

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE BAURU

FABIANA ALVES RICARDO

**Gestão da Qualidade Total:**  
a qualidade como valor percebido pelo cliente

Bauru  
2010

FABIANA ALVES RICARDO

**Gestão da Qualidade Total:**  
a qualidade como valor percebido pelo cliente

Trabalho apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Bauru - Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior - como um dos requisitos para a conclusão do Curso e a obtenção do título de Bacharel.  
Orientador: Prof. Esp. Edson Alcebiades Spósito.

Bauru  
2010

Ricardo, Fabiana Alves.

R376t      Gestão da qualidade total: a qualidade como valor percebido pelo cliente / Fabiana Alves Ricardo. – Bauru, 2010.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração) - Instituto de Ensino Superior de Bauru, 2010.

Orientador (a) Edson Alcebíades Spósito

1. Qualidade 2. Valor 3. Compromisso 4. Melhorias 5. Satisfação 6. Organização Autor. II. Título

CDD: 658.562

FABIANA ALVES RICARDO

**Gestão da Qualidade Total:**  
a qualidade como valor percebido pelo cliente

Trabalho apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Bauru - Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior - como um dos requisitos para a conclusão do Curso e a obtenção do título de Bacharel.

Bauru, ..... de ..... de 010

Orientador(a):

---

Prof. Esp. Edson Alcebíades Spósito - Docente do IESB

Membros:

---

Prof. Wilmar Andolfato Scavassa - Docente do IESB

---

Prof. Esp. Michel Abrão - Docente do IESB

*Quero dedicar este trabalho à minha família e a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta para a realização deste trabalho, e aos professores Edson Spósito e Danilo Da Cas pela orientação e incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos concedidas durante esse período e por ter colocado em minha vida pessoas maravilhosas que me apoiaram e me incentivaram. Agradeço aos meus pais, por terem acreditado em mim, aos professores que eu considero verdadeiros mestres, que se dedicaram a me ensinar e aos amigos e colegas que tiveram grande relevância na minha vida acadêmica.**

## RESUMO

A monografia trata sobre a importância da gestão da qualidade total no setor de serviços para efetuar a entrega de valor aos clientes, que só conseguem mensurá-la através da comparação com outros serviços prestados anteriormente, ou através daquilo que esperam para atender às suas expectativas. Por isso, a organização deve se empenhar na entrega desses valores através do comprometimento de todos os colaboradores desde a alta administração até a base da organização, onde cada um se torna responsável, de acordo com suas funções, pela qualidade dos processos de fabricação de produtos e no atendimento dos serviços. Para que haja esse comprometimento é importante que a organização faça um planejamento definindo metas e se empenhando de forma efetiva no desenvolvimento desses colaboradores através de treinamentos e mudando a cultura organizacional que melhor se adapte ao novo modelo implantado de forma a não causar conflitos internos, deve também investir em programas de motivação, pois para que haja qualidade na prestação de serviços é preciso que os colaboradores estejam motivados e devidamente preparados.

**Palavras-chave:** Qualidade. Valor. Compromisso. Melhorias. Satisfação. Organização.

## ABSTRACT

The monograph treats on the importance of the management of the total quality in the sector of services to effect the delivery of value to the customers, they only obtain to measure it through the comparison with other given services, or through what they wait to take care of to its expectations. Therefore, the organization must pledge in the delivery of these values through the commitment of all the collaborators since the high administration until the base of the organization, where each one becomes responsible, in accordance with its functions, for the quality of the processes of manufacture of products and in the attendance of the services. So that it has this commitment is important that the organization makes a planning defining goals and if pledging of form accomplishes in the development of these collaborators through training and changing the culture of the organization that more to adjusts to the new implanted model of form not to cause internal conflicts, must also invest in motivation programs, therefore so that it has quality in the rendering of services is necessary that the collaborators are motivated and duly chemical preparations.

**Key-words:** Quality. Value. Commitment. Improvements. Satisfaction. Organization.



## LISTA DE SIGLAS

**GQT - Gestão da Qualidade Total**

**TQC - Total Quality Control**

**TQM - Total Quality Management**

**DCQ – Departamento de Controle da Qualidade**

**QFD - Desdobramento da função qualidade**

**CQ - Círculos de Qualidade**

**BSC - Balanced Scorecard**

**VCP - Valor percebido pelo cliente**

**SGQ - Sistema de gerenciamento da qualidade**

**SM - Solicitação de melhoria**

## **LISTA DE EXPRESSÕES ESTRANGEIRAS**

**Total Quality Control – Controle da Qualidade Total.**

**Total Quality Management – Gerenciamento da Qualidade Total.**

**Benchmark - Referência.**

**Empowerment – Poder de decisão.**

**Downsizing – Enxugamento.**

**Outsourcing – Terceirização.**

**Core business – Parte central de um negócio.**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1- Gráfico de Barras</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2- Diagrama de Causa e Efeito</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3- Folha de Verificação</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4- Fluxograma</b>	<b>38</b>
<b>Figura 5- Histograma</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6- Diagrama de Pareto</b>	<b>39</b>
<b>Figura 7- Diagrama de Dispersão</b>	<b>40</b>
<b>Figura 8- Diagrama de Linha de Tempo</b>	<b>40</b>
<b>Figura 9- Balanced Scorecard</b>	<b>41</b>
<b>Figura 10- Processo de entrega de valor</b>	<b>49</b>
<b>Figura 11- Cadeia de valor</b>	<b>51</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	13
<b>Capítulo 1</b>	
<b>1.1 SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL</b>	15
<b>Capítulo 2</b>	
<b>2.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL</b>	17
2.1.1 Qualidade.	17
2.1.2 Qualidade total.	18
2.1.3 Gestão da qualidade no processo.	26
2.1.4 Gerência da qualidade tradicional e moderna.	28
2.1.5 Gurus da qualidade.	29
2.1.6 Padrões emergentes da qualidade.	31
2.1.7 Programas de gestão da qualidade total.	33
2.1.8 Ferramentas da gestão da qualidade total.	36
<b>Capítulo 3</b>	
<b>3.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS E QUALIDADE PERCEBIDA</b>	42
3.1.1 Gerência da qualidade no setor de serviços.	42
3.1.2 Qualidade e competitividade.	46
3.1.3 Processo de entrega de valor.	48
3.1.4 Competências Centrais.	53
<b>Capítulo 4</b>	
<b>4.1 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS.</b>	56
<b>CONCLUSÃO</b>	60
<b>REFERÊNCIAS</b>	62

## INTRODUÇÃO

As organizações, segundo Paladini (2000), nascem de uma iniciativa, geralmente de um sonho de um empreendedor, de um grupo de empresários ou de decisões de um governo. Enfim, as organizações possuem objetivos variados, atuando em diversas áreas como: produção, prestação de serviços, lazer e outros.

Mas apesar dos objetivos e metas diferentes, todas as organizações têm algumas características em comum, como, por exemplo, estrutura hierárquica dividida em alta administração, níveis intermediários e nível operacional, e todos esses precisam ser gerenciados para garantir o cumprimento de todos os objetivos da organização.

Levanta-se o seguinte problema: Como garantir a satisfação dos clientes e entregar o valor desejado através da Gestão da Qualidade Total?

Esta monografia pretende auxiliar no entendimento da importância de se aplicar a Gestão da Qualidade Total na organização ajudando-a a otimizar seus processos e a atender às expectativas dos clientes.

Pretende-se assim atingir os seguintes objetivos:

- Identificar e descrever as definições da Gestão da Qualidade Total.
- Identificar e descrever a relação dos processos de qualidade e entrega de valor.
- Constatar através de entrevista a relação da realidade com a teoria.

Essa monografia tem a seguinte premissa: A Gestão da Qualidade Total quando bem estudada, orienta as organizações a definirem estratégias e processos, com base em normas padronizadas, sem deixar de focar na satisfação dos clientes e na entrega de valor. Assim a organização se destaca das demais por oferecer produtos e/ou serviços que atendam as expectativas do cliente ao mesmo tempo em que oferecem baixo custo de modo que esta organização se torne mais competitiva e se mantenha no mercado por mais tempo.

“Gerenciar uma organização é promover o relacionamento harmônico

entre os diversos setores nela existentes, de modo que ela possa atingir seus objetivos da maneira mais perfeita e mais econômica possíveis”. (BARBOSA et al. 1995, p.3).

A Gerência da Qualidade Total ou TQC – Total Quality Control ou ainda TQM – Total Quality Management, é a “gestão de toda a organização para que esta se sobressaia em todas as dimensões de produtos e serviços que são importantes para o cliente”. (CHASE, 2006, p. 272).

É um modelo de gestão que imperou no mundo da produção por muitos anos, onde se admitia uma porcentagem de erro e que foi aprimorada pelos japoneses após a 2ª Guerra Mundial, quando a conheceram através dos norte-americanos. (ARAUJO, 2007).

Essa técnica de origem industrial defendia a idéia de que os melhores produtos eram mais aceitos pelos consumidores. Então, os japoneses, reavaliaram essa técnica e descobriram que poderiam reduzir as margens de erro para um nível muito baixo e com isso tiveram grandes vantagens. Segundo Araújo (2007), a GQT (Gerência da Qualidade Total), está baseada nos esforços cotidianos e na busca de soluções para executar uma tarefa e/ou atividade.

A gestão da qualidade total visa o envolvimento de todos que fazem parte da organização para entregar ao cliente, um produto e/ou serviço que atenda às suas expectativas, fazendo sempre um acompanhamento dos níveis de satisfação de seus clientes através de pós-vendas e demais pesquisas de satisfação, pois a melhoria de seus produtos e serviços deve ser constante.

Na gestão da qualidade no setor de serviços, é mais difícil mensurar o grau de satisfação dos clientes, pois o que determina a qualidade nesses casos é o valor percebido pelo cliente, ou seja, fatores intangíveis que são percebidos através dos sentidos, como um ambiente acolhedor, um bom atendimento e agilidade nos processos, que geram bem-estar e atendem as expectativas.

## Capítulo 1

### 1.1 SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

De acordo com Araújo (2007), na década de 50 as organizações não se preocupavam com os clientes, pois, como não tinham concorrência e não havia variedade de produtos, eles acreditavam que os clientes consumiriam seus produtos sem exigências quanto a preço e qualidade.

Ainda segundo o autor, em meio à expansão industrial, começou a aumentar o número de organizações que ofereciam os mesmos produtos, porém, com algumas melhorias. Assim, com o aumento da concorrência e com a globalização surgiu a necessidade de investir em clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade, inovação e preços atrativos.

“A qualidade ocupou o centro da atenção gerencial ao prover soluções para as organizações, quando a oferta se tornou maior que a demanda e quando os clientes se tornaram mais bem informados e exigentes”. (BARROS, 1992 apud ARAUJO, 2007, p. 228).

A GQT, de acordo com o autor acima citado, é um modelo gerencial que foi desenvolvido e aplicado no Japão após a II Guerra Mundial pelos norte-americanos e contém alguns princípios da administração de Taylor, Shewart, Maslow e o conhecimento ocidental da qualidade principalmente de Deming e Juran.

Segundo Barbosa (1995), na época em que os produtos japoneses eram considerados como “lixo” no exterior e com a necessidade da reconstrução nacional e retomada econômica no período pós-guerra, o processo de implantação da GQT foi extremamente importante, pois graças à qualidade total, hoje, o Japão é uma das maiores potências econômicas do mundo e referência em produtos altamente valorizados pela qualidade e tecnologia avançada.

Essa técnica vai além dos ganhos quantitativos de clientes. As organizações não podem se limitar a atrair clientes e aumentar as vendas, mas também permanecer em serviço (pós-venda, por exemplo). Por isso, “a satisfação do cliente parte do credo do movimento de qualidade que fará com

que a organização permaneça no mercado”. (DEMING 1990 apud ARAÚJO 2007).

Segundo Juran (1992 apud Araújo 2007), a falta de qualidade representa perda de vendas, geram custos devido às reclamações dos clientes ocasionando o retrabalho, representa ameaça à sociedade porque os produtos devem trazer benefícios aos seus consumidores e não o contrário.



## Capítulo 2

### 2.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

#### 2.1.1 Qualidade

Antes de definir-se o que é a GQT, é preciso entender o conceito de qualidade. De acordo com Paladini (2000), o conceito sobre qualidade se desdobra em dois planos: um espacial e outro temporal. É fundamental entender que os conceitos sobre qualidade devem refletir a realidade em que vivemos, ou seja, os referenciais considerados naquele momento no processo gerencial das organizações, pois tudo que é moderno poder virar velho e obsoleto, daí a questão de se considerar a qualidade sob o aspecto temporal.

Por ser uma palavra de domínio público, é comum que ocorram definições equivocadas a cerca do conceito da palavra qualidade, e segundo Paladini (2000) definir qualidade de forma errônea leva a Gestão da Qualidade a adotar ações que podem comprometer seriamente a organização.

Há alguns aspectos que são relacionados à qualidade, mas que se vistos individualmente proporcionam um conceito equivocado, porém, se analisados em conjunto nos ajudam a ter uma idéia sobre o conceito mais adequado à palavra qualidade. Estes aspectos de acordo com o autor acima citado são:

- considerar a qualidade como algo abstrato, pois, nem sempre os clientes conseguem definir quais são as suas preferências e necessidades;
- considerar a qualidade como sinônimo de perfeição;
- considerar que qualidade nunca se altera;
- considerar que a qualidade é subjetiva, variando de pessoa para pessoa;
- considerar qualidade como capacidade de fabricação, onde um produto ou serviço deve se concretizar de acordo com seu projeto;
- considerar a qualidade como um requisito mínimo de funcionamento;
- considerar a qualidade como a diversidade de opções que um produto

ou serviço oferece e

- considerar a qualidade como a área onde todo o processo de produção da qualidade se desenvolve.

Esses elementos compõem o conceito básico da qualidade, entretanto, centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa.

Portanto, de acordo com Paladini (2000), o conceito correto da qualidade deve envolver dois elementos:

- O componente espacial onde a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens;
- E o componente temporal onde a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo.

À Gestão da Qualidade caberá operacionalizar ambos os aspectos.

### **2.1.2 Qualidade Total**

De acordo com Barbosa (1995), a Gestão da Qualidade Total estabelece condições para que todas as pessoas se capacitem para planejar e gerenciar o seu próprio trabalho recebendo treinamento específico. A GQT é voltada para o atendimento das necessidades das pessoas de dentro e de fora da organização, mas o cliente é o alvo principal.

De acordo com Barbosa (1995), para uma implantação eficiente é necessário uma mudança de atitude, hábitos e modos de pensar das pessoas principalmente das que ocupam cargos altos da hierarquia, que devem ser convencidas dessas necessidades de implantação e jamais serem obrigadas a aceitar (por imposição).

Sendo assim, será disseminado na organização que “cada um é responsável pelo resultado do seu próprio trabalho” (BARBOSA **et al.** 1995), pois o resultado final da organização só será satisfatório se houver qualidade

no trabalho individual e em equipe. Diante de um problema deve-se buscar as causas e soluções ao invés de culpados.

Por isso a GQT pode ser entendida como:

A gerência exercida por todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos e de todos os setores da mesma, visando o atendimento das necessidades de todas as pessoas envolvidas, de dentro e de fora dela, especialmente daquelas a quem se destinam os resultados do seu trabalho, ou seja, os seus clientes finais. (BARBOSA et al. 1995, p. 6).

De acordo com Araújo (2007), a Qualidade também pode ser definida 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. Essa filosofia busca a eliminação do retrabalho (fazer novamente devido à falha) e visa o defeito zero, assim as organizações permanecem no mercado e obtêm mais lucros.

Segundo Araújo (2007), existem dois pontos de vista da Qualidade: de quem produz e de quem consome.

Quem produz possui visão objetiva e segue normas e procedimentos de fabricação, onde a qualidade deve “estar em conformidade” com especificações para a produção (garantia técnica).

Quem consome tem visão subjetiva, ou seja, aquilo que ele espera do produto, onde a qualidade precisa se adequar as expectativas dos clientes. (BARROS, 1996, apud. ARAUJO, 2007).

Qualidade Total, de acordo com Paladini (2000) é uma decorrência natural da qualidade definida enquanto “adequação ao uso”. Quando se analisam as dimensões da Gestão da Qualidade e suas ações diante desse conceito, entende-se que a qualidade passa a ser característica que atende totalmente ao consumidor.

Conforme autor acima citado, para que haja Gestão da Qualidade Total, todas as atividades precisam envolver todos os requisitos que os produtos e serviços devem ter para atender totalmente o que o cliente deseja em termos de necessidades, preferências ou conveniências.

O primeiro indicativo, da GQT é o grau de fidelidade do consumidor, ou seja, cativar o cliente satisfazendo ou até mesmo superando suas necessidades atendendo suas expectativas, conquistando assim um mercado garantido o que proporciona maiores chances de sobrevivência da organização.

Segundo Chiavenato (2003), qualidade total é uma decorrência da aplicação da melhoria contínua, ela significa o atendimento das exigências do cliente, ou seja, é ter como objetivo as necessidades do usuário. Qualidade total também pode ser entendida como o total das características de um produto ou serviço que atenderá as expectativas do cliente.

Chiavenato (2003) aponta que por trás dos conceitos de qualidade existe a figura do cliente que pode ser interno ou externo, pois na organização existe uma infinidade de cadeias de fornecedores e clientes, onde cada empregado é um cliente do anterior (do qual recebe as entradas) e um fornecedor do posterior (para onde entrega as saídas), constituindo assim o núcleo da qualidade total.

Para Chiavenato (2003) a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional e a qualidade total abrange todos os níveis da organização e ambas são abordagens importantes para obter a excelência em qualidade dos produtos e processos e seguem as seguintes etapas:

- Escolha de uma área de melhoria: para redução da percentagem de defeitos, do tempo de ciclo de produção, no tempo de parada de máquinas e do absenteísmo do pessoal.
- Definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria: ênfase no trabalho em equipe para mobilizar as pessoas na derrubada de barreiras à qualidade.
- Identificação dos *Benchmarks*: ele deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. O *benchmark* pode ser interno (de outro departamento) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente), servindo como guia de referência.
- Análise do método atual: a equipe de melhoria analisa o método atual de trabalho para comparar e verificar como ele pode ser melhorado para

alcançar ou ultrapassar o *benchmark* focalizado.

- Estudo piloto da melhoria: desenvolvimento de um esquema piloto para solucionar um problema e melhorar a qualidade testando sua relação custo benefício.
- Implementação de melhorias: a equipe propõe a melhoria e a direção assegura a sua implementação. A melhoria fortalece a competitividade da organização e aumenta a motivação das pessoas envolvidas no processo incremental.

“O gerenciamento da qualidade total (GQT) é um conceito de controle que atribui às pessoas, e não somente aos gerentes a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade”. (CHIAVENATO, 2003, p. 582).

De acordo com Chiavenato, a qualidade total está baseada no *empowerment* das pessoas, ou seja, habilidade e autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes, resolvendo problemas do cliente sem consumir tempo para aprovação do gerente.

“A qualidade total se aplica a todas as áreas e níveis da organização e deve começar no topo da empresa”. (CHIAVENATO, 2003, p.582).

Este comprometimento é indispensável para garantir uma profunda mudança na cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2003), o gerenciamento da qualidade trouxe técnicas conhecidas, tais como:

- **Enxugamento (*downsizing*):** A qualidade total representa uma revolução na gestão da qualidade, por que os antigos departamentos de Controle da Qualidade (DCQ) é que detinham essa responsabilidade, então a Qualidade Total provocou o enxugamento dos DQCs e sua descentralização para o nível operacional. Essa técnica reduz os níveis hierárquicos e suas operações ao essencial (*core business*) do negócio promovendo o comprometimento e autonomia das pessoas, além do investimento em treinamento para melhorar a produtividade.
- **Terceirização (*outsourcing*):** Ocorre quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. Na prática, a terceirização representa uma

simplificação da estrutura e do processo decisório das organizações e uma focalização maior no *core business* e nos aspectos essenciais do negócio.

- **Redução do tempo do ciclo de produção:** Refere-se às etapas seguidas para completar um processo. A queda das barreiras entre as etapas do trabalho e entre departamentos envolvidos e a remoção de etapas improdutivas no processo permite que a Qualidade Total seja bem sucedida. Isso permite a competição pelo tempo, atendimento mais rápido ao cliente e etapas de produção mais encadeadas, os conceitos de *fábrica enxuta* e *Just-in-time* são baseados no ciclo de tempo reduzido.

Ainda de acordo com Paladini (2000), o segundo indicativo da GQT é a adequação ao uso, onde o objetivo é o processo produtivo. Se for necessário adequar o produto ou serviço inteiramente ao uso, todos os elementos, pessoas ou áreas, que tiverem participação direta ou indireta em sua produção são igualmente responsáveis pela qualidade. Qualquer item de produção que não estiver comprometido com o empenho da qualidade, não contribui para o objetivo e, portanto se torna dispensável.

Essa dimensão envolve a coordenação de todos os elementos da empresa no esforço de adequar o produto ao uso baseado em suas atividades no processo produtivo, assim, a Gestão da Qualidade começa sua atividade com contribuições individuais que precisam se engajar em um movimento organizado e bem direcionado. Assim como a adequação de um produto ao uso é um processo gradativo, o esforço de todos pela qualidade é um processo evolutivo por excelência.

A Gestão da Qualidade Total utiliza-se, segundo Paladini (2000), do conceito de **melhoria contínua**.

O autor acima citado, menciona dois exemplos de desenvolvimento do processo de melhoria que caracterizam a ação da Gestão da Qualidade:

- **Otimização do Processo:** esforços destinados a minimizar custos, reduzir defeitos, eliminar perdas e falhas e racionalizar as atividades

produtivas.

- **Generalização da Noção de Perda:** Toda a ação, procedimento, operação ou atividade que não acrescenta valor ao produto acabado é uma perda, ou seja, considera-se como perda toda ação, procedimento ou atividade que não contribui de forma efetiva para o aumento do grau de ajuste do produto à demanda em termos de atendimento às necessidades, expectativas, preferências de quem já é consumidor.

Para o autor, é difícil diferenciar a Gestão da Qualidade da Gestão da Qualidade Total, porque envolveria diferenciar qualidade de qualidade total, mas a própria evolução do conceito da qualidade mostra que se saiu de uma situação onde o esforço se concentrava na atividade de inspeção, para um ambiente onde a qualidade é definida de forma mais ampla.

Joseph Juran é considerado um dos autores mais ilustres da qualidade de nosso tempo e foi ele quem definiu a qualidade criando a sigla TQM (*Total Quality Management*) que pode ser traduzida como Gestão da Qualidade Total cuja sigla é GQT.

Juran definiu a GQT como “a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade”. (JURAN; GRAYNA, 1991 p. 210; apud. PALADINI, 2000 p. 32).

Segundo este autor, são atividades usuais da GQT:

- Estabelecer objetivos mais abrangentes.
- Determinar as ações para alcançá-los.
- Atribuir responsabilidades para o cumprimento dessas ações.
- Fornecer recursos para o cumprimento dessas responsabilidades.
- Viabilizar o treinamento para cada ação prevista.
- Estabelecer meios de avaliação de desempenho do processo de implantação de acordo com os objetivos.
- Estruturar um processo que analise periodicamente esses objetivos.
- Criar um sistema de reconhecimento que confronte os objetivos fixados e o desempenho das pessoas.

Sendo assim, o autor deixa claro que essas atividades típicas do planejamento estratégico podem ser aplicadas à administração para a qualidade.

“Uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de Gestão da Qualidade Total”. (JURAN; GRYNA, 1991 p. 210; apud PALADINI, 2000 p. 33).

Entretanto, a implantação desse conceito de GQT, trouxe algumas restrições que de acordo com o próprio Juran, são desvantagens naturais da GQT, são elas:

- Aumento de trabalho da administração superior.
- Possibilidade de geração de conflitos nos vários níveis organizacionais.
- Falta de garantia de resultados imediatos.
- Otimização do funcionamento da empresa em sua totalidade prejudicada pela otimização das ações dos setores da empresa.

Porém existem mecanismos desenvolvidos para minimizar essas restrições, são eles:

- Novas divisões das atividades relativas à Gestão da Qualidade que pulverizam a carga de trabalho sem sobrecarregar ninguém.
- Políticas gerais da qualidade que minimizam conflitos, de forma a adequar os objetivos dos setores aos objetivos da organização, garantindo a otimização de todo o sistema para depois obter otimização das partes.
- Divisão de resultados em curto, médio e longo prazo, que incluem redução de erros e desperdícios, minimização de custos, racionalização de atividades e alteração de rotinas de trabalho que determinam reflexos imediatos sobre itens como conforto, segurança ou bem-estar dos operários.

Juran afirma que a organização para a GQT exige uma definição de um



nível de envolvimento de cada setor no processo da qualidade e a estruturação de um fluxo de informações exclusivo para a qualidade, ou seja, um sistema de avaliação de desempenho para acompanhar permanentemente as ações que serão desenvolvidas. (JURAN; GRYNA, 1991, p. 212; apud. PALADINI, 2000, p. 34).

“A qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende as suas expectativas”. (GAITHER; FRAZIEN, 2006, p 489).

De acordo com Gaither (2006), os clientes levam em consideração vários aspectos diferentes dos produtos e serviços e as empresas têm de procurar os clientes para definir os padrões de medida da qualidade. As pesquisas e sugestões dos clientes podem ser usadas como dados a respeito da qualidade.

Existem vários fatores que afetam as expectativas dos clientes em relação à qualidade, dentre eles temos:

- Desempenho: se o produto ou serviço desempenha bem o que é esperado pelo cliente.
- Características: aquilo que atraem os clientes, como assentos ajustáveis por comandos elétricos de um carro.
- Confiabilidade: diz respeito à probabilidade de quebra, mau funcionamento ou a necessidade de conserto.
- Utilidade: velocidade, custo e conveniência de consertos e manutenção.
- Durabilidade: tempo ou uso necessário antes de ser preciso efetuar um conserto ou substituição.
- Aparência: os efeitos nos sentidos humanos – visão, audição, tato, paladar e olfato.
- Atendimento ao cliente: como são tratados antes, durante e depois da venda.
- Segurança: quanto o produto protege os usuários antes, durante e depois do uso.

Essas expectativas dos clientes em relação à qualidade não são as mesmas para produtos de níveis e classes diferentes, por exemplo, os clientes

não esperam as mesmas características de um acabamento de um veículo em um prego de uma construção.

“Ser uma empresa de classe mundial em termos de qualidade significa que cada um de seus produtos e serviços é considerado o melhor em sua categoria pelos clientes”. (GAITHER; FRAZIEN, 2006, p. 490).

De acordo com Gaither (2006), para obter a qualidade, são necessárias várias atividades ou realizações:

- Qualidade do projeto.
- Capabilidade dos processos de produção.
- Qualidade de conformidade.
- Qualidade do atendimento ao cliente.
- Cultura da qualidade da empresa.

Existem custos associados com a qualidade do produto ou serviço, alguns surgem antes para evitar a má qualidade e outros surgem depois da má qualidade ocorrer, entre esses custos estão:

- Sucata e retrabalho.
- Produtos defeituosos nas mãos dos clientes.
- Detectar defeitos.
- Evitar defeitos.

### **2.1.3 Gestão da qualidade no processo**

De todos os componentes operacionais que sofreram alterações devido à adoção da Qualidade Total o que mais sofreu impacto foi a Gestão da Qualidade no Processo. De acordo com Paladini (2000) esse modelo tem foco no processo produtivo onde a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo.

A maioria das estratégias desenvolvidas, conforme autor acima mencionado priorizam o processo produtivo, porém recentemente começou a

criar técnicas que visam analisar outros elementos fundamentais para a qualidade como por exemplo a atenção dispensada à ação dos concorrentes devido ao clima de competitividade em que as empresas mergulharam.

Há um roteiro prático, de acordo com Paladini (1995-2000) que viabilize a Gestão da Qualidade no Processo envolvendo a implantação de atividades agrupadas em três etapas: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo. De acordo com essas etapas que se desenvolvem de forma evolutiva, pode-se incrementar a adequação do produto ao uso, onde eliminando os defeitos, garante-se um produto em condições de ser utilizado; eliminando as causas, garante-se maior confiabilidade ao produto e otimizando o processo, garante-se um produto com máxima eficiência e eficácia.

Ainda de acordo com o autor acima citado, a gestão da qualidade no processo se caracteriza por alterações no processo produtivo para atingir objetivos bem definidos e se bem conduzida, gera mudanças positivas devido aos efeitos imediatos dos resultados rápidos produzindo benefícios para todos os envolvidos.

A gestão da qualidade no processo gerou alguns princípios simples de operação e Paladini (2000) cita alguns:

- não há melhoria no processo se não houver adequação ao uso do produto;
- quem avalia as melhorias no processo é o consumidor final;
- tudo o que se faz no processo pode ser melhorado;
- as ações que não agregam valor ao produto devem ser eliminadas;
- ações normais não podem gerar falha, erro, desperdício ou perda;
- não há área ou elemento do processo produtivo que não seja relevante.

O autor acima citado, também aponta quais os indícios mais usuais na gestão inadequada da qualidade no processo:

- desorganização do processo produtivo e operações duplicadas;

- custos elevados de produção;
- altos níveis de estoque;
- freqüente retrabalho;
- ordens contraditórias no processo;
- altos níveis de defeitos;
- uso freqüente de equipamentos para reprocessamento;
- projetos que consome mais tempo na prática do que o previsto;
- rejeições;
- perda de insumos;
- freqüentes alterações no planejamento devido à falhas de processo;
- atrasos na finalização de lotes;
- erros de manuseios gerando perdas de materiais;
- erros no ajuste de equipamentos gerando condições inadequadas de operação.

O objetivo básico da gestão da qualidade no processo, de acordo com Paladini (2000), é definir estratégias que busque a otimização do processo produtivo para atender às expectativas dos consumidores finais.

#### **2.1.4 Gerência da qualidade tradicional e moderna**

A visão tradicional, de acordo com Gaither (2006), assegura que para que os clientes recebam produtos e serviços de qualidade, é necessário ter uma inspeção rigorosa para identificar e descartar os produtos defeituosos enviando aos clientes apenas os produtos bons. A decisão principal é quantos produtos inspecionar e em parte, essa decisão se trata de uma questão econômica, pois à medida que os produtos são inspecionados aumenta-se os custos de sucatear, retrabalhar e detectar defeitos, enquanto diminui-se os custos dos produtos defeituosos, chegando-se, a uma certa altura da inspeção, conseguir um ponto de equilíbrio minimizando os custos da qualidade total.

“O que está basicamente errado com essa visão tradicional de gerência

da qualidade é que ela supõe que a qualidade pode ser inspecionada no produto”. (GAITHER; FRAZIEN, 2006, p. 490).

Nesse caso, a qualidade não pode ser entendida apenas como uma inspeção de produtos onde se descarta os defeituosos enquanto que a produção continua seguindo padrões inadequados e produzindo produtos de qualidade inferior, mas sim deve-se mudar os padrões da produção para que se faça certo desde a primeira vez, assim a inspeção ao invés de descartar produtos ruins vai apenas evitar defeitos e fornecer um *feedback* de como o setor de produção poderá continuar melhorando a qualidade do produto.

Já o enfoque moderno da qualidade de acordo com Gaither (2006), segue o conceito de que a qualidade aciona a máquina da produtividade, em outros aspectos do quadro da qualidade e nos padrões emergentes da qualidade.

Aos japoneses atribui-se o conceito de que a qualidade impulsiona a produtividade, ou seja, se o setor de produção fizer certo da primeira vez sem que haja defeito, elimina-se o desperdício e reduz-se os custos. Segundo Gaither (2006), quando se trabalha para eliminar defeitos, a qualidade dos produtos e serviços melhora e a produtividade também. Os custos diminuem porque se perde menos produtos para sucata, menos produtos são devolvidos para assistência dentro da garantia e há menos interrupções na produção.

### **2.1.5 Gurus da qualidade**

Os pensadores que merecem destaque segundo Gaither (2006) são: Deming, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Juran e Taguchi. Estes autores trabalharam com indústrias para ajudar as empresas na elaboração de programas de melhoria da qualidade. Gaither (2006) cita resumidamente as características destes pensadores:

W. Edwards Deming era professor da Universidade de Nova Iorque e viajou para o Japão depois da Segunda Guerra Mundial a pedido do governo japonês para ajudar suas indústrias a melhorar sua produtividade e qualidade. De acordo com Gaither (2006), o Dr. Deming era estatístico e consultor e sua

missão foi tão bem sucedida que o governo japonês criou em 1951 o Prêmio Deming que é concedido anualmente para a empresa que se destacar no setor de programas de gerência da qualidade.

Philip B. Crosby, estabeleceu conceitos tradicionais sobre o grau aceitável de defeitos que gostaria de ouvir, argumentando que qualquer nível de defeito é alto demais, e as empresas deveriam trabalhar com programas com metas de zero defeito. Ele afirma que o custo da má qualidade, ou seja, o retrabalho, sucata, horas perdidas de mão-de-obra e máquinas, vendas perdidas entre outros, é tão mal avaliado que quantias ilimitadas podem ser gastas lucrativamente na melhoria da qualidade.

Armand V. Feigenbaum desenvolveu o conceito de controle da qualidade total ou TQC, argumentando que a responsabilidade pela qualidade deveria ficar com as pessoas que executam o trabalho. Neste conceito o produto de qualidade é mais importante do que os índices de produção e o trabalhador recebe a autoridade de parar a produção quando ocorrer problemas de qualidade.

Kaoru Ishikawa pode ter influenciado os gurus da qualidade. Ele criou o conceito de círculos de qualidade e sugeriu o uso de diagramas espinha de peixe, utilizados para localizar reclamações dos clientes. Argumenta também que as empresas americanas delegam a poucos funcionários a responsabilidade pela qualidade de produtos e serviços enquanto que os gerentes japoneses estão totalmente comprometidos com a qualidade.

Joseph M. Juran teve um papel importante na tarefa de ensinar os fabricantes japoneses em como melhorar a qualidade de seu produto. Ele defende o compromisso da alta administração no planejamento da qualidade e na identificação de discrepâncias e melhorias contínuas em todos os aspectos da qualidade do produto.

Genichi Taguchi prestou consultoria à FORD e IBM ajudando-as a melhorar o controle estatístico de seus processos de produção. Ele defende a idéia de que um ajuste constante das máquinas de produção para obter qualidade não é eficaz e que o produto deve ser elaborado de forma a funcionar satisfatoriamente apesar das variações na linha de produção.

### **2.1.6 Padrões emergentes da qualidade**

Com o aumento no interesse na qualidade de produtos e serviços, foi necessário criar padrões internacionais de qualidade e três eventos têm contribuído para esse fenômeno: o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige, o Prêmio Deming e os padrões ISO 9000.

Conforme Gaither (2006) o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige é administrado pelo Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia e só empresas americanas podem concorrer a ele. A satisfação do cliente é o fator de maior peso. Todos os candidatos recebem um resumo escrito dos resultados incluindo pontos fortes fracos dos programas de qualidade e sugestões de melhorias. Passar pelo processo de candidatura força a empresa a verificar o papel da qualidade em seus negócios e determinar mudanças para melhoria. Este prêmio tem um grande significado, pois têm mudado a mentalidade das pessoas em relação à gerência de qualidade, que na busca pela excelência tem feito grandes progressos na obtenção de produtos e serviços de qualidade superior.

O Prêmio Deming é concedido pelo Sindicato Japonês de Cientistas e Engenheiros a empresas que apresentam programas bem sucedidos de melhoria da qualidade. Todas as empresas podem se candidatar a este prêmio, entretanto, a primeira empresa não japonesa a se candidatar foi a Florida Power and Light em 1991. A ênfase do prêmio é o controle estatístico da qualidade como meio de melhorar a qualidade, mas o envolvimento e compromisso da alta administração também são enfatizados, onde quatro de suas atividades são reconhecidas, são elas: atividades da gerência sênior, atividade de satisfação do cliente, atividade de envolvimento do funcionário e atividade de treinamento.

Segundo Gaither (2006), esse prêmio reconheceu muito cedo o movimento internacional de recompensar e incentivar a melhoria da qualidade sendo muito importante no movimento de elevar a excelência na qualidade ao nível estratégico nas organizações.

A Organização Internacional de Padronização (ISO) em Genebra, Suíça,

emitiu diretrizes da qualidade aceitas pela comunidade europeia. Esses padrões abrangem desde a fabricação, inspeção pré-venda até a assistência técnica pós-venda. Esses padrões determinam em grande parte que produtos podem ser vendidos para o mercado unificado europeu, e as empresas estrangeiras que negociarem na Europa, devem revisar as operações para ficar de acordo com os padrões.

De acordo com Gaither (2006) estes padrões estão agrupados em cinco classes:

- ISO 9000 – visão geral e introdutória de outros padrões da série inclui definições de termos e conceitos ligados à qualidade.
- ISO 9001 – padrão geral abrangente de garantia de qualidade em projeto, desenvolvimento, manufatura, instalação e serviços.
- ISO 9002 – é um padrão mais detalhado especificando-se na fabricação e instalação de produtos.
- ISO 9003 – é mais detalhado e se refere à inspeção final e teste dos produtos concluídos.
- ISO 9004 – diretrizes para gerência de um sistema de controle da qualidade. Foi elaborado para ser utilizado na auditoria de sistemas de qualidade.

Os padrões segundo Gaither (2006) especificam o que é exigido, mas não explica como fazê-lo. O comprador especifica os padrões como parte do contrato de compra e o fornecedor dá a garantia de que obedecerá a esses padrões. O processo de conformidade consome tempo e é caro.

Mas à medida que a consciência de qualidade aumenta é inevitável que haja a necessidade de ter padrões de qualidade de aceitação geral.



### 2.1.7 Programas de gestão da qualidade total

De acordo com Gaither (2006), o objetivo dos programas de qualidade total é criar uma organização que produza produtos e serviços que sejam considerados de primeira classe por seus clientes, ou seja, para obter excelência em qualidade, tudo deve ser feito da maneira correta da primeira vez e estar em constante melhoria.

A GQT começa com o compromisso da alta administração, pois sem o apoio da alta administração, estes programas serão vistos apenas como modismo que logo cairão no esquecimento.

“Criar um produto de qualidade superior na estratégia de negócios é a base para uma organização atingir a TQM.” (GAITHER; FRAZIEN, 2006, p. 498).

Para que a GQT seja bem sucedida é necessário que haja mudanças fundamentais na cultura da organização, como buscar o envolvimento dos clientes, produtos e processos de produção baseados nas necessidades dos clientes, formar parcerias com os fornecedores e criar equipes com mais poder e *benchmarking*. Essas mudanças, segundo Gaither (2006) só serão possíveis com o comprometimento da alta administração.

É preciso envolver os clientes nas organizações criando grupos focalizados, que são grupos de clientes que se reúnem com executivos para discutirem e avaliarem a qualidade. De acordo com Gaither (2006), eles são úteis, pois ajudam a empresa a entender o que os clientes querem dos produtos antes que estes sejam criados.

O autor acima mencionado, também cita a importância das pesquisas de mercado e os questionários dos clientes como excelentes ferramentas para se obter informações sobre o que os consumidores esperam de determinado produto ou serviço.

“O desdobramento da função qualidade (QFD) é um sistema formal para identificar os desejos dos clientes e eliminar características de produtos e atividades que não contribuem em nada.” (GAITHER; FRAZIEN, 2006, p. 499).

Este sistema teve origem no final da década de 1960 na Bridgeston Tire Corporation e na Mitsubishi Heavy Industries Ltd., este conceito foi

popularizado pelos professores Yoji Akao e Shigeru Mizuno no final da década de 1970, e consiste na inclusão dos requisitos do cliente no projeto do produto onde são listadas todas as expectativas possíveis dos clientes em relação ao produto, sendo posteriormente, desdobradas em características mais específicas.

Ainda de acordo com Gaither (2006), o QFD atribui pesos às demandas do cliente e uma classificação das características funcionais do produto em relação ao dos concorrentes. Seu objetivo é identificar características que ainda precisam ser melhoradas e o processo é repetido até que a satisfação do cliente com o projeto do produto não consiga mais identificar algo que ainda possa ser melhorado.

Os fornecedores, conforme autor acima citado, também devem ser incluídos no programa de GQT da organização para assegurar que os materiais dos fornecedores também serão da mais alta qualidade.

Segundo Gaither (2006), outra questão que também deve ser incluída na GQT é a embalagem, a expedição e a instalação, pois se um produto, mesmo sendo feito com padrões de qualidade se danificar durante um transporte ou instalado de maneira inadequada, será considerado de má qualidade pelos consumidores, ou seja, as funções de armazenagem e marketing também devem buscar a qualidade perfeita.

Para se obter equipes com mais poder é necessário que haja treinamento dos funcionários, equipes de trabalho e poder, qualidade na fonte e círculos da qualidade. Equipes com poder, segundo Gaither (2006), são funcionários que têm autoridade para agir.

Segundo o autor acima mencionado, ao implantar a GQT, todos os funcionários, desde a fábrica até a diretoria, assim como clientes e fornecedores, devem participar de um programa de treinamento abrangente.

A qualidade na fonte visa colocar o trabalhador do setor de produção no comando do controle da qualidade do produto, ou seja, cada trabalhador deve produzir peças de qualidade perfeita, de acordo com Gaither (2006), a qualidade na fonte segue os seguintes princípios:

- O trabalho de cada um se torna uma estação de controle da qualidade,

onde os trabalhadores são responsáveis pela inspeção de seu próprio trabalho, identificação de defeitos, retrabalho e correção das causas de qualquer defeito.

- Utilização de técnicas de controle estatístico para monitoramento da qualidade em cada estação de trabalho e gráficos de fácil entendimento para informar o progresso aos trabalhadores e gerentes.
- Cada trabalhador pode parar a linha de produção para evitar a produção de peças defeituosas.
- Organização de círculos da qualidade para implantar programas de melhoria da qualidade do produto.

Estes princípios, de acordo com Gaither (2006) ajudam na atribuição da responsabilidade pela qualidade do produto aos trabalhadores do setor tornando-os mais comprometidos com a alta qualidade do produto, permitindo ao pessoal do controle da qualidade realizar um trabalho que tem impacto direto na fabricação de produtos de alta qualidade: eliminação das causas do defeito, treinamento de controle da qualidade e orientação a fornecedores para que melhorem a qualidade de seus produtos. Isso faz com que haja mais colaboração entre controle da qualidade e produção.

Os círculos de qualidade ou CQ são grupos de funcionários que se reúnem para empreender projetos relacionados ao trabalho desenvolvido fazendo com que a organização avance melhorando as condições de trabalho e estimulando o auto desenvolvimento mútuo, utilizando as técnicas do controle da qualidade. De acordo com Gaither (2006), estes grupos analisam problemas da qualidade e trabalham para solucioná-los.

Esse esforço, ainda conforme o autor acima citado, contribui para uma elevação geral da gerência da qualidade na consciência dos trabalhadores, resultando em soluções únicas e inovadoras para os problemas da qualidade.

Outro programa de melhoria de qualidade é o *Benchmarking*. “A prática de estabelecer padrões internos de desempenho examinando como as empresas de classe mundial dirigem seus negócios.” (GAITHER; FRAZIEN, 2006, p. 507).

Fazer o *benchmarking* da empresa, de acordo com o autor acima citado,

em uma área de atendimento ao cliente envolve as seguintes atividades:

- Examinar empresas que estão entre as melhores na obtenção de satisfação do cliente.
- Descobrir com detalhes como essas empresas realizam o atendimento ao cliente.
- Prever como as melhores práticas de atendimento mudarão no futuro.
- Desenvolver estratégias para mudar as práticas atuais da empresa para o que será melhor no futuro.

Uma vez que a organização estabelece o *benchmarking* e elabora um plano, entra em ação um elemento essencial da GQT, a melhoria contínua, que permite de acordo com Gaither (2006), que a organização busque pequenas melhorias em direção à excelência. Esse processo deve ser gradativo e contínuo, pois, a organização nunca pode aceitar que o que ela é seja o melhor que pode ser.

### 2.1.8 Ferramentas da gestão da qualidade total

Existem várias ferramentas que auxiliam na implantação da GQT em uma organização. Entretanto, é importante ressaltar que cada uma deve ser bem analisada e somente utilizada se for a que melhor se adequar às necessidades da organização.

De acordo com Araújo (2007, p. 234), as ferramentas utilizadas são:

- **Gráfico de Barras:** podem ser verticais ou horizontais. Usadas para comparar a quantidade dos dados em relação às categorias diferentes ressaltando a falta de semelhança neles.

Figura 1 - Gráfico de Barras

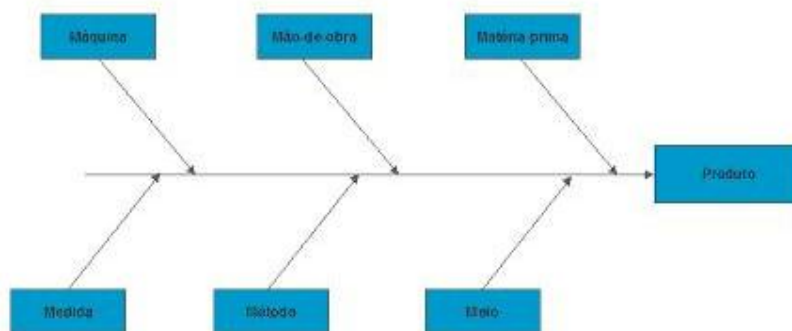


Fonte : <http://www.lugli.org/2008/02/grafico-de-barras/>

- **Diagrama de causa e efeito:** ou espinha-de-peixe, ou ainda, diagrama de Ishikawa, é a representação de um efeito, ou problema, e sua causa, é usado na gestão de processos e favorece a organização dos pensamentos de maneira racional gerando discussões produtivas.

Figura 2- Diagrama de Causa e Efeito

### *Diagrama de Causa e Efeito*



Fonte: <http://www.cedet.com.br/index>

- **Folha de verificação:** possui uma lista de itens a serem conferidos onde se coletam dados para análise quantitativa.

Figura 3- Folha de Verificação

Característica	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote 5	Lote 6	Lote 7	Lote 8	Lote 9	Lote 10
Manchas			X	X			X		X	
Rugosidade			X	X					X	
Quebra durante a extração						X				X
Falhas de Injeção		X			X				X	
Problemas de Soldagem	X			X					X	

Fonte: <http://www.cedet.com.br/index>.

- **Fluxograma:** representação do passo a passo de um processo permitindo a identificação de problemas na organização.

Figura 4- Fluxograma

**Fluxograma Vertical**

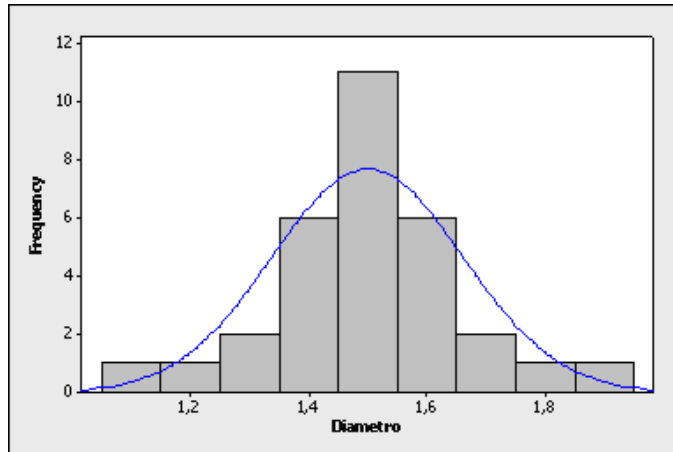
Atividade desenvolvida durante o curso de Engenharia de Produção

Símbolo	Símbolos				Nome	Rotina: <input type="checkbox"/> Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta		Tipo de Rotina	
	○	→	□	△		Sector:	Efetuada por:	Data:	
Ordem	Símbolos				Sector	Descrição dos passos			
1	○	→	□	△					
2	○	→	□	△					
3	○	→	□	△					
4	○	→	□	△					
5	○	→	□	△					
6	○	→	□	△					
7	○	→	□	△					
8	○	→	□	△					
9	○	→	□	△					
10	○	→	□	△					
11	○	→	□	△					
12	○	→	□	△					
13	○	→	□	△					
14	○	→	□	△					
15	○	→	□	△					
16	○	→	□	△					
17	○	→	□	△					
18	○	→	□	△					
19	○	→	□	△					
20	○	→	□	△					
21	○	→	□	△					
22	○	→	□	△					
23	○	→	□	△					
24	○	→	□	△					
25	○	→	□	△					
26	○	→	□	△					
27	○	→	□	△					
28	○	→	□	△					

Fonte: <http://www.doceshop.com.br/>

- **Histograma:** representação visual da dispersão dos dados variáveis.

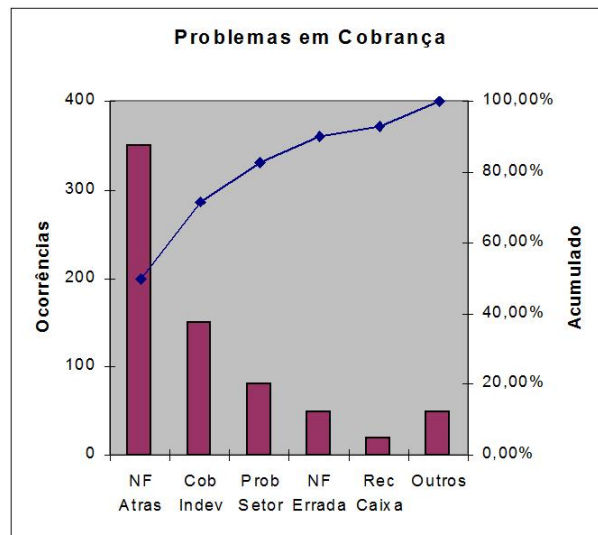
Figura 5- Histograma



Fonte: <http://portal.ferramentasdaqualidade.com/histograma.html>

- **Diagrama de Pareto:** usado para descobrir ou apresentar a importância relativa de dados ou variáveis. Ressalta os pontos vitais em relação aos pontos triviais dentro da organização.

Figura 6- Diagrama de Pareto



Fonte: <http://www.cedet.com.br/index>.

- **Diagrama de dispersão:** permitem avaliar dois fatores influenciadores ao mesmo tempo e determina a força existente nas relações identificadas.

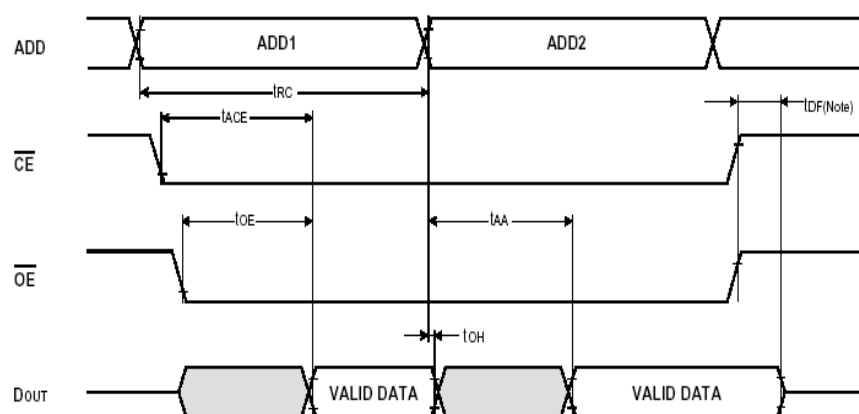
Figura 7- Diagrama de dispersão



Fonte: <http://www.geranegocio.com.br>

- **Diagrama de linha de tempo:** são oscilações relativas a certas variáveis ao longo do tempo, permite a idéia de movimento de algum fenômeno organizacional.

Figura 8- Diagrama de Linha de Tempo



Fonte: <http://www.geranegocio.com.br>

- **Balanced Scorecard:** de acordo com Chiavenato e Neto (2003), o BSC (*balanced scorecard*) é um sistema de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton, que busca atingir objetivos de curto, médio e longo



prazo, integrando as perspectivas organizacionais mais relevantes. Seu foco principal está no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas de cada departamento, de forma a identificar novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização.

Figura 9- *Balanced Scorecard*



Fonte: <http://www.administracaoegestao.com.br>

## Capítulo 3

### 3.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS E QUALIDADE PERCEBIDA

#### 3.1.1 Gerência da qualidade no setor de serviços

A qualidade em serviços, segundo Las Casas (2002), está ligada à satisfação, pois, um serviço bem feito gera satisfação aos clientes que perceberão um serviço como de qualidade e voltarão a comprar ou indicar outras pessoas de seu relacionamento. Essa satisfação atendida pode ser a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou qualquer outra expectativa.

Aplicar a GQT no setor de serviços traz algumas dificuldades, pois, segundo Gaither (2006), os serviços são intangíveis e, devido a sua natureza são difíceis de determinar sua qualidade. Os padrões para medir o desempenho não existem, então os clientes criam seus próprios padrões comparando o serviço que recebem com o que desejariam receber.

Um fator importante que complica ainda mais é a qualidade percebida de alguns serviços que pode ser afetada por aquilo que a cerca. Uma música suave, uma decoração agradável, estacionamento fácil, atendentes cordiais, limpeza e outras características podem, segundo Gaither (2006), determinar a qualidade percebida dos serviços mais do que a qualidade efetiva dos mesmos.

Organizações como hospitais, bancos e restaurantes investem em projetos que despertem determinadas sensações em seus clientes e lhes causem impressões específicas.

A percepção da qualidade é um fator muito importante, pois, de acordo com Las Casas (2002), não basta apenas que o profissional saiba que presta um serviço com qualidade (pois se preparou para fazê-lo e adquiriu experiência nesse ramo de atividade) se o cliente não consegue perceber assim. É difícil para o cliente avaliar a qualidade dos serviços que se recebe, dessa forma, muitas vezes ele o avalia de forma errada, mas conforme sua percepção. Por isso, é necessário que a organização monitore como o cliente está percebendo

seus serviços, através de pesquisas, conversas diretas e, em alguns casos, com um treinamento dos clientes para que possam perceber melhor a qualidade nos serviços prestados.

De acordo com Las Casas (2002), para gerar satisfação e tornar uma prestação de serviços de qualidade, o gestor deve tomar algumas precauções como:

- administrar expectativas – pois o cliente forma sua expectativa a partir de promessas feitas por vendedores de serviços, por experiências anteriores na empresa ou no concorrente e também com o que outros clientes comentam;
- equilibrar a prestação de serviços com a expectativa – se o resultado da prestação de serviços se igualar a expectativa dos clientes então haverá satisfação, se o resultado ficar aquém das expectativas, os clientes ficarão insatisfeitos;
- nivelar as promessas com a prestação de serviços - a organização não poderá falar bem de seus serviços se eles não condizem com a realidade, pois irá aumentar a expectativa dos clientes e esta não será atendida efetivamente;
- superar as expectativas dos clientes – causar encantamento nos clientes superando suas expectativas, para isso é necessário entender profundamente o que os clientes esperam da prestação de serviços.

De acordo com Gaither (2006) o desempenho dos funcionários do setor de serviços determina a qualidade dos serviços.

Para desenvolver serviços com qualidade é necessário que os administradores tenham uma seqüência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismos de controle. Todas essas atividades devem seguir o mercado e suas tendências. (LAS CASAS, 2002, p. 90).

O endomarketing ou marketing interno visa a satisfação das necessidades dos seus clientes internos (colaboradores) para mantê-los motivados que segundo Las Casas (1999) é o principal objetivo do ponto de

vista funcional. Já do ponto de vista normativo, o objetivo é traçar normas e procedimentos onde, de um lado tem os clientes internos e, do outro, os vários produtos a serem vendidos, como benefícios, programas de treinamento, motivação, prevenção de acidentes, qualidade, entre outros.

A princípio as organizações eram centradas apenas no produto, onde o que importava era a aceitação e adaptação de todos ao que era imposto. Atualmente com a concorrência e com os novos valores da sociedade essas atitudes mudaram, pois de acordo com Las Casas (1999), as organizações mudaram o enfoque que tem forte orientação para o consumidor, inclusive o consumidor interno.

O autor acima citado destaca também que deve haver uma limitação na aplicação desse conceito, pois nem sempre os desejos e necessidades coincidem com os objetivos da organização. Nesse caso deve-se buscar um ponto de equilíbrio para que haja satisfação das duas partes levando sempre em consideração o respeito aos objetivos da organização.

De acordo com Las Casas (1999), além de conhecer as técnicas de pesquisa e como aplicar os resultados na prática corrigindo os problemas identificados, é necessário definir uma cultura para facilitar a implantação de qualidade na prestação de serviços.

Segundo o dicionário Aurélio, a “cultura é o comportamento, o complexo de padrões de comportamento, de crenças, das instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade”. (FERREIRA, p. 409, apud, LAS CASAS, 1999, p. 96).

Portanto, segundo Las Casas (1999), a cultura diferencia os grupos de acordo com uma série de características diferenciados pela religião, região, e outras. Estes aspectos são provenientes de uma herança cultural e são encontrados nos grupos empresariais.

De acordo com o autor acima citado, nas empresas há sistemas de crenças e valores característicos e peculiares, regidos por uma estrutura de poder e normas estabelecidas pelos componentes do grupo, também conhecida como cultura organizacional.

Uma definição de cultura organizacional é, “o conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser

comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis”. (BEYER, 1991, p. 3-11, apud, LAS CASAS, 1999, p.97,98).

De acordo com esta definição, há um processo de socialização em que os valores são passados aos demais membros ou aos novos membros e estes a internalizam. Portanto, de acordo com Las Casas (1999), para melhorar a qualidade na prestação de serviços, deve-se considerar a cultura organizacional e entender que o principal é a administração e não a tecnologia.

Cultura de qualidade é o total de aprendizagem sobre qualidade e valores relacionados à qualidade na medida em que a organização progride em sua capacidade de lidar com o ambiente externo e em administrar internamente. (SARAPH; SEBASTIAN, 1993, p. 73, apud, LAS CASAS, 1999, p.98).

Segundo Las Casas (1999), nem sempre a mudança cultural é necessária, pois há organizações que possuem tendências à qualidade, sendo necessárias apenas algumas adaptações, em todo caso, deve-se realizar uma avaliação para medir o nível de orientação à qualidade que a organização possui.

Entretanto, todo processo de mudança é difícil porque há uma resistência natural ao novo, pois ainda de acordo com Las Casas (1999), o ser humano tende a rejeitar tudo aquilo que desconhece, por isso deve-se ter cautela ao implantar novas filosofias.

O autor acima citado sugere que se compare a mudança cultural a uma venda de idéias, onde os responsáveis pela alteração devem convencer os demais membros da organização de que fazer diferente aquilo que eles já fazem trará benefícios para eles mesmos. Esta venda será mais fácil se o sistema referencial dos indivíduos estiver em harmonia com os novos valores, neste caso, a mudança cultural será mais fácil, pois as novas idéias não estarão tão distantes das crenças e valores do grupo. Entretanto, quanto mais distante fica, mas difícil será, pois as novas idéias irão de encontro aos valores já estabelecidos favorecendo a rejeição.

Algumas organizações falham neste aspecto, pois implantam novas idéias através de uma ordem expressa, sem considerar o indivíduo e suas

necessidades. De acordo com Las Casas (1999), o que pode acontecer neste caso é o boicote às novas instruções, se estes funcionários não estiverem convencidos dos benefícios das mudanças poderá haver uma perda de identidade.

Para evitar este tipo de conflito, o autor acima citado, aponta a necessidade de estudar a cultura organizacional identificando quais são os valores principais e entendendo a estrutura da organização, o clima organizacional e a visão da empresa.

Sendo assim, ao entender a cultura organizacional e as diferenças culturais entre os vários funcionários, podem-se estabelecer caminhos para a implantação gradativa de uma nova cultura organizacional.

### **3.1.2 Qualidade e competitividade**

A definição de competitividade é:

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negocio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento... Competitividade é a correta adequação das atividades do negocio no seu micro – ambiente. (DEGEN, 1989, p. 106-107 apud. COLTRO, 1996).

A competição adapta as atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação, uma das estratégias competitivas mais usadas é a diferenciação dos produtos ou serviços, e isso só se consegue quando há qualidade.

Segundo Coltro (1996), a GQT influencia a competitividade empresarial em vários aspectos:

- Produtos confiáveis, sem defeitos, com entregas rápidas possibilitando a diferenciação da empresa.
- Uso de critérios de desempenho com base em indicadores de qualidade, confiabilidade, prazos, flexibilidade, etc.
- Definição de um foco e a busca pela excelência.

- Atividades pensadas de maneira estratégica.

A GQT possibilita a sincronização das estratégias de competição com os objetivos estratégicos da organização. Ela influencia todos os departamentos das organizações, que passam a focar o atendimento de novos produtos e serviços diferenciados e de maior qualidade combinados com baixos custos atendendo assim as necessidades dos consumidores.

Sendo assim, a GQT busca desenvolver nas empresas condições que possibilitem atender as demandas, criando vantagens competitivas duradouras.

A vantagem competitiva, segundo Chiavenato e Neto (2003), ocorre quando uma organização supera as demais em alguma das características de seus bens ou serviços em um mercado. Este conceito depende da comparação com outras organizações e do tempo.

A vantagem competitiva, de acordo com o autor citado, é dinâmica e mutável, pois cada liderança estratégica das organizações está em constante mudança e aprimoramento.

Para alcançar desempenho superior e excelência as organizações buscam uma vantagem competitiva comparativa e sustentável. Chiavenato e Neto (2003) apontam três condições fundamentais para obter uma vantagem competitiva sustentável, são elas:

- perceptibilidade – os clientes percebem a diferença entre o produto de uma empresa em relação ao da concorrência, que deve ocorrer em um ou mais critérios básicos de compra definindo a decisão de compra desses clientes;
- favorabilidade – a diferença decorre das características que favorecem uma empresa em relação aos concorrentes;
- sustentabilidade – essa diferença das características deve perdurar ao longo do tempo.

Para ter valor estratégico, deve-se persuadir os clientes a comprarem novamente, de acordo com Chiavenato e Neto (2003), essa diferença decorre dos atributos de entrega que influenciam as decisões de compra

que são: preço do produto e a maneira como o cliente percebe o produto ou tem acesso a ele. Esses atributos podem incluir a qualidade, aparência, funcionalidade e disponibilidade de serviços pós-venda.

### 3.1.3 Processo de entrega de valor

Segundo Kotler e Keller (2006) a visão tradicional do marketing entende que uma organização faz algo para vender, pois ela sabe o que tem que fazer e sabe que alguém comprará seu produto, entretanto, empresas que possuem esta visão só serão bem sucedidas em cenários econômicos de escassez, onde consumidores não levam em consideração a qualidade.

Já em economias competitivas o “mercado de massa” se divide em micro mercados com desejos, percepções e preferências diferentes.

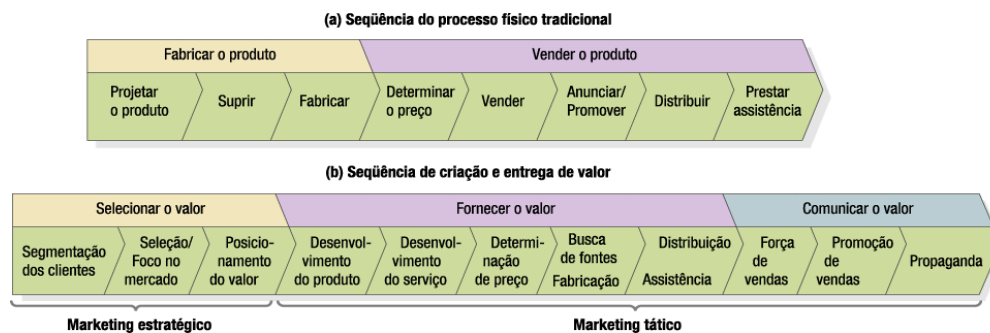
A nova visão de negócios requer organizações que planejem bem antes de iniciar suas atividades, ou seja, que tenha seu mercado-alvo bem definido.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o processo de entrega de valor se divide em três partes, (ver figura 10):

- **Selecionar o valor:** Planejar antes de produzir algum produto e/ou serviço. Deve-se segmentar o mercado para selecionar seu mercado-alvo e ter um posicionamento do valor da oferta.
- **Fornecer o valor:** Determinar quais serão as características específicas, o preço e distribuição do produto.
- **Comunicar o valor:** É a promoção de vendas, propagandas, forças de vendas, etc.



Figura 10- Processo de entrega de valor



Fonte: Administração de Marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

“O processo de Marketing começa antes da existência de um produto e continua enquanto ele é desenvolvido e depois que se torna disponível”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 36).

Esse processo também pode ser definido como:

- **Tempo zero de feedback do cliente:** o retorno do cliente deve ser contínuo (pós-venda) para possíveis melhorias.
- **Tempo zero de melhoria do produto:** avaliação e introdução das idéias de melhorias de clientes e funcionários.
- **Tempo zero de compra:** a empresa reduz custos diminuindo estoques com rápida reposição de produtos (*just in time*).
- **Tempo zero de ajuste:** fabricar os produtos assim que encomendados.
- **Defeito zero:** Produtos de alta qualidade e sem defeitos.

De acordo com o autor acima citado, uma das definições de valor é: Benefícios e custos tangíveis e intangíveis que são percebidos pelo consumidor, combinando qualidade, serviço e preço.

Enquanto que satisfação é: Julgamentos comparativos que uma pessoa faz em relação ao desempenho percebido de um produto em relação a suas expectativas.

De acordo com Kotler (2003), as pessoas desenvolvem preferências por marcas que se tornam conhecidas e criam uma expectativa, pois, as marcas representam mais que o produto, representam um conjunto de serviços,

valores e promessas oferecido pelo vendedor.

Ainda de acordo com Kotler (2003), nesse mercado competitivo as empresas lutam para diferenciar seus produtos e não vendem apenas produtos, mas pacotes de benefícios, não vendem apenas valor de compra, mas valor de utilização.

O autor cita três maneiras de uma empresa fornecer mais valor que seus concorrentes:

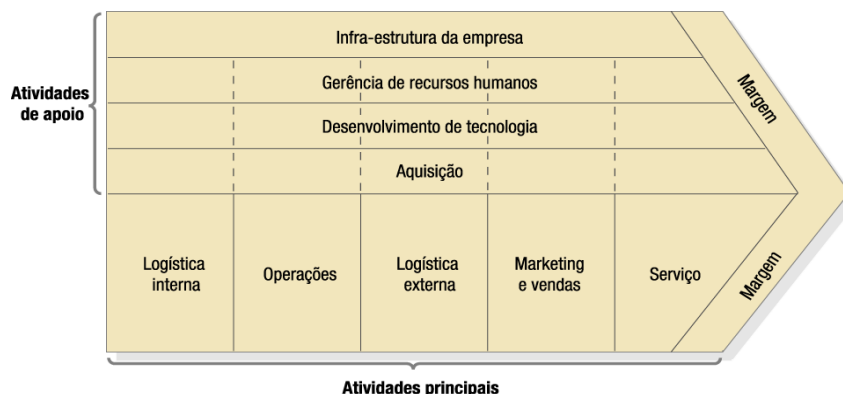
- Cobrando um preço menor;
- Ajudando o cliente a reduzir seus custos;
- Acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente.

De acordo com Michael Porter de Havard (apud. KOTLER, KELLER, 2006) a cadeia de valor é uma ferramenta que identifica maneiras de se criar mais valor para o cliente.

Essa cadeia identifica nove atividades criadoras de valor divididas em cinco atividades principais e quatro de apoio. As atividades principais são (ver figura 11):

- **Logística interna** - suprimentos e compras;
- **Operações** - fabricação;
- **Logística externa** - expedição e distribuição;
- **Marketing e vendas** - comercialização;
- **Serviço** - assistência técnica.

Figura 11- A cadeia de valor



Fonte: Administração de Marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

As atividades de apoio envolvem aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa e são realizadas em outros departamentos.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o sucesso da empresa não depende apenas da excelência no desempenho de cada departamento, mas na excelência com que as atividades são coordenadas para conduzir os processos centrais de negócios.

Esses processos centrais são:

- **Processo de compreensão do mercado**, coleta de informações sobre o mercado;
- **Processo de realização de uma nova oferta**, pesquisa, desenvolvimento e lançamento de produtos de alta qualidade.
- **Processo de aquisição de clientes**, definição de mercados-alvo e prospecção de novos clientes;
- **Processo de gerência do processo do pedido**, recebimento e aprovação de pedidos, expedição pontual e recebimento de pagamentos.

De acordo com Chiavenato e Neto (2003), as pessoas não compram bens e serviços, o que elas compram são valores na forma de bens e serviços.

O que as organizações devem oferecer são produtos e serviços que atenda as necessidades dos clientes, pois, se existem de fato estas necessidades, é porque há espaços vazios que precisam ser preenchidos.

De acordo com o autor acima citado, o ser humano vive em um estado de não satisfação para satisfação se suas necessidades são preenchidas, muitas vezes a localização do estabelecimento e sua aparência, ou a qualidade do processo produtivo não são determinantes na decisão de compra do consumidor, a não ser que estes atributos ofereçam o valor que irá proporcionar satisfação.

A decisão de insatisfação, de acordo com Chiavenato e Neto (2003), é mais difícil, pois, provém de um desgaste e de controvérsias e, em alguns casos, do estado emocional focalizado na perspectiva negativa da relação cliente-fornecedor. Assim, o cliente reluta em estar em estados de insatisfação preferindo oscilar entre satisfação e não satisfação. Para isso, as organizações devem planejar o nível de satisfação que desejam para seus clientes, levando em consideração suas expectativas e seu estado emocional.

De acordo com Las Casas (2002), o preço é uma forma de influenciar na decisão de compra, sendo assim, os preços podem ter diferentes significados para os clientes. Esses significados podem ser:

- **descontos** – quando os prestadores de serviços oferecem descontos ou preços reduzidos para se comunicarem com clientes sensíveis a preços, pois estes, buscam preço como valor principal, sem descuidarem da qualidade;
- **preço psicológico** – quando se ajustam seu preço a valores imediatamente inferiores aos que pretendem cobrar para criar uma imagem de barganha, os preços quebrados dão a sensação de que são menores, essa tática é usada para atrair clientes que buscam o valor pelo menor preço;
- **preço sincronizado** - é o que se ajusta a diferentes situações para corrigir as flutuações de demanda, pois um serviço que tem um pico em determinado período passa a ser mais alto do que em outros de menor movimento. Ex: churrascarias;

- **preço de penetração** – quando um fornecedor deseja vender em grandes quantidades, os preços são determinados em valores mais baixos para estimular a compra ou aumentá-la, sendo usado quando a demanda é elástica e a empresa tem estrutura para atendê-la;
- **preço de prestígio** - é aquele cobrado pelas empresas para dar prestígio e simbolizar alto status, os clientes estão dispostos a pagar o preço mais alto por simbolizarem uma elite de clientes com produtos e serviços exclusivos;
- **desnatação** - quando a empresa aumenta o preço de seus serviços para lançamento ou relançamento e atinge um grupo de consumidores que estão dispostos a pagar um preço maior;
- **preço de valor** – tem o objetivo de “dar mais pelo preço pago”, onde as empresas agrupam produtos e proporcionam pacotes mais em conta. Se os clientes comprarem os itens individualizados pagariam mais do que pagam pelo “pacote”;
- **preço de segmentação de mercado** – as empresas cobram diferentes preços para diferentes segmentos, as vezes os mesmos serviços são cobrados com preços diferentes. Ex: serviços de hospedagem.

#### 3.1.4 Competências centrais

Segundo Kotler e Keller (2006), as competências centrais são a essência do negócio, ou seja, são recursos necessários aos negócios de uma empresa (mão-de-obra, materiais, equipamentos, informações, serviço de limpeza, distribuição, gestão de pessoa, etc). Dessa forma, a organização tem duas opções: ou controlar a maioria desses recursos ou terceirizar os recursos menos essenciais que não fazem parte do seu principal foco.

A competência central possui três características: é fonte de vantagem competitiva contribuindo para os benefícios dos clientes; tem aplicações em vários mercados e é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

O cliente é considerado como “centro de lucro” de uma empresa. A organização que pensa dessa forma considera o cliente no topo do

organograma, com elevado grau de importância, e todos os outros componentes devem estar envolvidos e ter contato com o cliente para conhecê-lo e atendê-lo.

Segundo Kotler e Keller (2006), o valor percebido pelo cliente (VCP) é a diferença entre a avaliação que o cliente faz de todos os custos e benefícios relacionados a um produto e/ou serviço e as alternativas percebidas.

Já o Valor Total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios que os clientes esperam de um produto ou serviço. Por fim, o custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Fidelidade é um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais. (OLIVER apud. KOTLER; KELLER, 2006).

Uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor que seja competitivamente superior para gerar um grande nível de fidelidade.

A proposta de valor, segundo Kotler e Keller (2006) é um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, ou seja, é a experiência resultante que obterá com a oferta e com seu relacionamento com o fornecedor. O que determina se essa promessa será ou não cumprida é a capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor, que inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

Para obter a satisfação do comprador deve-se obter desempenho da oferta em relação às suas expectativas.

Entretanto, a organização não deve focar apenas a satisfação dos clientes, pois o resultado desse investimento pode ter uma baixa lucratividade, acionistas insatisfeitos e colaboradores desmotivados.

Para Kotler e Keller (2006), a organização deve buscar o equilíbrio e uma filosofia que busque alto nível de satisfação do cliente e que assegure a satisfação dos demais parceiros (colaboradores, revendedores, fornecedores acionistas).

Muitas empresas medem a satisfação do cliente e os fatores que a influenciam. Dessa forma, conseguem manter o cliente satisfeito e com isso conquista sua fidelidade.

Se a avaliação da satisfação for em uma escala de um a cinco, os clientes que atingirem o nível um estão propensos a abandonar a empresa e a falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos, mas podem mudar de fornecedor caso recebam uma oferta melhor. Já no nível cinco há mais chance de o cliente repetir a compra e elogiar a empresa. Porém, Kotler e Keller (2006) ressaltam que para avaliar a satisfação deve levar em conta que cada cliente possui opiniões e percepções diferentes.

A satisfação também depende da qualidade dos produtos e serviços. “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. (American Society for Quality Control apud. KOTLER; KELLER, 2006. p. 145).

A empresa sempre fornece qualidade quando seu produto ou serviço atende ou supera a expectativa do cliente.

## Capítulo 4

### 4.1 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS

Nessa monografia foi utilizado o seguinte método de coleta de dados:

A pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado como livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é que permite ao investigador uma cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que uma pesquisa mais direta.

A técnica utilizada foi a entrevista, que segundo Barros e Lehfeld (1990), permitem obter informações de um número maior de pessoas em um espaço de tempo menor, sendo preenchido pelo próprio entrevistado não excedendo mais que dez minutos para não desmotivar os entrevistados e com isso obter respostas superficiais prejudicando a pesquisa.

Foi realizada a entrevista contendo dez perguntas fechadas, que foram entregues à Denise Guimarães Alves, responsável pela área de qualidade da empresa Planner Corretora de Valores S/A. As perguntas foram as seguintes:

#### **1- Um dos diferenciais da Planner foi a obtenção do certificado ISO 9001:2008. O que motivou a empresa a obter essa certificação?**

Obtivemos esta certificação com o objetivo de tornar nossos processos mais claros e bem definidos, agregando valor aos nossos serviços e gerando maior competitividade com relação às demais corretoras através do aumento da confiabilidade de nossos produtos e serviços.

De acordo com Gaither (2006), essa certificação é um padrão mais abrangente que garante a qualidade na prestação de serviços, e seu reconhecimento eleva a excelência na qualidade a nível estratégico nas organizações.

#### **2- Qual a importância da gestão da qualidade total para este segmento de mercado?**

A gestão da qualidade total, baseada em balanced scorecard, nos possibilita saber exatamente onde estamos, onde queremos chegar e como fazer para chegar. Este estilo de gestão nos possibilita manter o foco no cliente, avaliar nossos processos de forma mais criteriosa e aumentar nosso aprendizado.



O BSC (*balanced scorecard*) é, de acordo com Chiavenato e Neto (2003), uma das ferramentas usadas para a implementação da gestão da qualidade total na organização, sendo usado para atingir seus objetivos alinhando as iniciativas de cada departamento de forma a identificar novos processos que geram melhorias na organização.

**3- Em sua opinião, qual deve ser o nível de envolvimento dos colaboradores com a qualidade, integral ou parcial? Todos estão de fato envolvidos, ou apenas uma parte deles participam desse processo?**

Todos devem envolver-se em todas as fases do processo de implantação e manutenção do SGQ, porém, o envolvimento dos gestores e diretores é primordial, sem eles, não há envolvimento dos demais colaboradores.

De acordo com Gaither (2006) a GQT só começa quando há o compromisso da alta administração, pois sem o apoio destes, os programas são vistos como modismos que logo cairão no esquecimento. Por isso, é fundamental que haja o envolvimento de todos que fazem parte dos processos da organização, tanto no ambiente interno quanto externo.

**4- Como os colaboradores são preparados para estas mudanças? Qual a importância do treinamento para a empresa?**

Os colaboradores são informados previamente de todas as mudanças através do canal de comunicação da gestão de pessoas “Fique Ligado” e são preparadas para elas através de manuais e outros informativos. O treinamento é muito importante para nós, porém, em virtude de estarmos presentes em boa parte do Brasil, usamos estrategicamente o e-learning e o envio de manuais como forma de preparação para as mudanças.

De acordo com Gaither (2006) durante o processo de implantação da GQT é importante que haja um treinamento efetivo de todos os colaboradores, para que estes se adaptem às mudanças que ocorrerão na organização e que estejam preparados para entregarem aquilo que a organização espera para poder atender satisfatoriamente seus clientes.

**5- Como sabemos, para que haja qualidade na prestação de serviços é necessário que os colaboradores estejam motivados para obterem melhor desempenho de suas atividades. Como a Planner investe em programas motivacionais? De que maneira mantém seus colaboradores motivados e comprometidos com a empresa e suas metas?**

Não temos hoje um programa explícito de motivação para os colaboradores da corretora, o que existem hoje são ações tácitas, baseadas na avaliação do desempenho do colaborador (suas conquistas e desempenho diário) que quando positiva torna-se ponto de partida para novas e melhores oportunidades.

Segundo Las Casas (1999) o endomarketing ou marketing interno visa a satisfação das necessidades dos seus clientes internos (colaboradores) para mantê-los motivados que é o principal objetivo do ponto de vista funcional. Já do ponto de vista normativo, o objetivo é traçar normas e procedimentos onde, de um lado tem os clientes internos e, do outro, os vários produtos a serem vendidos, como benefícios, programas de treinamento, motivação, prevenção de acidentes, qualidade, entre outros.

#### **6- Durante o processo de mudança para a padronização dos processos, como a empresa lidou com a implantação de uma nova cultura organizacional?**

Foi muito difícil e até hoje é. A grande maioria de nossos colaboradores vem de outras corretoras, que não tem nenhum programa de gestão de qualidade e a rotatividade, apesar de ser baixa, dificulta o processo de amadurecimento do sistema. Mas é algo que estamos melhorando com investimento diário em disseminação da cultura de qualidade através dos Representantes da Qualidade.

De acordo com Las Casas (1999) é preciso estudar a cultura organizacional identificando quais são os valores principais e entendendo a estrutura da organização, o clima organizacional e a visão da empresa. Sendo assim, ao entender a cultura organizacional e as diferenças culturais entre os vários funcionários, podem-se estabelecer caminhos para a implantação gradativa de uma nova cultura organizacional.

#### **7- Como monitoram os níveis de satisfação de seus clientes? O que fazem para atender suas expectativas?**

Através de pesquisas de satisfação, da Ouvidoria Planner e da Ferramenta SM – Solicitação de melhoria, implantamos os mais diversos planos de ação para que com ações preventivas, corretivas e de melhoria possamos alcançar a satisfação e superar a expectativa de nossos clientes.

Segundo Gaither (2006) é preciso envolver os clientes nas organizações, por isso deve-se utilizar das pesquisas de mercado e dos questionários dos clientes, pois são excelentes ferramentas para se obter informações sobre o que os consumidores esperam de determinado produto ou serviço, eliminando características de produtos e atividades que não contribuem em nada.

**8- Além de ser pioneira na certificação ISO 9001, qual seu diferencial em relação à concorrência?**

O respeito, a clareza e a proximidade de relacionamento que temos com o nosso cliente são nosso diferencial.

De acordo com Coltro (1996) a competição adapta as atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação, uma das estratégias competitivas mais usadas é a diferenciação dos produtos ou serviços, e isso só se consegue quando há qualidade.

**9- Qual o empenho da empresa para reduzir o retrabalho nas atividades desempenhadas?**

Estamos totalmente empenhados na redução do retrabalho através de processos bem definidos e do tratamento de ações corretivas, preventivas e de melhoria.

De acordo com Paladini (2000) Essa dimensão envolve a coordenação de todos os elementos da empresa no esforço de adequar o produto ao uso baseado em suas atividades no processo, assim, a Gestão da Qualidade começa sua atividade com contribuições individuais que precisam se engajar em um movimento organizado e bem direcionado. Assim como a adequação de um produto ao uso é um processo gradativo, o esforço de todos pela qualidade é um processo evolutivo por excelência.

**10- Muitas vezes no processo de implantação da qualidade a empresa começa a ficar burocrática, podendo em alguns casos gerar insatisfação em seus clientes pela demora no atendimento e se tornar uma empresa engessada. Quais as estratégias que a empresa utiliza para equilibrar processos burocráticos com agilidade na prestação de serviços?**

A ISO 9001 em sua mais nova versão (2008) facilita a elaboração de procedimentos e processos flexíveis. Ela possibilitou que muitas empresas que não desejavam fazer o investimento para aquisição deste selo por achá-lo burocrático mudassem de opinião e hoje sejam adeptas às práticas de gestão indicadas nessa norma. Não há motivos para engessar os processos e os colaboradores são sempre ouvidos, buscando não cometer este engano.

De acordo com Gaither (2006) os prêmios de qualidade tem um grande significado, pois têm mudado a mentalidade das pessoas em relação a gerência de qualidade, que na busca pela excelência tem feito grandes progressos na obtenção de produtos e serviços de qualidade superior.

## CONCLUSÃO

Hoje a competição esta cada vez mais acirrada. Existe a necessidade de inovar e alcançar vantagem competitiva, por isso, precisa-se entender que a Gestão da Qualidade Total é extremamente importante para a formulação das estratégias empresarias cujo foco principal deve ser o cliente.

De acordo com as respostas da entrevista, que veio de encontro com o que foi proposto nesta monografia, podemos perceber que o foco da organização é o cliente e que esta se utiliza de vários métodos para entregar aquilo que seu cliente deseja, através de estudos, pesquisas de satisfação, treinamento das equipes e um trabalho árduo no que diz respeito à implantação de mudanças, principalmente na cultura organizacional.

Seu desafio é fazer com que profissionais vindos de outras organizações do mesmo segmento se familiarizem com o ambiente da empresa e cumpram com todas as normas impostas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores sem que isso prejudique os processos da organização ou torne-a burocrática.

O treinamento é imprescindível, mas também poder ser aplicado através de manuais e/ou e-learning, que transmite o conhecimento necessário aos colaboradores e os prepara para as mudanças tanto da cultura organizacional quanto dos novos procedimentos que serão adotados, tudo isso visando a excelência no atendimento aos clientes, mas sem esquecer que os colaboradores também são clientes da organização, por isso que é importante mantê-los motivados, seja através de comissões, reconhecimento do desempenho ou de oportunidades de carreira.

Percebemos também que a Gestão da Qualidade Total é fundamental para a organização, pois através de suas ferramentas estratégicas, a empresa alcança a excelência superior que lhe proporciona vantagem competitiva em relação à sua concorrência, pois consegue entender o que seus clientes desejam, e com seus colaboradores devidamente preparados, conquista a satisfação dos clientes que percebem a qualidade que agrega valor aos seus produtos e serviços.

Também é importante ressaltar, que no setor de serviços é difícil mensurar a qualidade, pois esta é percebida pelo cliente de acordo com sua

cultura, suas expectativas e seu estilo de vida. O cliente só diz se um serviço é de qualidade se este atender o que ele deseja ou se tiver o mesmo padrão de uma prestação de serviços anterior que tenha atendido suas necessidades.

Sendo assim, as empresas devem se organizar de forma estratégica na maneira como executarão seus processos produzindo produtos e/ou serviços de alta qualidade, inovadores, com custos reduzidos, em um ambiente adequado e motivador atendendo de maneira satisfatória a crescente demanda dos consumidores e entregando o valor desejado.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luiz César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1.
- BARBOSA, Eduardo F. et al. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- BARROS, Aidil de Jesus de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BALANCED SCORECARD: < <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/perspectivas-do-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- CHASE, Richard B; JACOBS, Robert F; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 8ª reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto; NETO, Edgard P.C. **Administração estratégica em busca do desempenho superior**: uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COLTRO, Alex. **A Gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração) FEA, Universidade de São Paulo. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 21. set. 2009.
- DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/O-que-e/Gestao-da-Qualidade/diagrama-de-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- DIAGRAMA DE DISPERSÃO:< <http://www.geranegocio.com.br/html/geral/ql4g.html>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- DIAGRAMA DE LINHA DE TEMPO: < <http://www.geranegocio.com.br/html/geral/ql4g.html> >. Acesso em: 02. dez. 2010.
- FOLHA DE VERIFICAÇÃO: < <http://www.cedet.com.br/index.php?/O-que-e/Gestao-da-Qualidade/folha-de-verificacao-ferramenta-da-qualidade.html>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- FLUXOGRAMA: < <http://www.doceshop.com.br/blog/index.php/modelos-e-tipos-de-fluxograma-para-quase-todos-os-processos/>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- GAITHER, Norman; FRAZIEN, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRÁFICO DE BARRAS: < <http://www.lugli.org/2008/02/grafico-de-barras/> >. Acesso em: 02. dez. 2010.
- GRÁFICO DE PARETO: < <http://www.cedet.com.br/index.php?/O-que-e/Gestao-da-Qualidade/grafico-de-pareto-ferramenta-da-qualidade.html>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- HISTOGRAMA: < <http://portal.ferramentasdaqualidade.com/histograma.html>>. Acesso em: 02. dez. 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.