o Grupo Newland tenha ficado bastante conhecido como uma concessionária “Toyota por excelência”, o grupo não ficou restrito somente a montadora Toyota. No ano 2006 abriu mais uma filial em João Pessoa, mas agora seria para revender a marca Peugeot, sendo a primeira marca não Toyota do grupo. Posteriormente, em 2011, foi inaugurada em Fortaleza a Newsedan, mais uma concessionária revendedora de outras marcas, dentre as quais estão a MercedesBenz, Chrysler, Jeep, Dodge e Ram.

O grupo possui 12 lojas de veículos novos e seminovos espalhados pelos estados do Ceará, Piauí, Paraíba e Distrito Federal, além disso, também revende peças genuínas da Toyota com a utilização do sistema *Just in Time* e tem todos os serviços de uma oficina com assistência técnica nas concessionárias.

4.3 População e Amostra

Segundo Roesch (2005) população é um grupo de pessoas ou empresas que tem o interesse de entrevistar para o propósito específico de um estudo. A população desta pesquisa é constituída por 10 (dez) colaboradores que fazem parte da empresa Newland.

De acordo com Gil (2002), pode-se escolher estudos com amostras representativas da população. Para que os resultados sejam alcançados é necessário que tenha um critério de escolha da amostra, de modo que os resultados se aproximem, ao máximo, do universo pesquisado.

A amostra é não probabilística e do tipo intencional. Os critérios de seleção da amostra desta pesquisa foram: ser funcionário da Newland; ii) estar envolvido com o processo de implantação da Gestão da Qualidade Total e iii) estar disponível para participar da pesquisa.

4.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento da pesquisa foi o questionário (Apêndice A), uma vez que o público estudado tinha pouco tempo para participar da pesquisa em razão do seu trabalho, além que essa modalidade proporcionava mais privacidade ao respondente, não sendo necessário declarar suas opiniões em voz alta. Conforme Severino (2007, p. 125), “questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

O questionário foi baseado na escala Likert e é constituído por 11 questões objetivas sendo dividido em três tópicos com o objetivo de identificar o nível de percepção da qualidade quanto ao atendimento prestado aos clientes e acerca dos processos da empresa como um todo. A pesquisa refere-se à qualidade no atendimento prestado aos clientes e o nível de percepção do colaborador sobre o sistema de gestão da qualidade na empresa, a qual identifica o grau, as motivações e os pontos negativos.

As suas escalas vão de 1 a 5 (1 – Não concordo totalmente, 2 – Não concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Concordo parcialmente, 5 - Concordo totalmente).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa sobre a implantação do SQG na empresa bem como os principais benefícios e dificuldades encontradas no decorrer do processo.

5.1 Caracterização do processo de implantação do sistema de gestão da qualidade total da Newland Veículos

Com a alta da competitividade, as organizações estão sendo forçadas a aderirem ao sistema de qualidade, assim explica Curi Filho (1999, p. 62).

Antes mesmo de explicar como se dão as práticas de Gestão da Qualidade Total na Newland, é necessário adentrarmos na filosofia de trabalho da Toyota, não são somente nos procedimentos adotados para a satisfação de seus clientes, mas também na cultura do Toyotismo que é repassada da montadora para suas revendedoras com rígidos padrões de exigência para a manutenção da marca como uma bandeira do grupo.

O Toyotismo tem como principal característica a flexibilização da produção, adequando a estocagem dos produtos conforme a demanda e opondo-se à premissa básica do sistema fordista, que defendia a máxima acumulação dos estoques. A produtividade é aumentada visando o desperdício, o tempo de espera, a superprodução e os gargalos de transporte. Ao adotar todas essas medidas, a Toyota foi capaz de se tornar a maior montadora de veículos do mundo, mesmo com espaços e mercados consumidores reduzidos por conta das condições geográficas do país.

A filosofia Toyota Way é a base da cultura corporativa da marca, definindo os valores fundamentais e os métodos de negócios que devem ser aplicados em todos os aspectos, níveis e fases do trabalho em toda a empresa. É constituída de dois pilares principais: Melhoria contínua que engloba os conceitos de *Challenge*, *Kaizen* e *GenchiGenbutsu*, e o Respeito pelas Pessoas, que engloba Respeito e Trabalho em Equipe.

O conceito *Challenge* tem como característica não apenas aceitar os desafios mas estar preparado para saber como agir a partir de um conjunto de obstáculos que podem ser manipulados, buscando sempre o progresso por meio de esforços conjuntos, além da qualidade do trabalho por excelência e não apenas a quantidade produzida. Um dos desafios adotados pela

Toyota vem a ser o impacto zero em relação ao meio ambiente, diminuindo drasticamente a emissão de poluentes de seus veículos e de suas instalações, sempre contando com a colaboração de todos os revendedores envolvidos.

O *Kaizen* nada mais é do que o conceito de melhoria contínua. É uma maneira de pensar que incentiva e capacita todos os colaboradores para identificarem onde e como até mesmo pequenas mudanças podem ser feitas. O *Kaizen* é adotado em todos os setores da empresa buscando melhorias de tempo, espaço, produtividade e harmonia entre os funcionários e clientes. Essa filosofia *Kaizen* é tão levada a sério que nas concessionária Newland e em toda revendedora Toyota, sempre existirá um líder *Kaizen* para a área de vendas e outro para a área de pós-vendas, que estarão junto com a equipe de consultores e colaboradores acompanhando os processos e onde pode ser melhorado.

O *GenchiGenbutsu* significa “ir a origem”. Este conceito baseia-se na ideia que o processo de tomada de decisão deve iniciar-se através do conhecimento das causas raízes e não por meio de informações incompletas, esmiuçando o problema até achar o fato causador. A resolução dos problemas implica que os gestores precisam ir ao chão de fábrica para avaliarem por si a dimensão dos problemas, diminuindo a distância entre as chefias e os colaboradores e minimizando o enviesamento de informação.

Além dessa filosofia própria da Toyota, a Newland carrega também as práticas japonesas repassadas pela montadora de receptividade e cordialidade com os clientes, essa prática chama-se *Omotenashi*, que também é avaliada pela Toyota para pontuar as revendedoras da marca.

5.1.1 O Best in Town

A Newland também adere ao programa da Toyota denominado Best In Town, que tem como principal meta mudar a filosofia de atendimento da revenda com base no princípio de que o mais importante é ser considerada a melhor concessionária da cidade antes de ser a melhor do Brasil ou do mundo. A forma de relacionamento com os consumidores tem como foco a satisfação de experiências de compra, posse e recompra do veículo nas lojas. Os funcionários também são incentivados a darem sugestões de melhoria no processo, na estrutura e em detalhes no atendimento.

Este programa possui três preceitos básicos:

. ser justo e transparente com nossos clientes;

- . atuar de maneira simples e conveniente;
- . gerar conforto emocional, percebido pelos clientes como hospitalidade.

5.1.2 A Auditoria Thompson Toyota

Para manter essa filosofia e controlar a qualidade de seus revendedores, a Toyota realiza uma auditoria com padrões internacionais para os processos e atividades de venda e pós-venda. Para isso a Toyota contrata e treina a empresa *The Thompson Organization* para fazer as auditorias da marca, os padrões são todos pré-estabelecidos pela montadora que analisa através de um manual guia para a avaliação dos processos se todos estão sendo atendidos. Essas auditorias são feitas anualmente e ao final a concessionária recebe uma nota de qualidade que pode ser A, B, C ou D. Se em três anos seguidos a mesma concessionária receber três notas D, o grupo perde a posição de revendedor da Toyota.

Os parâmetros e índices de avaliação dessa auditoria estão todos em um quadro “*DealerEvaluation*” que são mensalmente atualizados pela Toyota para informar o desempenho da concessionária em todos os aspectos. Esses índices são diversos como a qualidade do atendimento, treinamento dos consultores, vendas de veículos e outros, mas os principais são o ISC (índice de satisfação do consumidor) e o IPL (índice de recomendação do consumidor).

O ISC e IPL são calculados através de uma pesquisa feita pelo setor de CRM da Newland, esse setor liga para todos os clientes que compraram veículos no mês vigente e faz indagações sobre atendimento, satisfação com o carro, agilidade da entrega e outras demais características, em todos os aspectos os clientes dão uma nota e a média dessas notas formam os índices.

Esses índices possuem metas estabelecidas pela Toyota do Brasil para cada setor, o setor de pós-vendas possui meta de 9,4 para o índice ISC e 9,5 para o IPL, enquanto o setor de vendas possui meta de 9,5 para os dois índices. Atualmente a Newland está acima da meta em todos os dois setores, na área de vendas o ISC está com nota 9,88 e o IPL com nota 10, enquanto no pós-venda está 9,8 e o IPL 9,6.

Para o atingimento das metas se faz necessária o engajamento por completo da alta direção do Grupo Newland e dos colaboradores em manter esses índices, a Diretoria investe bastante no setor de qualidade das lojas, com um coordenador de qualidade de todas as lojas que não é uma exigência da Toyota, um assistente de qualidade em cada *dealer* e os líderes kaizen de cada setor, o retorno é o alto reconhecimento pela marca Toyota com o Grupo

Newland, que recebeu dois prêmios do programa de qualidade, foram eles TSW (*Toyota Sales Way*) – para área de vendas e TSM (*Toyota Service Marketing*) – para a área de pós-venda.

A Newland apesar de não possuir a ISO 9000 da qualidade, segue, no entanto, a ISO 14001 de Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que é gerenciado pela Associação Brasileira de Distribuidores Toyota (ABRADIT) sobre os seguintes princípios:

- i. proteção do meio ambiente e prevenção à poluição geradas pelos seus processos e serviços;
- ii. atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos aplicáveis à organização;
- iii. redução do consumo de recursos naturais; iv. gerenciamento correto e destinação dos resíduos gerados nas suas atividades;
- v. aumento do Desempenho Ambiental.

Há também uma auditoria na Newland para obter as certificações da ISO 14001, essa auditoria é feita por blocos de concessionárias, a Newland fica inserida em um bloco de mais ou menos 17 outras concessionárias e marcas. Para atender as exigências da ISO a Newland contrata um funcionário terceirizado que possui todos esses conhecimentos de política ambiental para dar as sugestões e aplicações de melhoria tanto estrutural, como no âmbito de pessoas e ambientes que reduzam os gastos de recursos naturais e poluição ao meio ambiente.

Após a confirmação pelo funcionário de que está tudo de acordo com as normas, então a auditoria faz a visita às lojas para fazer a certificação da ISO, no entanto como a auditoria é feita por blocos, se apenas uma das concessionárias do bloco não passar na inspeção, todas as outras também são reprovadas por tabela. Os benefícios de se fazer essa auditoria por blocos é a questão dos custos, pois o valor pago pela auditoria está sendo dividido entre todos os *dealers*.

5.2 Percepção dos colaboradores sobre a implantação do SGQ na Newland

Nesta subseção são apresentados os resultados obtidos com o questionário aplicado durante a pesquisa que avaliou a implantação do SGQ na empresa. Os cargos dos colaboradores que participaram da pesquisa eram compostos por vendedores, auxiliares administrativos, coordenadores e gerente de qualidade. Foram entrevistados um total de 10 colaboradores

Nesse ponto do questionário apurou-se sobre a qualidade no atendimento prestado aos clientes (Tabela 01).

Tabela 01– Percepção dos colaboradores da Newland sobre a qualidade no atendimento

Questões	Discordo totalmente		Discordo em parte		Concordo em parte		Concordo totalmente		Não sei		Total	
	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	f	%
Q1 As informações a respeito do serviço são repassadas de maneira clara para o cliente	1	10,0	1	10,0	6	60,0	2	20,0	0	0,0	10	100
Q2 Você considera que a empresa sabe identificar a necessidade de seus clientes?	1	10,0	1	10,0	4	40,0	4	40,0	0	0,0	10	100
Q3 Os serviços são satisfatórios?	1	10,0	2	20,0	5	50,0	2	20,0	0	0,0	10	100
Q4 A empresa é profissional?	1	10,0	1	10,0	3	30,0	5	50,0	0	0,0	10	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se na Tabela 01, que em relação a percepção dos colaboradores sobre a gestão da qualidade, 50% responderam que concordam em parte que os serviços ofertados são de qualidade. Constatou-se ainda, que a qualidade ofertada pela empresa é satisfatória, pois 60% responderam que consideram que as informações do serviço são repassadas de maneira clara para o cliente.

A Tabela 2 apresenta o resultado da pesquisa quanto a identificação das motivações pela qualidade ofertada,

Tabela 02 – Identificação das motivações pela qualidade ofertada

Questões	Discordo totalmente		Discordo em parte		Concordo em parte		Concordo totalmente		Não sei		Total	
	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	f	%
Q5 A empresa está centrada no melhor serviço dos clientes?	1	0,0	2	20,0	5	50,0	3	30,0	0	0,0	10	100
Q6 A empresa conhece ou procura conhecer o perfil dos clientes?	1	10,0	0	0,0	4	40,0	5	50,0	0	0,0	10	100
Q7 A empresa faz feedback pós-venda?	1	10,0	2	20,0	3	30,0	4	40,0	0	0,0	10	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se na Tabela 02, que em relação a identificação das motivações pela qualidade, 50% dos respondentes concordam totalmente que a empresa conhece ou procura conhecer melhor o perfil dos clientes, 50% responderam que concordam em parte que a empresa está centrada no melhor serviço dos clientes para o cliente. Além disso, 40% concordam totalmente que a empresa faz acompanhamento pós-venda. Constata-se que a motivação principal da empresa é o próprio cliente. Procura analisar seu cliente, traça seu perfil para então propor uma melhor solução para seus problemas.

A Tabela 3 apresenta o resultado da pesquisa quanto a qualidade percebida em relação aos procedimentos de rotina.

Tabela 03 – Qualidade percebida referente aos procedimentos de rotina

Questões	Discordo totalmente		Discordo em parte		Concordo em parte		Concordo totalmente		Não sei		Total	
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%
	Q8 Os resultados da empresa são apresentados em um formato útil?	1	10,0	1	10,0	5	50,0	3	30,0	0	0,0	10
Q9 Entende de forma clara a filosofia Toyota Way?	1	10,0	3	30,0	3	30,0	3	30,0	0	0,0	10	100
Q10 Entende de forma clara a importância do sistema de gestão da qualidade no dia a dia da empresa?	1	10,0	1	10,0	3	30,0	5	50,0	2	0,0	10	100
Q11 Considera a empresa como referência no mercado em que atua ?	0	0,0	1	10,0	3	30,0	6	60,0	0	0,0	10	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se na Tabela 03, que em relação a qualidade percebida referente aos procedimentos de rotina, 50% responderam que concordam em parte que os resultados da empresa são apresentados de forma útil. Em relação a filosofia Toyota Way, apenas 30% responderam que entendem de forma clara a filosofia, 50% concordam totalmente que entendem de forma clara a importância do sistema de gestão da qualidade no dia a dia da empresa e 60% concordam totalmente que a empresa é referência no mercado em que atua. Apenas 10% dos entrevistados afirmam que não se sentem capacitados como deveriam.

5.3 Principais benefícios obtidos e dificuldades enfrentadas pela Newland Veículos com a implantação do SGQ

A Newland apesar de não possuir a ISO 9000 da qualidade, segue, no entanto, a ISO 14001 de Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Os benefícios da utilização da ISO 14001 pela Newland também se dão na avaliação da auditoria da Thompson, pois a concessionária ganha pontos no Dealer Evaluation. Por não ser obrigatória a utilização dessa política ambiental, nem todas as concessionárias Toyota possuem, porque seus custos são bastante altos em modificações estruturais e dos ambientes e nem todas tem condições de implementar.

Uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa na plena adoção do sistema de qualidade é o entendimento e adaptação, por parte dos funcionários, da cultura japonesa, principalmente porque existe um choque cultural entre o brasileiro, que sempre busca a maneira mais fácil de alcançar os resultados, dando maior ênfase ao resultado final, com a cultura do japonês, cuja preocupação com a sistematização dos processos de trabalhos é fator essencial, o meio importa tanto quanto os resultados.

Segundo um dos respondentes “[...] a empresa sempre busca a inserção principalmente, dos novos funcionários a filosofia de trabalho, mas não é nada fácil, pois os padrões culturais são para alguns fora da realidade o que torna o processo de adaptação um desafio constante” (Respondente 1). Constata-se através da fala que apesar dos esforços da empresa em fazer com que todos estejam inseridos de fato na filosofia Toyota Way de trabalho nem sempre se consegue atingir esse objetivo de maneira fácil.

Portanto, essa cultura imediatista e de sempre arrumar um jeitinho que está presente nos novos colaboradores não encaixa com a cultura empresarial que a Newland necessita para alcançar as exigências da marca. Neste contexto, compreendendo a dimensão de escala gigantesca atrelada a uma cultura e mecanismos internacionais, o resultado da pesquisa demonstra que a empresa pode vir a ter complicações relacionadas à qualidade de maneira cultural, por isso se faz necessária um período mais eficaz de integração, de treinamentos e o acompanhamento tem que ser contínuo junto com o setor da qualidade para que esse choque cultural seja quebrado.

Os autores Schwartz e Rock (2007) afirmam que para que a mudança de cultura ocorra é preciso que os líderes sejam capazes de induzir os seus subordinados a concentra-se em objetivos específicos, que com frequência e tempo suficiente serão absorvidos e a mudança será assim consolidada. Seguindo essa linha de pensamento, Scott (2006) menciona que a chave

para a mudança organizacional é a comunicação, pois a mudança somente ocorre quando é aprofundada a comunicação com funcionários, para que estes compreendam os objetivos da organização e a importância do seu papel no processo. Assim, a comunicação clara, participativa e sintonizada é essencial para que a mudança ocorra.

Outro importante fatoré a não implementação da ISO 9000 na Newland, embora a Toyota possua seu próprio padrão de qualidade a ser seguido, esses padrões vistos pela Toyota estão muito ligado somente às áreas de vendas e pós-vendas que realmente podem sujar o nome da marca em caso de não cumprimento dos pré-requisitos, deixando mais livre as questões administrativas de cada *dealer*, visto isso a concessionária poderia utilizar-se da ISO como uma forma de manter seus padrões internos de gestão administrativa, tanto no *backoffice* como nas áreas ligadas a gestão do patrimônio.

6 CONCLUSÃO

Os resultados aferidos na pesquisa permitiram uma breve visão sobre os funcionários da empresa, suas características e experiências adquiridas pelo tempo de serviço. O trabalho proporcionou o conhecimento de uma realidade existente dentro de um grupo tão renomado, possibilitando assim, o reconhecimento explícito sobre a relevância da qualidade na prestação de serviços.

Acerca dos objetivos especificados no início do trabalho, os mesmos foram atingidos, em razão da breve análise feita sobre a percepção dos colaboradores acerca do sistema de gestão da qualidade da empresa, podendo ser classificado como satisfatório. Entretanto, existem com alguns aspectos a melhorar, como por exemplo, a assimilação por parte dos funcionários em relação a Filosofia de trabalho Toyota Way, cultura base da empresa.

Em relação ao primeiro objetivo específico, ou seja, conhecer o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade total da Newland Veículos, foi possível identificar que a maioria concorda sobre a importância de gestão da qualidade dentro da empresa e entendem de fato como ela impacta no dia a dia dos processos da empresa. Entretanto, a minoria cerca de 30%, entendem de forma clara a filosofia Toyota Way, cultura base da marca.

Daí, a importância de a organização estabelecer um relacionamento adequado com os seus colaboradores, em bases sólidas que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade de mercado, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e com um ambiente de trabalho seguro e agradável.

Neste sentido, pode-se concluir que a qualidade e a satisfação do cliente (tanto o cliente externo como também os próprios colaboradores da empresa) não é apenas uma estratégia ou ferramenta, mas são elementos decisivos para a competitividade e para a sobrevivência das organizações em meio ao cenário atual em que nos encontramos. O que nos faz crer que a tendência para esses temas é que eles se tornem cada vez mais importantes e centrais dentro da gestão das diversas empresas, independente do seu porte ou ramo de atividade.

Ratificando o supracitado, percebe-se o empenho da Newland em executar a qualidade demandada pela filosofia Toyota Way da marca Toyota através de profissionais treinados e com rotina bem definida de auditoria e levantamento de dados. Durante as visitas, notou-se que, já esperado, a equipe comercial tem dificuldade de cumprir as demandas da qualidade por que muitos profissionais trazem vícios laborais de outras organizações, principalmente os da base da pirâmide do organograma, levando-nos a inferir que os vendedores não enxergam valor nas

práticas da qualidade e por isso veem apenas com obrigação e não como algo maior a ser alcançado.

Os outros setores da empresa, até por terem práticas mais cartesianas e passíveis de mensuração, conseguem cumprir o cronograma com mais maestria e não demandam um olhar tão crítico, da gestora, que segundo a percepção do grupo, é necessário ser especialista no próprio sistema de indicadores da qualidade da Toyota, visto que a coleta é bastante precisa e a confecção dos KPIS demandam expertise.

A pesquisa contribui para os assuntos sobre Gestão da qualidade exteriorizando um pouco do contexto da realidade vivência. Colabora ativamente para as pesquisas em Administração, do ponto de vista prático. Entretanto, o estudo tem limitações, principalmente na coleta de dados, uma vez que o público pesquisado exibe pouco tempo para participar, sendo preciso mais pesquisas que aprofundem esse assunto, com objeto de estudo esse público-alvo ou outras empresas que sejam relativamente parecidas com a do grupo em estudo.

REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNTNBR ISO 9001:2008**:requisitos para um sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão da qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BATESON, John; HOFFMAN, Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRAITT, B.; FETTERMANN, D. C. **Aplicação do DMAIC para a melhoria contínua do sistema de estoque de uma empresa de informática**. Anais do IV Congresso de Sistemas LEAN, 23 e 24 de maio de 2014 – UFRGS – Porto Alegre, RS.

CAJAZEIRA, J.M.R. **ISO 14001.Manual de Implantação**. Rio de Janeiro: editora Quality Mark, 1998.

CAMARGO, Wellington. **Controle de qualidade total**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná; Rede E-TEC Brasil, 2011.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2 e d. Isevier: ABEPRO, 2012.

CHIU, H.C.; LIN, N.P. A Service Quality Measurement Derived from the Theory of Needs. **The Service Industries Journal**, v. 24, v. 1, p. 187-204, 2004. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060412331301202>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paula: Atlas, 2012.

CRONIN JR., J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/pdf/1252296.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CROSBY, P.B. (1979) - **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: New American Library.

CURI FILHO, D. Um agente de entrelaçamento. **Revista Controle da Qualidade**, São Paulo, ano 8, n. 80, p. 62, jan. 1999.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: editora Atlas, 1999.

EPA. **Environmental Management Systems – Your business advantage**. 2002. Disponível em: http://www.epa.gov/ems/docs/resources/ems_business.pdf. Acesso em 20 de março de 2008.

FERREIRA, J. J. A. , Modelos normalizados de sistemas de gestão . In: CARVALHO, M.M. ; PALADINI, E. P. ; (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos** . 1 ed. Rio de Janeiro : Campus , v. 1.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, JOSEPH. *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press, 1989.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard, RJ: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. ed. Person Prentice Hall, 2006.

LACERDA, F. A. B. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos/ Alexandre LuzziLas Casas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. I. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo, 2010.

LINS, B.F.E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22,n. 2, p. 153-161, maio/ago., 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewPDFInterstitial/1190/833>. Acesso em: 20 de set. 2010.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**: As sete ferramentas da qualidade, Análise e solução de problemas, Jit, Kaisen, Housekeeping, Kanban, Femea, Reengenharia. 1 ed. São Paulo: Érica, 2013.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIZUNO, S. **Company-wide Total Quality Control**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1988.

NBR 14001: sistema de gestão ambiental – requisitos. Rio de Janeiro, 2004.

NEWLAND. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.newland.com.br/institucional>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

OLIVEIRA, S. E.; ALLORA, V.; SAKAMOTO, F. T. C. **Utilização conjunta do método UP' (Unidade de Produção -UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação**: um estudo na agroindústria de abate de frango. 2006. *Custos e Agronegócio*, v. 2 -n.2 2006.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PORTAL ACTION. Disponível em: <http://www.portalaction.com.br/content/15-diagrama-depareto>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1mFncF1aItprFHjstdy1I0AHR9Xli_kyr/view> Acesso em: 05 de novembro de 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHWARTZ, J.; ROCK, D. A neurociência da liderança. **HSM Management**. Jan/Fev., 2007.

SCOTT, C. Ban the coffee mugs. **Public Relations Strategist**. New York: Summer 2006, v. 12, iss. 3, p.39-41.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As Ferramentas Essenciais**. Curitiba: IBPEX, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

SLACK, N. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEIFFERT, M.E.B. ISO 14001. **Sistemas de Gestão Ambiental**: implantação objetiva e econômica. 3ª ed. São Paulo. Editora Atlas SA, 2007.

TOYOTA, **Filosofia Toyota Way**. Disponível em: <<https://www.toyota.pt/world-oftoyota/toyota-no-mundo/the-toyota-way.json>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.

VALLS, Valéria Martin. A documentação na ISO 9001 : 2000. **Banas qualidade**, São Paulo, v. 12, n. 133, p. 100-105, jun. 2003.

VIEIRA, Geraldo Filho. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. Campinas: Alínea, 2003.

WALTER, Olga; HENNING, Elisa; CARDOSO, Marcio; SAMOHYL, Robert. Aplicação individual e combinada dos gráficos de controle Shewhart e CUSUM : uma aplicação no setor metal mecânico. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 2, p. 271–286, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA COLETA DE DADOS

AValiação do NÍVEL DE PERCEÇÃO DO COLABORADOR SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE
NA ORGANIZAÇÃO

Prezado Colaborador,

Esta é uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo medir a percepção dos funcionários envolvidos ao longo da cadeia produtiva e no atendimento aos clientes à cerca da importância que o sistema de gestão da qualidade tem na empresa como um todo”. Conto com sua colaboração para responder às perguntas abaixo, cujo tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos. Para tanto, peço que marque com “X” na coluna de acordo com sua resposta, dentro das escalas apresentadas. Não é necessário identificar-se, apenas peço que identifique o seu cargo e tempo de atuação, para fins de análise e comparação.

Muito obrigado por sua ajuda. Em caso de dúvidas, estou à disposição pelo telefone (85) 98933-6823 ou pelo e-mail: fvsousa94@yahoo.com.br.

Aluno: Rafael Oliveira de Sousa

Professora Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Primeira Parte – Identificação do respondente:

<u>Cargo (*)</u>	<u>Tempo no Cargo</u>
<input type="checkbox"/> Assistente	<input type="checkbox"/> Até 2 anos
<input type="checkbox"/> Gerente de Contas	<input type="checkbox"/> Mais de 2 anos

Segunda Parte – Dimensões da percepção

Responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Às Vezes	Meio a Meio	Muita s Vezes	Sempre

	1	2	3	4	5
1) Em relação a <u>QUALIDADE</u> no atendimento prestado aos clientes da empresa:					
1.1) Você considera os serviços oferecidos superiores aos da concorrência?					
1.2) As informações a respeito do serviço são repassadas de maneira clara para o cliente ?					
1.3) Você considera que a empresa sabe identificar as necessidades do seu cliente?					

1.4) Você considera que o produto e/ou serviço oferecido pela empresa conseguiu atender as necessidades dos seus clientes?					
2) Em relação à IDENTIFICAÇÃO das motivações pela qualidade ofertada:	1	2	1	1	1
2.1) A empresa está centrada em oferecer o melhor serviço?					
2.2) A empresa conhece ou procura conhecer o perfil dos clientes?					
2.3) A empresa faz feedback pós-venda?					
3) Em relação a percepção sobre a implantação da Gestão da Qualidade:	1	2	1	1	1
3.1) Os resultados da empresa são apresentados em um formato claro?					
3.2) Entende de forma clara a filosofia Toyota Way?					
3.3) Entende de forma clara a importância do sistema de gestão da qualidade no dia a dia da empresa?					
3.4) Considera a empresa como referência no mercado em que atua?					