

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL SOB A ÓTICA DO MARKETING
FOCADO NO CLIENTE:
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

CELSO ANTONIO MARIANI

ORIENTADORA: Profa. Dr^a. NADIA KASSOUF PIZZINATTO

**Piracicaba, SP.
Junho, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL SOB A ÓTICA DO MARKETING
FOCADO NO CLIENTE:
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

CELSO ANTONIO MARIANI

ORIENTADORA: Profa. Dr^a. NADIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba Unimep, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Piracicaba, SP.
Junho, 2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

MARIANI, Celso Antonio.

Gestão da qualidade e o marketing focado no cliente: Estudo de caso em indústria de bebidas / Celso Antonio Mariani. – Piracicaba, SP, 2006.

Orientadora: Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Celso Antonio Mariani

Gestão da Qualidade Total sob a Ótica do Marketing Focado no Cliente: Estudo de Caso em Indústria de Bebidas

Dissertação defendida e aprovada em 05/06/2006 pela banca examinadora constituída dos professores

Profa. Dr.^a: Nadia Kassouf Pizzinatto (Orientadora)
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr.: Mário Sacomano Neto
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Profa. Dr.^a: Eunice Lacava Kwasnicka.
(UNIP-Universidade Paulista)

Dedico esta obra a minha família, que sempre me apoiou incentivando-me na busca da ampliação de meus conhecimentos. A minha filha Lorena e em especial a minha esposa Ivaldete, que esteve junto em toda a trajetória na conquista desta titulação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos mostrar através de seus ensinamentos: o caminho, a verdade e a vida.

Às mulheres importantes da minha vida: minha mãe (in memoriam) Maria Dalmolin Mariani, minha esposa Ivaldete Carneiro Mariani e a minha filha, Lorena Carneiro Mariani.

Ao meu Pai (in memoriam) Vitório Mariani, que na minha vida serviu de base sólida na busca do aprendizado contínuo.

Ao meu sogro Antonio Carneiro Filho e sogra Iracema Judai Carneiro, por formarem minha segunda família e pelo seu apoio irrestrito nos momentos desta conquista.

À professora Dr^a. Nadia Kassouf Pizzinato, minha orientadora, grande doutora, que na sua simplicidade e no mais alto grau de profissionalismo repassou inúmeros ensinamentos durante a realização deste trabalho.

Ao Professor Dr. Antonio Carlos Giuliani, coordenador do curso que, através de uma equipe de excelentes professores e colaboradores, conduz o processo de ensino e aprendizagem com muita competência, dando-nos todo o respaldo necessário à obtenção deste título.

Aos Professores Dr. Mário Sacomano Neto e à Professora Dr^a. Elisabete Stradiotto Siqueira que compuseram a Banca de Qualificação, cujas observações, levaram-me a desenvolver um estudo mais aprofundado do trabalho proposto, obtendo assim um maior conhecimento do assunto.

À professora Dr^a. Eunice Lacava Kwasnicka, pela sua grandiosa contribuição nas suas ponderações durante a Banca de Defesa, contribuindo com este trabalho.

Ao Sr. Esio Missiato, Diretor-Presidente e o Sr. Esio Missiato Júnior Diretor-Executivo, sócios proprietários da Indústria Missiato de Bebidas Ltda., pelo apoio sem restrições, proporcionando condições para que este trabalho pudesse ser realizado na prática, através da liberação de informações importantes para a sua validação.

Ao Professor Marival Finco, Gerente do Departamento Industrial da Missiato, que desde o começo do desenvolvimento e implementação da Gestão da Qualidade Total na empresa sempre me apoiou e incentivou para que este projeto se tornasse uma realidade.

A Marina J. Neto, Gerente do Departamento da Qualidade, por todo o carinho e dedicação na implantação do projeto de gestão da qualidade total Missiato, contribuindo com o fornecimento de todas as informações necessárias, e pela inestimável ajuda na digitação, diagramação e formatação final do trabalho. ^{vi}

A Jaqueline Calegari, minha aluna do terceiro ano de administração de empresas da FECEA, pela colaboração e pelo apoio na tradução de artigos e textos durante a pesquisa deste trabalho.

Ao Professor Ronie Galeano, companheiro das 45 viagens realizadas de Apucarana a Piracicaba, pelo incentivo e pelo apoio na superação do cansaço nos 49.950 quilômetros percorridos.

À Professora Yolanda Matsuda, pela inestimável contribuição na revisão do texto, demonstrando alto grau de conhecimento e competência na realização desta atividade.

Deixo aqui meus sinceros agradecimentos a todos que direta ou indiretamente contribuíram e colaboraram para a realização e conclusão deste trabalho.

Nunca se tem tempo para se fazer uma coisa bem feita.

Mas sempre se tem tempo para fazê-la duas vezes.

Autor desconhecido.

RESUMO

Esta dissertação teve como finalidade principal apresentar a implantação da gestão da qualidade total (GQT) focada no cliente intermediário e interno, em uma empresa fabricante e comercializadora de bebidas alcoólicas. Para tanto, foi analisada a implantação da GQT, iniciando pelo programa “5S”, seguindo para o gerenciamento da rotina baseado em fatos e dados, sendo concluído com a implantação prática do sistema de gestão da qualidade, buscando-se a certificação da ISO 9001:2000. Toda esta implantação foi analisada dentro da Indústria Missiato de Bebidas Ltda, uma empresa familiar com 46 anos de existência no mercado, produtora da cachaça Jamel e do *whisky* Gran Par, avaliando-se dados relacionados à gestão da qualidade total (GQT), denominado Programa de Qualidade Missiato - PQM -, no período de 2000 a 2005, e a avaliação dos seus clientes intermediários no período de 2003 a 2005. Após uma pesquisa bibliográfica para contextualizar o tema gestão da qualidade total, a evolução das pessoas e sua influência na cultura organizacional, bem como os conceitos de *marketing* na busca da satisfação de seus clientes internos, e intermediários, sendo desenvolvido estudo de caso na Indústria Missiato de Bebidas Ltda. Também foi aplicado um questionário junto aos clientes internos (funcionários), envolvendo o nível intermediário (gerencial) e o operacional (encarregados, supervisores, operadores e auxiliares), tendo sido também aplicado um questionário evolutivo com intervalo anual, nos últimos 03 anos, aos clientes intermediários. Os dados obtidos tanto dos clientes internos como dos intermediários possibilitaram identificar evoluções gradativas das necessidades desses clientes, verificadas a partir da implantação da GQT, promovendo o reconhecimento dessas práticas permitindo demonstrar se foram obtidos resultados significativos, expressos por indicadores de resultados, apresentados neste estudo de caso.

Palavras-chave: Qualidade, GQT, *marketing*, clientes internos e clientes intermediários.

ABSTRACT

This dissertation had as a main purpose to present of implantation of the total quality management (TQM) focused on the internal and intermediate client of the manufacturer and commercialization of alcoholic drinks company. Therefore, it was analyzed the implantation of the TQM, starting of the program “5S”, following to the management of the routine based on facts and data, it has been concluded with the implantation of the quality management system practice, searching the certification of ISO 9001:2000. All this implantation was analyzed inside the Indústria Missiato de Bebidas Ltda, a family owned company with 46 years in the market, manufacturer of cachaça Jamel and whisky Gran Par, evaluating the data related to the total quality management (TQM), called Missiato Quality Program – MQP -, in the period from 2000 to 2005, and the valuation of its intermediate clients in the period from 2003 to 2005.

After a bibliography search to context the topic Total Quality Management, the evolution of the people and its influence in the cultural organizational, as well as the marketing concepts in the search of its internal and intermediate clients’ satisfaction, being developed study of case at Indústria Missiato de Bebidas Ltda. It was also applied a questionnaire to the internal clients (employees), involving the intermediate level (management) and the operational (commissioners, supervisors, workers and auxiliaries), it was also applied an evolutive questionnaire with annual interval, in the last 3 (three) years, to intermediate clients.

The data obtained with the internal clients as the intermediate ones made possible to identify gradual evolutions of the necessities of these clients, verified from the implantation of the TQM, promoting the knowledgement of these practices and allowing to demonstrates if there were significant results, expressed by indicators of results, showed in this study of case.

Key words: Quality, TQM, marketing, internal clients and intermediate clients.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência e percentual das respostas à questão “qualidade do atendimento ao telefone”	97
Tabela 2 - Frequência e percentual das respostas à questão “prestação de serviços do vendedor”	98
Tabela 3 - Frequência e percentual das respostas à questão “satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial”	99
Tabela 4 - Frequência e percentual das respostas à questão “o Departamento Comercial atendeu a suas reclamações”	100
Tabela 5 - Frequência e percentual das respostas à questão “reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial”	101
Tabela 6 - Frequência e percentual das respostas à questão “o atendimento do Departamento Comercial vem melhorando”	102
Tabela 7 - Frequência e percentual das respostas à questão “precisou da entrega de produtos realizada pela Missiato”	103
Tabela 8 - Frequência e percentual das respostas à questão “grau de satisfação no atendimento (entrega)”	104
Tabela 9 - Frequência e percentual das respostas à questão “satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos”	105
Tabela 10 - Resultados dos testes de hipóteses para as respostas da questão “qualidade do atendimento via telefone” para os anos em estudo	106
Tabela 11 - Resultados dos testes de hipóteses para as respostas da questão “prestação de serviços do vendedor” para os anos em estudo	107

Tabela 12 - Resultados dos testes de hipóteses para as respostas da questão “satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial” para os anos em estudo.....	107
Tabela 13 - Resultados dos testes de hipóteses para as respostas das questões relacionadas pelos números “4, 5, 6 e 7” para os anos em estudo	108
Tabela 14 - Resultados dos testes de hipóteses para as respostas da questão “grau de satisfação no atendimento (entrega)” para os anos em estudo	108
Tabela 15 - Resultados dos testes de hipóteses para as respostas das questão “satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos” para os anos em estudo	109
Tabela 16 - Melhoria do grau de cooperação entre os vários setores devido à implantação da gestão da qualidade total.....	110
Tabela 17 - Melhoria da qualidade do trabalho realizado devido à implantação da GQT, na empresa	110
Tabela 18 - A GQT é importante para a segurança do trabalho e o uso dos EPIs	111
Tabela 19 - Melhoria do ambiente físico através do programa “5S”, envolvendo utilização dos equipamentos, organização e limpeza.....	111
Tabela 20 - Melhoria da produtividade, através da utilização das técnicas desenvolvidas na GQT	112
Tabela 21 - Com a implantação da GQT melhorou o relacionamento com seu superior imediato.....	113
Tabela 22 - Através da GQT você melhorou seu relacionamento com seus colegas alocados no mesmo setor de trabalho.....	113
Tabela 23 - A GQT melhorou a qualidade dos produtos fabricados e comercializados pela Missiato	114

Tabela 24 - A GQT contribui para melhorar a aparência externa dos produtos que a Missiato fabrica e comercializa	114
Tabela 25 - A implantação da GQT contribui para a minha realização como profissional dentro do trabalho que realizo.....	115
Tabela 26 - A implantação da GQT proporcionou melhorias nas condições físicas do ambiente de trabalho (instalações, máquinas, equipamentos, uniformes e outros)	115
Tabela 27 - A implantação da GQT proporcionou melhorias no sistema de informações interno da empresa	116
Tabela 28 - A implantação da GQT proporcionou melhoria na minha assiduidade ao trabalho, pelo aprimoramento da autodisciplina	116
Tabela 29 - Com a implantação da GQT obtive melhorias no meu salário e benefícios	117
Tabela 30 - A GQT fez com que eu participasse mais nas tomadas de decisões do meu setor de trabalho	117
Tabela 31 - Dados do Entrevistado (sexo)	118
Tabela 32 - Dados do Entrevistado (tempo de trabalho na empresa)	118
Tabela 33 - Dados do Entrevistado (grau de escolaridade).....	119
Tabela 34 - Dados do Entrevistado (área de atuação).....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sentido adotado, como fazer e benefícios do programa “5S.....	24
Quadro 2 - Resumo do programa “5S”	25
Quadro 3 - Posicionamento sobre itens de verificação e controle de processos.....	28
Quadro 4 - Representação do método PDCA: MASP - metodologia de análise e solução de problemas	31
Quadro 5 - Representação gráfica de um modelo de estratificação	34
Quadro 6 - Representação gráfica do plano de ação do problema em estudo.....	35
Quadro 7 - Representação gráfica da folha de verificação	36
Quadro 8 - Concepções organizacionais comparadas	53
Quadro 9 - A Gestão do relacionamento e da satisfação dos clientes.....	71
Quadro 10 - Cronograma proposto do monitoramento do processo	122
Quadro 11 - Apontamento de produção e retorno de litros.....	123
Quadro 12 - Aplicação da ferramenta da qualidade – 5W 2H	125
Quadro 13 - Folha de verificação no ano de 20004	126
Quadro 14 - Folha de verificação no ano de 2005	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho para a implantação da gestão da qualidade total.....	20
Figura 2 - Método PDCA de gerenciamento de processos	29
Figura 3 - Método PDCA de manutenção e de melhoria	30
Figura 4 - Representação gráfica do diagrama de causa e efeito	33
Figura 5 - Gráfico de Pareto.....	34
Figura 6 - Domínio tecnológico obtido pela gestão da qualidade ISO 9000	39
Figura 7 - Como aprimorar os recursos humanos e desenvolver suas habilidades...	56
Figura 8 - Organograma estrutural da empresa.....	84
Figura 9 - Qualidade do atendimento ao telefone	97
Figura 10 - Prestação de serviços do vendedor.....	98
Figura 11 - Satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial	99
Figura 12 - O Departamento Comercial atendeu a suas reclamações.....	100
Figura 13 - Reclamação ou sugestão do Departamento Comercial	101
Figura 14 - O atendimento do Departamento Comercial vem melhorando	102
Figura 15 - Precisou da entrega dos produtos realizada pela Missiato	103
Figura 16 - Grau de satisfação no atendimento (entrega)	104
Figura 17 - Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos	105
Figura 18 - Gráfico do percentual de retorno de litros lavados no ano de 2003	123
Figura 19 - Diagrama de causas e efeito no processo de lavagem de litros.....	124
Figura 20 - Evolução das horas de Treinamentos nos anos 2000 a 2005	129
Figura 21 - Representação do total de horas de treinamento por colaborador - 2000 a 2005	130

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASQC - Sociedade Americana para o Controle da Qualidade

BVQI - Bureau Veritas Quality International

CCQ - Círculos de Controle da Qualidade

CEQ - Controle Estatístico da Qualidade

EQ - Escritório da Qualidade

CQ – Comitê da Qualidade

GQT - Gestão da Qualidade Total

ISO - (*International Organization for Estandadization*) Organização Internacional para a Normatização

MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas

MPM - Manual de Procedimentos Missiatio

MQM - Manual da Qualidade Missiatio

PDCA - (*Plan, Do, Checck, Action*) Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva

RQM - Registro da Qualidade Missiatio

SAC - Solicitação de Ação Corretiva

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

TQC - (*Total Quality Control*) Controle da Qualidade Total

5S - Senso de Utilização, Organização, Limpeza, Saúde e Autodisciplina.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	03
1.1.1 Objetivo geral.....	03
1.1.2 Objetivos específicos	04
1.2 Hipóteses	04
1.3 Justificativa e Relevância.....	04
1.4 Metodologia	05
1.5 Estrutura do Trabalho.....	05
2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)	07
2.1 Evolução Histórica, Princípios e Conceitos da Gestão da Qualidade Total	07
2.1.1 Evolução histórica da gestão da qualidade total (GQT).....	07
2.1.2 Princípios da gestão da qualidade total (GQT)	11
2.1.3 Conceituação de GQT	18
2.1.4 Implantação prática do GQT	19
2.2. Criando o Ambiente da Qualidade.....	22
2.2.1 Programa “5S”	22
2.3 Gerenciamento de Processos Baseado em Fatos e Dados.....	26
2.3.1 Conceitos e gestão de processo	27
2.3.2 Método P.D.C.A. de gerenciamento	28
2.3.3 Ferramentas da qualidade	32
2.4 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), Segundo a ISO 9000:2000 .	36
2.4.1 O que é o sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000	37
2.4.2 Domínio tecnológico obtido pelo (SGQ) ISO 9000.....	38
2.4.3 Estruturação do (SGQ) para certificação através da ISO 9001:2000	39

3 GESTÃO COM PESSOAS E SUA INFLUENCIA NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	51
3.1 A Evolução dos Recursos Humanos nas Relações de Trabalho	51
3.2 A importância dos Recursos Humanos Na Implantação da GQT	54
3.2.1 Os recursos humanos como fator fundamental para a condução das mudanças	56
3.2.2 Paradoxos organizacionais na transformação dos recursos humanos em gestão com pessoas	58
3.3 Da Administração dos Recursos Humanos (ARH) para a Evolução da Gestão com Pessoas	59
3.4 A Influencia das Pessoas na Cultura Organizacional	62
3.4.1 Conceito de cultura	62
3.4.2 Influencia da cultura organizacional na gestão da qualidade total...	63
4 GESTÃO DA QUALIDADE E O MARKETING FOCADO NO CLIENTE	67
4.1 Conceito de Marketing	67
4.2 Conceito de Marketing Interno	68
4.3 Conceito de Cliente	68
4.3.1 Cliente interno	69
4.3.2 Cliente intermediário	69
4.3.3 Cliente externo	69
4.4 A Evolução da Gestão da Qualidade Total Focada no Cliente	69
4.5 Mensuração da Satisfação do Cliente	72
4.5.1 Conceitos de mensuração na satisfação dos clientes	72
4.5.2 Medidas de mensuração na satisfação dos clientes	74
4.6 Programas de Fidelização de Clientes	78
5 ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA DE BEBIDAS	81
5.1 Caracterização da Indústria Missiato de Bebidas Ltda	81
5.1.1 Visão	82
5.1.2 Missão	82
5.1.3 Política da qualidade	82
5.1.4 Objetivos da qualidade	83

5.1.5 Dados gerais da empresa	83
5.1.6 Área da qualidade (Departamento da Qualidade)	84
5.1.7 Dados gerais sobre o sistema de produção	85
5.1.8 Dados gerais sobre o sistema de comercialização.....	86
5.1.9 Perspectivas de expansão futura.....	89
5.1.10 Mercado internacional.....	89
5.1.11 Concorrência	89
5.2 Metodologia da Pesquisa.....	89
5.2.1 Estudo de caso.....	91
5.2.2 Processo de Coleta de dados	93
5.2.3 Determinação amostral.....	94
5.2.4 Resultados da Pesquisa: apresentação, análise e discussão.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS	141
Anexo A – Questionário dos Clientes Intermediários.....	141
Anexo B - Teste de Hipóteses Utilizando o teste Fisher-Irwin.....	143
Anexo C – Questionário dos Clientes Internos (colaboradores).....	144
Anexo D – Análise de Validade e Confiabilidade do Questionário dos Clientes Internos Utilizando a ANÁLISE DE CLUSTER.....	146
Anexo E – Análise das Variáveis e Construtos do questionário dos Clientes Internos.....	150
Anexo F – Plano de Melhorias da GQT Missiato	152
Anexo G – Macro-Processo da Missiato.....	153
Anexo H – Solicitação de Ação Corretiva no processo de Boas Práticas de Fabricação	154
Anexo I – Capa da Cartilha 5S	158
Anexo J – Fotos do Antes e Depois das Melhorias Físicas do 5S e Boas Práticas de Fabricação	159

1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por um processo contínuo de transformação, em que as empresas convivem com clientes que têm sempre novas necessidades e exigências cada vez maiores, bem como com novos concorrentes de outros países, que entram no mercado utilizando-se de tecnologias modernas, novos materiais e pessoal altamente qualificado, colocando produtos diferenciados em termos de qualidade, preço e atendimento. Este cenário passa a ter um impacto profundo na administração das organizações e nos seus respectivos negócios, colocando assim em risco a sobrevivência, ou a própria criação de novas oportunidades de crescimento das mesmas.

Pode-se perceber neste processo que a concorrência das empresas passa a ser internacional, e as pessoas da organização devem estar preparadas para a implementação de novas técnicas, métodos, ferramentas e valores que vão criando novos sistemas de gestão.

Nas palavras de Campos (1992 p.1),

O mundo vem passando por mudanças muito rápidas no sentido social, tecnológico e, sobretudo mental, trazendo ameaças à sobrevivência das empresas em todo o mundo pelos vários motivos onde o produto da organização perdeu atualidade pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato. Os concorrentes utilizam novos equipamentos que tornam o processo da empresa ineficaz para o novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado. Vários países impõem exigências normativas difíceis de serem alcançadas com seu atual processo, exigindo da organização um novo sistema de gestão.

Carrijo (2004) atribui a busca de novas tecnologias de gestão não somente à perspectiva da inserção das empresas brasileiras num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, mas também à pressão junto aos trabalhadores em razão das constantes ameaças de desemprego provocadas por sucessivas crises econômicas e pelo processo de automação e de atualização tecnológica desenvolvido na década de 90.

De qualquer forma, as organizações necessitam trabalhar com qualidade, o que vem levando a que, entre os novos sistemas de gestão, se adotem os baseados nas exigências normativas da ISO 9000:2000, assumidas por certos países e que surgem como uma tendência mundial.

Com a Gestão da Qualidade Total (GQT) através de suas técnicas de competitividade, baseadas no gerenciamento de processos sustentados em fatos e dados, onde são utilizados métodos como o PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) e as ferramentas da qualidade associadas aos programas participativos (CCQ – Círculos de Controle da Qualidade, Programa 5S, Sistema de Sugestões e outros), passam a merecer uma atenção especial a redução de desperdícios e a melhor utilização dos recursos organizacionais. São fatores fundamentais à sobrevivência da organização neste contexto atual, inserido no mundo globalizado.

Para permanecer neste mercado, as empresas precisam ter competência para oferecer respostas rápidas, sob pena de perder competitividade. O crescimento da empresa está inexoravelmente associado ao crescimento de seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Afinal, somente os colaboradores que compõem a organização são capazes de idealizá-la, definir missão, estabelecer metas, escolher estratégias, desenvolver tecnologias e satisfazer seus clientes externos.

A Gestão da Qualidade Total, hoje com foco no cliente, corresponde a uma cultura empresarial em que todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho; e pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vistas à produção de resultados com qualidade elevada. As pessoas constituem, neste processo, o capital mais importante e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento de criatividade e da produtividade individual. (RIBEIRO e PIZZINATO, 2005, p.33).

Hoje, para sobreviver, a organização precisa conhecer e definir seus clientes, tanto os internos como os intermediários, e terá que ser descomplicada, eficaz, ágil e rápida nas suas decisões, sendo importante um processo de decisão descentralizado, onde todos participam com envolvimento e comprometimento.

Devem-se mudar hábitos para um novo comportamento no que diz respeito à autoridade, postura, responsabilidade, foco de ação, tomada de decisão, cadeia cliente fornecedor, e principalmente o foco voltado ao cliente interno, intermediário e externo, comunicação, negociação, delegação e informação, transformando chefes de uma gestão ultrapassada em líderes de uma administração contemporânea.

O comprometimento exige a busca de parceria, não somente entre o cliente e o fornecedor externo, mas principalmente entre o cliente e o fornecedor

interno, pois fica muito difícil ser parceiro de alguém na ambiente externo, se não se é dentro da organização.

Como fator crítico, existe a necessidade de disseminar dentro da organização uma cultura capaz de direcionar seu foco do produto para a satisfação do cliente, promovendo um melhor atendimento, desenvolvimento e crescimento baseado numa política justa para que possa atender às necessidades dos clientes externos, que é a razão de existência da organização. O novo cenário demanda mudanças das crenças e dos valores que permearam a cultura organizacional da organização. O comprometimento das pessoas não é mais algo desejável, mas sim algo indispensável para a melhoria do ambiente, no mais profundo sentido do termo.

Este trabalho investiga a Gestão da Qualidade Total (GQT) sob a ótica do marketing focado no cliente, assumindo que o foco deva ser voltado não somente ao produto como também ao atendimento as necessidades do cliente.

Neste processo, levanta o pressuposto de que a Gestão da Qualidade Total com o enfoque apresentado utiliza instrumentos, tais como métodos e ferramentas da qualidade, programas como o 5S e a certificação da qualidade, tendo como fatores críticos de sucesso a gestão com as pessoas, os sistemas de informação e a cultura organizacional, num processo de integração teoria-prática, no desenvolvimento de um estudo de caso em indústria brasileira de bebidas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo geral mostrar em que medida a Gestão da Qualidade Total (GQT) modifica o relacionamento da organização com os clientes internos e intermediários, sob a ótica do *marketing* focado no cliente.

1.1.2 Objetivos específicos

Verificar se a GQT conduz a uma gestão participativa, podendo proporcionar melhorias no relacionamento do ambiente de trabalho, elevando a satisfação dos colaboradores nos diferentes níveis que compõem a estrutura

organizacional, mensurando variáveis como rotatividade, salários, sistema de benefícios, horas de treinamentos.

Especificamente na organização tomada por Estudo de Caso neste trabalho, a Indústria Missiato de Bebidas Ltda, objetiva-se verificar por meio de indicadores apresentados na pesquisa de campo se houve melhorias na satisfação dos clientes internos e intermediários com a implantação da Gestão da Qualidade Total (GQT), em itens como os descritos a seguir:

a) Demonstrar se houve melhorias no atendimento aos clientes internos e intermediários em função da capacitação e treinamento desenvolvido na implantação do programa de Gestão da Qualidade Total e outras percepções de melhorias da qualidade;

b) Demonstrar que a aplicação dos métodos e técnicas da GQT poderá levar a uma melhor utilização dos recursos organizacionais (matéria-prima, máquinas, recursos materiais e humanos) e a um aumento da produtividade em razão da redução de desperdícios;

1.2 Hipóteses

Embora seja difícil levantar hipóteses - ou suposições, no dizer de Vergara (2004, p.28) no que se trata de conhecer e mensurar a satisfação dos clientes através da implantação da Gestão da Qualidade Total presume-se que as hipóteses a seguir relacionadas poderão estar incluídas entre os resultados que a pesquisa deste trabalho possa identificar:

Ho: a GQT influencia o relacionamento da organização com os clientes internos e intermediários, sob a ótica do *marketing* focado no cliente.

H1: a GQT não influencia o relacionamento da organização com os clientes internos e intermediários, sob a ótica do *marketing* focado no cliente.

1.3 Justificativa e Relevância

A Gestão da Qualidade Total historicamente foi voltada ao foco no produto e processo. Entretanto, as mudanças no cenário competitivo e outros fatores já especificados vêm mostrando que sua implementação não é decorrência unicamente de modelos de gestão: ela também é dependente dos instrumentos de gestão e de diversos outros fatores críticos de sucesso, tais como as pessoas, a cultura organizacional da empresa, a informação. Isso pode ocorrer em função da possibilidade que as pessoas tenham dificuldades de se adaptar às novas técnicas de gerenciamento, ferramentas e métodos que compõem a Gestão da Qualidade Total (GQT), voltada a elevar os níveis de competitividade melhorando a qualidade e a produtividade tanto dos produtos como dos serviços de uma organização. Além disso, a GQT comunga com o *marketing* focado no cliente, por estarem direcionados a conduzir a organização a uma visão voltada para seus clientes, internos e intermediários, necessários à própria sobrevivência e prosperidade da organização em estudo.

1.4 Metodologia

A abordagem do presente estudo visa buscar técnicas atualizadas no desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total, levando sua evolução não somente à melhoria dos seus produtos mas também à melhoria do relacionamento com as pessoas, chegando ao atendimento e satisfação de seus clientes internos e intermediários conforme preconizam os princípios do *marketing* focado no cliente.

Num primeiro momento, foi realizado estudo exploratório no referencial bibliográfico para levantamentos de conceitos, princípios e idéias que foram analisados no decorrer dos trabalhos, mensurados através de fatos e dados ou por dados provenientes de bibliografias importantes que tratam do assunto;

A temática foi investigada na realidade empresarial em estudo e será analisada por meio de estudo exploratório, tomando por fonte de informação estudo na Indústria Missiato de Bebidas Ltda, localizada em Jandaia do Sul – PR.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação foi desenvolvida com a seguinte estrutura:

No capítulo 1, abordou-se a Introdução do trabalho, que apresenta a importância da Gestão da Qualidade Total no século XXI para a própria sobrevivência das organizações, sendo destacados o objetivo geral e os específicos, as hipóteses, a justificativa e relevância, a metodologia a ser aplicada no desenvolvimento do presente trabalho, sendo este capítulo concluído com a composição da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 trata dos principais conceitos relacionados à Gestão da Qualidade Total (GQT), abordando-se a evolução da filosofia da qualidade total a partir do Japão após a segunda guerra mundial, os princípios da Gestão da Qualidade Total, a sua conceituação e implementação em um ambiente propício através do programa 5S, *kaizen*, bem como a aplicação de métodos de gerenciamento baseado em fatos e dados e concluindo com o sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000 na busca da certificação.

Como o *marketing* focado no cliente ampliou este conceito, aliado ao cliente externo, também o intermediário e o interno, representado pelos funcionários, neste trabalho, reconhece-se a importância deste público e apresenta-se, no capítulo 3, a gestão dos recursos humanos e sua relação com a qualidade, buscando a criação de um ambiente favorável através da valorização do mesmo, acompanhando sua evolução para a gestão com as pessoas, verificando sua influência na cultura organizacional.

O capítulo 4 tem por finalidade mostrar a Gestão da Qualidade Total e o *marketing* focado no cliente, dando ênfase nos clientes internos e intermediários, na busca da evolução da qualidade em serviços, bem como os conceitos de mensuração da satisfação desses clientes e dos programas de fidelização.

O capítulo 5 se refere ao estudo de caso com a apresentação e a caracterização da Indústria Missiato de Bebidas Ltda, bem como descreve a fundamentação teórica da metodologia de pesquisa utilizada para o estudo de caso, com determinação amostral e análise de conteúdo com apresentação dos resultados.

O capítulo 6 traz as conclusões, bem como sugestões para desenvolvimento de trabalhos futuros e recomendações do trabalho apresentado.

2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)

Neste capítulo, busca-se demonstrar a composição da Gestão da Qualidade Total (GQT), partindo de sua evolução histórica, seus princípios, seguindo para a preparação de um ambiente propício à implantação da qualidade através do programa “5S” e de melhorias contínuas denominado *kaizen*, ambos oriundos do Japão, evoluindo através do gerenciamento baseado em fatos e dados, sendo nesta etapa utilizados métodos e ferramentas no gerenciamento de processos necessários à classificação e à qualificação do sistema de informações, tendo sua conclusão com a busca da certificação através do sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000.

2.1 Evolução Histórica, Princípios e Conceitos da Gestão da Qualidade Total

A qualidade, enquanto conceito e preocupação organizacional, vem evoluindo ao longo dos tempos, gerando programas de implantação, voltados à busca da satisfação dos clientes. A Gestão da Qualidade Total fundamenta-se na evolução de métodos e técnicas de gerenciamento desenvolvidos e implementados principalmente no Japão após a Segunda Guerra Mundial, quando este país teve a necessidade de ser reconstruído, utilizando-se os conceitos que compõem este sistema.

2.1.1 Evolução histórica da Gestão da Qualidade Total (GQT)

Pode-se dizer que os conceitos da GQT iniciaram seu desenvolvimento na década de 40, devido à necessidade de fabricar armas que pudessem oferecer segurança e qualidade no seu funcionamento, exigindo assim um controle maior nas etapas do processo, dando ao cliente uma garantia de segurança maior.

Segundo Juran (1993, p. 7), na década de 40, principalmente durante e após a Segunda Guerra Mundial, surgiu uma estratégia nova denominada Controle

Estatístico da Qualidade (CEQ). Nesta época, nos Estados Unidos foi fundada a Sociedade Americana para o Controle da Qualidade (ASQC). O controle passou a englobar toda a produção, desde o projeto até o acabamento do produto.

O Controle Estatístico da Qualidade surgiu com o objetivo de atender as necessidades dos clientes, baseado na inspeção por amostragem e gráficos de controle, sendo desenvolvido pelo estatístico norte americano Walter A. Shewhart, que sempre teve um questionamento grande em relação à qualidade e à variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart também desenvolveu o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) Planejamento, Execução, Verificação e Atuação Corretiva, denominado como ciclo de Shewhart e mais tarde de ciclo Willian E. Deming.

A Segunda Guerra Mundial exigiu a fixação de padrões e a aceleração do desenvolvimento de técnicas de inspeção e controle da qualidade. Deste controle houve uma expansão nas indústrias armamentistas e o desenvolvimento de normas e padrões ligados à inspeção da qualidade.

Foi Shewhart o primeiro pesquisador “a reconhecer que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que seria entendida como meio da probabilidade e estatística”, (Garvin, 1996, p.7), estabelecendo a partir deste período o controle estatístico como aspecto básico do processo produtivo e principalmente para a melhoria da qualidade dos produtos.

A partir da década de 50, houve uma evolução do conceito da qualidade, devido à reconstrução do Japão no pós-guerra. Neste período começaram a surgir algumas práticas e técnicas que fazem parte do atual modelo GQT, principalmente no Japão.

Nas décadas de 60 e 70, o ambiente de negócios começou a mudar, principalmente nos países denominados desenvolvidos, exigindo das organizações posturas diferentes na sua maneira de gestão, em função das mudanças abaixo relacionadas:

- * os mercados nos países desenvolvidos começaram a saturar e os clientes demandavam produtos diferenciados;

- * uma tecnologia mais avançada começou a ser adotada nos processos produtivos;

- * as barreiras na importação e exportação passaram a ser reduzidas;

* surgiu uma competição internacional bem mais intensificada;

Em conseqüência, assumiram a liderança de mercado as empresas que colocavam produtos altamente diferenciados a preços mais competitivos. A qualidade volta-se, assim, para a busca da satisfação das necessidades do cliente dentro de uma visão empresarial moderna.

Segundo Juran (1993, p. 8 e 9),

Durante as décadas de 60 e 70 vários fabricantes japoneses aumentaram bastante sua participação no mercado americano. Uma das principais razões deveu-se à superioridade em qualidade. Muitas indústrias foram afetadas, como, por exemplo, a indústria eletrônica, automobilística, de aço e máquinas. As empresas americanas geralmente não conseguiram observar as tendências. Elas aderiram à crença de que a competição japonesa baseava-se primordialmente na competição de preços e não na de qualidade. “Os japoneses direcionam-se à liderança mundial em qualidade, e conseguirão obtê-la nas próximas duas décadas porque ninguém mais o faz no mesmo ritmo”.

Neste período, com o intuito de eliminar os custos cada vez mais elevados com a falta de qualidade, criou-se uma estratégia que requeria a percepção de todos na organização e devia ser realizada por todos os envolvidos com esta organização. Para que a estratégia fosse eficaz, o controle da qualidade de um produto deveria começar em seu projeto e só terminaria a partir do momento em que o produto se encontrasse nas mãos do consumidor final. Esse controle de todas as etapas do processo de produção foi denominado de controle da qualidade total, ou seja, a GQT.

Nesse estágio, a Gestão da Qualidade Total passou a fazer parte do processo de planejamento organizacional e foi fortemente influenciada pelas preocupações da alta administração.

Segundo Garvin (1996, p. 33),

A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligadas à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensíveis às necessidades da concorrência e o ponto de vista do consumidor, e firmemente associada à melhoria contínua.

Em relação ao processo de fabricação, vale ressaltar que a inspeção no produto era realizada somente no final, quando ele estava pronto. O método foi denominado de princípio de gerenciamento de processo, em que a inspeção e a

monitoração são realizadas em cada etapa do processo, contribuindo principalmente para a eliminação dos produtos defeituosos no final, resultando na redução dos custos de fabricação.

Nesta abordagem surge um elemento importante, o foco da qualidade volta-se para a satisfação das necessidades do cliente, tornando-se primordial que o produto seja definido de acordo com estas prioridades e não mais pelos padrões internos definidos pela própria organização, que passa a ser vista como um sistema aberto.

Garvin (1996, p. 26) define que são os clientes, e não os departamentos internos, que dão a última palavra para se determinar se um produto é aceitável ou não.

Partindo desta visão, passa-se a buscar metas de qualidade, cada vez mais audaciosas, havendo um processo contínuo na sua reformulação, objetivando assim níveis de qualidade cada vez mais altos, tendo como objetivo principal a implantação de um processo de melhoria contínua, exigindo de todos os colaboradores da organização uma visão holística e um compromisso de aprendizado com o intuito de desencadear uma mudança de postura profissional, através de um programa contínuo de educação e treinamento, onde se cria uma nova visão de que a qualidade é uma responsabilidade de todos e não de um único departamento. Isto poderá ser visto a seguir na visão de Garvin:

A internalização de uma ética da qualidade requer, via de regra, uma mudança de atitude nos vários níveis da companhia {...}. E em geral, precisa haver uma compreensão mais ampla e um envolvimento pessoal para a melhoria. No atual modelo a especialização técnica continua sendo desejável, mas passa a ser mais importante uma compreensão dos objetivos estratégicos da empresa. A qualidade não é mais uma função isolada, independente, denominada por técnicos especialistas. Em um número cada vez maior de empresas ela tem de ser incorporada ao sistema operacional como um todo {...}.(GARVIN, 1996, p. 31 e 45).

O trabalho que se propõe desenvolver será a implantação prática de um estudo de caso, utilizando as técnicas da escola japonesa, buscando a certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000, reconhecida em mais de 140 países associados à ISO - Organização Internacional para a Normalização, tendo como objetivo principal uma padronização para a satisfação dos clientes internos e intermediários, levando-se em consideração os imperativos desenvolvidos pelo

consultor norte-americano R.C. Whiteley dentro de uma visão da empresa totalmente voltada para o cliente.

2.1.2 Princípios da Gestão da Qualidade Total (GQT)

A Gestão da Qualidade Total GQT poderá ser conduzida através dos dez princípios que obrigatoriamente devem incorporados às atividades executadas pela organização, sejam elas estratégicas ou operacionais.

Implantar a GQT numa organização significa inevitavelmente internalizar esses princípios em todos os seus aspectos.

Apresentam-se aqui, princípios denominados também dos dez mandamentos da qualidade, apresentados por um encarte da Folha de São Paulo em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), denominado Qualidade Total, estando os mesmos inseridos no 1º fascículo datado de 13 de março de 1994, em seguida serão apresentados os 14 (quatorze) princípios de Deming, buscando finalizar este tópico com uma análise entre as duas colocações e suas possíveis combinações e diferenças.

I. Total satisfação dos clientes: é a mola mestra da Gestão da Qualidade Total . Os clientes são a própria razão de existência de uma organização. A empresa que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação. A empresa precisa prever as necessidades de superar expectativas do cliente. A gestão pela qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes internos e externos, diretos e indiretos e parceiros.

II. Gerência participativa: é preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. No processo da Gestão da Qualidade Total , gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar

competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

III. Desenvolvimento dos recursos humanos: as pessoas buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. Para que os empregados tenham uma nova postura em relação ao trabalho, é preciso, primeiro, que cada um conheça o negócio e as metas da empresa. A organização também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados. Deve manter a valorização e capacitação constante do ser humano, e investir na educação e treinamento, desenvolvendo um ambiente propício a motivação e a satisfação das pessoas.

IV. Constância de propósitos: a adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos. Além disso, planejamento estratégico é fundamental. A definição de propósitos através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

V. Aperfeiçoamento contínuo: o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento leva a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade - com contínuo aperfeiçoamento - é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Deve-se olhar para as novas leis e regulamentos voltados às garantias dos produtos e serviços. Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a empresa oferece mais do que lhe é cobrado, supera as expectativas e ganha a admiração dos clientes. A empresa deve estar atenta: ao permanente

questionamento de suas ações; à busca de inovações nos produtos e processos; à criatividade e à flexibilidade de atuação; à análise de desempenho com a concorrência; à ousadia de propor e assumir novos desafios; à capacidade de incorporar novas tecnologias. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois compará-la com outras situações onde as melhorias e inovações introduzidas possam ser avaliadas.

VI. Gerência de processos: a gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, faz cair às barreiras entre as áreas da empresa, elimina feudos e promove integração. A empresa é um grande processo com a finalidade (missão) de atender às necessidades dos clientes/usuários, através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos. O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. Os processos se interligam formando cadeias cliente-fornecedor. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte cliente. Em uma fábrica de sapatos, quem corta o couro é fornecedor de quem o costura (cliente) que, por sua vez, é fornecedor de quem executa a próxima etapa de produção.

VII. Delegação: o melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos – onipresença, onisciência, e onipotência – seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro da organização; relacionar-se diretamente com todos os clientes, em todas as situações. A saída é delegar competência. Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com um sistema de comunicação ágil, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade. Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embargado à solução de situações imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina a aproximação ou rejeição à empresa, isto é, a empresa poderá ser ágil e flexível ou ser morosa e rígida.

VIII. Disseminação das informações: A implantação da Gestão da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo das informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que cada atividade de cada um representa. A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, é imprescindível. É importante transmitir a eles a idéia de missão da empresa, seus objetivos, produtos e serviços.

IX. Garantia da qualidade: A base da garantia da qualidade está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos repetitivos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido. O registro e controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto ou serviço. A garantia da qualidade leva a ações sistemáticas e planejadas, estabilidade dos processos e rotinas, confiabilidade-certificação, formalização do processo e garantia da qualidade em serviços.

X. Não aceitação de erros: o padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de “zero defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição de suas atividades. Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Esta noção deve nascer de um acordo entre a empresa e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O Custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O erro é mais oneroso quanto mais cedo aparece no processo. Um erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento. (SEBRAE; FOLHA DE SÃO PAULO, 1994), baseado em estudos desenvolvidos pela Fundação Cristiano Ottoni da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Em 1986, Deming colocou seu conhecimento sobre a Gestão da Qualidade Total em 14 (quatorze) pontos ou princípios, em que os mesmos

determinam um método de administração da qualidade, também denominado de método Deming:

I. Criar a constância de propósito para a melhoria do produto ou serviço, com um plano para se tornar competitivo e se manter no negócio, possibilitando dessa forma emprego a muitas pessoas.

II. Adotar uma nova filosofia: estamos em uma nova era econômica. Não podemos mais aceitar normalmente atrasos, erros, materiais defeituosos, e erros humanos no trabalho, a administração deve despertar para o desafio, assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança (zero defeito, método e criatividade na solução de problemas).

III. Acabar com a dependência da inspeção em massa, isto é, entender que a inspeção e o controle não são formadores da qualidade, e sim dos custos. A qualidade não vem da inspeção, mas sim da melhoria do processo. As evidências estatísticas podem comprovar que a qualidade está embutida no produto ou serviço.

IV. Parar com o processo de fazer negócios baseados em preços, mas que dependem de medidas significativas da qualidade, junto com o preço. Elimine fornecedores que não podem qualificar-se com evidências estatísticas da qualidade.

V. Melhorar constantemente o sistema de produção do serviço, para melhorar a qualidade e produtividade e, dessa maneira, reduzir constantemente os custos.

VI. Instituir métodos modernos de treinamento e retreinamento, muitos se possível, dentro do próprio local de trabalho.

VII. Instituir na liderança, ou seja, investir na liderança e não em supervisão e controle.

VIII. Afastar o medo do ambiente de trabalho para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa.

IX. Eliminar as barreiras existentes entre os departamentos. Quem trabalha nas áreas de pesquisa, projeto, vendas e produção devem agir como equipe, para antecipar problemas na produção e na utilização que possam afetar o produto ou serviço.

X. Eliminar slogans, exortações e metas para os empregados, pedindo zero defeitos e níveis mais altos de produtividade. Essas exortações apenas criam relações hostis, já que o principal nas causas da má qualidade e má produtividade é o sistema, o qual se encontra além do alcance da força de trabalho.

XI. Eliminar as cotas numéricas, ou seja, desviar os funcionários da crença absurda de que é preciso fazer mais numericamente. Criar padrões que promovam a qualidade. Eliminar a administração por objetivos.

XII. Eliminar as barreiras que impedem ao trabalhador sentir orgulho pela tarefa bem feita. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.

XIII. Instituir um sólido programa de educação e autotreinamento, ou seja, investir na aquisição de uma nova mentalidade, permeada por ferramentas e métodos revitalizantes para a empresa e.

XIV. Agir no sentido de caracterizar a transformação. Colocar todos na organização trabalhando para atingir essa transformação. A transformação é tarefa de todos. (DEMING, 1982, p. 23 - 96).

A seguir, apresenta-se uma análise comparativa entre os dez princípios definidos pelo SEBRAE, divulgados na folha de São Paulo, e os 14 pontos ou princípios do método de administração da qualidade apresentados por Deming.

O primeiro princípio determina a total satisfação do cliente; neste caso pode ser comparado com o princípio dois do Deming, onde ele determina que se devem eliminar todo e qualquer atraso, defeitos e outros retrabalhos;

O segundo princípio se refere à gerência participativa, estando relacionado com o nono e o décimo princípio de Deming, que determinam a eliminação das diferentes barreiras entre os departamentos, e a qualidade é tarefa de todos e não apenas do departamento de qualidade;

O terceiro princípio, que trata do desenvolvimento dos recursos humanos vem ao encontro do que Deming determina no sexto, sétimo e décimo segundo, onde trata respectivamente de treinamento, liderança e orgulho para realizar um trabalho com qualidade;

O quarto princípio fala sobre a constância de propósito e está relacionado com o primeiro princípio de Deming, que trata do mesmo assunto;

O quinto princípio apresentado pelo SEBRAE pode-se relacionar com o décimo terceiro de Deming, o qual determina que a educação e o treinamento deverão ser constantes, somente assim se fará frente as constantes mudanças, mantendo-se o aperfeiçoamento contínuo;

O sexto princípio relaciona-se diretamente com o terceiro princípio de Deming, que diz que a qualidade não vem da inspeção, mas sim da melhoria do processo;

O sétimo princípio está relacionado com o décimo quarto de Deming, pois todos devem participar e são responsáveis pela transformação dos resultados, e isto só é conquistado com uma delegação forte para tornar a empresa ágil e flexível neste processo de mudanças rápidas e contínuas;

O oitavo princípio está relacionado com oitavo de Deming, pois as pessoas que compõem uma empresa perdem o medo de realizar um trabalho eficaz, quando a organização à qual ela pertence tem um sistema eficaz de comunicação e disseminação das informações;

O nono princípio se relaciona diretamente com o quarto e o quinto de Deming, pois os mesmos tratam da garantia da qualidade. Para tanto deverão ser credenciados e qualificados os fornecedores, e melhorar continuamente o sistema de produção através de um projeto de planejamento e desenvolvimentos de produtos e serviços;

O décimo princípio da não aceitação de erros está de comum acordo com o segundo princípio de Deming, que também trata de responsabilidades de assumir e eliminar os erros.

Pode-se concluir que os princípios apresentados por SEBRAE e Deming têm uma relação direta uns com os outros, embora um apresente dez princípios, e outro apresente quatorze.

2.1.3 Conceituação de GQT

Campos conceitua que (1992, p.15) a GQT é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

É importante frisar que o conceito de controle está empregado no sentido de gestão ou gerenciamento.

De acordo com Castelli, (2003, p.70),

A GQT, de forma resumida, pode ser descrita como sendo um modelo gerencial em que a empresa, através do controle ou da gestão dos processos, busca satisfazer as necessidades de todas as pessoas com as quais tem compromisso (clientes, empregados, acionistas e vizinhos).

Segundo Ishikawa (1997, p. 43), a GQT no Japão era definida como:

Um sistema de métodos de produção que produzem economicamente bens ou serviços de boa qualidade atendendo aos requisitos do consumidor. O controle de qualidade moderno utiliza métodos estatísticos e é chamado freqüentemente de controle de qualidade estatístico. Então Ishikawa deu sua própria definição de GQT, como sendo praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.

Falconi (1992, p. 8) determina que a empresa busca sua sobrevivência através da aplicação da GQT e define que

Garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do cliente a um custo inferior ao do seu concorrente. Estamos, pois falando da qualidade, que é a essência deste texto.

Resumindo pode-se dizer que a Gestão da Qualidade Total (GQT) é um programa permanente que busca a constante melhoria da qualidade por toda a empresa, e coloca a qualidade como ponto central dos seus negócios e atividades, disseminando-a em todas as atividades de todos os seus colaboradores. Na verdade é uma escala de valores que passa do nível de vida para a qualidade de vida, isto é uma nova maneira de pensar, sentir e agir.

2.1.4 Implantação prática da GQT

O desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total (GQT), segundo Vicente Falconi Campos, poderá ser implementado na prática através da condução de quatro etapas: num primeiro momento, faz-se necessário buscar o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas que fazem parte da organização, em busca de uma *mudança planejada da cultura organizacional*, dado que a mudança comportamental do indivíduo através da busca é à base do aperfeiçoamento e só ocorre mediante seu completo envolvimento e comprometimento. O aperfeiçoamento desta cultura acontece com base em método e comportamento, sendo esse processo de melhoria necessário à própria sobrevivência futura da organização.

A segunda etapa, denominada *gerenciamento da rotina*, ou *gerenciamento baseado em fatos e dados*, passa pela implementação da chamada padronização de processos denominados repetitivos ou rotineiros. Nesta etapa, a organização busca desenvolver e implementar os estudos de problemas com a utilização do método PDCA de gerenciamento.

A terceira etapa é denominada de *gerenciamento pelas diretrizes*, onde a organização estabelece seu planejamento de curto, médio e longo prazo e

determinam-se as metas e medidas necessárias para definir o rumo a ser seguido pela empresa.

A quarta etapa é à *busca da certificação* da empresa através do sistema de gestão pela qualidade segundo a ISO 9000:2000. Nesta etapa, a organização já tem uma cultura voltada à qualidade e com o foco voltado principalmente para a satisfação do seu cliente. A certificação é vista como um prêmio pela implantação das etapas anteriores.

Representação gráfica das etapas da implantação da GQT,

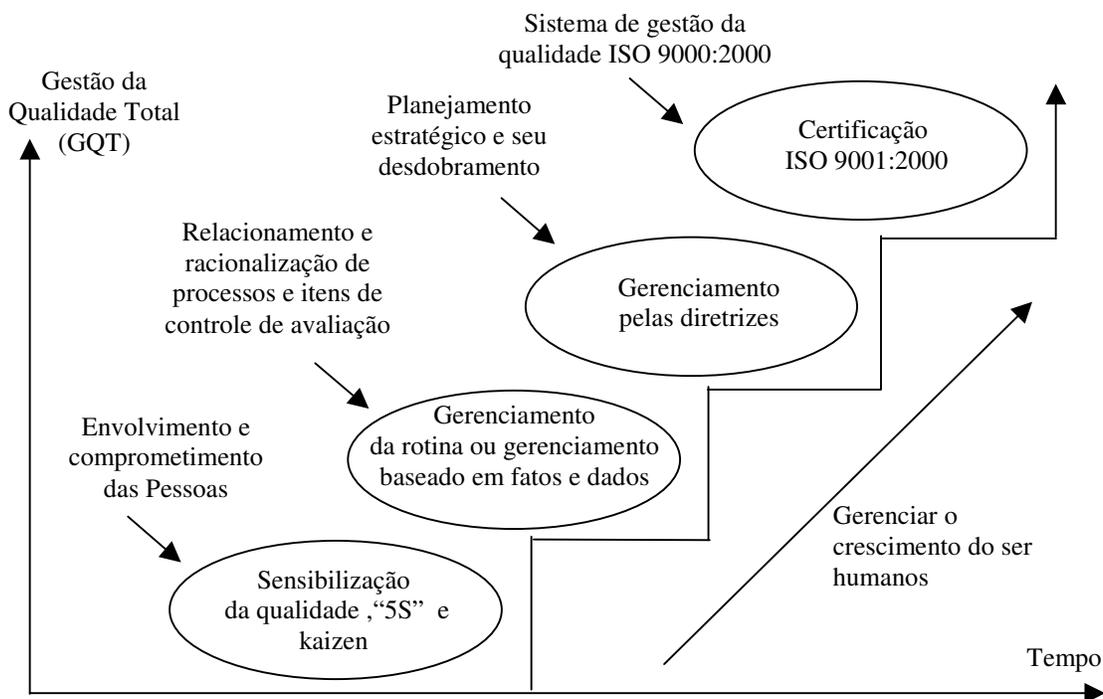


Figura 1 - Caminho para a implantação da Gestão da Qualidade Total .

Fonte: MARIANI, C. A. (2005, p. 20).

Em seu livro TQC, controle da qualidade total (no estilo japonês), Campos define que

A implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não se deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da empresa. Um programa de qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente (CAMPOS, 1992, p. 117).

Continuando segundo a visão de Campos, alguns pontos fundamentais devem ser seguidos para obter sucesso na implantação prática da Gestão da Qualidade Total (GQT):

- (a) a GQT é implantada pela linha de cima para baixo (“*top-down*”). Esta implantação é assistida pelo escritório da qualidade (EQ);
- (b) a implantação da GQT é de responsabilidade indelegável do presidente da empresa. Se ele não perceber a necessidade da GQT, a sua implantação é impossível;
- (c) a implantação da GQT é um processo de mudança comportamental e cultural e, portanto, é baseada em grande esforço de educação e treinamento;
- (d) nunca implante GQT sem orientação contínua de instituição qualificada e credenciada;

Concluindo, Campos (1992, p. 177) afirma que

A implantação da GQT é um processo de mudança muito forte e precisa das seguintes condições básicas; a- Liderança persistente das chefias e, b- Educação e treinamento (a “resistência” às mudanças é produto da ignorância). É bom lembrar que educação é novo conhecimento para a mente e treinamento é a prática do uso do conhecimento. Só educar não resolve; é preciso educar e treinar. A prática é a mãe das mudanças.

Juran e Gryna (1993, p. 220 e 221) também definem um método de implantação prática da GQT:

A qualidade está se espalhando adequadamente para todas as organizações dentro da companhia, com tarefas, critérios e métodos de medição claramente definidos para assegurar a obtenção dos níveis de qualidade prescritos.

Os autores colocam um exemplo da empresa americana Hughes Aircraft Company onde definem alguns itens para a implantação da estratégia de qualidade, sendo o primeiro passo necessário à adoção em toda a empresa da abordagem da Gestão da Qualidade Total , envolvendo:

- (a) admissão por parte de cada indivíduo da responsabilidade pela qualidade de seu próprio esforço e *output*;

- (b) admissão por parte da administração da responsabilidade em fornecer sistemas de treinamento de forma que cada indivíduo possa desempenhar o melhor de sua capacidade;
- (c) reconhecimento de que cada indivíduo tem um ou mais clientes, e de que a qualidade de seu *output* é medida pelo grau com que esse *output* satisfaz as necessidades desses clientes;
- (d) a concentração na prevenção de erros e defeitos em todas as atividades através de cuidadosa medição e controle da mão-de-obra e do processo, concomitante à detecção de erros e defeitos posteriores ao fato.

Juran e Gryna (1993, p. 221) concluem que:

Cada organização operacional operará de acordo com um plano para obtenção dos objetivos de qualidade total. A realização será avaliada pela verificação do processo em direção às metas mensuráveis.

Pode-se concluir que para a implantação prática da GQT, requer um forte envolvimento e comprometimento tanto da alta administração, como da média gerencia e dos colaboradores que formam a base operacional, buscando conhecimento técnico para a aplicação dos métodos e técnicas necessários à sua implementação.

2.2 Criando o Ambiente da Qualidade

Para a implementação de um sistema da qualidade, deve-se primeiro criar um ambiente propício a este desenvolvimento, iniciando por um processo de conscientização das pessoas, melhorando o relacionamento e a estrutura física, podendo ser implementado através do programa “5S”, e das melhorias contínuas dos métodos, processos, produtos e pessoas (*kaizen*), preparando assim o ambiente da qualidade.

2.2.1 Programa “5S”

A qualidade começa com implantação e operacionalização do programa “5S”, visto como o primeiro degrau para se conquistar a qualidade. Não se pode falar em qualidade num ambiente sujo, desorganizado e onde as pessoas não têm respeito uma com as outras, bem como não colaboram entre si.

O programa “5S”, em alguns casos e lugares é denominado de *hosekeep*, ou seja, arrumando a casa. Este processo tem sido desenvolvido e implementado em muitas empresas brasileiras. O programa se consolidou no Japão, a partir da década de 50, logo após a Segunda Guerra Mundial para fazer frente à sujeira e à desorganização que existia nas empresas daquele país.

No Japão, o “5S” configurou-se numa prática em que os pais japoneses ensinavam seus filhos esses sentidos, com enfoque educacional, consolidando-se e estendendo-se à fase adulta, na sociedade e no meio profissional.

Segundo (Silva, 1996, p. 19),

A partir de 1991, quando o “5S” foi lançado formalmente no Brasil, sua importância fundamental na criação do ambiente da qualidade tem sido reconhecido amplamente pelas organizações, incluindo muitas das maiores e melhores empresas sediadas no Brasil.

O Programa “5S” se caracteriza como uma filosofia de mudança comportamental baseada em cinco princípios básicos, cujas palavras sinônimas (em Japonês) quando pronunciadas têm som de “S” em seu começo: Sendo assim faladas como *SEIRI* (senso de utilização), *SEITON* (senso de ordenação ou organização), *SEISOU*, (senso de limpeza), *SEIKETSU*, (senso de saúde), *SHITSUKE*, (senso de autodisciplina).

A seguir, apresenta-se um Quadro onde serão relacionados os cinco sentidos, sendo colocado de forma sucinta o sentido adotado, como proceder na prática e quais os benefícios de cada um.

Senso de utilização		
Sentido Adotado	Como Proceder na Prática	Benefícios
*Utilizar recursos de acordo com a necessidade e adequação. *Evitar excessos, desperdícios e má utilização. *Manter, no local de trabalho, somente objetos e dados necessários.	*Identificar o que é necessário e desnecessário no seu local de trabalho	*Liberação de espaços. *Reaproveitamento de recursos. *Combate à burocracia. *Diminuição de custos.
Senso de ordenação ou organização		
Sentido adotado	Como Proceder na Prática	Benefícios
*Disponer os itens de forma sistemática. *Considerar (repensar) o arranjo físico como fator muito importante. *Fazer uso da comunicação visual.	*O que é usado constantemente fica o mais próximo possível. *O que é usado ocasionalmente fica em arquivos. *O que é usado raramente, deixar em local mais distante.	*Economia de tempo; *Diminuição do cansaço físico. *Maior facilidade para encontrar objetos e informações. *Evacuação rápida em caso de perigo.
Senso de limpeza		
Sentido adotado	Como Proceder na Prática	Benefícios
*Eliminar todo e qualquer traço de sujeira e agir na causa fundamental. * “O local mais limpo não é aquele que se limpa mais, mas sim aquele que se mantém limpo”.	*Educar para não sujar. *Limpar o que está sujo. *Inspeccionar enquanto limpa. *Descobrir e eliminar as fontes de sujeira.	*Bem-estar social. *Conservação dos equipamentos. *Prevenção de acidentes. *Boa impressão nos clientes.
Senso de saúde		
Sentido adotado	Como alcançar?	Benefícios
*Ter condições de trabalho favoráveis à saúde física e mental.	*Praticar os 3 (três) primeiros sentidos. *Mapear e eliminar fontes de risco. *Embelezar o local de trabalho.	*Local de trabalho agradável. *Redução de acidentes e doenças. *Empregados saudáveis e bem dispostos.
Senso de autodisciplina		
Sentido adotado	Como alcançar?	Benefícios
*Estar comprometido com o cumprimento de Padrões Éticos e Técnicos; *Buscar a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.	Seguir sempre os padrões éticos, técnicos e morais da organização; Respeitar, cumprir e manter acordos; Ser persistente em todos os aspectos.	*Previsibilidade dos resultados; *Auto-inspeção e autocontrole; *Melhoria contínua em nível pessoal e organizacional; *Criação de novos hábitos.

Quadro 1 - Sentido adotado, como proceder na prática e benefícios do programa “5S”.

Fonte: Elaborado pelo autor do presente trabalho

Para a obtenção de um ótimo resultado na implementação prática do programa “5S”, alguns princípios devem ser levados em conta por todas as pessoas da organização, como:

- (a) compartilhar, emprestar, ceder;
- (b) ter cuidado com brincadeiras de mau gosto;
- (c) atender mal os clientes;
- (d) colocar e (manter) as coisas no lugar;
- (e) limpar, evitar a sujeira;
- (f) manter a higiene;
- (g) colaborar com a autodisciplina;
- (h) ser honesto com os objetos dos outros.

Deve-se ter também uma visão sistêmica; os “5S” deverão ser implementados na prática em conjunto, para se obter sucesso. Ou estamos bem em todos eles ou não teremos bons resultados.

Senso de utilização	*Manter só o que é útil; *Descartar o inútil.
Senso de ordenação ou organização	*Organizar o útil; *Cada coisa em seu lugar.
Senso de limpeza	*Educar para não sujar; *Limpeza combina com “5S”.
Senso de saúde	*Valorizar a saúde física e mental do indivíduo.
Senso de autodisciplina	*Compromisso com as regras; *Fazer e recomeçar sempre.

Quadro 2 - Resumo do programa “5S”.
Fonte: MARIANI, C.A. (2005, p. 18).

De acordo com Silva (1994, p.17),

Após vários anos de aplicação bem sucedida do programa, uma certa empresa japonesa concluiu que a essência do 5S é a fé. “Somente quando os colaboradores se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, ter-se-á compreendido a verdadeira essência do 5S”.

Pode-se entender que o 5S é uma mudança comportamental dentro da empresa, onde se começa fazendo uma grande faxina no sentido físico e mental, em que é importante o papel da liderança. Deve-se manter a persistência e a flexibilidade das ações e se faz necessário confiar nas pessoas.

Silva (1994, p. 25) afirma que o 5S “É fácil de começar, difícil de manter, mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano latente nas organizações”.

Percebe-se que o objetivo principal do programa “5S” está no sentido de melhorar o ambiente de trabalho em seus aspectos físico, lógico e mental, educando as pessoas em relação aos desperdícios, à desorganização e à sujeira, fatores estes que provocam conflitos no ambiente de trabalho.

Concluindo, pode-se dizer que o “5S” está voltado para as transformações do comportamento humano, baseado no compromisso de todas as pessoas envolvidas no processo mediante suas ações profissionais e pessoais, contribuindo, assim, na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento e à implantação da Gestão da Qualidade Total .

2.3 Gerenciamento de Processo Baseado em Fatos e Dados

O gerenciamento de processos baseado em fatos e dados se faz necessário para a sobrevivência e a prosperidade das organizações, sendo uma forma de gestão capaz de proporcionar redução de desvios de custos e despesas e passar a agregar valor na condução das atividades dentro de vários processos organizacionais. Este gerenciamento consiste na aplicação prática do método PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), também reconhecido como o método PDCA em 8 etapas ou MASP- metodologia de análise e solução de problemas.

Nas palavras de Dikesch; Mozzato (2004, p.7), “a imposição mercadológica feita pelas diretrizes gerenciais contemporâneas (modelos de gestão sistêmicos) e pela abertura comercial que configura um ambiente nacional mais competitivo, estimula a reorganização dos parâmetros de competitividade ao estabelecer a qualidade no processo (não apenas no produto) como imperativo de continuidade” dos empreendimentos de negócios. Diversas ferramentas estão sendo desenvolvidas, como contribuição acadêmica ao aperfeiçoamento da gestão das organizações, e métodos

gerenciais também vêm sendo estudados, como o sistema de gerenciamento de processos baseado em fatos e dados com a utilização do método denominado PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), bem como as ferramentas da qualidade como suporte das informações necessárias.

2.3.1 Conceitos e gestão de processo

Para Werkema (1995p. 6), processo é

Uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço.

Uma organização pode ser visualizada e caracterizada como um processo, e dentro dela pode-se perceber a existência de conjuntos processuais menores, que compõem o fluxo de produção de bens ou o fornecimento de serviços, que exigem acompanhamento constante.

Tal acompanhamento ou controle de processo para Campos (1992, p.17),

É a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa. O primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito. Sempre que ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado. Observando a importância da separação das causas de seus efeitos no gerenciamento e como nós temos a tendência de confundi-los, os japoneses criaram o diagrama de causa e efeito

A gestão dos processos, nas organizações, exige a definição de itens de controle e de verificação: são características utilizadas para avaliar os desejos subjetivos dos clientes transformando-as em grandezas mensuráveis de satisfação, de conhecimento de todas as pessoas da organização.

O Quadro 3, a seguir, compila alguns posicionamentos sobre itens de verificação e controle. Pela análise dos posicionamentos, percebe-se que os itens de controle estão associados a índices numéricos e os de verificação às causas de

problemas em determinado item de controle. Analisando o quadro, percebe-se que apenas o enfoque é que muda: Campos (op.cit) refere-se à qualidade total, Werkema enfoca um processo de forma geral, e Delaretti e Drumond especificam o atendimento aos clientes como objetivo principal. Pode-se ainda deduzir que os itens de verificação são implementados e monitorados durante o processo e poderão interferir no resultado final. Já os itens de controle são aplicados ao produto final.

Autores	Itens de controle	Itens de verificação
Campos (1992, p. 19)	São índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.	“Índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle”.
Werkema (1995, p. 11)	Características mensuráveis por meio das quais um processo é gerenciado.	“Principais causas que afetam um determinado item de controle de um processo e que podem ser medidas e controladas”.
Delaretti Filho e Drumond (1994, p. 31)	Medidas que têm como objetivo principal mensurar o atendimento dos desejos dos Clientes.	São “causas que são potenciais de problemas e devem ser acompanhadas cuidadosamente; elas são chamadas de Itens de verificação”.

Quadro 3- Posicionamentos sobre itens de verificação e controle de processos

Fonte: Elaborado por FARAR, MARIANI e PIZZINATTO (2005, p. 3) a partir da pesquisa às fontes bibliográficas citadas.

2.3.2 Método PDCA de gerenciamento

Método é “uma palavra de origem grega composta pela palavra *meta* (que significa “além de”) e pela palavra *hodos* (que significa “caminho”). Portanto, método significa “caminho para se chegar a um ponto além do caminho”(CAMPOS, 1992, p. 29).

A preocupação com o uso de métodos, sejam eles quantitativos ou qualitativos, pode ser observada em diversos estudos científicos. Para Pereira, (1999, p.25), por exemplo, eles constituem “uma ferramenta de se agruparem resultados e obter-se uma melhor compreensão geral acerca de um fenômeno que foi analisado”.

O método PDCA é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.

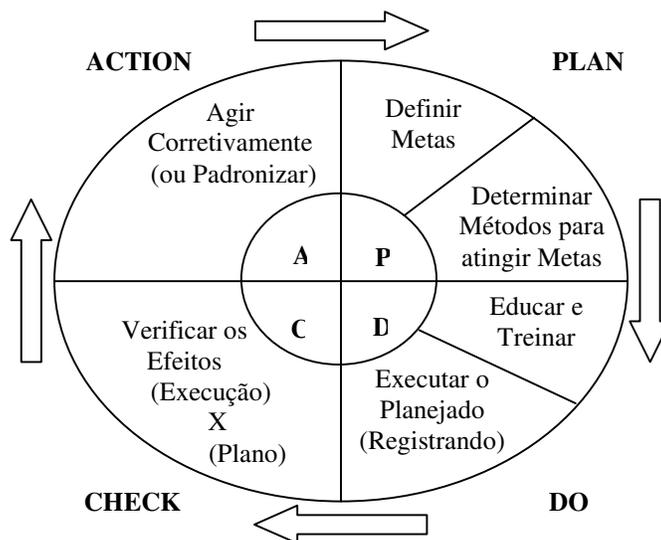


Figura 2 - Método PDCA de gerenciamento de processos

Fonte: CAMPOS, V. F. (1992, p. 30).

A Figura 2 demonstra a representação gráfica das fases do PDCA, sendo que a primeira corresponde ao *PLAN* (planejamento), em que se definem as metas ideais (itens de controle) do processo analisado, estabelecendo-se os métodos para a sua consecução.

A segunda etapa compreende o *DO* (execução) sendo necessários a educação e o treinamento das pessoas envolvidas, com a execução efetiva das ações planejadas. Paralelamente, as informações geradas no processo são registradas.

A terceira é o *CHECK* (verificação) e tem por objetivo comparar a execução (a partir dos dados registrados) com o planejamento. Aqui se pode notar se os resultados propostos inicialmente foram ou não alcançados.

A quarta etapa, *ACTION* implica ações corretivas; nesta fase, a partir dos resultados alcançados, há dois caminhos distintos a seguir: se a verificação mostrou que não foi possível atingir os resultados propostos, deve-se partir para o estudo de

ações corretivas e a seguir retomar o método PDCA; porém se os resultados propostos foram atingidos, deve-se então padronizar o processo, assegurando assim sua continuidade. O método PDCA pode ser usado com duas finalidades diversas, conforme se verá a seguir, em “a” e “b”.

2.3.2.1 Método PDCA para manter e melhorar os resultados

Campos (1992, p.31) esclarece as situações de uso desta primeira forma de utilização do PDCA:

O ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manutenção do nível de controle (ou cumprimento das “diretrizes de controle”), quando o processo é repetitivo e o plano (P) consta de uma meta que é uma faixa aceitável de valores e de um método que corresponde os “Procedimentos Padrão de Operação”. ...Também utilizado nas melhorias do nível de controle (ou melhoria da “diretriz de controle”). Neste caso, o processo não é repetitivo e o plano consta de uma meta que é um valor definido (por exemplo: reduzir o índice de peças defeituosas em 50%) e de um método, que compreende aqueles procedimentos próprios necessários para se atingir uma meta. Esta meta é o novo “nível de controle” pretendido.

Pode-se perceber que o PDCA poderá ser utilizado para um resultado padrão rerepresentado pela letra “S” (*standard*) ou para a busca de um resultado melhor. Na Figura 3, apresenta-se de forma gráfica o conceito de melhoramento contínuo (*kaizen*), baseado na conjugação dos ciclos PDCA de manutenção e melhorias.

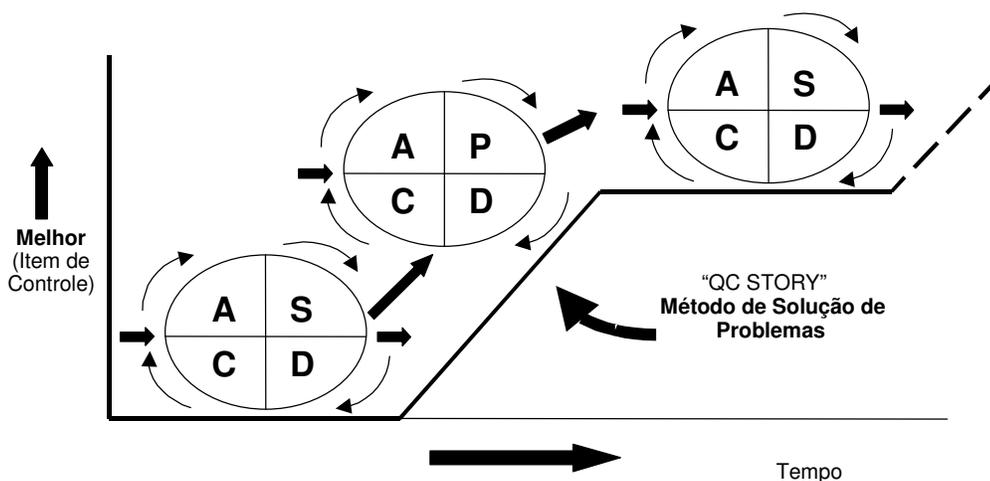
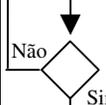


Figura 3 - Método PDCA de manutenção e de melhoria
Fonte: CAMPOS, Vicente F. (1992, p.34).

2.3.2.2 Método PDCA para solução de problemas: MASP (metodologia de análise e solução de problemas)

MASP (metodologia de análise e solução de problemas) é o PDCA em oito etapas; *PLAN* (planejamento) inclui quatro etapas, sendo elas a “identificação do problema”, a “observação do problema”, a “análise das causas” e a “elaboração do plano de ação”; em *DO* (executar) está a quinta etapa que é a execução do plano de ação; em *CHECK* (verificação) está a sexta etapa onde se verifica se o bloqueio foi efetivo, ou seja, se a causa do problema foi bloqueada; em caso negativo, retorna-se à etapa da “observação”. Por fim, em *ACTION* (atuar corretivamente) estão a sétima e a oitava etapa: a “padronização”, que vai prevenir contra o reaparecimento do problema e a “conclusão”, onde é recapitulado todo o processo de solução do problema para melhorias no futuro.

PDCA	Fluxograma	Fase	Objetivo	Tarefas	Ferramentas
P	①	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância	* Escolha do problema. * Histórico do problema. * Montar perdas atuais e ganhos viáveis. * Fazer a análise de Pareto. * Nomear responsáveis.	* Estratificação * gráfico de Pareto * Gráficos
	②	Observação	Investiga as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.	* Descoberta das características do problema através de coleta de dados. * Descoberta das características do problema através da observação. * Cronograma, orçamento e meta.	* Lista de verificação * Estratificação * Pareto * 5W 1H * Cronograma
	③	Análise	Descobrir as causas fundamentais.	* Definição das causas influentes. * Escolha das causas mais prováveis. * Análise das causas mais prováveis. * Houve confirmação de alguma causa mais provável? * Teste de consistência da causa fundamental.	* Diagrama de causas e efeito. * Estratificação. * Lista de verificação. * Gráfico de Pareto. * Histograma * Diagrama de correlação.
	④	Plano de ação	Conceder um Plano para bloquear as causas fundamentais.	* Elaboração da estratégia de ação. * Elaboração do plano de ação.	* Diagrama de causas e efeito. * 5W 1H.
D	⑤	Execução	Bloquear as causas fundamentais.	* Treinamento. * Execução da Ação.	* 5W 1H. * Cronograma.
C	⑥	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.	* Comparação dos Resultados. * Listagem dos efetivos secundários. * Verificação da continuidade ou não do problema.	* Gráfico de Pareto. * Gráfico de controle.
	Não  Sim	O bloqueio da causa foi efetivo?		* O bloqueio da causa foi e foi efetivo?	
A	⑦	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.	* Elaboração ou alteração do padrão. * Comunicação. * Educação e treinamento.	* Gráficos. * Cronograma. * Diagrama de causas e efeitos. * Folha de verificação.
	⑧	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.	* Relação dos problemas remanescentes. * Planejamento do ataque aos problemas remanescentes. * Reflexão.	* Gráficos. * Cronograma. * Diagrama de causa e efeito. * Folha de verificação.

Quadro 4 - Representação do método PDCA: MASP - metodologia de análise e solução de problema

Fonte: MARIANI, C.A. (2005, p. 30).

A partir de um levantamento bibliográfico, apresenta-se acima um quadro com a maioria de informações necessárias ao entendimento do MASP, de uma forma sistematizada e organizada, utilizado na solução de problemas, juntamente com técnicas e ferramentas úteis para este fim.

2.3.3 Ferramentas da qualidade

Quando se busca gerenciar os processos e, sobretudo, tomar decisões com maior precisão, faz-se necessário trabalhar com base em fatos e dados, ou seja, em informações geradas no processo, buscando e interpretando corretamente as informações disponíveis como forma de eliminar o empirismo.

Para tanto, existem técnicas eficazes, denominadas ferramentas da qualidade, capazes de propiciar a coleta, o processamento e a disposição clara das informações disponíveis ou dados relacionados aos processos gerenciados dentro das organizações.

Tais ferramentas da qualidade passam a ser de grande utilidade no momento em que as pessoas que compõem a organização começam a dominar e a praticar o método PDCA de gerenciamento de processos, com a necessidade de trabalhar e dominar as técnicas de tratamento das informações dentro do sistema de gestão pela qualidade e produtividade.

São apresentadas a partir deste momento as ferramentas da qualidade utilizadas no estudo de caso para contribuir com as informações necessárias à implantação prática do método PDCA de gerenciamento de processos: a)- Diagrama de causa e efeito, b)-Estratificação, c)- Gráfico de pareto, d)-5W e 2 H, e)- Folha de verificação.

2.3.3.1 Diagrama de causa e efeito

Criada e desenvolvida por Kaoru Ishikawa, esta ferramenta - denominada também de Diagrama de espinha de peixe - ou diagrama 6 M, está representada na Figura 4. É uma técnica simples e eficaz na enumeração das possíveis causas de um determinado problema.

Todo problema a ser analisado e solucionado deverá ter um começo, e o melhor caminho é através do diagrama de causa e efeito, pois esta ferramenta nos auxilia neste sentido quando restringe a análise em seis grandes famílias de causas, dando o passo inicial para sua exploração. Obrigatoriamente, para solucionar de maneira definitiva o problema, deve-se atuar nas causas e não no efeito ou resultado.

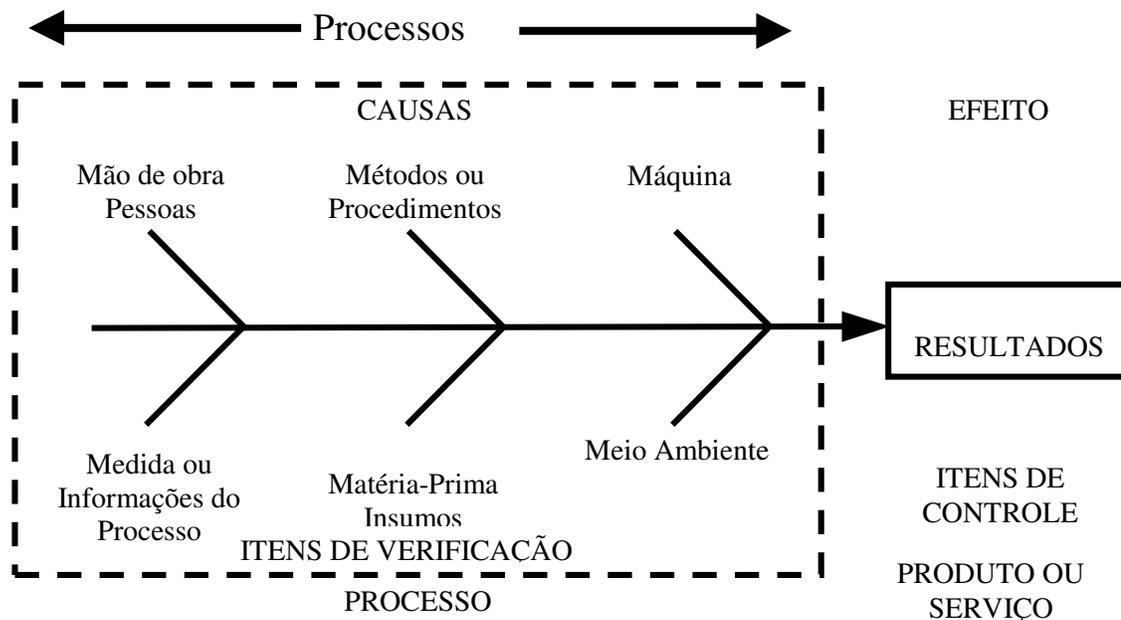


Figura 4 – Representação gráfica do diagrama de causa e efeito
 Fonte: WHITELEY, R. C. (1992, p. 206).

2.3.3.2 Estratificação

A estratificação é uma técnica utilizada para subdividir ou estratificar o problema estudado em partes menores, facilitando sua investigação e análise para posterior busca de solução, não havendo um único modelo-padrão (cada caso é um caso). O objetivo é esmiuçar ou quebrar em partes o problema segundo suas origens.

Tomando como exemplo um problema como “alto índice de peças danificadas na linha de produção”, sua estratificação poderia ser por:

- (a) turma;
- (b) turno;
- (c) setor;
- (d) máquina;
- (e) tipo de dano;
- (f) operador.

MODELO DE ESTRATIFICAÇÃO. (Peças danificadas) Data: 01/03/05			
Nº Total	Turno	Setor	Máquina
150	01 = 150	A = 90	Azul = 70 Vermelha = 20
		B = 30	Azul
		C = 30	Azul
150	150	150	150

Quadro 5 - Representação gráfica de um modelo de estratificação

Fonte: MARIANI, C. A. (2005, p. 2).

2.3.3.3 Gráfico de Pareto

Baseando-se no princípio de Pareto, um estudioso italiano que dizia: **“poucas causas são vitais, sendo a maioria delas triviais”**, o gráfico de Pareto serve para apontar quantitativamente as causas mais significativas, em sua ordem decrescente, identificadas a partir da estratificação. (SILVA, 1995, p. 23).

A Figura 5 apresenta um modelo do gráfico de Pareto baseado num problema imaginário de alto índice de peças danificadas numa linha de produção.

Mostra de forma fácil, as causas mais importantes e que devem ser solucionadas primeiro, sendo as mesmas representadas no gráfico da esquerda para a direita. O gráfico de Pareto nos mostra que em média 20% das causas resolvidas se obtém 80% de resultado na solução do problema em questão, e os 80% restantes das causas obtêm somente 20% de resultado, por isso a necessidade de se atacar causas vitais do problema e não as triviais, que levam a um volume grande de trabalho, com pouco resultado prático.

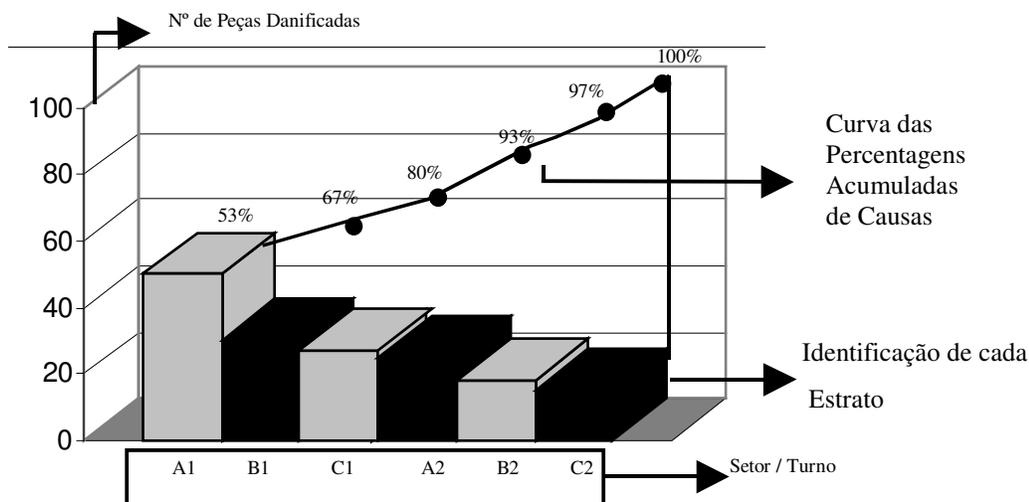


Figura 5 - Gráfico de Pareto

Fonte: SILVA, Delfin C. (1995, p. 24).

2.3.3.4 Plano de ação “5W e 2 H”

Após a etapa onde são relacionadas as causas prováveis, com visualização das mais significativas (por ocorrências, volume e importância), podem ser estabelecidas ações corretivas e prioridade para o desenvolvimento e implementação dos trabalhos.

Neste ponto, a ferramenta da qualidade a ser utilizada chama-se “5W e 2H”, que funciona como um plano de ação simplificado: é poderosa e está à disposição de todos os colaboradores da organização.

O Quadro 6, abaixo, representa graficamente o plano de ação “5W e 2H”, porém neste exemplo não está representado o *how much* (quanto custa), por se tratar aqui de uma informação desnecessária.

O que fazer (What)	Onde (Where)	Por quê (Why)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)
Alterar regulagem de máquina	No turno 01/A	É responsável por 53% das falhas.	A partir 01.11	Manutenção industrial	Ensaando testes na máquina
Treinar operadores	No turno 01/A	Idem	A partir 02.11	Supervisão industrial	Através de instruções (orais ou manuscritas)

Quadro 6 - Representação gráfica do plano de ação do problema em estudo

Fonte: Adaptado de CAMPOS, V. F. (1994, p. 81).

2.3.3.5 Folha de verificação

Definido o plano de ação (5W e 2H) e implantadas as medidas, o próximo passo é monitorar o processo, registrando dados (coletando informações) na folha de verificação, da qual se apresenta o modelo no Quadro 7. Seu formato é livre, devendo, porém ser simples, de fácil manuseio e capaz de comparar o efetivo e planejado. Esta ferramenta, além de favorecer o monitoramento, auxilia a avaliar a eficácia das ações corretivas adotadas.

Folha de Verificação			
Processo: Produção	Problema: Peças danificadas		Data: 30/03/05
Setor/Turno	Nº. Peças danificadas		Variação % (R /P)
	Real	Plano	
01/A	03/100	02/100	50 %
02/A	01/100	01/100	-
03/A	01/100	02/100	(-)50 %
Total Médio	02/100	1,75/100	14 %

Quadro 7– Representação gráfica da folha de verificação

Fonte: MARIANI, C. A. (2005, p. 29).

Fazendo uma análise geral das ferramentas da qualidade apresentadas, pode-se concluir que as mesmas devem ser utilizadas para a coleta, o processamento e a disposição clara das informações. Elas também representam os meios pelos quais se faz funcionar e implementar de forma profissional o método PDCA de gerenciamento de processos e solução de problemas, baseado em fatos e dados.

2.4 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ISO 9000:2000

A ISO 9000 é uma família de normas internacionais que definem aspectos de desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade, reconhecido por mais de 140 países associados a *International Organization for Standardization* (ISO), que tem sede em Genebra, uma instituição sem fins lucrativos, mantida por esses países associados, inclusive o Brasil, e tem por missão “traduzir em um consenso comum o conceito de garantia da qualidade através de normas mundialmente aceitas”.

Essa família de normas possui uma característica importante de não ser prescritiva, ou seja, ela não especifica como os processos da garantia da qualidade de uma organização devem funcionar. Na verdade, o que as normas determinam é que as organizações definam padrões adequados de qualidade, documentem seus processos e demonstrem que tais padrões e processos sejam seguidos.

2.4.1 O que é o sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000

Este sistema pode ser considerado um dos princípios da Gestão da Qualidade Total (GQT), sendo considerada o processo de padronização, onde a organização poderá se tornar competitiva e ser reconhecida por mais de 140 países associados à ISO Organização Internacional para a Normatização.

Adaptado da revista Banas qualidade (nº. 4, ano IV- Julho/98, p. 34), o sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000, está baseado em 8(oito) princípios da administração:

- (a) organização focada no cliente;
- (b) liderança;
- (c) envolvimento e comprometimento das pessoas;
- (d) abordagem por processos;
- (e) abordagem sistêmica da administração;
- (f) melhoria continua;
- (g) decisões baseadas em fatos e dados;
- (h) relacionamento mutuamente benéfico com os fornecedores.

Segundo Moura (2003, p.18),

Um sistema de gestão da qualidade, segundo a ISO 9000, é constituído por documentos que definem as atividades das empresas e como executa-las, e ainda, como os dados históricos dos resultados obtidos são registrados e usados para gerenciar as organizações.

De acordo com Hutchins (1994, p. 3), o propósito básico do sistema de gestão ISO é de

Habilitar uma empresa a estabelecer sistemas de qualidade, manter a integridade do produto e satisfação do cliente. Sendo assim, durante o processo de utilização das normas, a organização irá desenvolver autodisciplina interna e maior compreensão dos objetivos e dos benefícios da gestão da qualidade.

Na visão de Maranhão, o sistema de gestão da qualidade ISO 9000 vem ganhando força a partir do ano de 1987:

A ISO 9000 passou a ter um grande peso nos alicerces da Comunidade Européia, pelo que ela representava em termos de solução dos imensos problemas tecnológicos e econômicos decorrentes da futura associação. Conseqüentemente, a adoção da ISO 9000 pelos países da Comunidade Européia foi extremamente rápida. A ISO 9000 é vista como uma necessidade de gestão.

Pode-se dizer que o sistema de gestão da qualidade ISO 9000 traz benefícios para as organizações através de produtos e serviços que tenham cada vez mais características que satisfaçam às necessidades e as expectativas dos seus clientes, expressas nas especificações do produto e na mensuração da satisfação dos serviços e são, geralmente, designadas como requisitos dos clientes. Como essas necessidades e expectativas dos clientes estão em constantes mudanças, juntamente com as pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos/serviços e processos.

2.4.2 Domínio tecnológico obtido pelo sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000

A organização tem o domínio tecnológico sobre um processo quando possui um “sistema estabelecido”. O gerenciamento segundo a ISO 9000, através da sua padronização, estabelece a garantia dos processos daquilo que está sendo executado pelos colaboradores e deve corresponder à execução de acordo com o que está registrado.

A Figura 6, abaixo, representa este conceito:

Representação gráfica do conceito de domínio tecnológico.

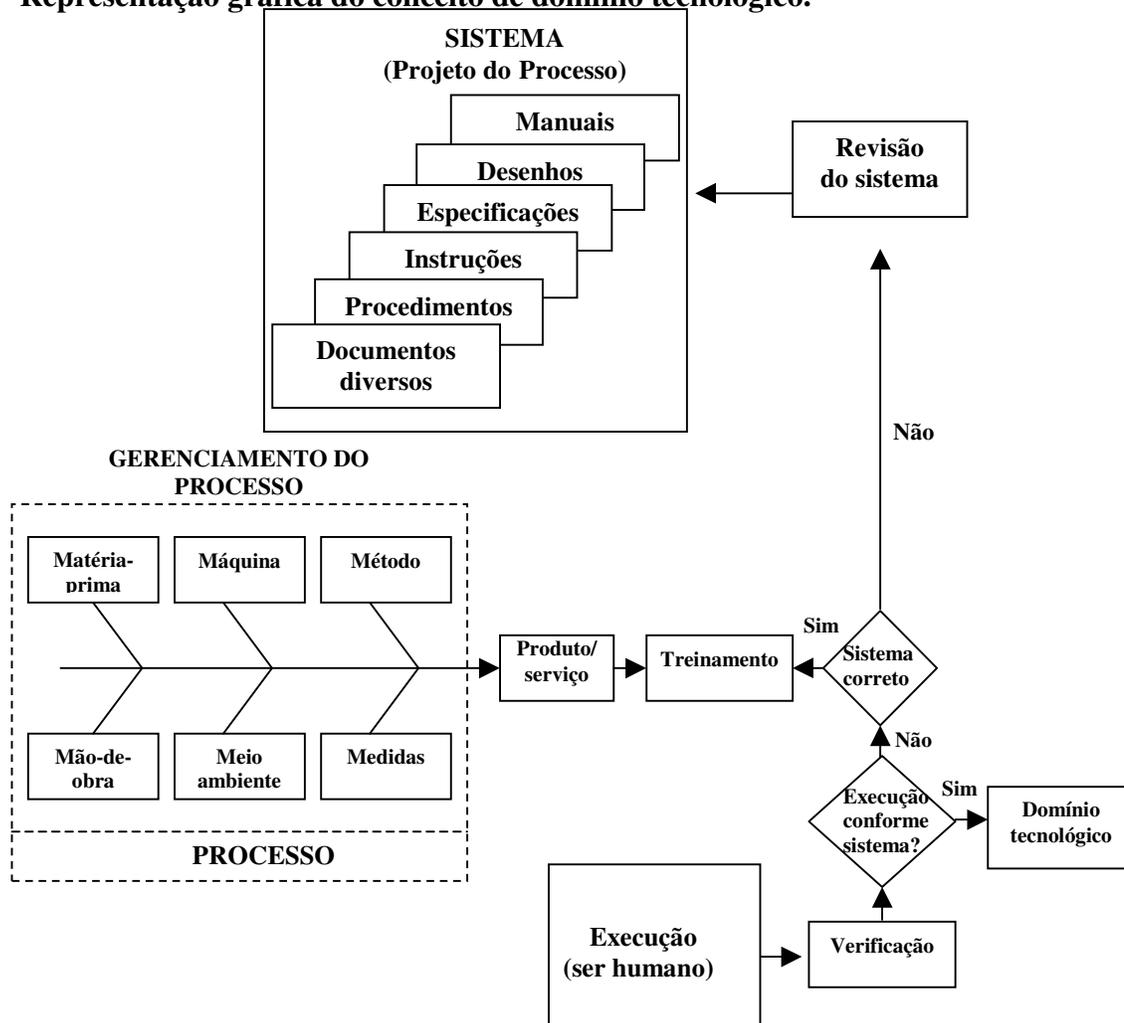


Figura 6 - Domínio tecnológico obtido pelo sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000
 Fonte: MARIANI, C. A. (2005 p. 42).

2.4.3 Estruturação do SGQ para certificação através da ISO 9001:2000

A seguir, apresenta-se de forma resumida a estrutura do sistema de gestão da qualidade, baseado na norma ISO 9001:2000, com a introdução e as oito seções que compõem os requisitos da certificação, sendo esta norma desenvolvida e editada pela ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas (Dez/2000, p.1 à 21).

0 Introdução

Nas generalidades, determina-se o projeto de implantação do sistema, com as necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, processos empregados e o tamanho da estrutura da organização. Este item trata da abordagem do processo: desenvolvimento e implantação, a melhoria e eficácia do SGQ (sistema de gestão da qualidade), identificação e gerenciamento das diversas atividades integradas, entendimento e atendimento dos requisitos, necessidades de considerar os processos em termos de valor agregado, obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo, melhoria contínua de processos baseados em medições objetivas e aplicação do método PDCA.

1 Objetivo

Em relação às generalidades, o objetivo do sistema é demonstrar a qualidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, aumentar a satisfação do cliente através da aplicação do sistema, dos processos de melhoria contínua do sistema e garantir a conformidade dos requisitos do cliente.

Em relação à aplicação, o objetivo define que todos os requisitos são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, exceto as execuções limitadas à seção do 7 do manual da qualidade “realização do produto” afetam a capacidade ou a responsabilidade de fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes.

2 Referências normativas

NBR ISO 9000 - Sistema de gestão da qualidade – esta norma estabelece os fundamentos e o vocabulário da qualidade;

NBR ISO 9001 - Sistema de gestão da qualidade - é a norma da certificação, especifica os requisitos do sistema de gestão da qualidade para a organização, produção dos produtos e prestação dos serviços conformes e obter a satisfação dos clientes. É a única norma de natureza contratual da série ISO 9000.

NBR ISO 9004 - Sistema de gestão da qualidade - diretrizes para melhorias de desempenho no atendimento aos clientes e a outras partes interessadas.

NBR ISO 19011- Diretrizes para auditoria do sistema de gestão da qualidade e da gestão ambiental.

3 Termos de definições

Estabelecer os termos e definições contidas na norma ISO 9000:2000, exemplo (fornecedor, organização, cliente, produto (bens ou serviços), não-conformidade).

4 Sistema de gestão da qualidade

4.1 Requisitos gerais

Resumo da ISO 9000:2000 – incluir aquilo que impacta na qualidade, formulários, processos e métodos.

4.2 Sistema de gestão da qualidade

(a) generalidades

Manual da qualidade, procedimentos da empresa, política da qualidade, objetivos gerais, valores e missão.

(b) manual da qualidade

Escopo do sistema (alvo, propósito);

Relação dos procedimentos documentados;

Descrição de como os processos estão interagindo uns com os outros.

(c) controle de documentos

Método e responsabilidade para aprovar, alterar, identificar; acesso, substituição e eliminação dos documentos.

(d) controle de registro

Dados (do presente): o tempo todo;

Registros (do passado): arquivamento, proteção e forma de descarte;

Documento de gestão (no futuro) arquivado sob nº 001; revisão o nº 00; 2ª edição.

5 Responsabilidade da administração

5.1 Comprometimento da direção com o desenvolvimento e implantação do SGQ

Comunicação à organização

Atender aos requisitos dos clientes, regulamentares e estatutários;

Estabelecer política da qualidade;

Garantir o estabelecimento dos objetivos da qualidade;

Conduzir análises críticas da alta direção;

Garantir disponibilidade de recursos.

5.2 Foco no cliente

A alta direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a sua satisfação.

5.3 Política da qualidade

A alta direção deve assegurar que a política da qualidade:

Seja apropriado ao propósito;

Mostre comprometimento com os requisitos, a melhoria contínua e a eficácia do SGQ;

Apresente estrutura e análise crítica dos objetivos da qualidade;

Seja comunicada e entendida por toda a organização;

Seja analisada criticamente para a manutenção de sua adequação.

5.4 Planejamento

(a) objetivos da qualidade;

Assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto 7.1, sejam estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização.

(b) planejamento do sistema de gestão

Deve assegurar que o planejamento do SGQ seja realizado de forma a satisfazer os requisitos citados em 4.1, bem como os objetivos da qualidade;

A integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no mesmo são planejadas e implementadas.

5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

(a) responsabilidade e autoridade

A alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam definidas e comunicadas à organização.

(b) representante da direção

Indicar membro da organização. Garantir que os processos necessários para o SGQ sejam estabelecidos, implementados e mantidos;

Relatar à alta direção o desempenho do SGQ e qualquer necessidade de melhoria. Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

(c) comunicação interna

Tornar possível que sejam estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados, e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do SGQ.

5.6 Análise crítica pela direção

(a) generalidades

Analisar o SGQ da empresa, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia.

Avaliar as oportunidades, para melhorias e necessidade de mudança do SGQ, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

(b) entradas para a análise crítica devem incluir informações sobre

Resultados de auditorias;

Realimentação de clientes;

Desempenho do processo e conformidade do produto;

Situação de ações corretivas e preventivas;

Acompanhamento de ações sobre análises críticas anteriores;

Mudanças que possam afetar o SGQ;
Recomendações para melhoria.

(c) saídas da análise crítica incluem decisões e ações sobre;

Melhoria da eficácia do SGQ e seus processos;
Melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente;
Necessidade de recursos.

6 Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

(a) a organização deve determinar e prover recursos necessários para

Implementar e manter o SGQ;
Melhorar continuamente sua eficácia;
Aumentar a satisfação de seus clientes mediante o atendimento de seus requisitos.

6.2 Recursos humanos

(a) generalidades

As pessoas que vão executar atividades que afetam a qualidade do produto devem ser competentes, em termos de educação, treinamento, habilidades e experiências.

(b) competência, conscientização e treinamento

Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;

Oferecer treinamento ou outras ações para satisfazer as necessidades de competências;

Assegurar que o pessoal seja consciente quanto à pertinência e à importância de suas atividades e como contribuir para atingir os objetivos da qualidade;

Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidades e experiências.

6.3 Infra-estrutura

Prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura pode incluir:

Edifícios, espaços de trabalhos e instalações associadas;

Equipamentos de processos (materiais, equipamentos e programas de computador);

Serviço de apoio (transporte e comunicação).

6.4 Ambiente de trabalho

Determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

7 Realização do produto

7.1 Planejamento da realização do produto

Objetivos da qualidade e requisitos para o produto;

Estabelecimento de processos e documentos, bem como provimento de recursos específicos para o produto;

Verificação, valorização, monitoramento, inspeção, ensaios e os critérios para aceitação do produto;

Registros necessários que evidenciem que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos.

7.2 Processos relacionados com o cliente

(a) determinar os requisitos relacionados ao produto:

Requisitos especificados pelo cliente como a entrega e atividades de pós-entrega;
Requisitos não-declarados pelo cliente;
Requisitos estatutários e regulamentares;
Qualquer requisito determinado pela organização.

b) análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

Os requisitos do produto estão definidos?
Os requisitos do contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos?
Capacidade de a empresa atender aos requisitos definidos;
Manter registros dos resultados das análises e das ações delas resultantes.

(c) comunicação com cliente, para determinar e providenciar com eficácia.

Informação sobre o produto;
Tratamento de consultas, contratos e pedidos;
Realimentação do cliente e atendimento às reclamações.

7.3 Projeto e desenvolvimento

(a) planejamento do projeto e desenvolvimento;

(b) entradas do projeto e desenvolvimento;

- (c) saídas do projeto e desenvolvimento;
- (d) análise crítica do projeto e desenvolvimento;
- (e) verificação de projeto e desenvolvimento;
- (f) validação de projeto e desenvolvimento;
- (g) controle e alteração de projeto e desenvolvimento;

7.4 Aquisição

(a) processo de aquisição

O produto adquirido deve estar em conformidade com os requisitos especificados de aquisição;
Avaliação e seleção de fornecedores, registros e procedimentos.

(b) informações de aquisição

Descrição do produto a ser adquirido;
Aprovação do produto, procedimentos, processos e equipamentos;
Qualificação de pessoal;
Sistema de gestão da qualidade.

(c) verificação do produto adquirido

Estabelecer e implementar inspeção para assegurar que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição

7.5 Produção e fornecimento de serviços

- (a) controle de produção e fornecimento de serviços;
- (b) validade de processos de produção e fornecimento de serviços;
- (c) identificação e rastreabilidade;
- (d) propriedade do cliente;

(e) preservação do produto (matéria-prima e acabado).

7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

Instrumentação (NBR ISO 10012-1 e NBR ISO 10012-2), para orientação, em arquivo na organização.

8 Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades, método aplicável, técnica estatística, extensão de seu uso

Demonstrar a conformidade do produto;
Assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade;
Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

8.2 Medição e monitoramento

- (a) satisfação do cliente;
- (b) auditoria interna;
- (c) medição e monitoramento de processos;
- (d) medição e monitoramento de produto.

8.3 Controle de produto não - conforme

Execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
Autorização do seu uso pela gerência responsável;
Execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação original.

8.4 Análise de dados

A análise de dados deve fornecer informações relativas a:
Satisfação do cliente;

Conformidade com os requisitos do produto;
Características e tendências dos processos e produtos;
Avaliação dos fornecedores.

8.5 Melhorias

(a) melhoria contínua

Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

(b) ações corretivas

Um procedimento, documentado deve ser estabelecido definindo requisitos para:

Análise crítica de não - conformidade (incluindo reclamações do cliente);

Determinação das causas de não - conformidades;

Garantir a eliminação definitiva das não - conformidades;

Determinação e implementação de ações executadas.

(c) ação preventiva

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para eliminar causas de não-conformidades potenciais, evitando a sua ocorrência, e definindo requisitos para:

Definição de não-conformidades potenciais de suas causas;

Avaliação da necessidade de ação para evitar a ocorrência de não-conformidades;

Definição e implementação de ações executadas;

Análise crítica de ações preventivas executadas.

3 GESTÃO COM PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Neste capítulo, pretende-se mostrar a evolução já ocorrida, e que deverá acontecer com o desempenho das pessoas, partindo dos recursos humano, passando para a mudança de comportamento com o objetivo de gerar vantagem competitiva para a organização, em direção a uma gestão com pessoas. Busca-se também mostrar a necessidade de valorização desses recursos humanos dentro de um sistema de GQT, aprofundando estudos numa visão de transformação através da análise de dados da organização, realizando reflexões sobre gestão de pessoas e o novo ambiente organizacional, evoluindo para a gestão com pessoas, analisando subjetividade e objetividade nas organizações e a interferência da cultura organizacional neste sistema de gestão, concluindo com a visão das organizações voltadas a criação de um local de trabalho agradável a todos.

3.1 A Evolução dos Recursos Humanos nas Relações de Trabalho

Dentro de um processo de mudanças, partindo da simples função de pessoal, pode-se considerar que a função de recursos humanos evoluiu muito como subsistema de gestão, assumindo posições estratégicas dentro da organização, preparando-se para lidar com o processo de gerenciamento das relações de trabalho com a gestão das pessoas caminhando para a individualização das mesmas.

Segundo Nogueira (2002, p. 119),

No momento em que a função de RH assume um modelo sistêmico - como resultado da integração funcional dos subsistemas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e avaliação - está completo o ciclo de crescimento, independência e autonomia relativa, e o RH já está habilitado a disputar um papel estratégico na gestão de empresa moderna e a lidar mais diretamente com a gestão

das relações de trabalho. A abrangência dos assuntos internos de cada subsistema de recursos humanos no fundo pretende estabelecer controle total e sistêmico sobre a força de trabalho no nível da empresa, o que também significa uma estrutura de alto custo. A gestão de pessoas como desdobramento desse processo, neste contexto, assume um compromisso maior com a individualização da relação trabalho e com a reestruturação da área.

Kwasnicka (1990, p. 137), referindo-se à função de recursos humanos, afirma que:

A Administração de Recursos Humanos representa todo o esforço da organização, no sentido de atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo e utilizar adequadamente o profissional de que uma organização necessita.

A Administração de Recursos Humanos tem sido descrita como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização. O homem certo, no lugar certo e no momento certo é um conceito clássico de Recursos Humanos.

A evolução da gestão estratégica de pessoas poderá ser considerada como o início, o meio e o fim da razão de existência de uma organização, pois apresenta como princípios à evolução e a satisfação das pessoas que com ela estão envolvidas. É com base no conhecimento, habilidades, criatividade, motivação e competência das pessoas que se poderá chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da instituição.

Quando se estuda a administração estratégica de pessoas, faz-se necessário salientar a evolução que vem ocorrendo em duas áreas distintas da administração e que contribuem para o melhor entendimento do conceito de administração de recursos humanos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas.

A análise desta evolução torna-se importante para entender as diferentes filosofias da administração, que originam estratégias e estruturas diferenciadas. A estratégia de controle trata os funcionários como meros números ou componentes do fator produção que geram custos para desempenhar suas funções. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são vistas como parceiros na realização do trabalho ou, numa visão atual, como clientes internos, nos quais a organização deve investir para conquistar melhores resultados, partindo do pressuposto de que o comprometimento desses clientes internos está diretamente ligado à melhoria do desempenho.

O Quadro 8 apresenta as características distintivas que contemplam as estratégias de controle e as de comprometimento quanto à estrutura organizacional, organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos.

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução dos níveis hierárquicos e chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - empowerment.
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
Relações de trabalho e Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador – empregado	Independência	Interdependência e confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Dialogo, busca de convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
Políticas de recursos humanos e Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quadro 8 - Concepções organizacionais comparadas

Fonte: ALBUQUERQUE, L. G. (2002, p. 39).

Faz-se necessário analisar a organização em um ambiente de mudanças e intensa competição, procurar a estratégia mais adequada a ser seguida, buscando o desenvolvimento das pessoas através do seu aprendizado, assimilando novos conhecimentos.

3.2 A Importância do Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Implantação da GQT

Em relação à valorização das pessoas, muitos são os paradigmas a serem superados na implantação da Gestão da Qualidade Total em que acontecem mudanças nos processos da empresa e principalmente no comportamento e na cultura organizacional, sendo necessários contínuos treinamentos para o desenvolvimento e aprimoramento dessas pessoas que compõem a empresa.

Gualazzi, (2004, p.235) no PTQC-*Personal Total Quality Control*, escreve:

Autores como Goleman (1996) e Resnich (1999) vêm apostando na qualidade através de meios que privilegiam os caminhos do coração e da razão, que podem levar as pessoas a um desempenho social e profissional mais equilibrado e de maior qualidade. Contudo a responsabilidade pelas decisões sobre como e onde a qualidade deve ser aplicada permanece centrada nas mãos das empresas, que decidem sobre a qualidade a ser incorporada ao seu produto e oferecida a seus clientes.

Segundo Werkema, (1995 p. 11), a Gestão da Qualidade Total é um sistema baseado na participação de todos os setores e de todos os empregados de uma empresa, no estudo e no controle da qualidade.

A necessidade de aprendizagem contínua, conseqüência das vertiginosas mudanças no mundo do trabalho em razão dos avanços tecnológicos permanentes, processo de globalização da economia e rápida obsolescência do conhecimento, contribuíram para a maior busca de conhecimento e capacitação humana (HAMMEL, 2000, p. 88).

Neste trabalho Hammel apresenta alguns dos resultados esperados da gestão do conhecimento:

- (a) o treinamento é o aprendizado contínuo, no conceito mais nobre. Os empregados receberão recursos cada vez mais substanciais como estratégia de enfrentamento do desafio da mudança;
- (b) no mundo do pluralismo e da multiplicidade, principalmente do comércio eletrônico, deter e alimentar uma marca reconhecida e respeitada será a estratégia cada vez mais perseguida;

- (c) a logística com base em forte capacitação nos processos de informática será cada vez mais um efetivo atributo de sucesso;
- (d) diante das enormes dificuldades do ambiente externo, os talentos humanos serão cada vez mais escassos; logo, na lei da oferta e demanda, estes talentos escolherão a empresa que oferecer o ambiente mais propício ao seu desenvolvimento, recompensando de forma mais justa o seu real valor.

A abertura do mercado no Brasil, principalmente após os anos 90, obrigou as empresas a valorizar seus recursos humanos, pois será seu diferencial. Adquirir somente tecnologia não basta, é preciso ampliar o conhecimento gerando novas habilidades onde o fator humano passa a ser decisivo, e sobreviverão as organizações que tiverem pessoas mais capacitadas.

Segundo Gomes (1994, p. 5), entramos em um tempo em que deverá haver realmente um comprometimento efetivo das pessoas, indispensável para criar um ambiente de parceria entre clientes internos, externos, fornecedores, acionistas e comunidade denominados de (*stakeholders*)

A inexistência de pessoas conscientizadas e comprometidas faz com a qualidade seja percebida pelo cliente e pelo fornecedor de forma diferente. O Cliente fica esperando receber. O fornecedor não pára de prometer... O ambiente de promessas é também de insegurança.

Segundo Campos (1995, p. 9 à 11),

Toda pessoa deverá ter ou buscar a consciência de que faz parte de um grande negócio, e o trabalho humano está sendo conduzido dentro do âmbito do negócio da organização onde a mesma deve prover a sociedade de produtos e serviços excelentes, a um custo acessível, o lucro ou produtividade é o resultado da prática competente e metódica do negócio da organização. As organizações eficientes e eficazes investem na atualização tecnológica e no constante aprimoramento do trabalho humano.

O movimento pela Gestão da Qualidade Total surgiu como forma de garantir a sobrevivência futura das organizações, mas para isto se faz necessário o constante aprimoramento do ser humano.

Dessa forma, as empresas, para atingirem suas metas de sobrevivência, têm de buscar cada vez mais aprimoramento das suas equipes de trabalho.

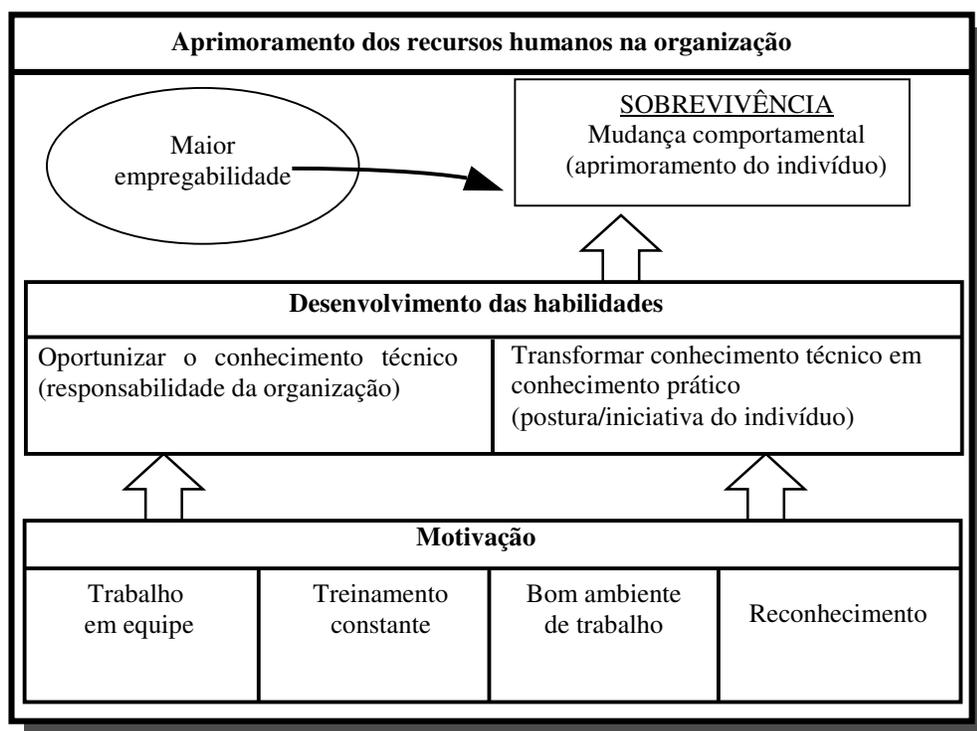


Figura 7 – Como aprimorar os recursos humanos e desenvolver suas habilidades

Fonte: Campos, V.F. (1995, p. 36).

Isto porque a eficácia do trabalho humano dependerá cada vez mais do seguinte fato:

Conhecimento adquirido mais habilidade gerada é igual ao resultado desejado.

3.2.1 Os recursos humanos como fator fundamental para a condução das mudanças

De acordo com Paladine (2000, p.146),

Os recursos humanos sempre desempenham papel bastante específico pela qualidade nas organizações. Para o autor, os recursos humanos são agentes transformadores, porque mudam de maneira efetiva a história das empresas em termos de qualidade e produtividade.

As organizações são concebidas para satisfazer as necessidades humanas, e o resultado da organização (lucro ou prejuízo) se faz em decorrência deste processo.

A qualidade total procura reconhecer as necessidades humanas, satisfazê-las estabelecendo padrões para este fim, melhorando-os continuamente. Pode-se dizer que o ser humano possui inesgotável potencial, por essa razão se constitui em fator fundamental (alicerce) para a qualidade.

Para administrar com eficácia os recursos humanos disponíveis, é preciso analisar e entender com profundidade a escala das necessidades humanas e o que elas significam.

As necessidades humanas podem ser classificadas em cinco grupos distintos, dispostos em níveis hierárquicos de prioridade, obedecendo ao momento de vida e estado emocional do indivíduo. Maslow diz ainda: “O comportamento do indivíduo é mutável, assim como sua escala de prioridades (suas próprias necessidades). Porém a insatisfação é o estado natural do ser humano, ele fica satisfeito momentaneamente, retornando sempre ao seu estado natural, que é o da insatisfação”.

Necessidades Primárias: Necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.

Necessidades Secundárias: Necessidades sociais, necessidades de estima, necessidades de auto-realização.

A busca da satisfação das necessidades primárias estimula os instintos mais imediatos do ser humano, e a busca da satisfação das necessidades secundárias impulsiona o ser humano à ambição (podendo ser benéfica) e ao crescimento pessoal.

Paladine (2000, p.146) diz:

Os recursos humanos sempre desempenham papel bastante específico pela qualidade nas organizações. Para o autor, os recursos humanos são agentes transformadores, porque mudam de maneira efetiva a história das empresas em termos de qualidade e produtividade.

3.2.2 Paradoxos organizacionais na transformação dos recursos humanos em gestão com pessoas

Torna-se importante salientar que as organizações precisam aceitar o desafio de que o conhecimento é poderoso facilitador de trabalho, promovendo o profissional, levando-o a buscar a excelência em qualidade e competitividade no mercado, uma vez que as influências sociais e tecnológicas pesam sobremaneira no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, e o mesmo vai adquirindo capacidade para promover a melhoria da qualidade dos recursos humanos dentro das organizações e da sociedade.

Porém, este processo na prática não é tão simples quanto demonstrado na visão dos autores quando falam da **importância do desenvolvimento dos recursos humanos** e do **realinhamento contínuo da cultura organizacional**. É necessário um estudo mais aprofundado para entender alguns paradoxos organizacionais que interferem no processo de mudanças, dificultando e retardando a implantação de sistemas de gestão como a GQT - Gestão da Qualidade Total -, tendo sempre o cuidado de relacionar o processo dialético de mudança organizacional e a gestão das pessoas.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p.32),

Em organizações, são descritos e ressentidos como paradoxos dualidades do tipo *autonomia e conformidade, novo e velho, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e vigilância etc.*, que influenciam a maneira como os indivíduos e grupos sociais agem.

Continuando neste mesmo raciocínio, os autores acima afirmam:

A transformação de um sistema social é um processo contínuo: à medida que o novo sistema social se afirma e a nova práxis se instaura, produzem-se diversas rupturas com o sistema social anterior, o que gera polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema. Nesse contexto, os indivíduos deparam com a necessidade de buscar novos padrões de identidade.

As relações de conflito e negociação são especialmente importantes nesses momentos, pois podem ser vistas como maneiras de se formar e de consolidar

novos padrões de identidade. A mudança organizacional gera contradições porque existe ruptura com o antigo sistema organizacional, porém o novo sistema deve ser negociado a partir do construto anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo.

O objetivo deste trabalho não é aprofundar o estudo nos paradoxos organizacionais, mas sim despertar atenção para um melhor entendimento na evolução do processo de administração de Recursos Humanos para uma gestão com pessoas, onde estas acabam entendendo que são peças importantes no desenvolvimento profissional de si mesmas e da própria evolução e existência organização.

3.3 Da Administração de Recursos Humanos (ADH) Para a Evolução da Gestão com Pessoas

Num mercado altamente competitivo e globalizado que obrigatoriamente requer o domínio da informação e a constante capacidade de inovar, o que constituirá o diferencial competitivo das organizações inseridas neste contexto contemporâneo será uma política de gestão com as pessoas, necessária para fazer frente a uma ordem nova de clientes muito mais exigentes e conscientes de seus direitos.

Tachizawa (2001, p. 26) verifica que existe a necessidade de capacitar pessoas e buscar talentos associados à liderança para poder evoluir de um mercado tradicional de estabilidade para a internacionalização dos mercados com novos produtos e serviços em constante transformação:

Um novo tipo de cliente estará influenciando cada vez mais os trabalhos ao longo da cadeia produtiva da empresa, exigindo maior qualificação profissional através do treinamento permanente da força de trabalho. O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se em valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo. Esse novo contexto exigirá uma gestão de pessoas que leve em conta a existência, na organização, de um acervo intelectual constituído pelas experiências – *Know-how* - acumuladas pelos trabalhadores. É um ativo invisível que contempla os tradicionais acervos organizacionais sob formas de manuais operacionais, políticas, diretrizes e registros de processos produtivos e desenhos e projetos técnicos. Com essa maior valorização do conhecimento, a gestão com pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para a retenção do acervo intelectual (a saída de uma pessoa da organização provoca a perda de conhecimento e,

portanto, de valor e de resultado econômico em potencial para a organização).

Outra questão importante que deverá ser levada em conta nesta trajetória de evolução dos recursos humanos para a gestão com as pessoas é a questão da objetividade ou o modo “ter”, verificar tensões geradas pela super valorização dessas questões objetivas em detrimento das questões subjetivas, que uma visão voltada ao modo “ser”, diferente do modo “ter” que representa propriedade adquirida.

Segundo Davel E.; e Vergara S. C.(2001 p. 32),

A constituição da Administração de Recursos Humanos como campo teórico e prática social tem sido calcada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos na organização, privilegiando um tratamento às pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços. As pessoas são como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços. As pessoas são, dessa forma, sob a demasiada influência do modo de “ter”, transformada em objetos dos quais a organização dispõe, e suas relações tomam o caráter de propriedade.

Os autores acima citados, bem como outros estudiosos do assunto, como Fromm (1978), alertam que a excessiva valorização de questões objetivas provoca um distanciamento entre a teoria e a prática na gestão com as pessoas, sendo necessário levar em consideração outras possibilidades como perspectivas voltadas à dimensão subjetiva, além das dimensões privilegiadas pela objetividade.

Em relação à questão da subjetividade, Davel e Vergara (2001, p. 33) definem que:

A dimensão subjetiva torna-se fundamental nesse panorama de mudanças radicais e adaptações drásticas, exigindo de gestores reflexão, bom senso, sensibilidade e consciência para saber lidar com seres humanos e as sutilezas de suas relações num ambiente socioeconômico cada vez mais permeado pela complexidade, pela fragilidade, pela efemeridade e por contradições. Ressalta-se, contudo, que subjetividade não está dissociada da objetividade; modos de conceber a realidade pela via do “ter” não excluem aqueles que se orientam para o “saber ser”. A consideração do modo “ser” remete à experiência cotidiana e subjetiva das pessoas, oferecendo aos responsáveis por sua gestão nas organizações contemporâneas um rol de possibilidades para repensar e renovar suas estratégias, qualificando suas ações e aprimorando sua tomada de decisões.

Para melhor entendimento das mudanças que acontecem e provocam a necessidade de as organizações mudarem em relação às estruturas tradicionais de recursos humanos para a gestão com pessoas, apresenta-se abaixo uma relação de itens enumerados pelo autor Tachizawa (2001, p. 40), onde faz uma comparação do paradigma industrial com o paradigma pós-industrial, no que diz respeito à gestão de pessoas:

- (a) de realização de uma única tarefa para um regime de múltiplas tarefas;
- (b) de pagamento pro rata (baseados em critérios da definição do emprego) para pagamento pessoal em função de resultados por equipes;
- (c) de um regime de alto grau de especialização de tarefas para a eliminação de delimitação de tarefas;
- (d) de pouco ou nenhum treinamento no trabalho para uma fase de longo treinamento no trabalho e “educação continuada”;
- (e) de organização vertical do trabalho para uma organização horizontal do trabalho;
- (f) de nenhuma experiência de aprendizagem para a aprendizagem no trabalho;
- (g) da ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho) para uma ênfase na co-responsabilidade do trabalhador;
- (h) de nenhuma ou pouca preocupação com a segurança no trabalho para uma grande estabilidade no emprego para trabalhadores do quadro central;
- (i) de um regime de autocracia para uma liderança participativa.

Os itens acima relacionados mostram o quanto evoluíram as relações no trabalho fazendo com que tanto as pessoas como as organizações tenham de se adaptar a esse novo paradigma denominado pelo autor de pós-industrial.

Pelo estudo desenvolvido neste capítulo, pode-se perceber que para ter sucesso na implantação prática da Gestão da Qualidade Total – GQT as empresas necessitam desenvolver um modelo de gestão com pessoas com a finalidade de se organizarem para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

A gestão com pessoas poderá ser vista como uma maneira contínua de pensar e renovar a integração delas dentro da organização. Os profissionais que atuam nas áreas de gestão com pessoas devem buscar continuamente objetivos que conquistem vantagens competitivas para a própria organização e também para as

peças que a compõem, e os gestores de capital humano precisam trabalhar com as contradições e os paradoxos existentes nas relações de trabalho contemporâneas.

3.4 A Influência das Pessoas na Cultura Organizacional

Neste contexto, buscamos mostrar como a cultura organizacional poderá influenciar e interferir nas pessoas pela influência dos modelos de Gestão da Qualidade Total - GQT, principalmente no desenvolvimento junto ao cliente interno. Para tanto se inicia pelas definições e conceitos que esclareceram como é entendida a cultura organizacional. A seguir, desenvolve-se uma análise da questão no contexto das empresas brasileiras, objetivando o entendimento de suas especificidades e impactos no processo de gestão quando da implantação da GQT.

3.4.1 Conceitos de cultura

A relação entre a dimensão ambiental e os impactos que ela produz na cultura organizacional, é abordada por Morgan (1996, p. 116) quando afirma que

A organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade e ainda que a cultura varia de uma sociedade para outra e como isto ajuda compreender variações nacionais nas organizações em diferentes países.

Segundo Maximiano (2000, p. 259),

Muitas sociedades, formadas por povos distintos, ou por imigração intensa, tornaram-se sociedades multiculturais. Assim, em situações de trabalho ou mesmo em situações sociais, as pessoas precisam aprender a lidar com diferenças culturais.

De acordo com Pereira (1999, p. 61),

Cultura refere-se ao comportamento aprendido pelo homem e adquirido por via da experiência, em oposição ao comportamento de base instintiva, assim a compreensão das especificidades locais passa a ser fundamental na compreensão de como os comportamentos atuam e reagem em processos de implantação de formas diferenciadas de gerenciamento que buscam novos padrões de produtividade.

Fleury, e Sampaio (2002, p. 29), definem cultura organizacional como:

Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Alem dos conceitos de cultura acima apresentados, outros conceitos básicos são importantes. Vale salientar que foi definido por Tylor como um “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Outro conceito básico é o de subcultura organizacional: um conjunto de valores e pressupostos básicos inerentes a um grupo ou uma área específica da organização. É importante salientar também um conceito de diversidade cultural, determinada como a preocupação contemporânea das empresas, traduzida em políticas de pessoal diferentes em relação a gênero, raça, necessidades especiais, regiões de origem e formas de pensar.

Portanto existe ali uma relação grande de influência da cultura organizacional com a gestão com pessoas, importante fator de relevância na implantação da Gestão da Qualidade Total nas organizações denominadas contemporâneas.

3.4.2 Influência da cultura organizacional na Gestão da Qualidade Total

O movimento pela qualidade total surgiu logo após a segunda grande guerra mundial, partindo da iniciativa do povo japonês e pela necessidade da reconstrução do país destruído na guerra. A gestão pela qualidade e produtividade é vista como uma metodologia voltada para a busca da excelência, isto é, desenvolver um sistema gerencial capaz de criar condições internas que garantam a sobrevivência e a prosperidade das organizações no longo prazo (CAMPOS, 1992).

No Brasil, tivemos o surgimento dos programas de qualidade e produtividade por volta de 1990, com a abertura dos portos brasileiros às nações estrangeiras pelo então presidente Fernando Collor de Mello, inserindo o nosso país no chamado sistema globalizado.

Segundo Carrijo (2004, p. 34) referindo-se aos programas de qualidade,

Em razão de ter ocorrido, nos anos 90, a inserção da economia brasileira no mercado globalizado – caracterizado por uma agressiva hipercompetitividade e uma hiperconectividade – aumentaram as pressões para que as empresas locais passassem a adotar práticas gerenciais avançadas e tecnologias organizacionais estrangeiras, em busca de produtividade elevada de seus recursos produtivos e maior competitividade em seus preços.

Campos (1992) faz um apelo aos empresários brasileiros ao dizer que, num processo de gestão pela qualidade, todos que compõem a empresa devem estar envolvidos e comprometidos com a sua implementação e que a qualidade é mudança cultural, é uma questão de vida ou morte, somente sobreviverá quem for melhor naquilo que faz. É preciso ter um tempo de 5 a 10 anos para implantar as mudanças necessárias; as pessoas não mudam seus hábitos facilmente. Qualidade é mudança cultural, portanto é necessário que a liderança conduza a mudança, principalmente da alta administração e nos níveis gerenciais.

Referindo-se à possibilidade de gerenciar a cultura de uma organização, as autoras Fleury e Ficher (1989) colocam esta questão com um grau elevado de complexidade quando a organização se propõe mudanças dos padrões culturais, em que surgem resistências significativas dentro das diversas linhas de atuação da organização.

Fleury e Ficher (1992, p. 26) dizem:

Os momentos de crise vivenciados por essa organização são importantes para alavancar às mudanças de cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, as resistências às modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito fortes, justificadas pelo clássico: “Não se mexe em time que está ganhando”.

Percebe-se que os programas de qualidade e produtividade são baseados em técnicas de gestão que requerem da organização adequação às mudanças que acontecem no ambiente externo, de ordem política, econômica, e que no ambiente interno interferem no surgimento de novas lideranças que podem afetar as relações de poder.

De acordo com Fleury e Ficher (1992, p.n26), é possível planejar o processo de transformação de padrões culturais, através de mudanças estratégicas implementadas pela organização. Citam algumas situações que definem como potencializadores:

Situações ligadas ao ambiente externo: momentos de crise, de retração ou expansão da organização, ação de movimento social, ação do estado, mudanças tecnológicas;

Situações ligadas ao contexto interno: Surgimento de novas lideranças, reorganizações de processos de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais.

É neste quadro de mudanças que se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural: é um processo de criação conjunta, para qual não existem receitas prontas.

A citação acima apresenta uma fundamentação ligada ao desenvolvimento de uma gestão baseada na qualidade e produtividade, que por meio do conhecimento e participação de todos busca novos padrões de cultura necessários à adequação das mudanças que acontecem tanto no ambiente externo como no interno e que podem interferir na própria sobrevivência e prosperidade da organização.

Uma das dificuldades na implantação de programas de qualidade e produtividade está relacionada aos nossos traços de cultura baseada numa centralização de poder, dificultando assim a implantação dos mesmos, ou retardando sua implementação na prática, levando um tempo maior na participação das pessoas.

A postura do espectador, comentada no item anterior, se torna um problema no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade por entender-se que é necessário haver iniciativa e proatividade dos agentes organizacionais. Tal postura contraria estas crenças e valores.

Analisando as relações de poder envolvidas na implantação de programas de qualidade e produtividade, a participação através do envolvimento e comprometimento de todas as pessoas da organização é uma característica fundamental, sendo que essa dimensão pode ser obstaculizada pelos traços culturais já comentados.

Pode-se perceber que para implementar um sistema de gestão pela qualidade e produtividade nas empresas brasileiras, deve-se obrigatoriamente trabalhar a cultura brasileira, onde se torna necessária a implantação de novos valores, crenças e simbolismos, bem como técnicas e ferramentas, buscando assim o entendimento do fenômeno organizacional, fazendo com que os indivíduos passem a compreender a

necessidade de romper com os aspectos culturais que poderão comprometer a implementação prática desses sistemas de gestão.

Constata-se que a cultura organizacional brasileira oferece barreiras para o desenvolvimento desses métodos de gestão, porém muitas características dessa nossa cultura são propícias para a implementação de novos desafios, que possam manter a sobrevivência das organizações e conseqüentemente das pessoas que as compõem.

Diante do estudo, conclui-se de uma forma geral que a cultura organizacional nas empresas brasileiras se encontra apoiada numa base forte de centralização de poder, operacionalizada por relações paternalistas que por sua vez produzem dois efeitos nas relações de subordinação: pouca propensão para participação ativa e ao mesmo tempo alta capacidade de adaptação a novos processos, desde que convencidos dos benefícios que esses possam lhe proporcionar, caso contrário essa flexibilidade se concretiza em processos velados de resistência que dificilmente se materializam em confrontos diretos. Neste contexto faz-se importante a consideração de um estudo mais aprofundado do assunto em questão para a obtenção de melhores resultados em benefício de todas as pessoas envolvidas com a organização.

4 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E O MARKETING FOCADO NO CLIENTE

4.1 Conceitos de marketing

Para melhor entender o marketing focado no cliente, busca-se, no contexto econômico, analisar o cenário atual, de uma tendência atual orientada para o cliente, sendo que a prioridade passa a ser o atendimento das demandas deste consumidor ou cliente. A isto se chama associar um determinado tipo de serviço agregado ao produto.

Kotler (2000, p. 3), define *marketing* como:

O processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros. Para explicar essa definição, examinamos os seguintes termos importantes: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor; satisfação e qualidade; troca, transação e relacionamento; e mercados.

Kwasnicka (1990, p. 123) referindo-se à função *marketing*, apresenta uma definição de marketing tradicional e uma mais moderna, mostrando uma evolução deste conceito, onde define o seguinte:

Do ponto de vista tradicional, marketing é o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor final.

Uma definição mais moderna de marketing mostra que é a fixação de um padrão de vida à sociedade. A idéia é de que construir um produto não resultará em sucesso empresarial. O produto deve ser vendido ao consumidor. De outro lado, devem-se determinar as necessidades e

desejos do consumidor e produzir bens que satisfaçam essas necessidades.

Pode-se perceber que o *marketing* está voltado à satisfação do cliente intermediário e externo, através de um produto que satisfaça suas necessidades.

4.2 Conceito de marketing interno

Dentro da visão da Gestão da Qualidade Total focada no cliente, um dos pontos importantes desta evolução é o cliente interno, sendo este processo conduzido pelo *endomarketing*, ou seja, o marketing interno.

Pizzinatto (2001, p. 219) define *endomarketing* como o foco no cliente interno, dizendo que:

Dentre os caminhos da busca da excelência na conquista e manutenção de clientes, o endomarketing (ou Marketing para Dentro) apoia-se em um dos pilares das proposições anteriores: parte do princípio de que a busca da qualidade, tanto na produtividade quanto no marketing, exige o envolvimento e comprometimento dos funcionários – os clientes internos para o que é preciso construir uma nova base cultural dentro da organização. O endomarketing, apoia-se na crença de que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, acredita e aposta no potencial humano.

Portanto, pode-se entender como marketing interno as ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários aqueles valores destinados a servir o cliente de maneira eficiente e eficaz, sendo implementado através de um conjunto de ações do marketing.

4.3 Conceito de cliente

O cliente poderá ser conceituado como a razão de ser de toda e qualquer atividade executada. Produtos, serviços e processos são criados para atender às necessidades de satisfação de um cliente. Um processo (ou ações) que não tem um

cliente não deve existir. Podemos agrupar os clientes de uma organização em três grandes categorias:

4.3.1 Clientes internos

São pessoas da organização a quem passamos o trabalho concluído para que possam realizar a próxima função, com o objetivo de servir a outros clientes até chegarem ao cliente final denominado também de consumidor.

4.3.2 Clientes intermediários

São normalmente denominados distribuidores, representantes e revendedores que disponibilizam os produtos/serviços da organização aos clientes finais ou consumidores.

4.3.3 Clientes externos

São pessoas que usam os produtos ou serviços da organização, com o objetivo de satisfazerem suas necessidades do dia-a-dia, conhecidos também como usuários finais ou consumidores. O código de defesa do consumidor define que “Consumidor é toda a pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

4.4 A Evolução da Gestão da Qualidade Total Focada no Cliente

Este item busca aprofundar-se nos conceitos da qualidade e sua evolução, partindo num primeiro momento do produto em si, em que este seria controlado e mensurado para poder ser projetado e produzido sob condições necessárias à satisfação das necessidades do cliente final.

A verdadeira razão de existência de uma organização é o seu cliente. Para sobreviver e prosperar num mercado altamente competitivo, ela necessita buscar

como objetivo principal atender às expectativas dos seus clientes e voltar o foco da qualidade para eles.

Para que isto aconteça, faz-se necessário o perfeito conhecimento desses clientes, suas reais necessidades, problemas, expectativas, bem como aquilo que agrega valor a eles, sendo estes pontos considerados essenciais para um ótimo atendimento.

De acordo com Ribeiro e Pizzinatto (2005, p. 23),

Muito embora a qualidade estivesse primeiramente voltada ao produto, obedecendo às normas ISO 9000, hoje ela está voltada ao atendimento das expectativas do cliente, numa postura empresarial denominada foco no cliente, cujos pressupostos são que, ao voltar-se uma empresa para o mercado, o lucro advirá automaticamente como consequência natural das ações tomadas.

Mudando o foco da qualidade do produto para a satisfação do cliente, Ribeiro e Pizzinatto (2005, p. 25), aprofundam este tema:

Em meio a grande concorrência de mercado, serão prestigiados os que trabalharem e dedicarem seus esforços para melhor atender a seus clientes. Desta forma, as expectativas dos clientes passam a ser os objetivos das empresas. Isso é o que garante a qualidade de sua atuação, já que, segundo Paladini (1990), “a importância da qualidade é decorrente de sua profunda ligação com o objetivo básico de qualquer empresa”.

Maximiano (2000, p. 197) também evidencia que a qualidade deve estar focada no cliente:

A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou da alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como um conjunto total de características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem as expectativas do cliente.

Fica evidenciada a importância da evolução da Gestão da Qualidade Total com o foco voltado para o cliente, tendo-se em mente que o mesmo é a verdadeira razão de existência das organizações em si.

Conforme Quadro 9 abaixo, Souto e Serapião (1997, p.80)

apresentam

Um módulo com foco voltado ao cliente, onde estabelecem o seguinte:

ITENS	DIRETRIZES
Conhecimento dos clientes e do mercado	*Estabelecer sistemática de obtenção de dados e informações sobre os clientes e mercado, que se estenda aos fatores que podem influenciar os requisitos e expectativas futuras. *Estabelecer metodologia de captação de dados e informações relativos à insatisfação dos clientes, por ocasião de reclamações, reivindicações, reembolsos, litígios etc. *Estabelecer critérios para a seleção de clientes e do mercado em categorias, consideradas as características comerciais dos produtos ou serviços.
Gestão do Relacionamento com os Clientes	*Adotar como requisitos básicos dos produtos aqueles identificados como necessários pelas categorias de clientes. Adotar sistemática de captação e tratamento de sugestões dos clientes. *Estabelecer sistemática de monitoramento do relacionamento com clientes, através da comercialização, do atendimento, das reclamações, das sugestões e das necessidades. *Estabelecer critérios de medição, avaliação e melhoria do relacionamento com clientes.
Determinação da satisfação dos clientes	*Estabelecer uma metodologia de aferição e determinação da satisfação dos clientes. *Garantir a confiabilidade e consciência do processo de determinação, medidas e indicadores da satisfação dos clientes. *Manter, em caráter permanente ampla divulgação interna, dos indicadores da satisfação e/ou insatisfação dos clientes.
Tratamento dos resultados da satisfação dos clientes	*Consolidar os resultados da satisfação e/ou insatisfação dos clientes, associando-os ao desempenho do negócio. *Determinar os níveis atuais das medidas e indicadores da satisfação e/ou insatisfação dos clientes. *Monitorar as tendências das medidas e indicadores da satisfação e/ou insatisfação dos clientes.
Comparação da satisfação dos clientes	*Estabelecer metodologia de comparação dos níveis atuais das medidas e indicadores da satisfação e/ou insatisfação dos clientes com a concorrência e referenciais de excelência. *Estabelecer metodologia de comparação das tendências das medidas e indicadores de satisfação e/ou insatisfação com a concorrência e referenciais de excelência. *Adotar sistemática de acompanhamento e avaliação dos níveis atuais e das tendências de conquista e/ou perda dos segmentos de mercado, resultantes da satisfação e/ou insatisfação dos clientes.

Quadro 9 - A gestão do relacionamento e da satisfação dos clientes.

Fonte: SOUTO, A.C.O.; SERAPIÃO, R. S.(1997, p. 80 e 81).

Os itens têm como objetivo estabelecer os elementos básicos necessários ao conhecimento e à gestão do relacionamento e da satisfação dos clientes, levando à maior participação da empresa no mercado.

De acordo com Whiteley, as organizações que obtêm sucesso são aquelas que já passaram de uma fase técnica e de uma formulação interna a respeito do

conceito de qualidade para ir além dessa visão. Tais empresas passam a entender que a qualidade é proporcionada de acordo com aquilo que o cliente define ser qualidade.

Essas organizações estão constantemente pesquisando e reformulando seus produtos e serviços com o objetivo de fornecer a seus clientes o que eles desejam, buscando escutá-los e servi-los e assim empolgá-los, podendo assim gerar lucro e produtividade com solidez crescente.

4.5 Mensuração da Satisfação do Cliente

As organizações que realmente desejam permanecer com seu negócio devem obrigatoriamente estar preocupadas em agradar e satisfazer seus clientes para não correr riscos com sua existência. Geralmente os altos lucros de uma organização estão mais correlacionados com a melhor qualidade percebida pelo cliente do que com a participação do mercado.

Outro fator é que os clientes têm desejos subjetivos e a organização deverá transformá-los em grandezas mensuráveis, através do estudo da função da qualidade.

Não basta conhecer os clientes, faz-se necessário atualizar permanentemente os fatores que determinam o seu grau de satisfação. Para tanto se devem desenvolver técnicas, métodos, ferramentas e processos de acompanhamento e de avaliação, por meio de indicadores quantitativos, podendo então as organizações mensurar periodicamente o grau de satisfação de seus clientes.

4.5.1 Conceitos de mensuração da satisfação do cliente

Quando se fala em mensuração da satisfação do cliente resumidamente, pode-se falar dos imperativos da qualidade, desenvolvidos por Whiteley (1992) em seu livro intitulado **A empresa totalmente voltada para o cliente**, e simplesmente os mencionamos na ordem em que estão colocados no livro:

- (1) crie uma visão que preserve o cliente;
- (2) sature a sua companhia com a voz do cliente;
- (3) aprenda com os vitoriosos;

- (4) libere os defensores dos seus clientes;
- (5) derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes;
- (6) esteja sempre medindo;
- (7) faça o que você diz.

Estes sete imperativos formam um conjunto na busca e melhoria da satisfação dos clientes. A organização que se pauta neles transforma-se numa empresa totalmente voltada para o cliente, passando a ser diferenciada na obtenção de melhores resultados.

De acordo com Lovelock e Wright (2002, p. 113),

Os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Considerando-se que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Ribeiro e Pizzinatto (2005, p. 29 e 30), evidenciam uma conceituação atualizada sobre a satisfação do cliente:

O melhor atendimento é o que supera as expectativas do cliente e satisfaz a suas necessidades que vão além daquelas supridas pelo produto em si, gerando contentamento, confiança e credibilidade. O cliente deve ser atendido com boa vontade, cortesia e amabilidade, lembrando que ele espera receber o produto no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

Dentro dos conceitos de satisfação do cliente, fica evidenciado que além da satisfação com o produto em si, deve-se considerar como fator relevante ser uma empresa única.

Significa ser diferente aos olhos do cliente, saber onde os seus clientes estão e principalmente ser diferenciada na prestação do serviço, ou seja, no atendimento, onde os funcionários devem se interessar sinceramente pelo seu cliente, agir com empatia, dar atenção imediata, manter expressão de interesse e compreender o que realmente o cliente deseja, dar tratamento cortês e polido, reconhecer que o cliente é um ser humano com características e sentimentos diferentes, demonstrando assim em cada problema a oportunidade de ser um bom profissional, com talento e criatividade.

Na conceituação da satisfação do cliente interno pode-se resumir que o ideal da organização será criar um bom local de trabalho, onde os empregados confiam nas pessoas para as quais trabalham, tendo orgulho do trabalho que realizam, realizar as atividades para as quais são designados com prazer, baseados em valores comportamentais como a confiança, a alegria, a franqueza, o respeito pelo indivíduo, a responsabilidade, a orientação focada no cliente intermediário, e o processo de aprendizagem contínua. O cliente interno deverá sentir suas necessidades satisfeitas para entender como satisfazer as necessidades do cliente externo.

4.5.2 Medidas de mensuração na satisfação de clientes

Todas as medidas de satisfação dos clientes devem ser buscadas através de técnicas de mensuração e neste item serão apresentadas de forma sucinta as expectativas em avaliações de clientes. Parasuraman, em seu artigo **Método alternativo para medir serviço**: “Qualidade – uma avaliação comparativa baseada em critérios psicométricos e diagnósticos”, através de pesquisa mostra alguns modelos.

Esses modelos apresentam dois níveis diferentes onde os clientes usam como padrões de comparação avaliando a qualidade de serviço sendo eles:

* Serviço desejado: O nível de serviço que representa uma mistura do que os clientes acreditam que pode “ser” e o que “deveria” ser feito;

* Serviço adequado: O nível mínimo de serviço que o cliente está disposto a aceitar.

Parasuraman em (1985), baseado em pesquisas exploratórias, entende e constrói a qualidade de serviço e seus determinantes, definidos assim como o grau de discrepância entre clientes, expectativas normativas para o serviço e as suas percepções do desempenho de determinado serviço. Os investigadores descobriram um jogo de atributos de serviço que os clientes poderiam usar como critérios de avaliação do desempenho do serviço prestado.

Através de uma pesquisa empírica baseada no trabalho exploratório, o autor produziu uma escala **SERVQUAL**, que inclui cinco dimensões: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e situações tangíveis. Dentro de cada dimensão encontram-se vários itens medidos em uma escala de nove pontos que vão de nível

baixo a alto para um total de 22 itens, dentro de um formato de 1 coluna, 2 colunas e três colunas.

Abaixo serão apresentados os itens pesquisados, sendo denominados BATERIAS de SERVQUAL cada uma das dimensões.

Confiança

1. Os serviços são executados como foram prometidos;
2. Quando o cliente tem um problema é demonstrado interesse sincero na sua solução;
3. Os serviços são realizados corretamente na primeira vez;
4. Os serviços são prestados dentro do prazo previsto;
5. Existe insistência em registros livres de erro.

Responsabilidade

1. Os clientes são mantidos informados de quando os serviços serão executados;
2. São fornecidos aos clientes atendimentos imediatos;
3. Existe disposição e vontade para ajudar os clientes;
4. Os pedidos dos clientes são atendidos imediatamente.

Segurança

1. O comportamento dos empregados inspira confiança aos clientes;
2. Os clientes se sentem seguros com a prestação do serviço;
3. Os empregados são constantemente gentis e corteses com os clientes;
4. Os empregados têm o conhecimento necessário para responder às perguntas aos clientes.

Sugestões tangíveis

1. A empresa está equipada com tecnologia moderna;
2. A empresa possui um visual atraente;
3. Os empregados possuem uma aparência profissional;
5. Os materiais relativos aos serviços (como folhetos, material de propaganda) são visualmente atrativos.

Na conclusão do trabalho, Parasuraman afirma que só um dos três formatos de questionário investigado neste estudo, o de 3 colunas, é capaz de especificamente indicar a posição da zona de tolerância e o serviço percebido.

O padrão global de resultados sugere que haja psicometria e intercâmbios práticos escolhendo a aproximação de escala mais apropriada para medir a qualidade do serviço prestado.

Esta pesquisa poderá ser utilizada também na recuperação de ex-clientes. Perguntando aos mesmos por que desistiram, podem-se obter informações valiosas a respeito.

Outra forma de mensurar a satisfação do cliente é apresentada por Whiteley (1992, p.194 a 255), denominada de “jogos de ferramentas” utilizadas para esmagar barreiras ao desempenho conquistador de clientes. De maneira bastante resumida apresenta-se às ferramentas e sua finalidade:

Comparações: Utilizadas para saber como está o desempenho de sua organização em relação a outras organizações;

Brainstorming: É uma técnica utilizada para a geração de idéias sobre determinado assunto ou problema, com a contribuição de todas as pessoas da equipe ou grupo;

Diagrama de causa e efeito: É uma ferramenta para analisar o processo, onde separa de forma clara o problema ou efeito das causas;

Gráficos: Tem a função de apresentar dados coletados em um formato visual, efetivo e de fácil compreensão;

Folha de contagem: Serve para registrar a frequência com que eventos especificados ocorrem, permitindo analisar o processo corrente;

Diagrama de controle: Utilizado para determinar se um processo está estatisticamente sob controle ou não;

Análise de custo: Utilizada para calcular os custos-benefícios potenciais de um processo aperfeiçoado para determinar se realmente vale a pena;

Dimensões/expectativas: Serve para converter expectativas, enunciadas na linguagem dos clientes, em dimensões específicas passíveis de serem sistematicamente medidas (transformar desejos subjetivos dos clientes em grandezas mensuráveis);

Grupo de enfoque: Utilizado para coletar informações dos clientes sobre produtos de sua unidade de trabalho, cuja melhoria tem prioridade;

Análise do campo de força: Busca-se compreender as barreiras que impedem a mudança e as ações opostas que promovem a mudança;

Histograma: Serve para exibir os dados ordenadamente de modo a identificar rumos e tendências;

Entrevista: Coletar informações de seus clientes;

Técnica de grupo nominal: Utilizada para solicitar várias idéias de um grupo, de modo a converter informações de clientes em medidas para estabelecer uma meta de desempenho preliminar;

Gráfico de Pareto: Apresenta graficamente uma visualização clara das causas mais significativas de um problema pelos estratos que possam existir no processo atual;

Mapeamento de processos: Examinar o fluxo de atividades em um processo junto com medidas correlacionadas;

Avaliação de processos: Fazer uma análise do processo depois de mapeado;

Gráfico de andamento: Descobrir onde acontecem as panes no processo atual;

Amostragem: Para determinar que quantidade de uma população de itens ou pessoas deve ser medida para os resultados serem válidos;

Diagrama de dispersão: Para examinar o que ocorre com uma variável na mudança de outra;

Matriz de padrões: Para estabelecer padrões de desempenho individual a cada passo de um processo;

Estratificação: Separar os dados em categorias significativas. Quebrar o problema em partes para descobrir sua origem;

Pesquisa: Coleta de informações de grande número de clientes ou outras pessoas;

Fazer-se de cliente: Coletar informações de primeira mão sobre sua organização e a qualidade de seus produtos, serviços e informações dos clientes.

Todas essas ferramentas têm o objetivo de levantar informações no intuito de melhorar continuamente o atendimento aos clientes, transformando desejos subjetivos em grandezas mensuráveis, tornando-se organizações confiáveis e cumpridoras de seus contratos.

4.6 Programas de Fidelização de Clientes

Pode-se conceituar a fidelização como a disposição de um cliente em continuar adquirindo produtos e serviços de uma determinada empresa, durante um prolongado período de tempo, criando assim uma relação de preferência por aquela organização e seus produtos/serviços.

Uma das estratégias de fidelização ocorre quando a empresa passa a ter foco no cliente não gerenciando os produtos em si, mas gerenciando os clientes, tratando-os como parceiros, evitando desconfianças e descontentamentos.

Os funcionários também devem ser tratados como clientes internos, justamente para criar uma consciência de envolvimento e integração com os valores da organização e dos clientes. Faz-se necessário estar constantemente pesquisando, mensurando a satisfação dos clientes, tratá-los com atenção e respeito, bem como estar inserido num processo de delegação em que haja autonomia e responsabilidade, tornando o atendimento ágil e flexível nas decisões.

Segundo Corrêa e Caon (2002, p. 87),

Uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor de níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, freqüente, que, mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.

Ribeiro e Pizzinatto (2005, p. 33) concluem que

A Gestão da Qualidade Total , hoje com foco no cliente, corresponde a uma cultura empresarial em que todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho; e pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vistas à produção de resultados com qualidade elevada. As pessoas constituem, neste processo, o capital mais importante e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual.

Este é o grande diferencial das organizações que implementam a Gestão da Qualidade Total focada no cliente externo, intermediário, e com o envolvimento do cliente interno, sendo este último o grande diferencial competitivo: os

concorrentes podem copiar produtos e tecnologia, porém não podem copiar o conhecimento e o comprometimento das pessoas, pois através do seu atendimento criam a fidelização desses clientes.

As empresas devem trabalhar de forma a não complicar, sua relação com o cliente, e a estarem sempre preparadas para tornar fácil o relacionamento, gerar informações rápidas e precisas, facilitar a realização de pagamentos e recebimentos, mostrar simplicidade na solução de reclamações e troca de produtos defeituosos, e proporcionar facilidade em falar com superiores da empresa. Ser simples é um modo de cativar e fidelizar clientes.

5 ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

5.1 Caracterização da Indústria de Bebidas Missiato Ltda.

A Missiato nasceu pela iniciativa do seu atual Presidente, Sr. Esio Missiato em 02/11/1959, com a denominação de Esio Missiato e Irmãos, na cidade de Santa Rita do Passa Quatro, no estado de São Paulo. Esta empresa tinha como objetivo a compra e a venda de bebidas em geral no atacado e varejo. Aos 05 dias do mês de fevereiro de 1974, a empresa teve uma mudança em sua razão social e objetivo, passando a produzir e comercializar bebidas, sob denominação de Missiato S/A Indústria e Comércio. Em 20 de abril de 1982, a Missiato iniciou suas atividades em Jandaia do Sul no norte do estado do Paraná, entre as cidades de Londrina e Maringá, a 390 quilômetros de Curitiba, que é a capital do estado. No local se concentram as atividades industriais e administrativas e de distribuição e, em 31 de março de 1994, houve a transformação da empresa de S/A para Ltda, sendo denominada Missiato Indústria e Comércio Ltda.

Em 29 de setembro de 1997, foi constituída legalmente a atual Indústria Missiato de Bebidas Ltda, através de um processo de cisão de seus sócios.

Emprega em seu processo 119 colaboradores diretos e em média 50 parceiros indiretos. Entre seus produtos fornecem bebidas alcoólicas denominadas de Caninha Jamel, Missiato, Jamel Ouro, O Garrafão, bem como a Vodka Romanoff, Conhaque Dumont e Whisky Gran Par.

A Missiato é uma empresa de capital e tecnologia nacional, capaz de produzir produtos de derivados de cana-de-açúcar, como bebidas destiladas, e em todas as áreas de sua estrutura organizacional, a partir de 01 de agosto de 1999, iniciou-se a implantação do programa de qualidade total Missiato, com o objetivo de melhorar e implementar novas técnicas de gerenciamento e contínuos investimentos na capacitação e no autodesenvolvimento profissional de todos os seus diretores e colaboradores, sendo esse trabalho consolidado com a implantação do sistema de gestão da qualidade, baseado nos requisitos da norma ISO 9001:2000, sistema este regido pelas diretrizes do manual da qualidade. Os conceitos a seguir apresentados são decorrentes da implantação da norma ISO 9001:2000 na Missiato.

5.1.1 Visão

Queremos ser até 2010, a mais “eficiente” empresa de produção e comercialização de bebidas destiladas do sul do Brasil, estando entre as melhores do país, buscando a liderança do mercado em qualidade e quantidade, consolidando a marca dos nossos produtos no mercado brasileiro e no exterior. Chegaremos lá desenvolvendo um ambiente de trabalho motivado, buscando a participação de todos, através da educação e treinamento, mantendo colaboradores eficientes e eficazes, antecipando-nos aos desejos dos clientes, produzindo e entregando produtos com qualidade, segurança a um preço competitivo.

5.1.2 Missão

A Indústria Missiato de Bebidas Ltda tem por Missão adquirir, padronizar, envasar e comercializar bebidas alcoólicas e serviços, com qualidade e tecnologia adequada, visando à satisfação de seus clientes, buscando a integração com seus parceiros, respeitando o indivíduo a sociedade e o meio ambiente.

5.1.3 Política da qualidade

A Indústria Missiato de Bebidas Ltda adota como sua política da qualidade, a sigla atuar que significa:

Atingir e garantir a satisfação dos nossos clientes
Transferir para o mercado produtos competitivos
Unir e comprometer todos com as atividades de organização,
limpeza e disciplina
Atuar sempre com qualidade
Realizar a “melhoria contínua” dos processos de trabalho

Para garantir a coerência e eficácia desta política com o sistema de gestão da qualidade, ela vem sendo analisada criteriosamente nas reuniões de análise crítica, realizadas pelo Comitê da Qualidade.

5.1.4 Objetivos da qualidade

A Missiato definiu como objetivos da qualidade:
Manter, garantir e melhorar a qualidade dos produtos e serviços;
Melhorar continuamente os processos e equipamentos de produção;
Melhorar continuamente a capacitação dos seus colaboradores;
Contribuir com o controle ambiental, através de projetos de reflorestamento e tratamento de efluentes.

5.1.5 Dados gerais da empresa

A seguir especificam-se outros dados da organização:

5.1.5.1 Capacidade instalada

A Missiato tem seu parque industrial instalado na Av. Anunciato Sonni, 3.040, em Jandaia do Sul, possuindo 8.000 m de área construída, contando com modernos equipamentos de produção de bebidas destiladas, com capacidade total de recebimento e estocagem de 8.500.000 litros de aguardente, gerando uma produção anual de 17.700.000 litros de Caninha Jamel, 1.000.000 litros de Cachaça Jamel (vidro/pet) para exportação, 720.000 garrafas de Caninha Missiato, 720.000 litros de Cachaça Jamel Ouro, 70.000 litros de Conhaque Dumont, 620.000 litros de Vodka Romanoff, 430.000 litros de caninha O Garrafão e 360.000 litros de Whisky Gran Par.

5.1.4.2 Organograma

A Figura 8 apresenta a Estrutura organizacional da Missiato, sendo composta por quatro níveis hierárquicos representados pelos: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Departamentos e Setores.

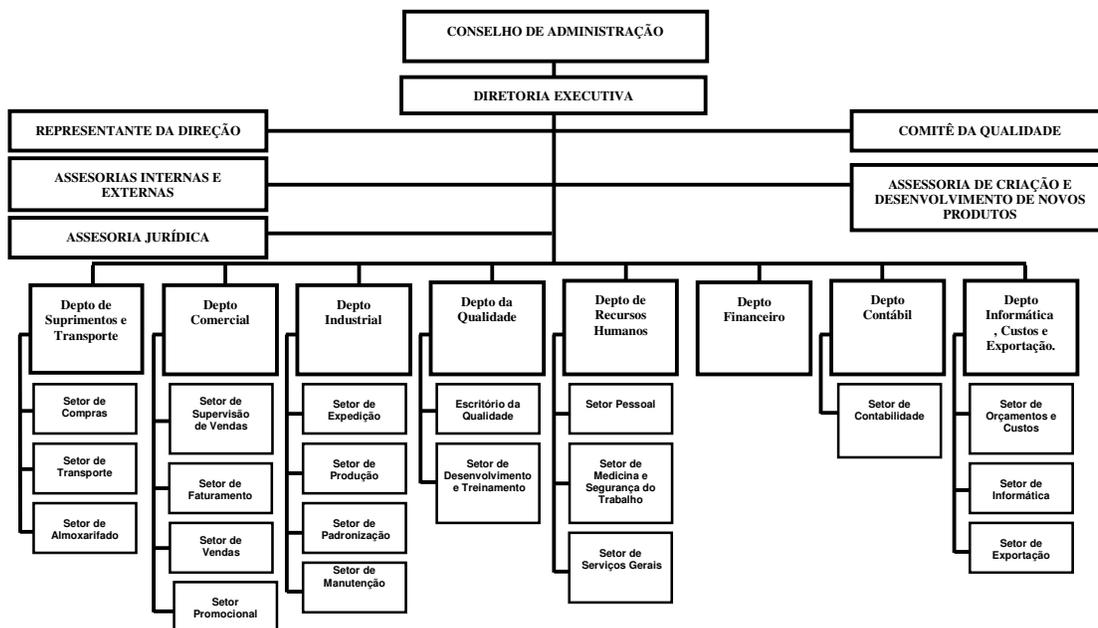


Figura 8 – Organograma estrutural da empresa.

Fonte: Indústria Missiato de Bebidas Ltda

5.1.6 Área da qualidade (Departamento da Qualidade)

Assumida pelo Departamento da Qualidade, tem como principais responsabilidades:

- (a) Coordenação, acompanhamento do sistema de Gestão da Qualidade Total – GQT;
- (b) acompanhamento junto à consultoria LCM - Consultoria e Treinamentos Ltda da metodologia de implantação da GQT, e da certificação ISO 9000;
- (c) desenvolvimento, implantação e acompanhamento das metodologias de análise e solução de problemas;

- (d) suporte metodológico da correta utilização do método PDCA e das ferramentas da qualidade para as demais áreas da Indústria Missiato;
- (e) acompanhamento da implantação e desenvolvimento dos projetos de melhoria, desenvolvidos através do programa “5S”;
- (f) desenvolvimento de treinamentos e programas educativos sobre a Gestão da Qualidade Total , sistema ISO 9000:2000, boas práticas de fabricação e outros afins a todos os profissionais da empresa;
- (g) em conjunto, o Departamento de Suprimentos e Transportes e o de Qualidade executam o gerenciamento e a avaliação dos fornecedores, sobre problemas de qualidade com matérias-primas, e insumos utilizados no processo de produção;
- (h) elaboração e avaliação da pesquisa de satisfação junto aos clientes intermediários da Missiato, bem como em conjunto com o Departamento Comercial, para ações corretivas nos casos de reclamações;
- (j) organização, revisão e distribuição do informativo Missiato, através da coordenação do Time da Divulgação.

5.1.7 Dados gerais sobre o sistema de produção

O Comitê da Qualidade realiza o planejamento da qualidade para atender aos requisitos da norma ISO 9001:2000 e desenvolver novas técnicas e atualização de controles sempre que houver necessidade.

O planejamento é sempre feito com base:

- (a) Nos processos, máquinas, equipamentos necessários, controles, verificações feitas ou planejadas, e as habilidades mínimas necessárias nos documentos que serão utilizados, revisados ou criados para inspeções e dentro dos padrões de aceitabilidade;

- (b) Nos novos produtos/serviços sempre que for introduzida uma análise de impacto no sistema de gestão da qualidade Missiato é realizada pelo Comitê da Qualidade, e se aplicável, são gerados planos de melhorias, incluindo as respectivas interações com o Planejamento de realização do produto/serviço;
- (c) Os planos serão feitos para assegurar a executabilidade dos processos de fabricação, da instalação dos serviços associados, dos procedimentos de inspeção, ensaios e da documentação aplicável.

Planos criados e estabelecidos:

- (a) plano de desenvolvimento dos recursos humanos;
- (b) plano de processos.

Os planos são atualizados através de informações e indicadores que o sistema de gestão da qualidade Missiato fornecer, tais como:

- (a) ação corretiva - MPM EQ 004;
- (b) ação preventiva - MPM EQ 005;
- (c) auditorias internas da qualidade – MPM EQ 003;
- (d) análise crítica pela diretoria – MPM DI 015;
- (e) avaliação de dados de desempenho de produto e processos;
- (f) relatório do processo de lavagem de litros - RQM IN 034;
- (g) controle de produtividade - RQM IN 052;
- (h) controle de estoque - RQM IN 056.

5.1.8 Dados gerais sobre o sistema de comercialização

I. Políticas de atendimento e comunicação com os clientes

A identificação dos requisitos relacionados ao produto é realizada com base na experiência de fornecimento em produtos padrões de linha da empresa Missiato, e ratificada pelo processo de análise crítica de contrato e ou relativa ao RQM CO 057 - Pedido de Vendas.

Requisitos acordados com a empresa e os clientes, incluídas a entrega e pós-entrega são também especificações contidas no RQM CO 057 – Pedido de Vendas.

Informações de responsabilidade interna para a correta realização do produto, inclusive normas aplicáveis regulamentares, seguem a RQM IN 063 – Regulamentos para Bebidas.

Requisitos não declarados pelos clientes e qualquer outra informação necessária e adicional para a aplicação do produto devem também ser levados em consideração pela empresa na entrega de um produto ou serviço com a qualidade esperada pelo cliente ou, nas palavras de Whiteley, em níveis de qualidade “conforme o cliente a define” (Whiteley, 1996).

II. Análise crítica dos requisitos relacionados aos clientes

Todos os pedidos de vendas são baseados no acordo entre o cliente, a Missiato e seus representantes. Antes da aceitação de um pedido é feita uma avaliação dos itens descritos abaixo de acordo com o RQM CO 057 – Pedido de Vendas:

- (a) Os requisitos do cliente são adequadamente definidos e entendidos;
- (b) a Missiato tem flexibilidade para atender aos requisitos do cliente quanto ao prazo de entrega do produto, devido a sua capacidade estruturada;
- (c) a pontualidade da entrega consta no próprio pedido e através de planilha de retirada por cliente que está sob responsabilidade do Setor de Faturamento (FA) de acordo com RQM CO 061 – Relatórios de Acompanhamento das Vendas.

A análise dos requisitos especificados pelo cliente é responsabilidade do Departamento Comercial (CO) e do Setor de Faturamento (FA). Quaisquer diferenças entre especificações apresentadas são discutidas e resolvidas com o representante da Missiato e o cliente. Os seguintes fatores são levados em consideração para a determinação do prazo de entrega:

- (a) Posição de estoque da matéria-prima na ocasião da execução da análise crítica;
- (b) capacidade produtiva;
- (c) levantamento da disponibilidade da produção e entrega para atender o cliente no prazo solicitado.

Em todos os casos mencionados a Missiato recebe de seus representantes comerciais o RQM CO 057 – Pedido de Vendas- que depois de analisados serão rubricados pelo Setor de Faturamento (FA) e devidamente aprovados pelo Departamento Comercial (CO). Em caso da ocorrência de alterações no pedido já efetivado, seja por mudanças nas necessidades do cliente ou nas atividades internas da Missiato, será feita uma nova avaliação, em espaço próprio do Pedido de vendas, denominado de observações.

III. Comunicação com os clientes

A variedade e a quantidade de clientes da Missiato tornam o processo de comunicação muito diferenciado, não havendo um único padrão estabelecido.

Em toda comunicação direcionada aos clientes em relação à informação, contratos, emenda de contratos, pedidos e reclamações, são utilizados os meios abaixo:

- (a) Representantes comerciais;
- (b) comunicação pessoal;
- (c) E-mail;
- (d) telefone;
- (e) fax;

- (f) correspondência;
- (g) material de propaganda do produto;
- (h) para reclamações: E-mail sac@jamel.com.br e 0800-643-9060.

5.1.9 Perspectivas de expansão futura

Está sendo construída uma filial em Anápolis, Goiás, por se tratar de um mercado nacional com alto potencial de consumo.

5.1.10 Mercado internacional

A busca da certificação ISO 9001:2000 teve como foco principal a competitividade internacional, principalmente a União Européia, procurando solidificar as exportações da empresa, agregando valor ao produto.

5.1.11 Concorrência

A Indústria de Bebidas Missiato Ltda. ocupa o 3º lugar no mercado, com uma fatia de aproximadamente 8,5% do mercado nacional, sendo seus principais concorrentes os fabricantes da cachaça 51 de Pirassununga, São Paulo e a cachaça denominada de Velho Barreiro.

O produto mais comercializado pela Missiato é a cachaça Jamel tradicional e a cachaça Jamel Ouro, que já conquistou vários prêmios de melhor cachaça do Brasil.

5.2 Metodologia de pesquisa

Neste trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, baseada em dados primários e secundários, pessoas experientes e bem informadas, bem como em estudo de caso. O estudo exploratório é “o primeiro passo do processo de pesquisa” (Boyd & Westfall, 1986). A opção pela abordagem do estudo de caso foi feita levando-se em consideração que a finalidade geral deste trabalho é analisar uma empresa brasileira produtora de bebidas alcoólicas, o processo de implantação da Gestão da Qualidade Total -GQT- com base no desenvolvimento e implantação do programa

“5S”, e na certificação ISO 9001:2000, buscando focar a satisfação das necessidades de seus clientes internos e intermediários, tendo como foco e adequação da Gestão da Qualidade Total e o *marketing* focado no cliente.

No tocante ao estudo realizado junto aos clientes intermediários para a realização dos resultados dos testes das respostas das questões, foi utilizado o teste de Fisher-Irwin, cujo processo de formulação e desenvolvimento tendo como embasamento teórico os autores (Montgomery e Hines, 1990), está apresentado detalhadamente no Anexo B, do presente trabalho.

Neste caso utiliza-se um procedimento baseado na distribuição hipergeométrica, também conhecido como teste de Fisher-Irwin para determinação dos resultados obtidos, por se tratar de uma situação em que o tamanho da amostra não é grande o suficiente para se realizar a aproximação normal da binomial.

A análise estatística descritiva foi realizada apenas para as variáveis (questões do questionário) que se repetiram nas respostas dos questionários, nos três anos. A análise de tais resultados é apresentada no item 5.2.4.1.

Já para a análise, que determina a validade e confiabilidade dos resultados da pesquisa realizada junto aos clientes internos (colaboradores) foi feita por meio da ANÁLISE DE CLUSTER, cujo referencial teórico está no anexo D.

Santos e Valério (2004) explicam o que é ao método de CLUSTER, usado para verificar a validade e a confiabilidade da pesquisa através de questionário.

Quanto à validade do questionário a análise de clusters é um método estatístico de partição, classificação ou taxonomia. Os métodos de análise de clusters são procedimentos de estatística multivariada que procuram organizar conjuntos de indivíduos, ou variáveis, em grupos relativamente homogêneos – clusters. O método consiste em agrupar conjuntos de indivíduos, ou variáveis, em função da informação existente, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível e que os indivíduos pertencentes a grupos distintos sejam tão díspares quanto possível.

Quanto à confiabilidade pretende-se através do método de CLUSTERS desenvolver a criação de uma escala de medição que reflita com precisão os resultados de um questionário. Uma escala de medição confiável é aquela que mede com precisão a percepção dos questionados, ou seja, é uma “régua” adequada para medir a resposta àquela questão.

Um bom indicador é composto de medidas originais que têm um nível de correlação bem estabelecido entre si. Para medir a consistência ou a confiabilidade de um indicador, pode-se utilizar o alfa de Cronbach.

A estimativa da confiabilidade através do alfa de Cronbach demonstra o grau em que os itens de um questionário estão inter-relacionados. Alta confiabilidade torna mais provável a descoberta de relacionamentos entre variáveis realmente relacionadas, este alfa está demonstrado no Anexo D, já mencionado.

O questionário aplicado aos clientes internos apresentava dezenove questões a partir das quais o colaborador poderia manifestar sua percepção sobre a melhoria ocorrida ou não na implantação da Gestão da Qualidade Total .

A partir de tais variáveis (questões do questionário), foram criados construtos, em as questões constituíram grupos de análise de itens específicos, tais como: relacionamentos com as pessoas, qualidade do trabalho, mudanças do ambiente físico, produtividade, melhoria do sistema de informação e posição do respondente na organização. Estas variáveis bem como os grupos que representam os construtos estão representados de forma detalhada no Anexo E, deste trabalho.

5.2.1 Estudo de caso

Busca-se como objetivo, neste momento, a conceituação do método escolhido, e averiguar através de uma análise se o mesmo está adequado à proposta do trabalho em si.

Mattar, (2001, p. 22), referindo-se à pesquisa exploratória, fala sobre o estudo de caso como fonte de informação:

uma terceira forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos é através de estudos de casos selecionados. É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método de estudos de casos pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc.

Bryman, apud Carini (2000, p. 58) refere-se ao estudo de caso da seguinte maneira:

Trata-se de uma investigação de características qualitativas, ou seja, permite delineamento complexo do contexto, possibilita o desdobramento dos eventos ao longo do tempo, utiliza três tipos mais importantes de dados (observação, entrevista semi-estruturada e leitura de documentos cedidos pela unidade de estudo) e deixa o pesquisador em contacto muito estreito com o fenômeno a ser estudado.

Marx (1997, p.57), apresentou que os estudos de caso devem ser utilizados principalmente nas seguintes condições:

- a) as situações analisadas são contemporâneas, abrangentes e complexas;
- b) o corpo teórico disponível é insuficiente para estabelecer relações;
- c) o fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa;
- d) o foco maior é na compreensão dos fatos e não em sua mensuração;
- e) a possibilidade de utilizar várias fontes para evidenciar os fatos é uma necessidade metodológica;
- f) não possui o controle sobre eventos/comportamentos dos fatos e pessoas envolvidos na pesquisa.

De acordo com Mattar, (2001, p. 22):

Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, convém novamente lembrar que seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Como este estudo em si se direciona para a administração de uma organização, pode-se envolver o exame dos registros existentes, bem como a observação da ocorrência dos fatos e por fim a utilização das entrevistas estruturadas, tudo isto com o objetivo de situar a pesquisa no campo de administração.

Uma metodologia voltada para a organização compreende uma variação elevada de ações que envolvem áreas de sua estrutura organizacional e as pessoas que compõem esta organização, produzindo assim um número elevado de dados que poderão se tornar indicadores que vão balizar os resultados tanto positivos como negativos das atividades desenvolvidas.

No desenvolvimento e implantação da gestão pela qualidade total (GQT), vão surgindo várias experiências que são vivenciadas e geram conhecimento a todos aqueles que participam do processo, e muitos destes conhecimentos não são registrados de uma maneira sistemática ou formal, podendo ser vistos como uma observação informal comportada dentro de uma pesquisa exploratória.

Diante deste fato faz-se necessária a utilização da busca de informações com pessoas mais experientes na área de estudo, extraindo da memória delas suas experiências individuais e coletivas.

Vale mencionar que existem limitações para a utilização da metodologia de estudo de caso como forma de pesquisa, tendo sido uma delas observada por Carini (2000, p.60): “os resultados obtidos são específicos para o conhecimento do grupo estudado, não podendo gerar generalizações concretas para as demais organizações”.

Outros autores como Lofland apud Triviños (1995, p. 143) mostram dificuldades que poderão surgir no sentido qualitativo da pesquisa: as divisões políticas internas dos grupos, o sentimento do pesquisador em relação ao grupo, e a sua necessidade de envolvimento pessoal na vida do grupo e a escolha do informante adequado.

A partir destas citações, pode-se dizer que as limitações poderão ser supridas pelo conhecimento que este pesquisador tem da organização, pois tem um acesso muito grande a dados secundários por estar na organização há vários anos. Ele participa do processo de desenvolvimento e implantação da GQT, e da preparação da empresa na busca da Certificação ISO 9000:2000, como o consultor externo do processo. Isto possibilita a coleta de um elevado número de informações relativas à experiência vivida pelos participantes desta pesquisa.

5.2.2 Processo de coleta de dados

A coleta das informações ocorreu junto a dois tipos de clientes para os quais a organização, seguindo recomendações do *marketing* focado no cliente, deve direcionar seus esforços: os clientes intermediários e internos, já que o estudo concentra-se neste segmento, não sendo aqui focado o cliente externo.

A seguir, a metodologia da coleta de dados junto aos clientes intermediários e internos, nesta seqüência.

A coleta de dados primários junto aos clientes intermediários realizou-se mediante três questionários, enviados via correio durante os anos de 2003, 2004 e 2005, sendo compostos com perguntas abertas e fechadas (Anexo A). As perguntas foram elaboradas tendo sempre o foco voltado à satisfação desses clientes,

partindo da implantação da GQT, iniciando pelo programa 5S, gerenciamento baseado em fatos e dados, sendo sua conclusão feita com o sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000.

Complementando os dados primários, um questionário foi aplicado à totalidade dos clientes internos, também com perguntas fechadas (Anexo C). Desta maneira, buscou-se identificar se houve evolução na satisfação dos clientes internos com a implantação e a aplicação da GQT na Missiato, desde seu início, seja por meio das equipes de melhorias constituídas na implantação do programa 5S, seja pelo gerenciamento de processos e pela conscientização e divulgação dos conceitos da Gestão da Qualidade Total .

Os dados secundários foram obtidos junto à gerência do Departamento da Qualidade da Missiato, constituindo-se de relatórios gerenciais e indicadores de avaliação de desempenho dos vários processos, exigidos pelo processo de certificação da ISO 9001:2000. Para a liberação destes dados, foi solicitado junto ao diretor executivo - Sr. Esio Missiato Junior - a autorização para a utilização neste trabalho de todo o material disponibilizado.

O Departamento da Qualidade da Missiato, através do Escritório da Qualidade (EQ), mantém vários registros relativos ao período de 2003 a 2005, que foram organizados de acordo com os critérios estabelecidos nas exigências definidas pelo sistema de gestão da qualidade, segundo a ISO 9001:2000.

Foram levados em consideração os indicadores mais relevantes e significativos para avaliar a importância e a influência que a implantação da Gestão da Qualidade Total teve na Missiato em relação à satisfação dos clientes intermediários, processo de lavagem de litros, e vários projetos e melhorias das equipes do programa “5S”, registrando ainda a situação anterior e a situação atual.

5.2.3 Determinação amostral

Para a realização da pesquisa que avaliou o grau de satisfação dos clientes intermediários, trabalhou-se com os questionários que retornaram do total dos enviados, o que representou uma amostra aleatória dos clientes cadastrados, que responderam aos questionários enviados: no ano de 2003 foram 119, contra 88 em 2004 e 151 em 2005, o que representa, uma média de 115 questionários por ano.

Vale salientar que o referido questionário é uma exigência do sistema de gestão da qualidade para a obtenção da certificação através dos critérios estabelecidos pela ISO 9001:2000, na parte que trata da necessidade de mensuração da satisfação dos clientes intermediários.

Para a realização da pesquisa que avaliou o grau de satisfação dos clientes internos, conseguiu-se na prática uma amostra em média de 80% do total de colaboradores, sendo o critério utilizado a participação de todos aqueles que estavam na sede da empresa entre os dias 09 e 15 de março de 2006, período em que foi aplicado o referido questionário.

Para a entrevista com os colaboradores, foi estabelecido que todos os 119 colaboradores da empresa responderiam o referido questionário. Dentro desse universo foi possível distribuir 102 questionários, sendo que 13 colaboradores da área de vendas e 06 colaboradores do transporte não estavam presentes no período da aplicação do questionário. Dos 102 questionários, 8 colaboradores receberam o questionário, que não foi devolvido em tempo hábil, tendo sido computados 94 questionários, perfazendo um percentual de 79 % dos colaboradores que compuseram a amostra final do trabalho.

Entre os questionários aplicados, estão incluídos 8 gerentes dos Departamentos, 6 encarregados dos Setores, sendo os demais 80 do nível operacional da empresa.

Todos os entrevistados foram orientados a não se identificar nos questionários, tendo em vista a garantia da espontaneidade das respostas dadas.

5.2.4 Resultados da pesquisa: apresentação, análise e discussão

Neste tópico são analisados os resultados do desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total Missiati, organizando-se os comentários: através dos resultados obtidos com a aplicação do questionário de satisfação dos clientes intermediários e de ações corretivas; do questionário de satisfação dos clientes internos (colaboradores); dos resultados obtidos através do gerenciamento de processos baseado em fatos e dados; na implantação de boas práticas de fabricação nas unidades de produção 1 e 2; e na implantação dos projetos de melhorias físicas através das equipes

do programa “5S”. Apresenta-se também a representação gráfica da evolução das horas de treinamentos aplicadas na qualificação do pessoal.

Foram considerados, para análise, os resultados obtidos nos questionários aplicados junto aos clientes intermediários e internos da Missiato e os dados secundários obtidos junto ao Departamento da Qualidade, através do Escritório da Qualidade, relativos aos períodos de 2003 a 2005.

5.2.4.1 Resultados dos questionários aplicados aos clientes intermediários da Missiato em 2003, 2004 e 2005

(a) Apresentação quantitativa e gráfica dos resultados da análise estatística:

Neste caso, foi realizada uma estatística descritiva das variáveis (questões) que se repetiram nos questionários de 2003, 2004 e 2005. Sendo elas apresentadas a seguir e identificadas pela letra “V” antes do número:

V1. Qualidade do atendimento via telefone.

V2. Prestação de serviços do vendedor.

V3. Satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial.

V4. O Departamento Comercial atendeu a suas reclamações?

V5. Reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial.

V6. O atendimento do Departamento Comercial vem melhorando?

V7. Precisou da entrega de produtos realizada pela Missiato?

V8. Grau de satisfação no atendimento (entrega).

V9. Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos.

Para as análises a seguir, deve-se considerar o tamanho das amostras para cada ano. No total, houve 109, 88 e 151 respostas para os anos de 2003, 2004 e 2005, respectivamente.

V1. Qualidade do atendimento via telefone

Tabela 1. Frequência e percentual das respostas à questão “qualidade do atendimento ao telefone”

Ano	N	Resposta				
		Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Abstenção
2003	109	0 0,0%	3 2,8%	46 42,2%	57 52,3%	3 2,8%
2004	88	1 1,1%	4 4,5%	51 58,0%	31 35,2%	1 1,1%
2005	151	3 2,0%	17 11,3%	71 47,0%	52 34,4%	8 5,3%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

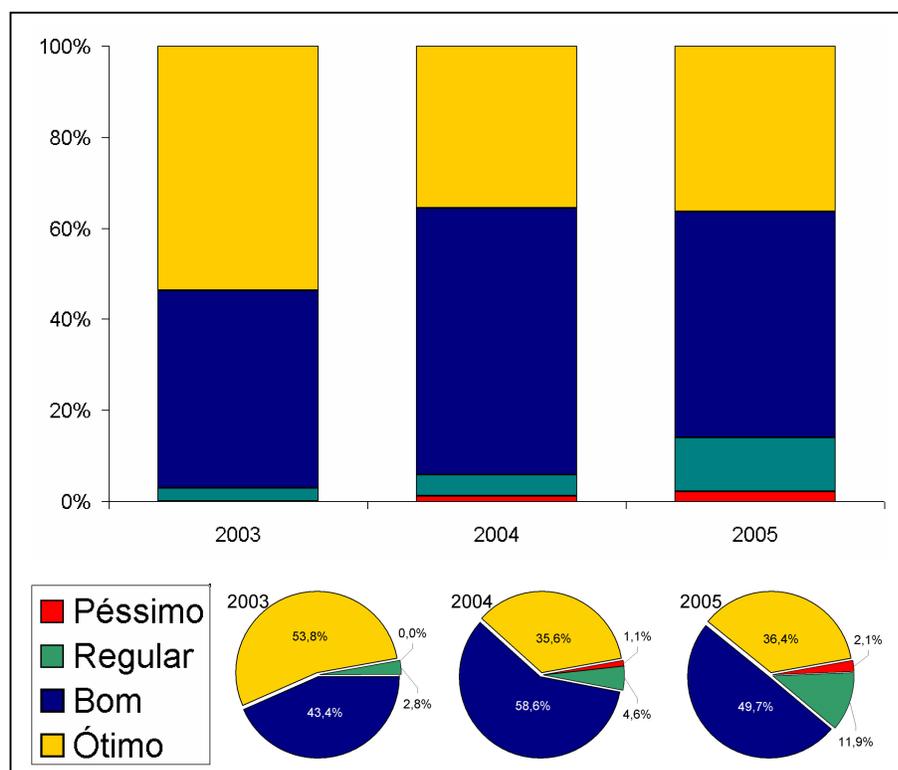


Figura 9 - Qualidade do atendimento ao telefone

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Qualidade do atendimento ao telefone”, a soma das respostas “péssimo” e “regular” passou de 2,8% para 14,0%, um acréscimo de quase 400%. Já a soma das respostas “bom” e “ótimo” passou de 97,2% para 86,0%, um decréscimo de 11,5%.

A queda da proporção de respostas “ótimo” foi estatisticamente significativa no período 2003 a 2004 ($p=0,0049$) e 2003 a 2005 ($p= 0,0025$). É uma tendência comprovada de redução das respostas “ótimo”.

Também há aumento estatisticamente comprovado da proporção de respostas “regular”, principalmente entre os anos de 2004 a 2005 ($p= 0,0337$). Há, portanto, uma tendência comprovada de aumento das respostas “regular”.

V2. Prestação de serviços do vendedor

Tabela 2. Frequência e percentual das respostas à questão “prestação de serviços do vendedor”

Ano	N	Resposta				
		Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Abstenção
2003	109	1 0,9%	6 5,5%	22 20,2%	80 73,4%	0 0,0%
2004	88	3 3,4%	4 4,5%	27 30,7%	52 59,1%	2 2,3%
2005	151	5 3,3%	8 5,3%	61 40,4%	76 50,3%	1 0,7%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

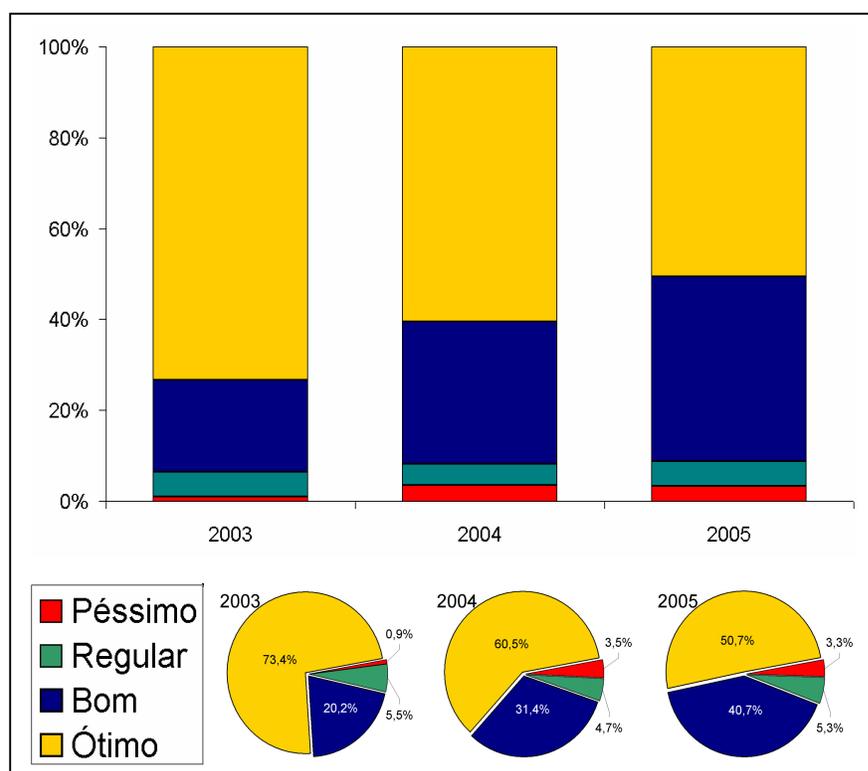


Figura 10. Prestação de serviços do vendedor

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Prestação de serviços do vendedor”, a soma das respostas “péssimo” e “regular” passou de 6,4% para 8,7%, um acréscimo de 35,0%. Já a soma das respostas “bom” e “ótimo” passou de 93,6% para 91,3%, um decréscimo de 2,4%.

Relativamente às respostas “péssimo” e “regular” não há evidências estatísticas de variação das respostas. Já para as respostas “bom” e “regular” há evidências estatísticas de aumento para este e diminuição para aquele.

V3. Satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial

Tabela 3. Frequência e percentual das respostas à questão “satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial”

Ano	N	Resposta				
		Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Abstenção
2003	109	1 0,9%	5 4,6%	53 48,6%	50 45,9%	0 0,0%
2004	88	2 2,3%	5 5,7%	45 51,1%	31 35,2%	5 5,7%
2005	151	1 0,7%	14 9,3%	86 57,0%	37 24,5%	13 8,6%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

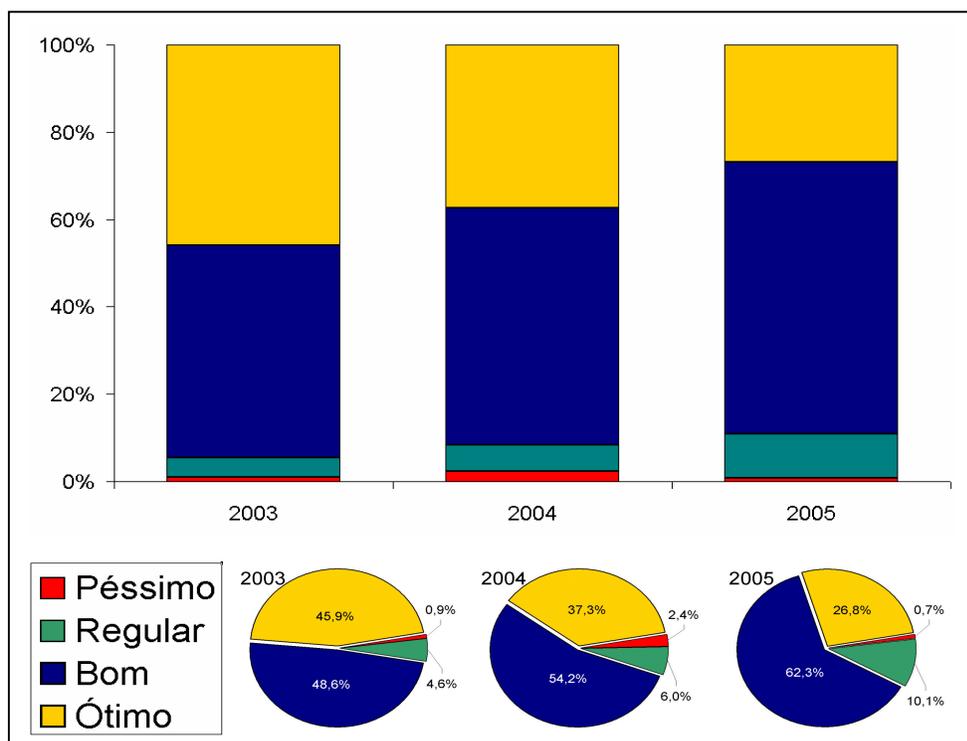


Figura 11. Satisfação em relação ao atendimento do departamento comercial

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial”, a soma das respostas “péssimo” e “regular” passou de 5,5% para 10,9%, um acréscimo de quase 100%. Já a soma das respostas “bom” e “ótimo” passou de 94,5% para 89,1%, um decréscimo de 5,7%.

Relativamente às respostas “péssimo” e “regular” não há evidências estatísticas de variação das respostas. Para a resposta “bom” houve aumento significativo entre os anos de 2003 e 2005 ($p=0,0102$). Para a resposta “ótimo” houve diminuição significativa.

V4. O Departamento Comercial atendeu a suas reclamações?

Tabela 4. Frequência e percentual das respostas à questão “o Departamento Comercial atendeu a suas reclamações?”

Ano	n	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
2003	109	98 89,9%	5 4,6%	6 5,5%
2004	88	77 87,5%	5 5,7%	6 6,8%
2005	151	114 75,5%	16 10,6%	21 13,9%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

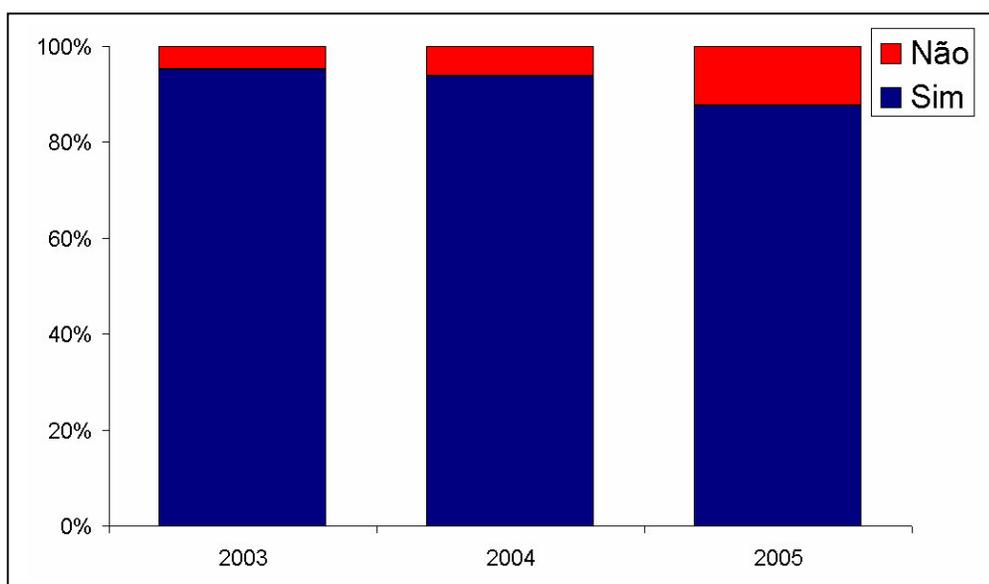


Figura 12. O departamento comercial atendeu a suas reclamações?

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “O Departamento Comercial atendeu a suas reclamações?”, a resposta “não” passou de 4,9% para 12,3%, um acréscimo de mais de 150%. Já a resposta “sim” passou de 95,1% para 87,7%, um decréscimo de 7,8%.

Há significância estatística para a diminuição de respostas “sim” somente entre os anos 2003 a 2005. Pode significar uma tendência comprovada de queda.

V5. Reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial

Tabela 5. Frequência e percentual das respostas à questão “reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial”

Ano	n	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
2003	109	13 11,9%	92 84,4%	4 3,7%
2004	88	18 20,5%	66 75,0%	4 4,5%
2005	151	39 25,8%	103 68,2%	9 6,0%

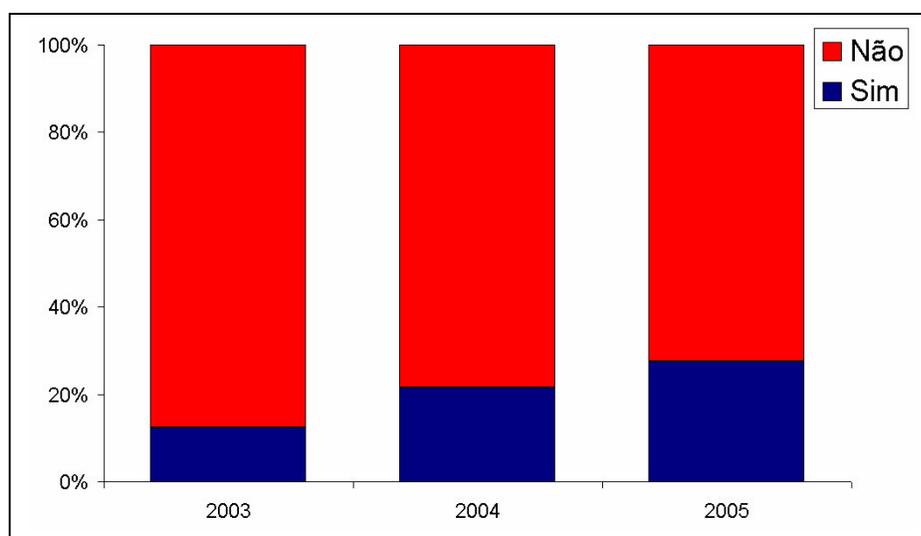


Figura 13. Reclamação ou sugestão ao departamento comercial

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial”, a resposta “não” passou de 87,6% para 72,5%, um decréscimo de 17,2%. Já a resposta “sim” passou de 12,4% para 27,5%, um acréscimo de mais de 120% nos clientes que desejam realizar algum tipo de reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial.

Cabe destacar que a continuidade do serviço de monitoramento da percepção da qualidade dos serviços prestados pela Missiatio aos clientes pode ter criado

um ambiente mais favorável para reclamações ou sugestões, já que não se costuma fazer sugestões quando se sabe que elas não serão respondidas ou atendidas.

Há aparente aumento das respostas positivas a essa questão, estatisticamente comprovadas entre os anos de 2003 a 2004 e 2003 a 2005. Parece ser uma tendência.

V6. O atendimento do Departamento Comercial vem melhorando?

Tabela 6. Freqüência e percentual das respostas à questão “o atendimento do Departamento Comercial vem melhorando?”

Ano	n	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
2003	109	89 81,7%	11 10,1%	9 8,3%
2004	88	52 59,1%	17 19,3%	19 21,6%
2005	151	87 57,6%	42 27,8%	22 14,6%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

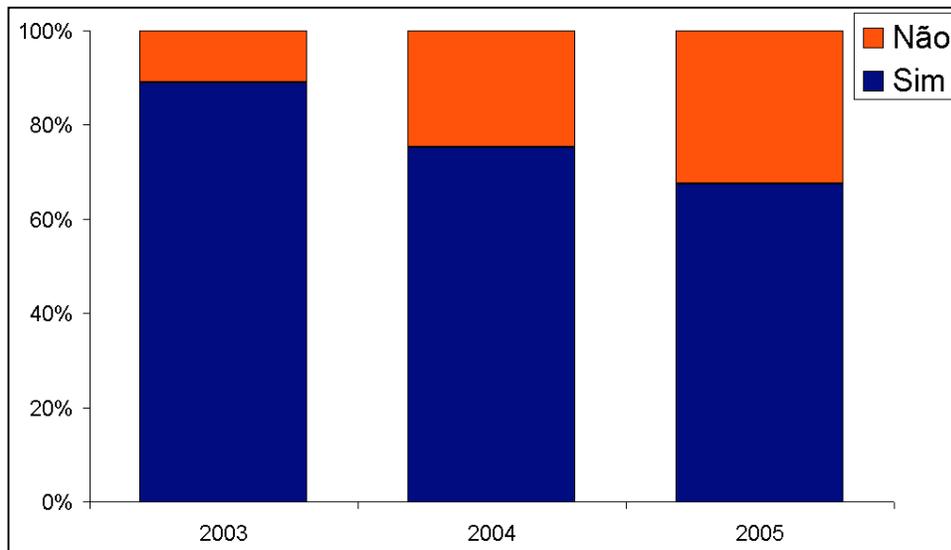


Figura 14. O atendimento do departamento comercial vem melhorando?

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “O atendimento do Departamento Comercial vem melhorando?”, a resposta “não” passou de 11,0% para 32,6%, um acréscimo de quase 200%. Já a resposta “sim” passou de 89,0% para 67,4%, um decréscimo de 24,2%.

Há comprovação estatística do aumento de respostas negativas a essa questão, tanto entre os anos de 2003 e 2004 quanto de 2003 e 2005. Há tendência nesse sentido.

V7. Preciou da entrega de produtos realizada pela Missiato?

Tabela 7. Frequência e percentual das respostas à questão “preciou da entrega de produtos realizada pela Missiato?”

Ano	N	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
2003	109	73 67,0%	33 30,3%	3 2,8%
2004	88	58 65,9%	24 27,3%	3 3,4%
2005	151	107 70,9%	35 23,2%	9 6,0%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

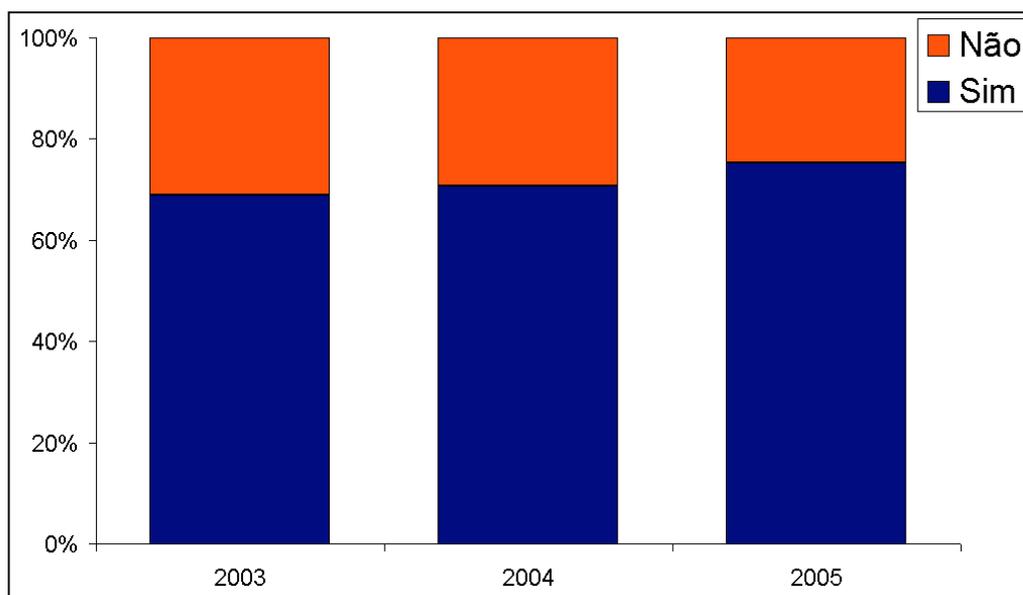


Figura 15. Preciou da entrega de produtos realizada pela Missiato?

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Preciou da entrega de produtos realizada pela Missiato?”, a resposta “não” passou de 31,1% para 24,6%, um decréscimo de 20,8%. Já a resposta “sim” passou de 68,9% para 75,4%, um acréscimo de 9,4%. Pode significar que mais clientes estão necessitando dos serviços de entrega realizados pela Missiato, porém não há comprovação estatística para essa afirmação.

V8. Grau de satisfação no atendimento (entrega)

Tabela 8. Frequência e percentual das respostas à questão “Grau de satisfação no atendimento (entrega)”

Ano	N	Resposta				
		Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Abstenção
2003	73	4 5,5%	4 5,5%	31 42,5%	34 46,6%	0 0,0%
2004	58	2 3,4%	7 12,1%	24 41,4%	25 43,1%	0 0,0%
2005	107	2 1,9%	7 6,5%	61 57,0%	37 34,6%	0 0,0%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

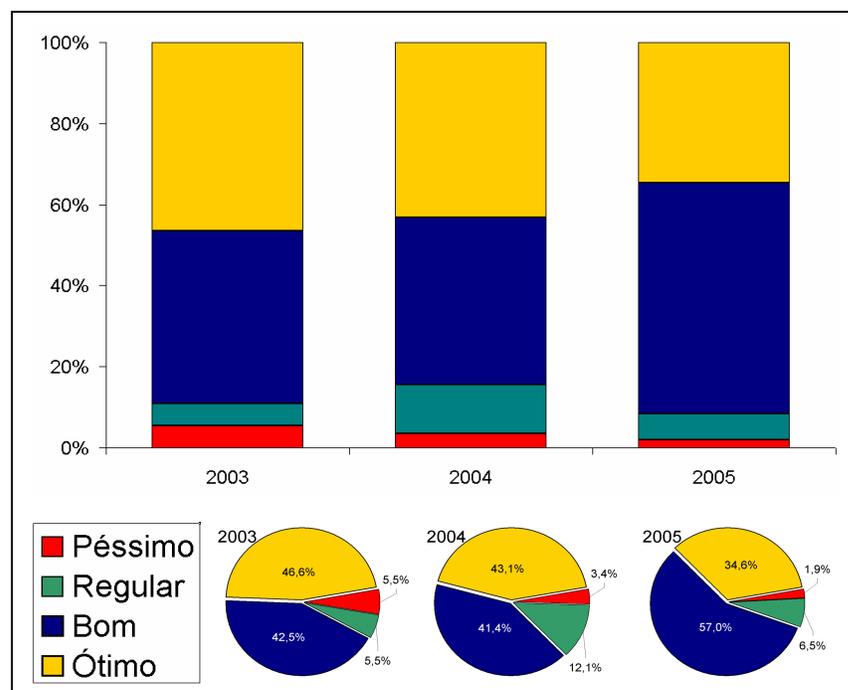


Figura 16. Grau de satisfação no atendimento (entrega)

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Grau de satisfação no atendimento (entrega)”, a soma das respostas “péssimo” e “regular” passou de 11,0% para 8,4%, um decréscimo de 23,2%. Já a soma das respostas “bom” e “ótimo” passou de 89,0% para 91,6%, um acréscimo de 2,9%.

Nota-se um aumento das respostas “péssimo” mais “regular” de 2003 para 2004. Constata-se, porém, que a proporção de respostas “péssimo” diminuiu gradativamente, e progressivamente, de 2003 até 2005. Não há, no entanto, evidência estatística de diminuição em quaisquer dessas respostas.

Para as respostas “bom” e “ótimo” houve, respectivamente, aumento e diminuição estatisticamente comprovadas.

V9. Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos

Tabela 9. Frequência e percentual das respostas à questão “satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos”

Ano	N	Resposta				
		Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Abstenção
2003	109	0 0,0%	1 0,9%	26 23,9%	79 72,5%	3 2,8%
2004	88	1 1,1%	0 0,0%	27 30,7%	57 64,8%	3 3,4%
2005	151	0 0,0%	5 3,3%	74 49,0%	68 45,0%	4 2,6%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

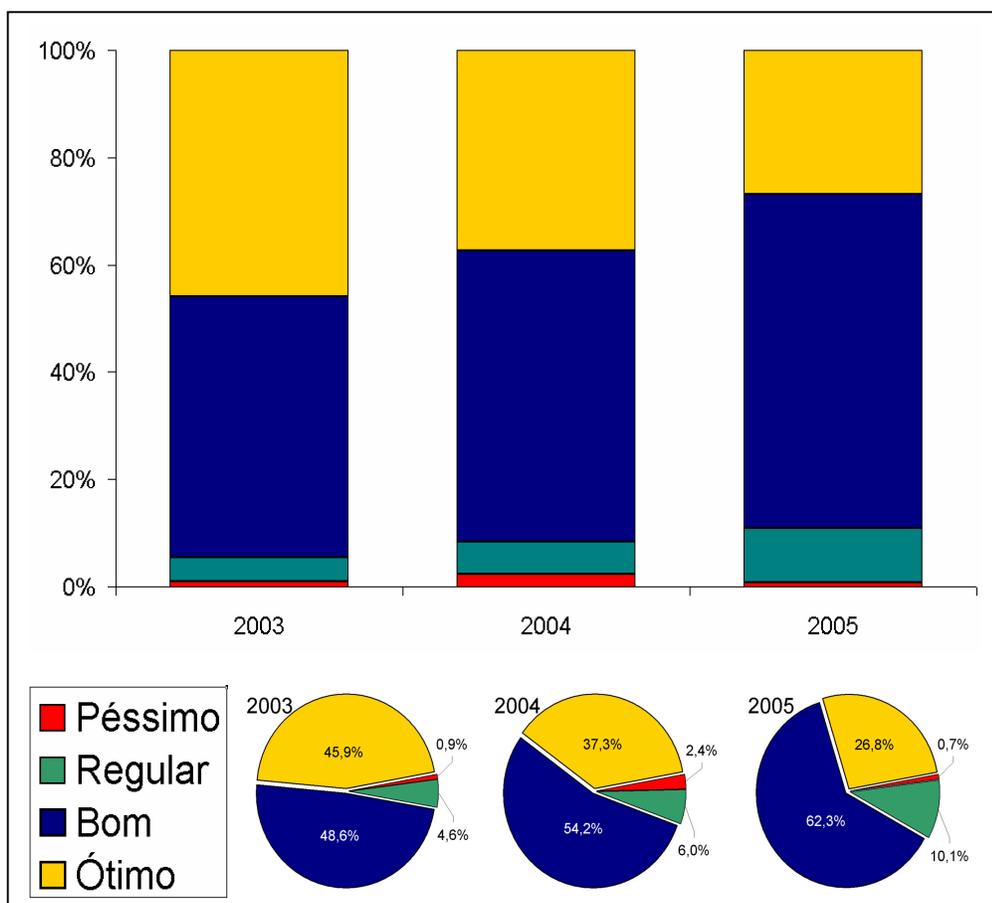


Figura 17. Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Para a questão “Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos”, a soma das respostas “péssimo” e “regular” passou de 0,9% para 3,4%, um

acréscimo de 260%. Já a soma das respostas “bom” e “ótimo” passou de 99,1% para 96,6%, um decréscimo de 2,5%.

Ainda que a soma das respostas “regular” e “péssimo” tenham aumentado, a proporção atual é de apenas 3,4%, o equivalente a aproximadamente 1 cliente a cada 30. Significa dizer que destes 30, 29 estão satisfeitos. Parece uma proporção favorável. Não há evidência estatística de aumento em quaisquer dessas respostas.

Para as respostas “bom” e “ótimo” houve, respectivamente, aumento e diminuição estatisticamente comprovados.

(b) Análise dos resultados com utilização do teste Fisher-Irwin:

Utilizando-se o teste de Fisher-Irwin¹ nos dados, obtém-se análise dos resultados do questionário de satisfação dos clientes intermediários da Missiato, para as seguintes variáveis (questões do questionário).

V1. Qualidade do atendimento via telefone

Tabela 10. Resultados dos testes das respostas da questão “qualidade do atendimento via telefone” para os anos em estudo

Resposta	Anos		
	03x04	03x05	04x05
Péssimo	0,45078	0,18771	0,36551
Regular	0,24222	0,00559	0,03374
Bom	0,01273	0,06361	0,04558
Ótimo	0,00491	0,00247	0,11193

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

A Tabela 10 apresenta em vermelho os anos em que o teste estatístico se mostrou significativo ao nível de até 5%. Significa que o aumento apresentado na

¹ Nesse tópico serão apresentados os resultados estatísticos dos testes Fisher-Irwin para as diversas respostas e para as combinações dos anos (2003 x 2004, 2003 x 2005 e 2004 x 2005). Os valores menores que 5% ($< 0,05$) são considerados estatisticamente significativos, significando que o aumento ou diminuição da proporção de respostas entre aqueles anos é significativo, provando a tendência de aumento ou diminuição daquele tipo de respostas para determinada questão.

Nesse tópico serão apresentadas somente as tabelas contendo os valores de probabilidades (p). Valores de $p < 0,05$ estão formatados em vermelho. No item anterior, nos comentários, já faço menção a esses resultados.

proporção de respostas “péssimo” não pode ser considerado uma tendência, ao menos estatisticamente. Já o aumento da proporção de respostas “regular” é significativo caso se compare os anos de 2003 a 2005 e 2004 a 2005. Há, portanto, uma tendência comprovada do aumento dessas respostas. Para as respostas “ótimo”, há diminuição comprovada entre os anos 2003 e 2004, bem como 2003 e 2005, não havendo diferença significativa nas respostas obtidas entre os anos de 2004 e 2005.

V2. Prestação de serviços do vendedor

Tabela 11. Resultados dos testes das respostas da questão “prestação de serviços do vendedor” para os anos em estudo

Resposta	Anos		
	03x04	03x05	04x05
Péssimo	0,19098	0,16305	0,28601
Regular	0,24820	0,21712	0,23806
Bom	0,02696	0,00022	0,04125
Ótimo	0,01986	0,00010	0,03786

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

A Tabela 11 apresenta em vermelho os anos em que o teste estatístico se mostrou significativo ao nível de até 5 %. Significa que o aumento apresentado na proporção das respostas “péssimo” e “regular” não pode ser considerado uma tendência, ao menos estatisticamente. Já no aumento da proporção de respostas “bom” há uma tendência comprovada de 2003 a 2005, não havendo diferença significativa nas respostas de 2003 a 2004 e 2004 a 2005, tendo havido uma diminuição da resposta “ótimo” nas respostas de 2003 a 2005 e 2004 a 2005.

V3. Satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial

Tabela 12. Resultados dos testes das respostas da questão “satisfação em relação ao atendimento do Departamento Comercial” para os anos em estudo

Resposta	Anos		
	03x04	03x05	04x05
Péssimo	0,31941	0,49511	0,26463
Regular	0,22947	0,05267	0,11805
Bom	0,08650	0,01023	0,05567
Ótimo	0,05863	0,00087	0,03127

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Na Tabela 12, o aumento da proporção da resposta “bom” há uma tendência comprovada de 2003 a 2005 e uma queda da resposta “ótimo” de 2003 a 2005 e 2004 a 2005.

Para as questões abaixo relacionadas, onde as mesmas apresentam respostas “sim” ou “não”, os resultados das mesmas estão agrupados nas tabela 13.

V4. O Departamento Comercial atendeu a suas reclamações?

V5. Reclamação ou sugestão ao Departamento Comercial.

V6. O atendimento do Departamento Comercial vem melhorando?

V7. Precizou da entrega de produtos realizada pela Missiato?

Tabela 13. Resultados dos testes das respostas da questão “grau de satisfação no atendimento (entrega)” para os anos em estudo

Questão	Ano		
	03x04	03x05	04x05
4	0,23641	0,02655	0,06616
5	0,03971	0,00185	0,07714
6	0,01145	5,910 ⁻⁰⁵	0,06743
7	0,12259	0,06025	0,09316

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

V8. Grau de satisfação no atendimento (entrega)

Tabela 14. Resultados dos testes das respostas da questão “grau de satisfação no atendimento (entrega)” para os anos em estudo

Resposta	Anos		
	03x04	03x05	04x05
Péssimo	0,28788	0,14214	0,31486
Regular	0,10315	0,24075	0,10872
Bom	0,14030	0,01951	0,02095
Ótimo	0,12986	0,03375	0,0746

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Houve respectivamente um aumento significativo na proporção da resposta “bom” entre 2003 a 2005 e 2004 a 2005, e diminuição da resposta “ótimo” de 2003 a 2005 e 2004 a 2005.

V9. Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos

Tabela 15. Resultados dos testes das respostas da questão “Satisfação com a qualidade e apresentação dos produtos” para os anos em estudo.

Resposta	Anos		
	03x04	03x05	04x05
Péssimo	0,44503	1	0,36638
Regular	0,55497	0,16497	0,09957
Bom	0,06991	$1,7.10^{-05}$	$0,00247$
Ótimo	0,06741	$3,5.10^{-06}$	$0,00099$

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente intermediário, 2003, 2004 e 2005.

Não foram evidenciadas diferenças estatísticas para as respostas “péssimo” e “regular”. Para as respostas “bom” e “ótimo” houve respectivamente aumento e diminuição estatisticamente comprovadas no período de 2003 a 2005 e de 2004 a 2005.

5.2.4.2 Resultados do questionário aplicado aos clientes internos da Missiato em março de 2005

Participaram desta pesquisa 94 (noventa e quatro) colaboradores, sendo 06(seis) do nível gerencial (Gerentes de Departamento), 06(seis) do nível setorial (Encarregados de Setor), e 82(oitenta e dois) do nível operacional. Os 94 funcionários entrevistados representam 79% de um total da 119 colaboradores da empresa.

A seguir, serão apresentadas as respectivas tabelas de cada resposta obtida no questionário aplicado, sendo interpretados seus potenciais, sempre com o foco voltado à percepção de melhorias conquistadas com a implantação da Gestão da Qualidade Total na Missiato.

Tabela 16. Melhoria do grau de cooperação entre os vários setores devido à implantação da Gestão da Qualidade Total

Maior cooperação entre Setores	Porcentagem
Discordo totalmente	3,19%
Discordo parcialmente	4,26%
Indiferente	6,38%
Concordo parcialmente	32,98%
Concordo totalmente	53,19%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

A Tabela 16 nos mostra que houve um consenso por parte dos clientes internos (colaboradores) em relação ao aumento do grau de cooperação entre os vários setores da empresa com a implantação da GQT. Os colaboradores, em 53,19% concordam totalmente com a afirmativa de que houve melhoria da cooperação entre as pessoas do setor. Somando-se tal porcentagem aos 32,98% que concordam parcialmente com a afirmação, fica evidenciada uma percepção de melhoria para 86,17% dos colaboradores entrevistados.

Tabela 17. Melhoria da qualidade do trabalho realizado devido à implantação da GQT, na empresa

Melhoria da qualidade do trabalho	Porcentagem
Discordo totalmente	1,06%
Discordo parcialmente	3,19%
Indiferente	6,38%
Concordo parcialmente	43,62%
Concordo totalmente	45,75%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Da Tabela 17, cerca de 89,37% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que é possível com a implantação da Gestão da Qualidade Total melhorar a qualidade do trabalho realizado, agregando assim maior valor ao produto ou serviço oferecido aos clientes internos e intermediários da empresa. Pode-se observar que 10,63% demonstraram-se indiferentes, discordando total ou parcialmente. Este

percentual de colaboradores poderá ser trabalhado pela sua percepção positiva desta melhoria.

Tabela 18. A GQT é importante para a segurança do trabalho e o uso dos EPIs

Maior segurança com uso dos EPIs	Porcentagem
Discordo totalmente	2,13%
Discordo parcialmente	0,00%
Indiferente	5,32%
Concordo parcialmente	14,89%
Concordo totalmente	77,66%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

De acordo com o resultado apresentado na Tabela 18, percebe-se que 77,66% dos colaboradores concordam totalmente e 14,89% parcialmente, perfazendo um total de 92,55% dos entrevistados, mostrando que a Gestão da Qualidade Total foi um fator de fundamental importância para a segurança interna da empresa, auxiliando na conscientização do uso de EPIs, contribuindo com o propósito de redução de acidentes e doenças ocupacionais do trabalho.

Tabela 19. Melhoria do ambiente físico através do programa “5S”, envolvendo utilização dos equipamentos, organização e limpeza

Melhoria do ambiente físico “5S”	Porcentagem
Discordo totalmente	0,00%
Discordo parcialmente	3,19%
Indiferente	2,13%
Concordo parcialmente	25,53%
Concordo totalmente	69,15%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Na Tabela 19, fica evidenciado que a GQT, através do programa “5S”, proporcionou melhorias significativas no ambiente físico, no que se refere aos sentidos de utilização, de organização e de limpeza. Pelo resultado da pesquisa, 69,15% dos colaboradores concordam totalmente, e 25,53% concordam parcialmente. Com esta

afirmação, fica evidenciada uma percepção de melhoria em 94,68% dos colaboradores da empresa. No Anexo G, deste trabalho está comprovado através de fotos do antes e do depois de algumas áreas que melhoraram seu ambiente interno, sendo desenvolvidos projetos de melhorias pelas equipes de colaboradores durante a implantação do programa “5S” e das boas práticas de fabricação.

Tabela 20. Melhoria da produtividade, através da utilização das técnicas desenvolvidas na GQT

Maior produtividade no trabalho	Porcentagem
Discordo totalmente	1,06%
Discordo parcialmente	6,38%
Indiferente	8,51%
Concordo parcialmente	32,98%
Concordo totalmente	51,06%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Na Tabela 20, fica evidenciado que cerca de 84,04% dos colaboradores entrevistados concordam total ou parcialmente que, através das técnicas aplicadas dentro da Gestão da Qualidade Total, é possível elevar ainda mais o rendimento do trabalho realizado (produtividade), contribuindo para proporcionar uma melhoria na elevação dos níveis de realização de seu trabalho. Fica um alerta de que se deve através da conscientização trabalhar os 15,96% dos colaboradores que foram indiferentes ou discordaram total ou parcialmente, no sentido de reverter de forma positiva o pensamento/opinião desses colaboradores que não afirmaram uma percepção de melhoria neste sentido.

Tabela 21. Com a implantação da GQT, melhorou o relacionamento com seu superior imediato

Melhor relacionamento com superior	Percentagem
Discordo totalmente	4,26%
Discordo parcialmente	5,32%
Indiferente	15,96%
Concordo parcialmente	37,23%
Concordo totalmente	37,23%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Tabela 22. Através da GQT, você melhorou seu relacionamento com seus colegas alocados no mesmo setor de trabalho

Melhor relacionamento com colegas	Percentagem
Discordo totalmente	3,19%
Discordo parcialmente	11,70%
Indiferente	19,15%
Concordo parcialmente	22,34%
Concordo totalmente	43,62%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

No questionário aplicado junto aos colaboradores ou clientes internos da Missiato, buscou-se identificar por meio dos treinamentos aplicados durante a implantação da GQT, se houve influência na melhoria do grau de relacionamento entre o colaborador e seu superior imediato (Tabela 21), e a melhoria do grau de relacionamento entre os colegas do próprio setor de trabalho (Tabela 22).

No primeiro caso, percebe-se que, dos entrevistados 74,46% tiveram a percepção de que houve melhorias no relacionamento entre o colaborador e o seu superior imediato. No segundo caso, 65,96% dos participantes da pesquisa concordaram total ou parcialmente com a percepção de melhoria no grau de relacionamento entre os colegas do setor de trabalho.

Em ambos os casos, na Tabela 21, um percentual razoável de 25,54% e na Tabela 22, um percentual de 34,04% , ficaram indiferentes ou discordaram total ou parcialmente.

Tabela 23. A GQT melhorou a qualidade dos produtos fabricados e comercializados pela Missiato

Melhoria da qualidade dos produtos	Porcentagem
Discordo totalmente	0,00%
Discordo parcialmente	1,06%
Indiferente	2,13%
Concordo parcialmente	26,60%
Concordo totalmente	70,21%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Tabela 24. A GQT contribui para melhorar a aparência externa dos produtos que a Missiato fabrica e comercializa

Melhoria na aparência externa dos produtos	Porcentagem
Discordo totalmente	0,00%
Discordo parcialmente	4,26%
Indiferente	3,19%
Concordo parcialmente	26,60%
Concordo totalmente	65,96%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

As tabelas 23 e 24 apresentam os dados obtidos com a questão que buscou identificar se a Gestão da Qualidade Total influenciou a melhoria da qualidade e da aparência externa nos produtos fabricados e comercializados pela empresa (Questões 8 e 9 do Anexo C, deste trabalho).

Considerando os percentuais obtidos na Tabela 23, é possível verificar que houve uma percepção na melhoria da qualidade dos produtos, pois 96,81% concordam total ou parcialmente com essa melhoria. Da mesma maneira, 92,56% dos entrevistados tiveram a percepção em concordar total ou parcialmente, como mostra a Tabela 24, que houve melhoria na aparência externa dos produtos fabricados e comercializados pela Missiato.

Tabela 25. A implantação da GQT contribui para a minha realização como profissional dentro do trabalho que realizo

Maior realização Profissional	Porcentagem
Discordo totalmente	7,45%
Discordo parcialmente	3,19%
Indiferente	15,96%
Concordo parcialmente	23,40%
Concordo totalmente	50,00%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Em relação aos percentuais da Tabela 25, cerca de 73,40% dos colaboradores que responderam à pesquisa concordaram total ou parcialmente que a implantação da Gestão da Qualidade Total contribui para sua realização profissional, diretamente relacionada ao trabalho que o colaborador realiza. Vale ressaltar que 26,6% dos colaboradores se mostraram indiferentes ou discordaram total e parcialmente que a GQT possa ter influência positiva em sua realização profissional.

Tabela 26. A implantação da GQT proporcionou melhorias nas condições físicas do ambiente de trabalho (instalações, máquinas, equipamentos, uniformes e outros)

Melhorias em instalações e máquinas	Porcentagem
Discordo totalmente	6,38%
Discordo parcialmente	6,38%
Indiferente	3,19%
Concordo parcialmente	25,53%
Concordo totalmente	58,51%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

A Tabela 26, acima representada, aponta os resultados obtidos em percentuais, onde 50,00% dos colaboradores entrevistados concordaram totalmente e 23,40% parcialmente que foi possível, através da implantação da GQT, proporcionar melhorias nas instalações, máquinas, equipamentos, uniformes e outras melhorias físicas do ambiente de trabalho. Com esta afirmação fica evidenciada uma percepção de melhoria de 84,04%.

Tabela 27. A implantação da GQT proporcionou melhorias no sistema de informações interno da empresa

Melhoria no sistema de informações	Percentagem
Discordo totalmente	7,45%
Discordo parcialmente	3,19%
Indiferente	14,89%
Concordo parcialmente	41,49%
Concordo totalmente	32,98%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Os resultados demonstrados através da Tabela 27, apontaram que 74,47% dos colaboradores que responderam ao questionário perceberam a influência positiva na melhoria do sistema de informações interno da empresa. Porém, 25,53% foram indiferentes ou discordaram total ou parcialmente que houve melhorias do referido sistema, pela implantação da GQT.

Tabela 28. A implantação da GQT proporcionou melhoria na minha assiduidade o trabalho, pelo aprimoramento da autodisciplina

Melhoria da assiduidade no trabalho	Percentagem
Discordo totalmente	1,06%
Discordo parcialmente	5,32%
Indiferente	15,96%
Concordo parcialmente	28,72%
Concordo totalmente	48,94%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Os dados da Tabela 28 mostram que 77,66% concordam com a afirmação, ficando evidenciada a percepção de melhoria da autodisciplina, associada à melhoria da assiduidade ao trabalho, com a implantação da GQT na empresa, podendo contribuir para a melhoria na redução do percentual de absenteísmo.

Tabela 29. Com a implantação da GQT, obtive melhorias no meu salário e benefícios

Melhorias no salário e benefícios	Porcentagem
Discordo totalmente	56,38%
Discordo parcialmente	11,70%
Indiferente	10,64%
Concordo parcialmente	15,96%
Concordo totalmente	5,32%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Os resultados da Tabela 29 refletem o posicionamento em relação a Gestão da Qualidade Total e se a mesma proporcionou melhorias de salário e de benefícios aos colaboradores da empresa, demonstrando que para apenas 21,28% proporcionou uma melhoria total ou parcialmente; 56,38% discordam totalmente e 11,70% parcialmente, e 10,64 % foram indiferentes. Somando-se tal porcentagem (78,72%), ficou evidenciado que não houve percepção de melhoria real de salário e dos benefícios.

Tabela 30. A GQT fez com que eu participasse mais nas tomadas de decisões do meu setor de trabalho

Maior participação nas tomadas de decisões	Porcentagem
Discordo totalmente	9,57%
Discordo parcialmente	15,96%
Indiferente	22,34%
Concordo parcialmente	26,60%
Concordo totalmente	25,53%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Os dados da Tabela 30 buscaram avaliar se a Gestão da Qualidade Total contribuiu para a descentralização do poder, através da maior participação nas tomadas de decisões: 52,13% dos colaboradores entrevistados perceberam uma melhoria na sua participação nas tomadas de decisões. Um percentual de 47,87% evidenciou nenhuma percepção de melhoria, sendo que 9,57% discordaram totalmente; 15,96% discordaram parcialmente e 22,34% sentiram-se indiferentes a esta questão.

Tabela 31. Dados do entrevistado (sexo)

Sexo	Porcentagem
Masculino	73,40%
Feminino	26,60%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

A Tabela 31 mostra que participaram desta pesquisa 94 colaboradores, totalizando 100%, representando 69 colaboradores do sexo masculino, ou seja, 73,4% e 25 do sexo feminino, representando 26,6% do total de colaboradores entrevistados.

Tabela 32. Dados do entrevistado (tempo de trabalho na empresa)

Tempo de trabalho na empresa	Porcentagem
De 0 a 3 anos	20,21%
Entre 3 a 6 anos	10,64%
Entre 6 a 9 anos	8,51%
Entre 9 a 12 anos	14,89%
Entre 12 a 15 anos	21,28%
Mais de 15 anos	24,47%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

A Tabela 32 representa o tempo de serviços dos colaboradores entrevistados na empresa: 24,47%, ou seja, 23 colaboradores têm mais de 15 anos de casa; 21,28% ou 20 colaboradores estão entre 12 e 15 anos de casa; 34,04% dos entrevistados que representam 32 colaboradores estão inseridos na faixa que vai mais de 3 anos e menos de 12 anos de casa. Somente 20,21% ou 19 colaboradores entrevistados foram contratados nos últimos 3 anos. Junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa, verificou-se que estas contratações foram feitas em função do aumento das atividades da empresa e de sua expansão no mercado nacional e internacional. Isto nos mostra que os índices de rotatividade ou *turnover* na empresa estão próximos de zero.

Tabela 33. Dados do entrevistado (grau e escolaridade)

Grau de escolaridade	Porcentagem
Primeiro Grau Incompleto	0,00%
Primeiro Grau Completo	36,17%
Segundo Grau Incompleto	11,70%
Segundo Grau Completo	31,91%
Superior Incompleto	8,51%
Superior Completo	8,51%
Especialização	2,13%
Outro Qual?	1,06%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Tabela 34. Dados do entrevistado (área de atuação)

Área de atuação	Porcentagem
Produção Unidade 1 e 2	39,36%
Faturamento	1,06%
Almoxarifado	2,13%
Transporte	10,64%
Laboratório	3,19%
Manutenção	3,19%
Expedição	6,38%
Descarga	9,57%
Contabilidade	6,38%
Serviços Gerais	6,38%
Segurança Patrimonial	3,19%
Outro Qual?	8,51%
Total	100,00%

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

A Tabela 33 reflete o trabalho que a empresa vem desenvolvendo a partir de 2002. Realizou um convênio com o Banco do Brasil e o Colégio Estadual CEEBJA – Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos, para elevar o grau de escolaridade de todos os seus colaboradores no sentido de os mesmos concluírem a primeiro grau: 36,17% dos entrevistados estão com o primeiro grau completo, e 43,61%, estão com o segundo grau completo e incompleto. Isto demonstra uma preocupação da empresa com o aprimoramento de seus colaboradores.

A Tabela 34 representa as diversas áreas da estrutura organizacional da empresa. Porém, a Missiato pode ser representada por quatro ambientes físicos distintos. Produção: duas unidades onde as bebidas são padronizadas, envasadas e embaladas. O outro ambiente é o estoque de produtos prontos, carregamento e transporte, denominado de expedição. O terceiro pode ser visto como um ambiente que executa atividades de apoio operacional, envolvendo almoxarifado, laboratórios, manutenção e descarga. O quarto pode ser entendido como o ambiente administrativo composto por faturamento, contabilidade, serviços gerais, segurança patrimonial e outras áreas afins.

Considerando os dados da Tabela em questão, e agrupando as atividades por ambiente, pode-se dizer que 39,36% dos colaboradores entrevistados são lotados nas áreas de produção 1 e 2, representando um total de 37 colaboradores. A expedição é o segundo ambiente, representado por 17,02% dos entrevistados, ou seja, 16 colaboradores. O terceiro ambiente representa o setor operacional de apoio, com 18,08%, ou seja, 17 colaboradores, e a área administrativa como quarto ambiente, representado por 25,54% dos colaboradores entrevistados, ou seja, 24 colaboradores dos 94 que totalizaram 100% dos entrevistados.

Esta é a interpretação dos resultados obtidos através do questionário dos clientes internos ou colaboradores da empresa.

5.2.4.3 Resultados da implantação do gerenciamento de processos, baseado em fatos e dados.

Durante os treinamentos que aconteceram no ano de 2000, foram constituídas equipes com o objetivo de implementar e desenvolver um programa de melhorias contínuas em vários processos internos da organização, com o intuito de elevar a qualidade e a produtividade dos mesmos, focando sempre a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos.

Dando continuidade ao processo no ano de 2003, a equipe acima citada verificou que o processo de lavagem de litros a granel poderia ser melhorado, pois o mesmo apresentava um alto índice de retorno dos litros, causando um retrabalho

neste processo, pois cada recipiente lavado novamente custa para a empresa R\$ 0,1618 e implica a diminuição da quantidade de litros envasados e enviados para a seção de carregamento de produtos prontos. Quanto menor o retorno para a lavadora, melhor será o resultado deste processo.

Este trabalho foi desenvolvido na seção de recepção e lavagem de vasilhames inserida no processo de produção da empresa, com início em janeiro de 2003, em que a equipe de melhoria passou a desenvolver um estudo do processo, utilizando o método PDCA de solução de problemas, ou MASP (metodologia de análise e solução de problemas).

(a) O Processo de recebimento e lavagem de litros

Primeiramente, estudou-se o processo de recebimento e lavagem de litros a granel, tendo as seguintes operações seqüenciais: primeiramente, ocorre o recebimento dos litros a granel; efetua-se a descarga dos litros e simultaneamente são classificados, através da observação visual dos colaboradores da descarga; os litros que não passarem pelo controle de qualidade são quebrados ou devolvidos ao fornecedor e os que estão em conformidade com o controle de qualidade são enviados à plataforma de abastecimento através de empilhadeira; na seqüência, é feita a extração das tampas dos litros e através de esteira os litros vão para a máquina lavadora. Inspeccionados no visor, os que estão limpos vão para a linha de envase através de esteira, e os sujos voltam através da esteira para serem lavados novamente ou retirados do processo e quebrados.

(b) Ganhos esperados na melhoria contínua

Foram previstos ganhos tangíveis mensuráveis financeiramente, da ordem de R\$ 500.000,00 ao ano devido à redução do percentual de 33,6% de retorno de litros para serem lavados novamente, estabelecendo-se uma meta de 20% de retorno no ano de 2004 e uma meta de 16% de retorno para o ano de 2005. Previam-se, ainda, ganhos intangíveis não mensuráveis financeiramente, como aumento do grau de satisfação dos clientes internos e externos; elevação da quantidade de produto pronto

disponível para a comercialização; racionalização do tempo de produção; melhoria na qualidade da lavagem dos vasilhames, melhorando o visual do produto pronto envasado.

(c) Planejamento de implementação do PDCA/ MASP

Este estudo de caso foi desenvolvido através do método PDCA, denominado também de MASP -metodologia de análise e solução de problemas. O Quadro10, representa graficamente o cronograma de monitoramento do processo, através do PDCA de solução de problemas em 8 (oito) etapas.

ANO	2003												2004		
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
Identificação do problema	X														
Obs. Do problema	X	X	X	X	X	X	X								
Análise do problema				X	X	X	X	X	X						
Plano de ação									X	X					
Ação									X	X	X	X	X	X	X
Verificação									X	X	X	X	X	X	X
Padronização														X	X
Conclusão															X

Quadro 10. Cronograma proposto do monitoramento do processo

Fonte: Histórico do estudo do problema nos arquivos da Organização, 2003.

(d) Identificação do Problema

Através de um levantamento *in loco*, constatou-se um alto índice de retorno de litros a granel no processo de lavagem dos mesmos: em média 33% de retorno de litros no processo de lavagem, o que acarretava custos que incidiam sobre o processo de retrabalho na lavagem dos litros que retornavam a lavadora.

No período de janeiro de 2003 a dezembro de 2003, a investigação permitiu perceber que a quantidade total de produção mensurada atingiu 19.847.897 litros, e retornaram 6.678.891 litros para serem lavados novamente, perfazendo um percentual médio de retorno, no período, de 33,6% do total da produção. Este processo está representado nos Quadro 13 e 14, na folha de verificação na avaliação de desempenho no processo de lavagem e retorno de litros, respectivamente nos anos de 2004 e 2005.

(e) Observação do problema

No período de janeiro a dezembro de 2003, deu-se início à mensuração da quantidade de litros que retornavam para serem lavados novamente, com a instalação de datadores mecânicos nas esteiras transportadoras de litros, tanto para a produção total, quanto para o retorno dos litros a lavadora. Os resultados são demonstrados no Quadro 11 e na Figura 18 de forma gráfica.

APONTAMENTO DE PRODUÇÃO E RETORNO DE LITROS NO SETOR DE PRODUÇÃO I				Data: 16/Janeiro/2003	
Horas	Quantidade Produção	Horas de Produção	Quantidade Retorno	Paradas na Produção	
				Tempo	Motivo
7:30 /9:00	18.000	1:30	3.300	0:28	Falta de litros na alimentação
9:00 /1:00	20.533	2:00	3.223	:	
Manhã	38.533	3:30	6.523	0:28	
Tarde	0	0	0	-	
Totais	38.533	3:30	6.523	0:28	
Quebra	Cheia			Vazia	

Quadro 11. Apontamento de produção e retorno de litros

Fonte: Dados contidos no histórico do estudo do problema nos arquivos da organização, 2003.

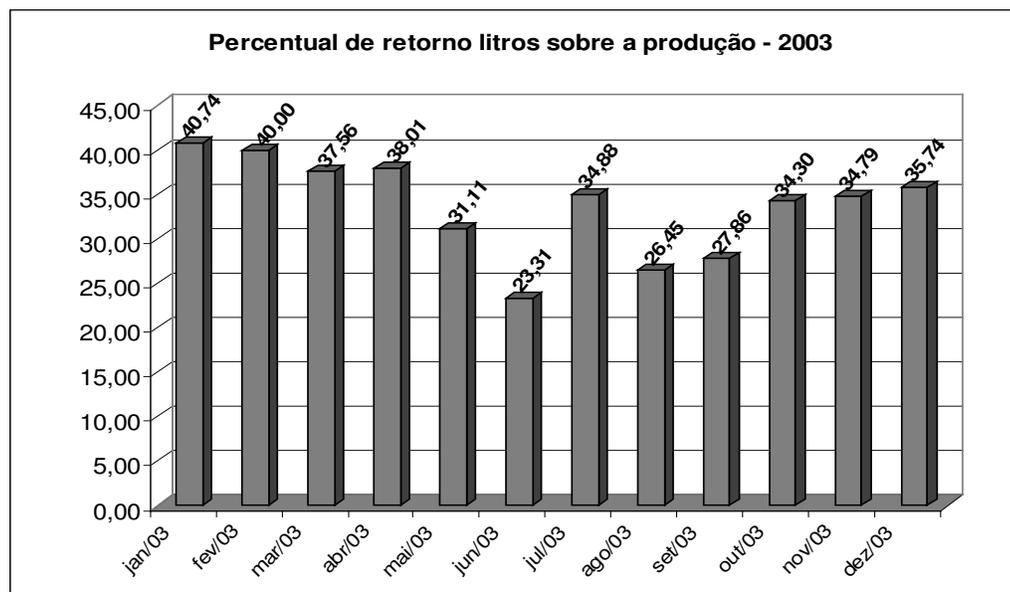


Figura 18. Gráfico do percentual de retorno de litros lavados no ano de 2003

Fonte: Dados contidos no histórico do estudo do problema nos arquivos da organização, 2003.

Em seguida, foi elaborado um levantamento da incidência de custos sobre o processo de retrabalho na lavagem do litro que retorna à lavadora, representado pelos valores abaixo: cada custo através de uma tabela com suas respectivas medidas. O

custo da lavagem de litros inclui a mão-de-obra de lavagem, classificação de litros, energia elétrica, componentes químicos, detergentes, manutenção, material de limpeza, lenha utilizada na geração de vapor, gás CO₂ para tratamento da água, custo de quebra de litros; valor unitário R\$ 0,0047 custo com extração de tampas valor unitário R\$ 0,0045 custo fixo da indústria valor unitário R\$ 0,1485, custo com perda de produtividade valor unitário R\$ 0,0042, perfazendo um total de custo de R\$ 0,1619 por litro lavado.

(f) Análise do problema

Reuniu-se toda a equipe envolvida e através da técnica de *Brainstorming* (tempestade cerebral) foi desenvolvida a ferramenta denominada Diagrama de Causa e Efeito - Figura 19- com a colocação e a análise das causas principais para posterior implementação do plano de ação.

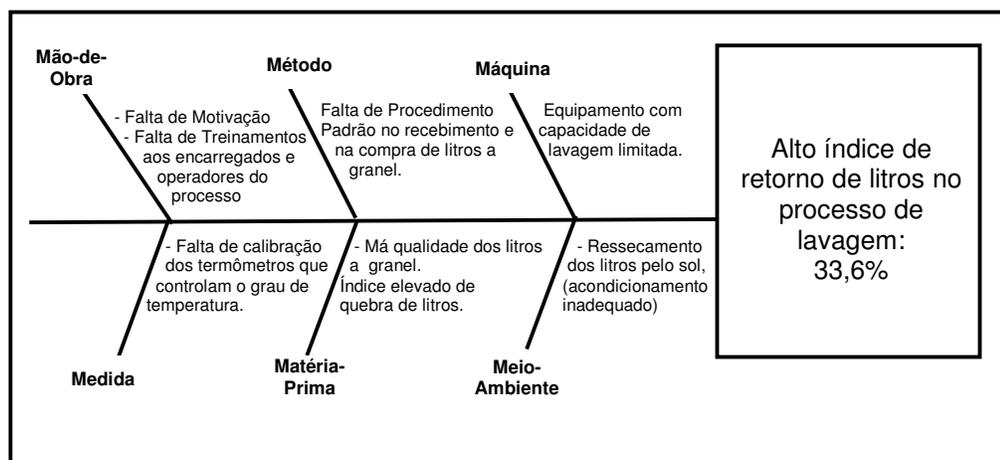


Figura 19 - Diagrama de causas e efeito no processo de lavagem de litros

Fonte: Dados primários pertencentes à organização em estudo (2003)

Todas as causas apresentadas no diagrama de causa e efeito foram lançadas no plano de ação, dando-se ênfase àquelas que tinham um menor investimento e finalizando com aquelas de maior investimento, como a aquisição de uma nova máquina lavadora de litros.

(g) Elaboração do plano de ação

A partir da definição das causas prováveis para o problema em estudo, deu-se início à elaboração do plano de ação através da ferramenta do 5W 2H, conforme o Quadro 12.

O que Fazer (<i>what</i>)	Por que Fazer (<i>why</i>)	Como Fazer (<i>how</i>)	Quando Fazer (<i>when</i>)	Onde Fazer (<i>where</i>)	Quem vai Fazer (<i>who</i>)	Quanto Custa Fazer (Aprox.) (<i>how much</i>).
Desenvolver um sistema padrão de compras, recebimento e controle de retornos de litros a granel.	Para mensurar a compra, quantidade de recebida e de retorno de litros que devem ser lavados novamente e mensurar os custos.	Elaborar planilhas de compras, controle de recebimento e registro da quantidade diária de retorno e das causas.	A partir de janeiro de 2003.	No sistema de lavagem de litros, na linha de produção.	Celso, Marina e Marival, Equipe da descarga e do abastecimento.	R\$ 6.000,00
Desenvolver um programa, para a capacitação e treinamento dos colaboradores.	Para a equipe envolvida ter consciência da responsabilidade de desenvolver suas atividades com qualidade.	Desenvolver material, reunir equipe, aplicar o treinamento e verificar a eficácia.	A partir de março de 2003 até março de 2004.	Na sala de reuniões e treinamentos da Missiato	Celso, Marina, Marival.	R\$ 6.000,00
Comprar uma nova máquina lavadora de litros.	Para reduzir em 11 pontos percentuais o retorno de litros no processo de lavagem.	Adquirir uma máquina lavadora, com todos os equipamentos necessários.	Início da negociação 09/2003, instalação concluída 03/2004.	Instalar a máquina na linha lavagem de litros no processo	Marival, Esio Junior e Equipe de manutenção.	R\$ 320.000,00

Quadro 12 – Aplicação da ferramenta da qualidade - 5W 2H

Fonte: Dados secundários pertencentes à organização em estudo (2004).

(h) Ação /Execução

Na execução, foi colocado o plano de ação na prática, buscando respeitar as datas previstas no planejamento e na cobrança de cada pessoa responsável por implementar a ação corretiva necessária.

(i) Verificação

Nesta etapa foi comparado o realizado com o planejado através da Folha de Verificação contida no processo de Padronização.

(j) Padronização

A padronização é acompanhada através do Relatório de Avaliação de Desempenho, sendo monitorado diariamente e lançado o resultado obtido mensalmente; sempre que o processo não atinge as metas propostas, são tomadas medidas corretivas. A folha de verificação na avaliação do desempenho no processo de lavagem e retorno de litros, como ferramenta da qualidade utilizada no processo, é apresentada a seguir, o Quadro 13 representa 2004 e o Quadro 14 o ano de 2005.

Folha de verificação na avaliação do desempenho no processo de lavagem e retorno de litros.											
Base de Memória - Histórico do Problema Período Base-Janeiro a Dezembro/2003 Quantidades acumuladas Quantidade: Total produção = 19.847.897 100,0% Quantidade: Total retorno = 6.678.891 33,6% Retorno s/ a produção									Custo de Retorno por Litro		
									Custo com Lavagem	0,0047	
									Custo com Ex/Tampa	0,0045	
									Custo Fixo Indústria	0,1485	
									Custo Perda	0,0042	
									Produtividade	0,0042	
									Total do Custo p/Lt.	0,1619	
Mês e Ano	Quant. Total da Produção	% Ret P/ Base	Q/Retorno Per/Base	% Meta	Q/Retorno Sob/Meta	Dif/Lts Bas/Meta	%/Sob Real	Q/Retorno Real/Prod	Q/Litros/N Retornado	Custo/LtN /Retorn	Ganh/Perd Reais/Mês
jan/04	1.793.586	33,6	602.645	22,0	394.589	(208.056)	34,32	615.546	(12.901)	0,16190	(2.088,69)
fev/04	1.729.462	33,6	581.099	22,0	380.482	(200.618)	29,68	513.274	67.825	0,16190	10.980,91
mar/04	1.965.561	33,6	660.428	22,0	432.423	(228.005)	19,38	380.840	279.588	0,16190	45.265,38
abr/04	1.952.693	33,6	656.105	22,0	429.592	(226.512)	18,36	358.488	297.616	0,16190	48.184,17
mai/04	1.917.861	33,6	644.401	22,0	421.929	(222.472)	16,89	323.921	320.480	0,16190	51.885,76
jun/04	2.027.786	33,6	681.336	22,0	446.113	(235.223)	20,48	415.365	265.971	0,16190	43.060,72
jul/04	2.297.603	33,6	771.995	22,0	505.473	(266.522)	17,40	399.669	372.325	0,16190	60.279,52
ago/04	1.955.286	33,6	656.976	22,0	430.163	(226.813)	18,18	355.540	301.436	0,16190	48.802,50
set/04	1.930.450	33,6	648.631	22,0	424.699	(223.932)	23,05	444.912	203.719	0,16190	32.982,14
out/04	1.746.518	33,6	586.830	22,0	384.234	(202.596)	21,93	383.045	203.785	0,16190	32.992,80
nov/04	1.893.050	33,6	636.065	22,0	416.471	(219.594)	22,84	432.287	203.777	0,16190	32.991,63
dez/04	1.755.199	33,6	589.747	22,0	386.144	(203.603)	25,31	444.294	145.452	0,16190	23.548,82
média	22.965.055	33,6	7.716.258	22,0	5.052.312	(2.663.946)	22,06	5.067.181	2.649.077	0,16190	428.885,60
M/mês	1.913.754,6	33,6	643.022	22,0	421.026	(221.996)	22,06	422265,1	220.756	0,16190	35.740,50

Quadro 13 - Folha de Verificação no ano de 2004

Fonte: Dados primários pertencentes à organização em estudo.(2004)

Folha de verificação na avaliação do desempenho no processo de lavagem e retorno de litros.											
Base de Memória - Histórico do Problema Período Base - Média de Janeiro de 2003 a Dezembro/2004 Quantidades Acumuladas Quantidade: Total produção = 42.812.952 100,0%									Custo de Retorno por Litro		
									Custo com Lavagem	0,0047	
									Custo com Ex/Tampa	0,0045	
									Custo Fixo Indústria	0,1485	
									Custo Perda	0,0042	
									Produtividade	0,0042	
									Total do Custo p/Lt.	0,1619	

Mês e Ano	Quant. Total da Produção	% Ret P/ Base	Q/Retorno Per/Base	% Meta	Q/Retorno Sob/Meta	Dif/Lts Bas/Meta	%/Sob Real	Q/Retorno Real/Prod	Q/Litros/N Retornado	Custo/Lt N/Retorn	Ganh/Perd Reais/Mês
									Custo com Ex/Tampa	0,0040	
									Custo Fixo Indústria	0,1485	
									Custo Perda Produtividade	0,0047	
									Total do Custo p/lit.	0,1619	
jan/05	1.812.382	27,4	496.593	16,0	398.724	(97.869)	13,51	244.792	251.800	0,1619	40.766,53
fev/05	1.780.971	27,4	487.986	16,0	391.814	(96.172)	19,44	346.259	141.727	0,1619	22.945,61
mar/05	1.813.053	27,4	496.777	16,0	398.872	(97.905)	17,81	322.890	173.886	0,1619	28.152,23
abr/05	2.071.949	27,4	567.714	16,0	455.829	(111.885)	8,66	179.377	388.337	0,1619	62.871,76
mai/05	2.029.400	27,4	556.056	16,0	446.468	(109.588)	12,51	253.823	302.232	0,1619	48.931,46
jun/05	2.134.668	27,4	584.899	16,0	469.627	(115.272)	13,25	282.792	302.107	0,1619	48.911,13
jul/05	1.845.876	27,4	505.770	16,0	406.093	(99.677)	15,87	292.956	212.956	0,1619	34.454,59
ago/05	2.297.124	27,4	629.412	16,0	505.367	(124.045)	16,03	368.194	261.218	0,1619	42.291,19
set/05	2.133.864	27,4	584.679	16,0	469.450	(115.229)	15,68	334.596	250.082	0,1619	40.488,39
out/05	1.836.372	27,4	503.166	16,0	404.002	(99.164)	18,68	343.032	160.133	0,1619	25.925,68
nov/05	1.673.904	27,4	458.650	16,0	368.259	(90.391)	20,85	349.056	109.593	0,1619	17.743,22
dez/05	1.909.932	27,4	523.321	16,0	420.185	(103.136)	17,80	339.888	183.433	0,1619	29.697,86
média	23.339.495	27,4	6.395.022	22,0	5.134.689	(1.260.333)	15,67	3.657.655	2.737.366	0,1619	443.179,70
M/mês	1.944.957	27,4	532.918	22,0	427.891	(105.028)	15,67	304.804,58	228.113	0,1619	36.931,60

Quadro 14 - Folha de Verificação no ano de 2005

Fonte: Dados primários pertencentes à organização em estudo (2005)

Pode-se verificar, pelos resultados apresentados no Quadro 13, acima representado, que o método PDCA/MASP é de grande valia para o gerenciamento de processos, como comprovado no estudo de caso apresentado. A Missiato reduziu o percentual de 33,3% de litros retornados para 22,06%, dando um ganho financeiro anual, neste único processo, de R\$ 428.885,60, conseguindo num período de aproximadamente 10 meses o retorno sobre o capital investido.

Para o ano de 2005, a empresa estabeleceu no seu planejamento uma meta no retorno de litros, dos atuais 22,06% atingidos no ano de 2004, para uma média em torno de 16%, buscando assim um resultado financeiro de aproximadamente R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais no ano). Analisando a folha de verificação referente ao ano de 2005, representada pelo Quadro 14 percebe-se que houve um ganho de R\$ 443.179,70, trazendo dos atuais 22,06% no ano de 2004, para uma média de retorno de 15,67%, conquistando assim a melhoria contínua do referido processo.

Acima de tudo, este trabalho mostrou a relação entre métodos e ferramentas na gestão da qualidade de processos, num enfoque de integração teoria-prática. Aponta, ainda, para novos estudos; na empresa analisada, por exemplo, a utilização do PDCA/MASP na redução de custos com utilização de energia elétrica, água, telefone, horas extras e outros processos críticos que podem levar a empresa à obtenção de excelentes resultados financeiros com a utilização do método e das

ferramentas utilizados. Economias em custo resultam em melhores condições tanto de competitividade, quanto de atendimento aos clientes.

Como as ferramentas aqui utilizadas são indicadas por Whiteley (1992) na melhoria dos processos de atendimento aos clientes, foi sugerida à organização em estudo a utilização do PDCA/MASP e das respectivas ferramentas na busca da excelência no atendimento aos clientes externos, através de um amplo programa de treinamento dos clientes internos, buscando assim a sedimentação do novo comportamento voltado a trabalhar com a Gestão da Qualidade Total focada no cliente.

5.2.4.4 Resultados demonstrados através do desenvolvimento e implantação do sistema de boas práticas de fabricação

Dentro do processo de certificação da ISO 9001:2000, durante a etapa de pré-auditorias, foram constatadas várias não-conformidades, e foi elaborado um plano de melhorias, parte delas já realizadas e outras a serem realizadas futuramente na GQT Missiato, abrangendo o período de fevereiro de 2005 a dezembro de 2006, sendo demonstrado o modelo do mesmo no Anexo F, deste trabalho.

O Anexo G mostra o macro processo que representa a integração dos vários processos e sub-processos que integram as diversas áreas da estrutura das várias áreas que compõem a estrutura organizacional da empresa. A integração desses processos foi de fundamental importância para a obtenção da referida certificação.

Durante a aplicação da auditoria de certificação, foi constatada a necessidade de implantar efetivamente na prática os requisitos regulamentares aplicáveis no processo de fabricação, nos laboratórios de análises, conforme regulamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), número 236, datado de 30 de junho de 1997, que determina as condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores / industrializadores de alimentos.

Para atender esta exigência foi aberta uma Solicitação de Ação Corretiva (SAC), juntamente com o relatório de atividades sugeridas pela auditora especialista Sulamita Bilezkdji, desenvolvido na Auditoria de Certificação do BVQI (Órgão Certificador) de 13 a 15 de dezembro de 2004, apresentada no Anexo H.

5.2.4.5 Resultados da implantação dos projetos do programa “5S” e das boas praticas de fabricação, através das equipes de melhoria

A partir de um trabalho de conscientização por meio de treinamentos sobre a implantação do Programa “5S” e de boas praticas de fabricação, na empresa, onde passou na implementação prática principalmente dos sentidos de utilização, organização, limpeza. Equipes de melhorias foram constituídas com o objetivo de incorporar os respectivos sentidos dentro das diversas áreas de trabalho.

Apresenta-se neste trabalho como Anexo I, a capa da cartilha do programa “5S”, foi distribuída para todos os colaboradores, com conteúdos importantes e esclarecedores de sua aplicação.

O Anexo J apresenta, em registro por meio de fotos, a situação anterior à implantação do programa “5S” e das boas práticas de fabricação e a situação posterior, isto é, o antes e o depois, podendo assim comprovar essas mudanças e as melhorias físicas ocorridas dentro da empresa.

5.2.4.6 Resultados secundários relacionados aos clientes internos (colaboradores)

As Figuras 20 e 21 mostram de forma clara a evolução de horas de treinamento, a partir de 2000 até 2005.

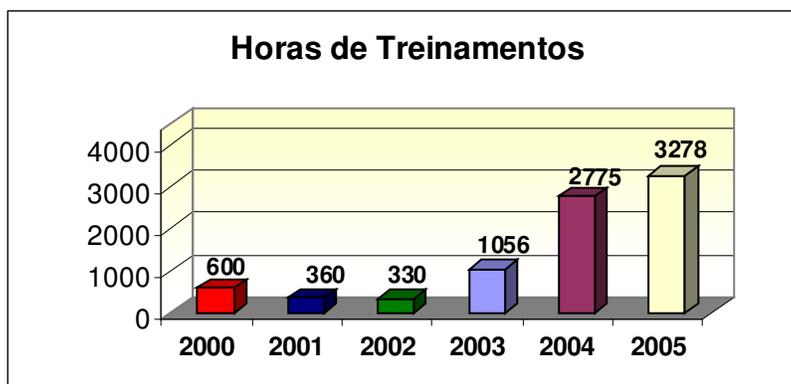


Figura 20 – Evolução das horas de treinamentos nos anos 2000 a 2005
Fonte: Dados secundários da Empresa (Missiatio - 2006)

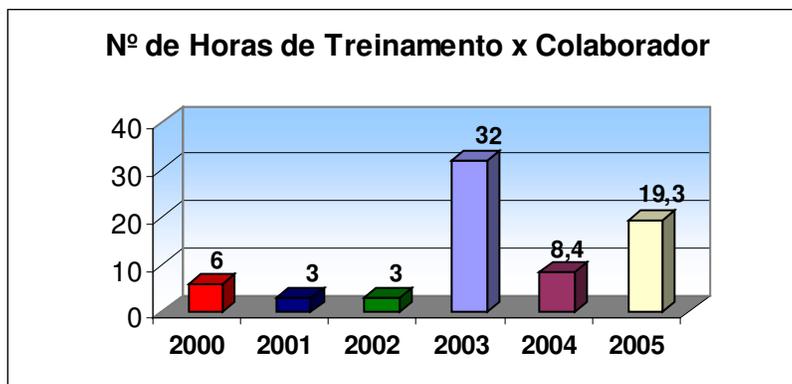


Figura 21 – Representação do total de horas de treinamento por colaborador - 2000 a 2005

Fonte: Dados secundários da Empresa (Missiato - 2006)

Fica evidenciado a importância da direção da organização em estudo em oportunizar conhecimento a todos os seus colaboradores, na busca de uma maior capacitação, principalmente a partir do ano de 2003 em diante, onde se verificou a necessidade de capacitação de todos os envolvidos com a busca da Certificação ISO 9001:2000.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral mostrar em que medida a Gestão da Qualidade Total (GQT) modifica o relacionamento da organização com os clientes internos e intermediários, sob a ótica do *marketing* focado no cliente.

O presente trabalho apoiou-se em um estudo de caso, sobre a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade, na Indústria Missiato de Bebidas Ltda, buscando associar aspectos teóricos e práticos à aplicação do referido programa.

Os dados que foram analisados, compreendidos entre os anos de 2000 até abril de 2006, identificaram aspectos relacionados à Gestão da Qualidade Total e as influências dos mesmos na empresa, gerando mudanças de atitudes, com o intuito de se obter uma maior participação das pessoas em todos os níveis que compõem a estrutura hierárquica da organização em estudo, confirmando, portanto, a Hipótese Ho previamente definida.

Ficou evidenciado que a partir da implantação da Gestão da Qualidade Total (GQT), a empresa obteve melhorias significativas nos seus ativos organizacionais (máquinas, equipamentos, instalações físicas e as pessoas), bem como na busca constante da redução de perdas e desperdícios em processos denominados críticos, causados pelo retrabalho ou pela falta do próprio interesse ou consciência das pessoas. O prêmio deste trabalho foi à obtenção da certificação ISO 9001:2000.

Outros resultados apresentam dados preocupantes que a organização deverá desenvolver estudos e implementar ações corretivas, conforme proposições apresentadas no final em estudos futuros através de sugestões de melhorias contínuas.

Observou-se ainda que através de uma gestão participativa, por intermédio da criação das equipes de melhorias, a empresa conseguiu modificar seu ambiente de trabalho, tornando-o mais limpo, saudável, seguro e agradável na sua realização prática.

Verificou-se que na área industrial houve uma melhor aceitação e maior disseminação das técnicas utilizadas na implantação da GQT, sendo visíveis às mudanças ocorridas, principalmente na própria cultura organizacional, onde vários projetos de melhorias foram implementados com sucesso, fato este que não ocorreu na mesma intensidade no nível administrativo e gerencial.

Um aspecto importante na implantação da GQT é que houve, por parte da alta direção, uma percepção da necessidade de investimento gradativo no que diz respeito a busca de conhecimento de seus colaboradores através da melhoria no grau de escolaridade dos colaboradores ou clientes internos da empresa, e a mudança ocorrida principalmente no nível básico de escolaridade contribuiu para a consolidação dos conceitos de qualidade e produtividade.

Entre as várias melhorias ocorridas durante o processo de implantação, principalmente na busca da certificação, uma das mais significativas foi a forma de reconhecimento das boas práticas de fabricação, que possibilitou à empresa melhorar e monitorar seu processo, permitindo fabricar produtos com qualidade superior para fazer frente ao mercado internacional, trazendo vantagem competitiva e agregando valor aos seus produtos e serviços.

Através da implantação do método PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), em oito etapas, ou denominado MASP (metodologia de análise e solução de problemas), atrelado às ferramentas da qualidade, foi possível reverter processos críticos como o caso da lavagem de litros, trazendo para a empresa ganhos financeiros mensurados em valores reais, reaplicando-os na melhoria do referido processo como a aquisição de equipamentos mais modernos e sofisticados, conquistando a redução dos índices percentuais destes retornos e a conscientização do pessoal diretamente envolvido com o processo.

Com a conquista da Certificação ISO 9001: 2000 muitas melhorias foram realizadas dentro da empresa, comprovadas através do Anexo F (Plano de melhorias da GQT Missiato). Houve melhorias de registros da qualidade, instruções de trabalhos, melhoria na ação de correção das reclamações dos clientes intermediários, criação de indicadores de desempenho através dos itens de verificação de processo, parte de logística e distribuição dos produtos da empresa, melhoria dos laboratórios responsáveis pelos registros comprobatórios da qualidade dos produtos Missiato.

No que se refere à satisfação dos clientes intermediários, através das análises estatísticas obtidas pela comparação dos questionários aplicados nos anos de 2003, 2004 e 2005 ficou evidenciado que houve uma mudança de cultura no que se refere aos clientes que desejam fazer reclamações ou sugerir melhorias ao Departamento Comercial. Este percentual cresceu no período analisado

Pode-se salientar que a continuidade do serviço de monitoramento da percepção dos serviços prestados pela Missiato a seus clientes intermediários gerou um ambiente mais favorável para reclamações e sugestões, já que antes da implantação da GQT, não existia o costume e a oportunidade de fazer tais sugestões quando se sabe que elas não seriam analisadas.

Outro fator importante é que, para cada reclamação feita pelo cliente, foi aberta uma SAC -solicitação de ação corretiva - e monitorada pelo Departamento Comercial juntamente com o Setor de Atendimento ao Cliente via 0800, até ser solucionado o problema, de forma a evitar reincidência.

No tocante ao objetivo da Gestão da Qualidade Total , de oferecer resultados significativos de satisfação do cliente interno, destacam-se as percepções dos entrevistados na melhoria da cooperação entre os vários setores, na relação entre os colegas e seus superiores, no que diz respeito à qualidade do trabalho realizado, melhorias do ambiente físico comprovadas através de registro fotográfico pelo anexo J apresentado neste trabalho, no melhoramento da produtividade proporcionada pelo uso de técnicas atreladas à GQT.

A pesquisa mostrou também níveis de descontentamento no que se refere a salário e benefícios, identificando ali necessidades de desenvolvimento de novos estudos para melhorar este índice de satisfação e perceber em que áreas da estrutura organizacional estes índices são maiores.

Ficou evidenciado, através da pesquisa, que na empresa existe um grau de rotatividade muito pequeno: as contratações realizadas nos últimos três anos foram pela necessidade de mão-de-obra devido à expansão com a instalação da unidade de fabricação 02.

Desta forma, pode-se verificar que a GQT permitiu construir uma visão sistêmica em torno das pessoas que compõe a organização em estudo, independentemente dos níveis que ocupam, na busca de melhorias contínuas, em todos os aspectos da organização, criando uma relação comum entres esses profissionais,

proporcionando a todos a idéia de estar constantemente aprimorando as atividades na conquista da excelência, na realização dos produtos e serviços, bem como na satisfação das necessidades de seus clientes.

A utilização das novas técnicas permitiu um ambiente mais estável em relação às condições básicas da organização em estudo, criando uma confiança maior entre direção, clientes intermediários e internos, resultando na entrega de produtos ou serviços com qualidade superior, cumprindo prazos de produção e entrega, por meio de um planejamento para o aperfeiçoamento dos clientes internos, num processo de educação contínua, necessário para manter a organização adequada às transformações de um mercado competitivo.

A implantação da Gestão da Qualidade (GQT), na Indústria Missiato de Bebidas Ltda, permitiu inferir na necessidade de investir em aprimoramento contínuo dos clientes internos, criando um ambiente favorável, onde os mesmos possam trabalhar de maneira motivada e estar bem dispostos e saudáveis, para poder atender as necessidades do cliente intermediário.

Este estudo de caso permitiu também avaliar os reflexos da aplicação da GQT, levando a empresa a obter uma certificação de nível internacional, conduzindo a empresa a melhores resultados nos últimos 5 anos, tornando-se mais competitiva.

De todo o exposto, deve-se ressaltar que a Gestão da Qualidade Total , primeiramente voltada a processos, teve seu foco expandido para a satisfação dos clientes como meta. Nessa expansão do foco de atuação, incorpora os princípios do *marketing* focado na cadeia de clientes, já que considera como tais os clientes internos e intermediários.

Também emerge a necessidade de considerar a cultura da organização, já que influencia no comportamento das pessoas com as metas da GQT. Desta forma, a GQT avalia, mensura e acompanha pessoas, métodos e processos, numa visão sistêmica e holística da organização.

Vários aspectos foram evidenciados por este trabalho que poderão ser abordados em estudos futuros, ampliando o conhecimento teórico sobre o tema e principalmente buscar melhorias nos pontos críticos observados através da pesquisa realizada com o intuito de satisfação dos clientes. Sob o ponto de vista prático, a empresa poderá utilizar as recomendações feitas visando à continuidade de novas melhorias futuras.

Assim, apresentam-se as seguintes proposições para estudos futuros:

- (a) realizar estudos de casos em outras empresas, visando a comparar as técnicas da GQT aplicadas por estas empresas com os resultados obtidos;
- (b) desenvolver um estudo para melhorar a satisfação dos clientes internos em relação aos seus rendimentos financeiros, podendo ser incorporado um programa de participação nos resultados (PPR) e o desenvolvimento de um sistema de benefícios, envolvendo o Departamento de Recursos Humanos, criando assim um ambiente de motivação, repercutindo em melhores resultados para a organização e melhoria da satisfação dos clientes internos;
- (c) desenvolver um trabalho de maior profundidade na pesquisa aplicada ao cliente interno, levando-se em consideração as questões que obtiveram resultados significativos de indiferenças ou de discordar parcialmente ou totalmente, identificando as áreas da estrutura da empresa que ocorreu o maior índice de reprovação, podendo trabalhar de maneira específica com estes clientes.
- (d) desenvolver um trabalho com o objetivo de melhorar as informações obtidas através da pesquisa de campo, buscando identificar cada vez mais as necessidades de satisfação do cliente intermediário, criando assim uma relação de fidelização com o mesmo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica das pessoas. In: FLEURY, M.T.L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

ALCAPADINI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura Organizacional**: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. R.A.E., v.43, n.2, p.64-77, abr./mai./jun./2003. São Paulo: FGV, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 9001. **Sistema de gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2000.

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2002.

BOYD, H. & WESTFALL, **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: FGV, 1986.

BUNCHAFT,G.; KELLNER, S.R.O. **Estatística sem Mistérios**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CAMPOS, V. F. **TQC -Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês).Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1992.

_____.**Gerenciamento Pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

_____.**O Valor Dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CARINI, M.M. **Estudo de caso sobre a aplicação da metodologia Total Productive Maintenance (TPM)**. 2000. Dissertação (mestrado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

CARRIJO, J.R.S. **Tropicalização de Programas de Qualidade**: um estudo de caso de adaptação do T.P.M. em uma indústria gráfica brasileira. 2004. Dissertação (mestrado profissional em administração)- Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba/SP. 2004.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS - Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CORRÊA, H. L. CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL E.; VERGARA, S. C. (Org) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMING, William Edwards. **Out of de Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.

DIKESCH, L.E.; MOZZATO A.R. **Gestão de Produção**: um estudo de caso das indústrias do vestuário no Rio Grande do Sul. Anais do ENAMPAD, 2004.

FARAD O.E.; MARIANI C.A.; PIZZINATTO N. K. **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**: um estudo de caso, XII SIMPEP, Bauru, SP, 2005.

FLEURY, M.T.L; FISCHER R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M.T.L; SAMPAIO J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO/SEBRAE. **Qualidade Total**: os dez mandamentos da qualidade. 1º fascículo. São Paulo: SEBRAE, 1994.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GOMES, D.D. **Fator K**: conscientização & comprometimento, criando qualidade no ambiente organizacional. São Paulo: Pioneira, 1994.

GUALAZZI, I.L. PTQC-“Personal Total Quality Control”. In: SIQUEIRA, E.S.; SPERS V.R.E.(Org) **Gestão e Negócios, entre o Social e o Administrativo**. São Paulo: Edições O.L.M., 2004.

HAMMEL, G. **Liderando a Revolução**. Revista Você S.A. ed. 29 ano3. São Paulo, Ed. Abril, nov.2000.p. 86-92.

HUTCHINS, G. **ISO 9000: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida.** Tradução de Ana Terzi Giova. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISHIKAWA, K. **What is Total Quality Control?** Translate David J. Lu. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1985.

_____. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa.** Tradução de Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAM, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade: Qualidade em diferentes sistemas de produção.** Tradução de Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda. 1993.

JURAN, J.M. **Juran na Liderança pela Qualidade: Um guia para executivos.** Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Pioneira, 1993.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 1990.

LORENZETTI, D.W. Edwards Deming e a gestão estratégica, inovação em gestão e quebra de três paradigmas. In: LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços.** São Paulo: Atlas, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing e Gestão.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: anual de implantação, versão ISO 2000.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARIANI, C. A. **Gestão da Qualidade Total** ; Curso de Graduação em Administração. Apucarana, PR.: FECEA - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, 2005.

MARSHALL Jr. et al. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia com instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia de implantação.** São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUELES, C. P. **O Estudo da Cultura Organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo?.** Cadernos do EBRAPE, v.1, n.2, p.1-16, dez/2003. São Paulo: FGV, 2003.

MIRSHAWKA, V. **Implantação da Qualidade e da Produtividade pelo Método do Dr. Deming**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MONTGOMERY, D.C.; HINES, W.W.; **Probability and Statistics in Engineering and Management Science**. 3 ed. Tempe: John Wiley & Sons, 1990.

MORGAN, G. **Imagem da Organização**. Tradução de Cecília Whitaker Benjamim e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.C.P. Cultura e organizações brasileiras. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.C.P.; ALCADIPANI R.; BRESLER R. B. **A Valorização do Estrangeiro como Segregação nas Organizações**: RAC, edição especial, p.59-79. Curitiba/PR, 2001.

MOURA, L.R. **Qualidade Simplesmente Total**: uma abordagem simples e prática da gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NOGUEIRA, A.J.F.M. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, M.T.L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

OLIVEIRA, C.R.V.; PINHO, V.G.A **Importância da Qualidade na Era da Globalização**. Revista Banas, nº. 4, p.31-35, ano IV, Julho/98. São Paulo: Editora Banas, 1998.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas S.A. 2000.

PEREIRA, O.G. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

PARASURAMAN, A. **Alternative Scales for Measuring Service Quality**: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. Journal of Retailing. Volume 70, Number 3, pp.201-230. Copyright-c-1994 by New York University.

PIZZINATTO, N. K. Administração e marketing: em transformação? : SPERS, V.R.E.; SIQUEIRA, E.S.; PIZZINATTO, N.K. (Org) **Administração: Evolução, Desafios. Tendências**. São Paulo: Cobra, 2001.

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T.O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

REIS, E. **Estatística Multivariada Aplicada**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

RIBEIRO, M.C.;PIZZINATTO, N.K. Foco no cliente e qualidade total. In: PIZZINATTO, N.K. (Org.) **Marketing Focado Na Cadeia de Clientes**.São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J.R. **Avaliação do Desempenho dos Docentes e dos Cursos da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana - FECEA**: um estudo de caso. 2004. Dissertação (mestrado em engenharia de produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC. 2004.

SILVA, S.O. **Estilos de Administração**: uma introdução à teoria geral da administração.Rio de Janeiro: ERCA Editora e Gráfica Ltda. 1992.

SILVA, J. M. **5S o Ambiente da Qualidade**.Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SOUTO, A C.O. ; SERAPIÃO. R. **S.Gestão Orientada a excelência**. Rio de janeiro: Qualitymark Ed. 1997.

TAKESHY, T. et.al. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIVINÕS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VALÉRIO, R. N. **Avaliação Institucional: uma relação entre avaliação docente e discente**-um estudo de caso. 2004. Dissertação (mestrado em engenharia de produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC. 2004.

VASCONSELOS, F.C.; VASCONSELOS, I.F.G. **Paradoxos Organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, S.C., **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WERKEMA, M.C. **TQC -Gestão pela Qualidade Total**: série ferramentas da qualidade v.1.Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WHITELEY, R.C. **A Empresa totalmente voltada para o Cliente**. Tradução de Ivo Korytoivski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

ANEXOS

Anexo A – Questionário dos Clientes Intermediários

	INDÚSTRIA MISSIATO DE BEBIDAS LTDA.
	Avenida Anunciato Sonni, 3.040 - Parque Industrial
	CEP: 86.900-000 - Jandaia do Sul - Paraná
	Fone: (43) 432-3361 - Fax: (43) 432-3664 Site: www.jamel.com.br - E-mail: jamel@jamel.com.br

Prezado Cliente:

Sua Opinião Vale

50 dúzias de Caninha Jamel
e
02 dúzias de Whisky Gran Par

Com o objetivo de atender cada vez melhor vossas necessidades, em todos os aspectos, buscando melhorar o seu grau de satisfação, gostaríamos de que as questões abaixo relacionadas fossem respondidas por Vossa Sa. e enviadas ao Departamento da Qualidade de nossa Empresa, através de carta resposta já selada, via correios. Desta forma podemos avaliar nossos produtos e serviços e atendê-lo cada vez melhor.

Atenção: Para Você concorrer a 50 dúzias de "Caninha Jamel" e 02 dúzias de "Whisky Gran Par" a Indústria Missiato precisa receber este questionário preenchido até o dia 30/09/2003.

Qual a empresa que produz a Caninha Jamel - Jamel Ouro - Cachaça Alambik - Caninha Missiato - Caninha O Garrafão - Vodka Romanoff - Vodka Romanoff Citrus - Romanoff Ice Limão e Maracujá - Conhaque Dumont - Whisky Gran Par?

Resposta: _____

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO

1. Qual é o grau de atendimento no telefone quando Vossa Sa. efetua contatos com nossa Empresa?

() Péssimo () Regular () Bom () Ótimo

Observações: _____

2. Como Vossa Sa. classifica a prestação de serviços do nosso vendedor com relação a rapidez no atendimento da venda e esclarecimentos dos produtos da Missiato:

() Péssimo () Regular () Bom () Ótimo

Observações: _____

3. Qual é o grau de satisfação com relação ao atendimento de consultas feitas ao Departamento Comercial de nossa Empresa:

() Péssimo () Regular () Bom () Ótimo

Observações: _____



Escritório da Qualidade Missiato
"Qualidade Questão de Sobrevivência"

4. O Departamento Comercial atendeu seus problemas de maneira rápida e eficaz:

Sim

Não

Observações: _____

5. Deseja fazer alguma reclamação ao Departamento Comercial:

Sim

Não

Observações: _____

6. Ultimamente o atendimento da área Comercial da nossa Empresa vem melhorando:

Sim

Não

- Em caso positivo, indique em que sentido houve a melhoria.

7. Vossa Sa. precisou da nossa entrega de produtos:

Sim

Não

- Em caso positivo, qual foi a satisfação no atendimento:

Péssimo

Regular

Bom

Ótimo

Observações: _____

8. Qual sua satisfação com a Qualidade e apresentação dos nossos produtos:

Péssimo

Regular

Bom

Ótimo

Observações: _____

Certos de vossa atenção para o assunto acima citado, nos colocamos ao vosso inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários e aproveitamos esta oportunidade para reiterar nossos protestos de alta estima e elevada consideração.

Atenciosamente

INDÚSTRIA MISSIATO DE BEBIDAS LTDA.



Escritório da Qualidade Missiato
"Qualidade Questão de Sobrevivência"

Anexo B – Teste de hipóteses utilizando o teste Fisher-Irwin

No desenvolvimento do Teste de Fisher-Irwin, considere que se queira testar a hipótese de que dois parâmetros p_1 e p_2 de uma distribuição binomial sejam oriundos de uma mesma população com parâmetro P . Desta forma, utilizando a aproximação normal da binomial, temos como hipóteses:

$$H_0 : p_1 = p_2$$

$$H_1 : p_1 > p_2 \text{ sendo } p_1 > p_2. \text{ Tem-se, portanto, um teste unilateral.}$$

Sejam amostras aleatórias com n_1 observações tomadas da população 1 e n_2 observações tomadas da população 2, e suponhamos que x_1 e x_2 pertençam às classes associadas com as estatísticas P das duas amostras respectivamente.

Logo, $\hat{p}_1 = \frac{x_1}{n_1}$ e $\hat{p}_2 = \frac{x_2}{n_2}$ são os estimadores dos parâmetros binomiais das amostras.

A hipótese nula é verdadeira quando $p_1 = p_2 = P$, sendo que as duas amostras

devem ser combinadas em um só estimador,

$$\hat{p} = \frac{n_1 \cdot \hat{p}_1 + n_2 \cdot \hat{p}_2}{n_1 + n_2}.$$

A estatística para testar H_0 é

$$Z_0 = \frac{\hat{p}_1 - \hat{p}_2}{\sqrt{\hat{p} \cdot (1 - \hat{p}) \cdot \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}.$$

Deve-se rejeitar H_0 quando $|Z_0| > Z_\alpha$.

Em alguns casos, o tamanho da amostra não é grande o suficiente para se realizar a aproximação normal da binomial. Nestes casos, utiliza-se um procedimento baseado na distribuição hipergeométrica, também conhecido como teste de Fisher-Irwin. Têm-se então as hipóteses:

$$\left\{ \begin{array}{ll} H_0 : & p_1 = p_2 \\ H_1 : & p_1 > p_2 \end{array} \right.$$

A estatística do teste é:

$$P(X_1 = x_1 | Y \text{ sucessos em } n_1 + n_2 \text{ respostas}) = \frac{\binom{Y}{x_1} \binom{n_1 + n_2 - Y}{n_1 - x_1}}{\binom{n_1 + n_2}{n_1}} \text{ onde } Y = X_1 + X_2$$

e X_1 e X_2 são os números de sucessos nas duas amostras aleatórias de tamanhos n_1 e n_2 respectivamente.

Deve-se rejeitar H_0 quando $P(X_1 = x_1 | Y) < \alpha$.

Anexo C – Questionário dos Clientes Internos (colaboradores)

Questionário do Nível gerencial, Setorial e Operacional da Missiato.

Prezado profissional da Missiato

Este questionário tem a finalidade de pesquisa acadêmica e faz parte de uma dissertação de mestrado na Universidade Metodista de Piracicaba –UNIMEP. Sua participação ajudará no melhor entendimento sobre a utilização das técnicas da GQT (Gestão da Qualidade Total).

Não é necessário se identificar.

Os dados coletados serão analisados estatisticamente e em conjunto, garantindo a confidencialidade dos dados e tem como propósito embasar a conclusão de uma dissertação de mestrado.

O questionário foi elaborado de maneira a consumir o mínimo de seu tempo, através de perguntas de múltipla escolha na maioria dos casos.

Após responder a questionário, favor colocá-lo no envelope e entregá-lo ao Coordenador do Escritório da Qualidade.

Solicita-se a gentileza de entregá-lo até o dia 15/03/06, Quarta Feira, para que se possa cumprir os prazos do trabalho.

- | | |
|---|--|
| <p>1) A GQT (Gestão da Qualidade Total), ajudou a melhorar a cooperação na realização do trabalho, entre os vários setores da Missiato.</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> | <p>5) Acredito que posso elevar ainda mais meus rendimentos, de meu trabalho com a utilização das técnicas da GQT:</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> |
| <p>2) A GQT (Gestão da Qualidade Total), ajudou a melhorar a qualidade dos trabalhos que eu realizo:</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> | <p>6) Você considera que as atividades da GQT (Gestão da Qualidade Total) ajudaram a melhorar o seu relacionamento com o seu superior imediato?</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> |
| <p>3) A GQT, é importante para melhorar a segurança de acidentes no trabalho, e uso de EPIs.</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> | <p>7) Você considera que as atividades da Gestão da Qualidade Total (GQT) ajudaram a melhorar o seu relacionamento com os seus colegas de setor?</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> |
| <p>4) Com a implantação prática do Programa “5S”, dentro da GQT (Gestão da Qualidade Total) posso dizer que melhorou muito o ambiente físico com relação à utilização de equipamentos, organização e limpeza do local de trabalho.</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> | <p>8) Pode-se dizer que a implantação da GQT (Gestão da Qualidade Total) na Missiato melhorou a qualidade dos seus produtos.</p> <p>1.(<input type="checkbox"/>) Discordo Totalmente</p> <p>2.(<input type="checkbox"/>) Discordo Parcialmente</p> <p>3.(<input type="checkbox"/>) Indiferente</p> <p>4.(<input type="checkbox"/>) Concordo Parcialmente</p> <p>5.(<input type="checkbox"/>) Concordo Totalmente</p> |

9) Pode-se dizer que a implantação da GQT (Gestão da Qualidade Total) na Missiatio melhorou a aparência externa dos seus produtos?

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente

10) Após a implantação da GQT sinto uma realização maior como profissional isto relacionado ao trabalho que executo.

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente

11)- Com a implantação da GQT, no meu setor de trabalho houve uma melhora significativa nas condições físicas do ambiente (instalações, máquinas, equipamentos, uniformes).

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente

12) Você acha que o sistema de informações interno melhorou com a implantação da GQT na empresa.

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente.

13) A assiduidade no trabalho melhorou, através da minha autodisciplina, conquistada com a implantação da GQT.

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente.

14) Com a implantação da GQT, obtive melhorias nos meus salários e benefícios.

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente.

15) A GQT, fez com que eu participação mais nas tomadas de decisões do meu setor de trabalho.

- 1.() Discordo Totalmente
- 2.() Discordo Parcialmente
- 3.() Indiferente
- 4.() Concordo Parcialmente
- 5.() Concordo Totalmente.

As questões 16, 17,18 e 19, são relacionadas com os dados do entrevistado:

16) Sexo: () Masculino
() Feminino.

17) Tempo de trabalho na empresa:

- 1.() de 0 a 3 anos
- 2.() entre 3 a 6 anos
- 3.() entre 6 a 9 anos
- 4.() entre 9 a 12 anos
- 5.() entre 12 a 15 anos
- 6.() mais de 15 anos.

18) Grau de escolaridade:

- 1.() Primeiro Grau Incompleto
- 2.() Primeiro Grau completo
- 3.() Segundo Grau Incompleto
- 4.() Segundo Grau completo
- 5.() Superior Incompleto
- 6.() Superior Completo
- 7.() Especialização
- 8.() Outro Qual_____

19) Área de atuação:

- 1.() Produção unidade 1 e 2
- 2.() Faturamento
- 3.() Almoxarifado
- 4.() Transporte
- 5.() Laboratório
- 6.() Manutenção
- 7.() Expedição
- 8.() Descarga
- 9.() Contabilidade
- 10.() Serviços Gerais
- 11.() Segurança Patrimonial
- 12.() Out.Qual?_____

Anexo D – Análise da Validade e Confiabilidade do Questionário dos Clientes Internos utilizando a ANÁLISE DE CLUSTER

De acordo com (Santos e Valério, 2004) apresenta-se nesse Anexo uma análise detalhada da validade e confiabilidade do questionário dos clientes internos pela Análise de CLUSTER e representação gráfica dos seus construtos:

(a) Validade do questionário:

A análise de clusters é um método estatístico de partição, classificação ou taxonomia. Os métodos de análise de clusters são procedimentos de estatística multivariada que procuram organizar conjuntos de indivíduos, ou variáveis, em grupos relativamente homogêneos – clusters. O método consiste em agrupar conjuntos de indivíduos, ou variáveis, em função da informação existente, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível e que os indivíduos pertencentes a grupos distintos sejam tão díspares quanto possível. Em termos estatísticos, o método faz com que a variância intra-grupo seja mínima e a variância entre grupos seja máxima.

(b) Critério de agregação:

Existem diversos critérios de agregação ou desagregação de indivíduos pela definição de um algoritmo de classificação. O critério utilizado nesse trabalho foi o método de Ward que tem a vantagem de minimizar a variância (soma dos quadrados dos erros) dos indivíduos pertencentes ao mesmo grupo e maximizar a variância entre grupos.

(c) Medida de semelhança/distância:

Para que se possa identificar quão semelhantes são os indivíduos, há necessidade de se estabelecer uma medida da distância entre eles. Por se tratar de análise de variáveis, quanto mais correlacionadas forem, mais provável será que sejam classificadas em um mesmo cluster. A medida de semelhança mais utilizada entre variáveis é o Coeficiente de Correlação de Pearson (r_{Pearson}), que mede a relação linear das variações das respostas para cada indivíduo. O r_{Pearson} varia entre os valores de -1 e $+1$, sendo que valores próximos de 0 (zero) significam falta de correlação entre as variáveis. Valores negativos indicam correlação negativa, e valores positivos indicam correlação positiva. Assim, a medida de distância utilizada nessa análise foi $(1-r_{\text{Pearson}})$, ou seja, quanto maior a semelhança entre indivíduos, tanto menor a distância $(1-r_{\text{Pearson}})$.

Em questionários, os clusters formados devem ser assemelhados aos construtos formados pelas questões. Cada questão pertencente a um construto deve corresponder à idéia desse construto, daí a conclusão de que variáveis classificadas de forma diferente ao construto teórico podem não ser válidas, ou seja, estão medindo outra coisa que não o construto que as compõem. Questões que medem a mesma coisa tendem a ter respostas semelhantes de um certo indivíduo. Assim, aconselha-se que ele seja locado em outro construto, caso teoricamente possível, ou que se refaça a redação da questão, pois é possível que seja obra da semântica. Os clusters formados pelas questões respondidas nos

questionários refletem, mesmo que inconscientemente, a similaridade das questões no entendimento dos questionados.

(d) Análise da validade das questões através do método Clusters:

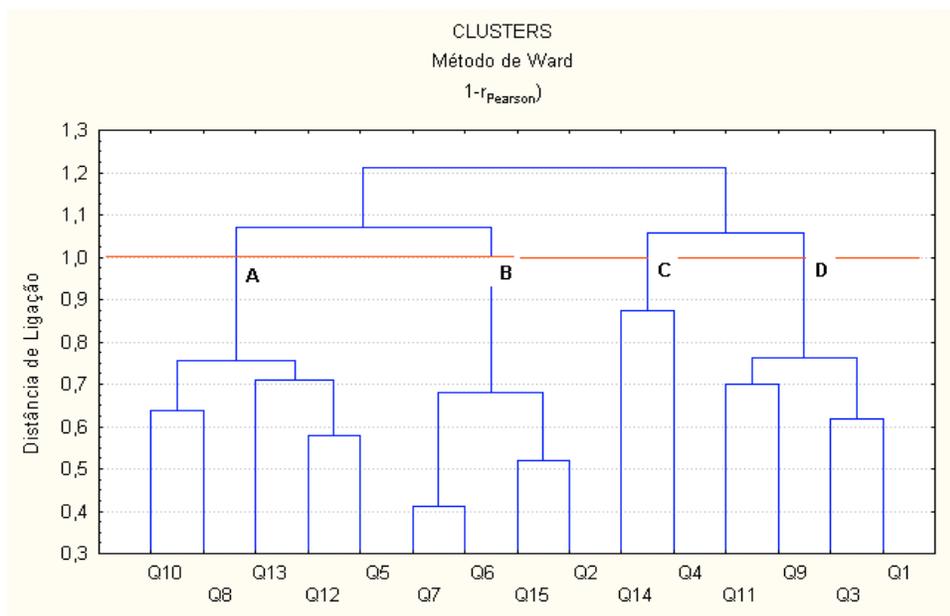


Figura 9 - Agrupamentos formados pela análise de cluster

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Agrupamentos	Questões
Grupo A	<p>5. Acredito que posso elevar ainda mais meus rendimentos, de meu trabalho com a utilização das técnicas da GQT.</p> <p>8. Pode-se dizer que a implantação da GQT (Gestão da Qualidade Total) na Missiatio melhorou a qualidade dos seus produtos</p> <p>10. Após a implantação da GQT sinto uma realização maior como profissional, isto relacionado ao trabalho que executo</p> <p>12. Você acha que o sistema de informações interno melhorou com a implantação da GQT na empresa?</p> <p>13. A assiduidade no trabalho melhorou, através da minha autodisciplina, conquistada com a implantação da GQT.</p>
Grupo B	<p>2. A GQT ajudou a melhorar a qualidade dos trabalhos que eu realizo.</p> <p>6. Você considera que as atividades da Gestão da Qualidade Total (GQT) ajudaram a melhorar o seu relacionamento com o seu superior imediato?</p> <p>7. Você considera que as atividades da Gestão da Qualidade Total (GQT) ajudaram a melhorar o seu relacionamento com os seus colegas de setor?</p> <p>15. A GQT fez com que eu participasse mais nas tomadas de decisões do meu setor de trabalho.</p>
Grupo C	<p>4. Com a implantação prática do Programa “5S” dentro da GQT, posso dizer que melhorou muito o ambiente físico com relação à utilização de equipamentos, organização e limpeza do local de trabalho.</p> <p>14. Com a implantação da GQT, obtive melhorias nos meus salários e benefícios.</p>
Grupo D	<p>1. A GQT ajudou a melhorar a cooperação na realização do trabalho, entre os vários setores da Missiatio.</p> <p>3. A GQT é importante para melhorar a segurança de acidentes no trabalho, e uso de EPIs.</p> <p>9. Pode-se dizer que a implantação da GQT na Missiatio melhorou a aparência externa dos seus produtos.</p> <p>11. Com a implantação da GQT, no meu setor de trabalho houve uma melhora significativa nas condições físicas do ambiente.</p>

Quadro 10 – Identificação dos construtos

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

(e) Análise dos construtos:

No grupo A, pode-se perceber que os verbos empregados na elaboração das questões, *acreditar*, *sentir*, *achar*, *conquistar*, foram fatores fundamentais para a construção deste construto.

No grupo B, pode-se perceber que os verbos empregados na elaboração das questões como *ajudar*, *considerar*, *fazer*, influenciaram a construção deste construto, em que há uma idéia de relacionamento, tanto com a realização do trabalho quanto com o relacionamento com o superior imediato e os colegas de trabalho. O entendimento da participação na tomada de decisões faz com que aumente o relacionamento com os demais.

No grupo C, com apenas duas questões, as mesmas foram agrupadas pela sua disparidade, porém na prática pode-se perceber uma certa dificuldade de incorporação no dia-a-dia dos conceitos de utilização, organização e limpeza no local de trabalho. Isto poderia ser associado à falta de incentivos dos salários e benefícios destes colaboradores, fazendo com que tivessem a percepção das melhorias, mas não da internalização destes princípios, criando assim um viés inconsciente na interpretação da questão 4, relacionado-a com a questão 14. Por se tratar de apenas duas questões, este grupo não entra no teste de confiabilidade.

No grupo D, fica evidenciado que as questões foram agrupadas pela influência inconsciente do verbo *melhorar*, responsável por este construto.

Pode-se concluir que é de suma importância a maneira pela qual as questões são elaboradas, para oferecer uma maior validade ao questionário aplicado e obter assim um maior grau de confiabilidade, a seguir analisado.

(f) Confiabilidade do questionário:

O que se pretende na criação de uma escala de medição é garantir que ela reflita com precisão os resultados de um questionário. Uma escala de medição confiável é aquela que mede com precisão a percepção dos questionados, ou seja, é uma “régua” adequada para medir a resposta àquela questão.

Um bom indicador é composto de medidas originais que têm um nível de correlação bem estabelecido entre si. Para medir a consistência ou a confiabilidade de um indicador, pode-se utilizar o alfa de Cronbach.

A estimativa da confiabilidade através do alfa de Cronbach demonstra o grau em que os itens de um questionário estão inter-relacionados. Alta confiabilidade torna mais provável a descoberta de relacionamentos entre variáveis realmente relacionadas.

A fórmula de cálculo do alfa de Cronbach é:

$$\alpha = \frac{k \cdot \frac{COV}{var}}{1 + (k - 1) \cdot \frac{COV}{var}} \text{ onde,}$$

k = número de variáveis consideradas;

cov = média das covariâncias e, var = média das variâncias.

O α de Cronbach pode variar de 0 (zero) a 1, em que 0 demonstra ausência total de consistência entre itens e 1 significa consistência interna de 100%, ou seja, a escala ideal mede perfeitamente as nuances de percepção dos questionados.

Análise da confiabilidade do questionário - α_{Cronbach}

Tabela 1. Confiabilidade das perguntas do questionário.

Questão	α_{Cronbach}	α_{Cronbach}
Q1	0,8026	0,8205
Q2	0,8037	
Q3	0,8126	
Q4	0,8201	
Q5	0,8114	
Q6	0,8010	
Q7	0,8014	
Q8	0,8123	
Q9	0,8131	
Q10	0,8062	
Q11	0,8166	
Q12	0,8063	
Q13	0,8079	
Q14	0,8305 (se deletado)	
Q15	0,8020	

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Tabela 2. Confiabilidade dos grupos do questionário

Questão	α_{Cronbach}	α_{Cronbach}
Q5	0,6334	0,6935
Q8	0,6615	
Q10	0,6551	
Q12	0,6106	
Q13	0,6540	0,7682
Q2	0,7402	
Q6	0,7251	
Q7	0,6506	
Q15	0,7248	0,6234
Q1	0,5276	
Q3	0,5428	
Q9	0,5676	
Q11	0,5798	

Fonte: Pesquisa de satisfação do cliente interno, 2006.

Pode-se concluir que o questionário em questão tem uma boa confiabilidade, pois todo questionário que obtém uma média acima de 0,7 é considerado bom, podendo ser excluídas as perguntas que reduzem muito o índice de confiabilidade. Neste caso, se a questão 14 fosse retirada, a média passaria de 0,8205, para 0,8305. Como a variação não é alta, pode-se considerar a confiabilidade da questão 14 também. Foi apresentada a análise da confiabilidade das questões por grupos, sendo a mesma considerada boa também.

Anexo E - Análise das Variáveis e Construtos do Questionário dos Clientes Internos

Para proceder à análise dos resultados da pesquisa realizada junto aos clientes internos (colaboradores) da Missiato, durante o período de 8 de março de 2006, até 15/03/2006, na cidade de Jandaia do Sul, sede da empresa, foram aplicados os seguintes procedimentos estatísticos:

O questionário aplicado foi composto por 19 (dezenove) questões, gerando 19 (dezenove) variáveis de estudo, que serão apresentadas a seguir:

- **V01:** percepção da ampliação da cooperação entre os vários setores da empresa;
- **V02:** melhoria na qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores;
- **V03:** importância da GQT para a prevenção da segurança e do trabalho e para a integridade física do colaborador com o uso dos EPIs;
- **V04:** percepção de melhorias do ambiente físico através da implantação do programa “5S” relacionadas aos sentidos de utilização, organização e limpeza;
- **V05:** percepção de melhorias no rendimento do trabalho realizado (produtividade), através da utilização das técnicas da GQT;
- **V06:** percepção de melhoria no relacionamento entre o colaborador e seu superior imediato;
- **V07:** percepção de melhoria no relacionamento entre os colaboradores alocados no mesmo setor de trabalho;
- **V08:** percepção na ampliação da melhoria da qualidade dos produtos fabricados e comercializados pela empresa;
- **V09:** percepção na melhoria da aparência externa dos produtos fabricados e comercializados pela empresa;
- **V10:** percepção da ampliação da melhoria relacionada à realização profissional conquistada através da satisfação do trabalho realizado;
- **V11:** percepção de melhorias ocorridas nas instalações físicas como (instalações, máquinas, equipamentos, uniformes e outras), em decorrências da implantação da GQT;
- **V12:** percepção de melhorias ocorridas no sistema de informações internas através da implantação da GQT;
- **V13:** percepção na aplicação do senso de autodisciplina pelos colaboradores, pela sua assiduidade no trabalho;
- **V14:** percepção de melhorias nos ganhos financeiros através do aumento real de salários aos colaboradores da empresa, proporcionado pela implantação da GQT;
- **V15:** percepção da ampliação da gestão participativa através do processo decisório na tomada de decisões dos colaboradores;

- **V16:** definição do sexo dos colaboradores que responderam o questionário;
- **V17:** tempo de trabalho na empresa;
- **V18:** grau de escolaridade do colaborador entrevistado;
- **V19:** local de trabalho (área de atuação).

Os construtos foram criados a partir do conjunto de variáveis e qual a sua finalidade de percepção dos entrevistados no caso os clientes internos (colaboradores) da Missiato.

- (a) As variáveis V01, V06 e V7, visaram a avaliar a percepção das melhorias e cooperação no relacionamento com as pessoas, influenciadas pela implantação da GQT-Gestão da Qualidade Total -na Missiato.
- (b) As variáveis V02, V08 e V09 visaram à avaliação da percepção pessoal das mudanças ocorridas na qualidade do trabalho realizado e também dos produtos fabricados e comercializados pela empresa e provocadas pela implantação da GQT.
- (c) As variáveis V03, V04, V11 e V13 visaram a avaliar a percepção das mudanças no ambiente físico através da implantação do programa “5S”, em relação aos sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina.
- (d) As variáveis V05, V10 e V14 visaram a avaliar, respectivamente a percepção do aumento do rendimento do trabalho (produtividade), da realização pessoal com o trabalho realizado e das melhorias obtidas através de aumento real dos salários e benefícios do cliente interno, pela implantação da GQT.
- (e) As variáveis V12 e V15 visaram a avaliar, respectivamente a percepção da melhoria no sistema de informação interna e no processo de descentralização na busca de uma gestão participativa através do processo decisório nas tomadas de decisões com a implantação da GQT na empresa.
- (f) As variáveis V16 a V19, ainda, classificam os indivíduos amostrados, bem como a V17 teve a visão de avaliar também o processo de rotatividade da empresa, pelo tempo de cada colaborador ou cliente interno, com a confrontação de dados secundários do Departamento de Recursos Humanos, informando o motivo pelo qual o colaborador foi contratado.
- (g) os dados foram processados através do sistema de planilhas excel, e foi feito comparativo de sua credibilidade através de teste.



Indústria Missiato de Bebidas Ltda.

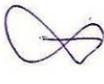


Escritório da Qualidade Missiato
"Qualidade: Questão de Sobrevivência"

Anexo F – Plano de Melhorias da GQT Missiato

Plano de Melhorias a serem realizadas no SGQ

Qualidade

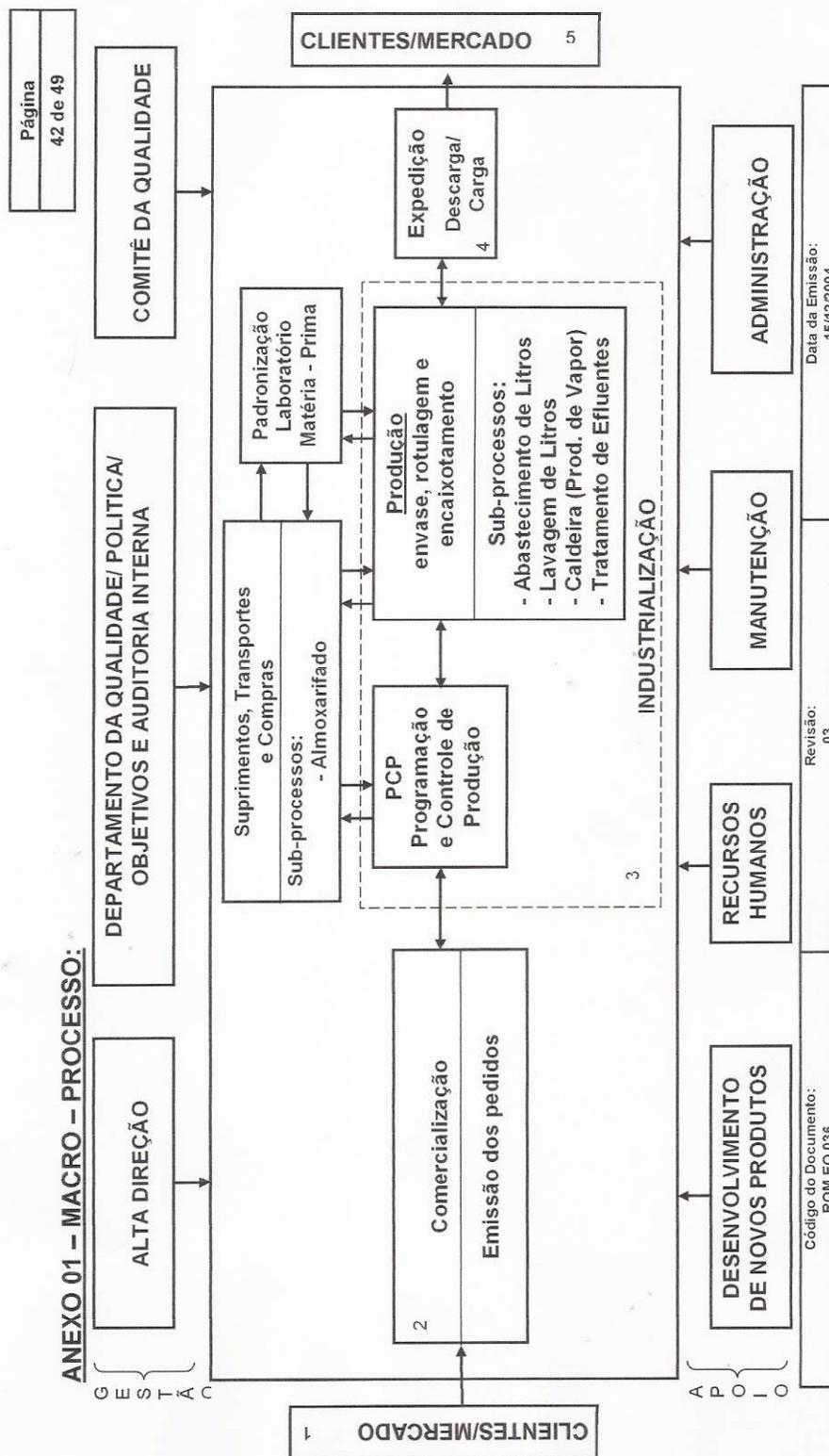
O que fazer?	Como fazer?	Responsável	Data Prevista	Data da Realização	Validação Auditor Interno
1. MPM EQ 003 – Incluir como é Planejado as Auditorias Internas. Determinar notas, critérios, regras de planejamento para as Auditorias levando em consideração a importância de cada processo dentro do Sistema de Gestão da Qualidade.	Foi revisado o procedimento MPM EQ 003, incluindo os critérios para programação e planejamento das auditorias conforme SAC 017/04	Marina	Até 28/02/2005	17/12/2005	
2. Follow up das ações corretivas pedir parecer da diretoria no ato da abertura da ação corretiva.	Procedimento implantado a partir da solicitação do BVQI dezembro/2005.	Marina	Próxima abertura da SAC	Dezembro/ 2005	
3. Incluir na ação corretiva e preventiva um espaço para Avaliação da Eficácia da ação tomada, observar o texto constante no procedimento de ação preventiva e aplicar na prática. Determinar um responsável pela avaliação da eficácia.	Foi revisado o RQM EQ 011 incluindo um campo para avaliação da eficácia da ação tomada.	Marina	Até 28/02/2005	16/12/2005	



DEPARTAMENTO DA QUALIDADE

Avenida Anunciato Sonni, 3040 – Parque Industrial – Fone: (43) 432-3361 – Fax: (43) 432-3664
Site: www.jamel.com.br – e-mail: jamel@jamel.com.br – CEP 86.900-000 – Jandaia do Sul – Pr.
CNPJ 02.295.098/0001-87 - I.E. 64301215-43

Anexo G – Macro-Processo da Missiato

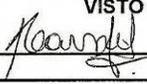


Nota: O macro-processo está descrito nas páginas 14, 15 e 16 deste manual, itens 4.2.2.2 - Descrição dos Processos Principais e 4.2.2.3 – Descrição dos Processos de Apoio.

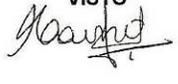
Anexo H – Solicitação de Ação Corretiva no processo de Boas Práticas de Fabricação

 Indústria Missiato de Bebidas Ltda		 Escritório da Qualidade Missiato <i>"Qualidade Quisção de Sobrevivência"</i>
SOLICITAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA (SAC)		Código da Solicitação: 023/04
Deptº/Setor/Seção, Solicitante: Gestão da Qualidade	Data de Emissão: 16/12/2004	Processo: Boas Práticas de Fabricação
Anomalia Apresentada: Incompatibilidade do Sistema de Gestão da Qualidade quanto aos requisitos regulamentares aplicáveis nos processos de fabricação.		
Solicitado por: BVQI Curitiba	Visto: Auditor Cláudio E. dos Santos	Classificação: <input type="checkbox"/> Grave <input checked="" type="checkbox"/> Não Grave

RELATO DE ANOMALIAS

Análise de Causas			
Mão-de-Obra - Falta de relação às Boas Práticas de Fabricação, de alimentos.	Método - Treinamento com Boas Práticas de Indústria para Indústria.	Máquina - Não esta sendo aplicado as condutas de Boas Práticas de Fabricação.	Não foram observados a aplicação efetiva da Boas Práticas de Fabricação conforme portaria da ANVISA 236 de 30 de Julho de 1997.
Medida	Matéria-Prima	Meio-Ambiente	
Causas			
Responsável Marina	Deptº/Setor/Seção Qualidade	Data de Análise: 16/12/2004	VISTO 

AÇÃO CORRETIVA

PLANO DE AÇÃO PARA SOLUÇÃO DA ANOMALIA					
O que fazer	Por que fazer	Como fazer	Quem v. fazer	Quando fazer	Quanto custa
Aplicar efetivamente na prática os requisitos regulamentares aplicáveis no processo de Fabricação, conforme portaria da ANVISA 236 sobre condições Higiénico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimento	Porque é uma portaria obrigatória da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.	Seguir o que diz esta portaria e o relatório detalhado da auditoria de certificação do BVQI, elaborado pela Auditoria especialista na área de alimentos Sulamita (SBI) anexado a este documento.	Diretoria, Gerencias e Equipe da Qualidade	Até 28/02/2005	-
Responsável marina	Deptº/Setor/Seção Qualidade	Data de Análise: 16/12/2004	VISTO 		

RECOMENDAÇÕES AUDITORA ESPECIALISTA SULAMITA BILEZIKDJI – 14-12-2004**Auditoria de Certificação BVQI – 13 a 15/12/2004****1- ÁREA EXTERNA:**

- ✓ Promover a limpeza, retirada de materiais em desuso (material de construção, vasilhames velhos, canos entre outros).
- ✓ Instalar lâmpadas de vapor de sódio próximas as portas de entrada da fabrica todo.
- ✓ Promover área especifica para guarda de lixo., com piso e paredes laváveis.
- ✓ Cesto e coletores de lixo devem possuir tampa e serem higienizados.
- ✓ Instalar sistema de auto fechamento em todas as portas que dão acesso para produção, laboratório estocagem, almoxarifado entre outros.
- ✓ Colocar cortinas nas janelas, portas e paredes que ficam abertas evitando a entrada de poeira e insetos.
- ✓ Promover a organização de estocagem de vasilhames usados, bem como retirada de material em desuso e limpeza.
- ✓ Instalar caçambas para recicláveis - plástico – papelão – vidro – resíduos de rótulos.
- ✓ Caldeira – Fazer a alteração no procedimento de Instrução de trabalho – pressão 150 libras.
- ✓ Retirar caldeira em desuso – fazer a limpeza e organização da área retirar entulhos, bicicletas, materiais em desuso, realizar a pintura das paredes, fazer o empilhamento das madeiras.
- ✓ Evitar o uso de Instalações provisórias.
- ✓ Área de Quebra de litros – Promover a organização, retirada de materiais em desuso e limpeza. (canos, madeiras entre outros).
- ✓ Área de reciclagem – Promover a organização, retirada de materiais em desuso e limpeza. (canos, madeiras, tonéis vazios, freezer, pisos, bicicleta, pneus entre outros).
- ✓ Área principal de lavagem dos vasilhames – Realizar limpeza várias vezes no dia do local, retirando tampas, bolinhas, acúmulo de água no piso entre outros).

2- ÁREA INTERNA:

- ✓ Promover a manutenção das portas – ferrugem - abertura em baixo da porta menor que 1 cm.
- ✓ Refeitório – melhorar a estrutura, piso, paredes, lavatório na entrada, portas.
- ✓ Promover a manutenção de pisos / cerâmica, beirais e paredes da área de envase e produção.
- ✓ Providenciar grades removíveis para as canaletas do piso.
- ✓ Instalação de Lavatório com pia, sabão e papel em área estratégica.
- ✓ Promover a instalação de proteção plástica nas lâmpadas, que estão sobre a linha de produção/envase.
- ✓ Promover a retirada de material em desuso, produção II.
- ✓ Instalar telas e vidros em janelas que estão sem proteção.
- ✓ Promover a limpeza da área de produção 1 e 2 durante o envase, evitando a formação de pó, objetos caídos no chão e água empossada.
- ✓ Isolar área onde é realizada manutenção durante o envase.
- ✓ Fazer a aferição e calibração de instrumentos de controle de processo – lavadora termômetro.
- ✓ Documentar a limpeza das caixas d'água, bem como as análises microbiológicas realizar mas vezes, registrar em documento próprio.
- ✓ Fazer a retirada de refugos e restos de produtos com frequência da área de envase 1 e 2 e área de lavagem.

3- VESTIÁRIO/SANITÁRIO:

- ✓ Promover a manutenção das portas, pintura, piso, parede, material de higiene, colocar porta ou cortina na entrada.
- ✓ Instalar chuveiros.
- ✓ Orientar os funcionários a não se alimentar nos vestiários nem manterem alimentos ali guardados.
- ✓ Instalar cesto de lixo tampado em bom estado, bem como a limpeza e manutenção.
- ✓ Instalar sabão bactericida para lavagem das mãos, papel toalha, cartazes de orientação para

4- HIGIENE PESSOAL:

- ✓ Funcionários devem obedecer as normas de não usar barba, brincos, alianças, unha curta, atitudes sanitárias para evitar problemas de contaminação.
- ✓ Fazer a padronização de uniformes para a área de lavagem de vasilhames (bonés, botas de borracha, avental pvc, luvas).
- ✓ Uniformes para área envase calça branca, camisa branca, avental de pvc, toucas, botas plásticas.
- ✓ Visitantes funcionários administrativos devem se adequar as boas práticas de higiene usar uniforme padrão.
- ✓ Elaboração de manual de higiene pessoal bem como treinamento e verificação constante do cumprimento destas normas.
- ✓ Adotar programa adequado de Boas Praticas conforme legislação.
- ✓ Providenciar exames médicos e laboratoriais semestral, bem como admissional e demissional.

5- CONTROLE DE PRAGAS:

- ✓ Implantar procedimento escrito e prático para controle de pragas para evitar o aparecimento de abelhas, insetos voadores, pássaros, instalar eletrocutores para insetos (lâmpadas de vapor de sódio entre outros).

6- GARANTIA E CONTROLE DA QUALIDADE:

- ✓ Melhorar as instalações, telas, vidros, porta com fechamento, higiene pessoal, touca, jaleco, mascarará, luvas.
- ✓ Avaliação trimestral da portabilidade da água em laboratórios terceirizados.
- ✓ Elaboração de planilha para registro da cloração de água.
- ✓ Treinamento em procedimento e implantação de análise de pH.
- ✓ Avaliação de análise microbiológica do açúcar invertido junto ao fornecedor, Nova América.

7- LIMPEZA E SANITIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES.

- ✓ Criar um procedimento escrito para cada área sobre a limpeza e sanitização da fábrica equipamentos e instalações.
- ✓ Providenciar fichas técnicas dos produtos de limpeza.
- ✓ Treinar os funcionários para a execução desta limpeza.
- ✓ Elabora check – list para avaliação e adequação dos processos de limpeza.
- ✓ Fazer a reciclagem do treinamento do 5S.
- ✓ Os lubrificantes devem ser próprios para produtos alimentícios.

8- ARMAZENAMENTO E EXPEDIÇÃO:

- ✓ Promover a limpeza retirada de material em desuso, espaçamento de 30 cm das paredes, condicionamento de vasilhames em local coberto protegido.
- ✓ Melhorar o sistema de ventilação.
- ✓ Limpeza do local e promover a organização.
- ✓ Etiquetar os produtos das prateleiras.
- ✓ Área de transporte elaborar manual para transporte de produtos e inspeção de veículos.

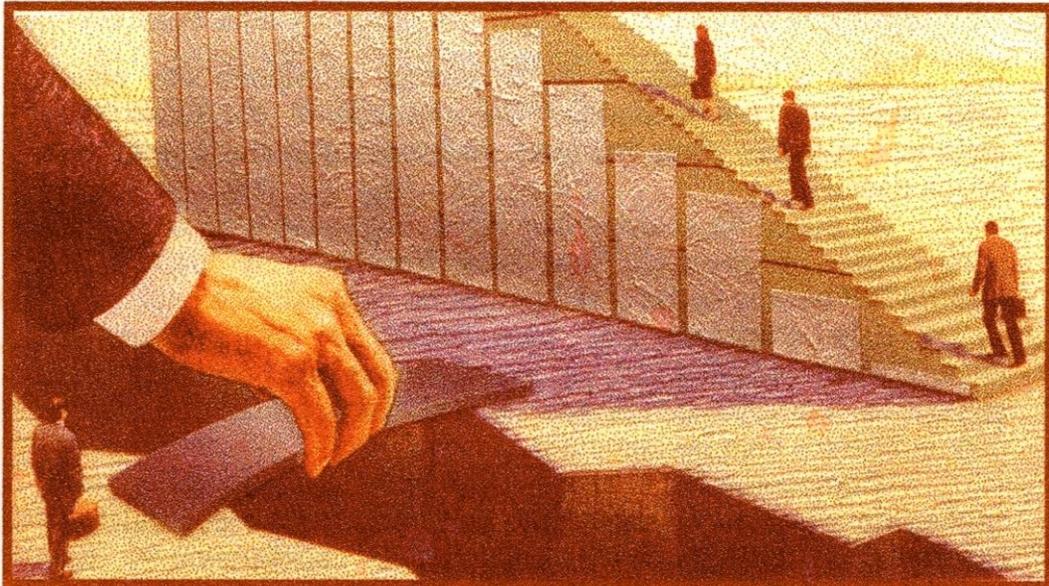
FECHAMENTO DA AÇÃO CORRETIVA			
Descrição: Com relação a implantação do sistema de Boas Práticas de fabricação foi implantado todas as melhorias necessárias conforme recomendação da Auditoria Paula Mita Bugi, sendo realizado vários investimentos, treinamentos e adequação de lay-out de máquinas. Estas melhorias começaram no fim de dezembro e finalizou-se como treinamento de Boas Práticas de fabricação e APPCC na Indústria Alimentícia ministrado em março de 2005.			
Responsável	Deptº/Setor/Seção	Data Elab. do Plano	VISTO
Mariana	Qualidade	02/03/05	<i>[Assinatura]</i>
Prazo Avaliação da Eficácia da Ação:			Data:
Próxima Auditoria			Julho/2005
AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA AÇÃO			
Descrição: Conforme Auditoria do dia 26/07/05 seguindo a lista de verificação das BPF produção RDC N° 275, 23/10/02 - ANVISA. O sistema implantado e considerado eficaz pois foi classificado no grupo 1 - atendendo de 76 a 100% dos itens requeridos.			
Responsável	Deptº/Setor/Seção	Data Elab. do Plano	VISTO
Mariana e João	Qualidade/Auditor	26/07/2005	<i>[Assinatura]</i> João Geraldo Campagner Auditor Interno Sistema de Gestão da Qualidade Missato
CONCLUSÃO AÇÃO			
<input checked="" type="checkbox"/> Ação Corretiva Efetivada <input type="checkbox"/> Ação Corretiva Não Efetivada <input type="checkbox"/> Abertura de novo registro SAC N° _____/____		Nome	
		Mariana J. Neto Gomes Gerente da Qualidade	
		Assinatura	Data
		<i>[Assinatura]</i>	26/07/05
Código do Documento:	Revisão:	Data da Emissão:	
RQM EQ 011	03	13/12/04	

Anexo I – Capa da Cartilha 5S

Indústria Missiato de Bebidas Ltda

“5 S”

A Base para a Qualidade



**Programa
de
Qualidade Total**

Anexo J – Fotos do Antes e Depois das Melhorias Físicas do 5S e Boas Práticas de Fabricação

ANTES







DEPOIS







