FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL BESSA SIQUEIRA
THIAGO CARNEIRO DA SILVA

EMPRESAS MODELOS: um estudo sobre as empresas que se tornaram referência em qualidade de produto e serviço na cidade de Chapadinha – MA.

Chapadinha – MA
2020

GABRIEL BESSA SIQUEIRA
THIAGO CARNEIRO DA SILVA

EMPRESAS MODELOS: um estudo sobre as empresas que se tornaram referência em qualidade de produto e serviço na cidade de Chapadinha – MA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Antônio Pereira da Silva Junior

Chapadinha – MA
2020

S618e

Siqueira, Gabriel Bessa

Empresas modelos: um estudo sobre as empresas que se tornaram referência de qualidade em produto e serviços na cidade de Chapadinha-MA. / Gabriel Bessa Siqueira, Thiago Carneiro da Silva. - 2020.

65 f. : il.

Orientador: Prof. Esp. Antonio Pereira da Silva Junior.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade do Baixo Parnaíba, Chapadinha, 2020.

1. Gestão da Qualidade. 2. Iso 9001. 3. Qualidade em produtos e serviços. I. Silva, Thiago Carneiro da. II. Silva Junior, Antonio Pereira da (Orientador). III. Título.

CDU 334.73:338.518(812.1)

Elaborada por Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

GABRIEL BESSA SIQUEIRA
THIAGO CARNEIRO DA SILVA

EMPRESAS MODELOS: um estudo sobre as empresas que se tornaram referência de qualidade e produto na cidade de Chapadinha – MA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/___
Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Esp. Antônio Pereira da Silva Junior (Orientador)
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____
Prof. Esp. Max Jean Araújo Carvalho
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____
Prof. Me. Ádilo Lages Vieira Passos
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

Dedicamos essa monografia a Deus, a nossa família e amigos, em especial, as nossas mães, que nos incentivaram a sempre buscarmos os nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Queremos primeiramente agradecer a Deus por ter sempre nos guiado em nossas escolhas e iluminado nossa trajetória acadêmica desde o início até a conclusão deste trabalho.

Agradecemos as nossas mães, Rosângela Maria Bessa Siqueira e Vânia Maria Carneiro da Silva, por sempre nos apoiarem e estarem presentes em nossas vidas, dando força e todo suporte necessário para que esse nosso sonho se realizasse.

Agradecemos aos bons professores que nos repassaram conhecimento e nos apoiaram nessa caminhada, em especial, ao nosso orientador prof. Antônio Pereira Junior da Silva que esteve junto conosco até o final desse trabalho.

E, por fim, agradecemos a todos que contribuíram, diretamente ou indiretamente, nessa nossa trajetória para que pudéssemos nos tornar administradores. Gratidão!

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

(Peter Drucker)

RESUMO

A Gestão da Qualidade constitui umas das principais atividades de desenvolvimento e melhoramento organizacional. Engloba aspectos que possibilitam à organização dirigir e controlar todos os seus processos organizacionais, possibilitanto assim uma melhoria continua em seus produtos e serviços. Nessa perspectiva a presente pesquisa se propôs a realizar um estudo tendo como objetivo geral identificar quais empresas são consideradas referência de qualidade, seja em produto ou serviços na cidade de Chapadinha-MA. A mesma teve como objetivo especifico verificar quais seriam as ferramentas de gestão da qualidade que as empresas modelos usam e como as mesmas são implementadas no dia a dia dessas empresas. A pesquisa está caracterizada como descritiva e qualitativa e contou com uma revisão bibliográfica para análise e discussão dos dados coletados. Para tanto realizou-se um estudo de campo na cidade de Chapadinha-MA. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário com a população da cidade e entrevista com o gestor da empresa modelo. Através dos resultados da pesquisa foi possível identificar três empresas modelos que são referência de qualidade segundo a população, porém só uma das três teve disponibilidade para responder nossa presente pesquisa. Portanto, a pesquisa revela que a qualidade das empresas não está relacionada apenas ao produto e serviço oferecido ao público, uma empresa referência precisa também ter uma visão sistêmica, liderança proativa, foco no cliente e acima de tudo precisar ter uma melhoria contínua em seus produtos e serviços e em seus processos de gestão.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. ISO 9001. Qualidade em Produtos e Serviços.

ABSTRACT

Quality Management is one of the main organizational development and improvement activities. It encompasses aspects that enable the organization to direct and control all of its organizational processes, thus enabling continuous improvement in its products and services. In this perspective, this research proposed to carry out a study with the general objective of identifying which companies are considered quality references, either in products or services in the city of Chapadinha-MA. It had the specific objective of verifying the quality management tools that the model companies use and how they are implemented in these companies' daily lives. The research is characterized as descriptive and qualitative and had a bibliographic review for analysis and discussion of the collected data. To this end, a field study was carried out in the city of Chapadinha-MA. The data were collected through the application of a questionnaire with the population of the city and an interview with the manager of the model company. Through the results of the research it was possible to identify three model companies that are quality references according to the population, however only one of the three was available to answer our present research. Therefore, the research reveals that the quality of companies is not only related to the product and service offered to the public, a reference company must also have a systemic vision, proactive leadership, focus on the customer and above all need to have a continuous improvement in their products. and services and in their management processes.

Keywords: Quality Management. ISO 9001. Quality in Products and Services.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 BDTD 2017/2020

TABELA 2 SPELL 2017/2020

TABELA 3 SCIELO 2017/2020

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Estratificação de Vendas por Trimestre
Figura 2 Diagrama de Pareto (CAUSA / EFEITO)
Figura 3 Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe
Figura 4 Histograma
Figura 5 Diagrama de Dispersão
Figura 6 Gráfico de Controle
Figura 7 Modelo de sistema de medição de indicadores de desempenho
Gráfico 1 Sexo dos Participantes
Gráfico 2 Faixa etária
Gráfico 3 Frequência de compras
Gráfico 4 Primeiro contato com a empresa
Gráfico 5 Probabilidade de o cliente indicar a empresa
Gráfico 6 Você já ouviu falar mal de algum produto ou serviço de uma empresa
Quadro 1 Eras da Qualidade
Quadro 2 Dimensões de Qualidade de um produto
Quadro 3 Princípios da Gestão da Qualidade baseado na ISSO 9001
Quadro 4 Folha de Verificação
Quadro 5 Empresas Modelos
Quadro 6 Perfil do Gestor

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CEP	Controle Estatístico do Processo
CB25	Comité Brasileiro Responsável Pelas Normas ISO 9000
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
GQ	Gestão da Qualidade
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IGC	Índice Geral de Cursos
IQDC	Índice de Qualificação do Corpo Docente
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISSO	Iternational Organization for Standartization
MEG	Modelo de Excelência em Gestão Brasileiro
MEC	Ministério da Educação
ONA	Organização Nacional de Acreditação
PDCA	Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), Act (Agir)
SPELL	Scientific Periodicls Electronic Library
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Controle e Execução
TCU	Tribunal de Contas da União
TSG	Taxa de Sucesso na Graduação
TQC	Total Quality Control

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

2 QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão de literatura **..... 15**

2.1 Biblioteca Digital Brasileira de teses e Dissertações (BDTD) 15

2.2 Scientific Electronic Library Online – Biblioteca Eletrônica Científica Online (SciELO) 17

2.3 Scientific Periodicals Electronic Libary – SPELL 19

3 QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE MELHORIA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL 22

3.1 Contexto Histórico da Qualidade 22

3.1.1 Gestão da Qualidade Total 25

3.1.2 ISO 9001 27

3.2 Ferramentas de Gestão da Qualidade 30

3.2.1 Estratificação 31

3.2.2 Folhas de Verificação 32

3.2.3 Análise de Pareto 33

3.2.4 Diagrama de Causa e Efeito 34

3.2.5 Histograma 35

3.2.6 Diagrama de Dispersão 36

3.2.7 Gráfico de Controle 37

3.3 Indicadores de Desempenho 38

4 METODOLOGIA 42

4.1 Tipo de Pesquisa 42

4.2 Universo e Amostra 43

4.3 Instrumentos de coleta de dados 43

5 QUALIDADE EM PRODUTOS E SERVIÇOS: um grande diferencial competitivo para as organizações **..... 44**

5.1 Identificação das Empresas Modelos 44

5.2 Empresa Modelo 50

5.2.1 Perfil da Empresa Modelo 51

5.3 Entrevista com o Gestor 51

6 CONCLUSÃO 55

REFERÊNCIAS 57

APÊNDICES 61

1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade pode ser definida como uma atividade que é executada tendo como objetivo dirigir e controlar uma empresa, isso é, serve para gerar melhorias nos produtos e serviços oferecidos ao público em geral, proporcionando assim uma completa satisfação dos clientes e com isso superando suas expectativas.

A qualidade já vem sendo adotada a muitos e muitos anos, porém, de uma hora para outra a qualidade passou a ser algo obrigatório em toda e qualquer empresa, isso ocorre devido ao grande aumento da competitividade entre as organizações e as mudanças constantes que o mercado sofre.

E não é somente a gestão das empresas que é afetada pela gestão da qualidade, aqueles que trabalham junto à empresa como fornecedores e colaboradores também são afetados. Isso ocorre independente do porte da empresa, assim como independente do ramo de atuação e abrangência de público.

Ferramentas de gestão da qualidade são fundamentais para toda e qualquer empresa que deseje se manter no topo e para que ela possa alcançar esse objetivo, as melhores estratégias estão relacionadas ao uso dessas ferramentas pela organização em seu ambiente, pois são processos indispensáveis para que a mesma possa se manter competitiva no cenário atual, essas ferramentas são ótimas alternativas para se analisar e desenvolver ações efetivas e para resolver problemas que a empresa possa estar enfrentando, muitas organizações passam a ser menos competitivas em grande parte por falta de uso e execução correta dessas ferramentas de gestão qualidade.

A escolha por traz do tema EMPRESAS MODELOS: um estudo sobre as empresas que se tornaram referência de qualidade em produto e serviços na cidade de Chapadinha-MA, ocorreu por ser um tema proveitoso tanto para acadêmicos, profissionais de administração bem como empreendedores pois, observa-se que empresas estão constantemente abrindo em todos os cantos da cidade nos mais diferentes tipos de segmento, algumas não conseguem se manter por muito tempo ativas, muitas vezes por não estarem adotando medidas de gestão da qualidade e também pela falta de conhecimento da importância de se conhecer as ferramentas da qualidade, isso pode ser um fator determinante no desenvolvimento da empresa

e consequentemente faz com que a mesma possa sobreviver e ser melhor avaliada pela população.

No intuito de alcançar a realização da pesquisa em sua totalidade, utilizou-se de uma pesquisa de caráter descritivo para condução das atividades, corroborada por uma abordagem qualitativa mediante pesquisa bibliográfica e de campo. A técnica de coleta de dados utilizada constitui na aplicação de questionários com questões objetivas aplicado a população de Chapadinha-MA. Outro instrumento utilizado foi a entrevista, que permitiu a obtenção de dados que geralmente não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser fornecidos por determinadas pessoas, no caso em questão, pelo gestor da empresa modelo.

A pesquisa foi organizada em 06 capítulos, sendo o primeiro de caráter introdutório, onde faz uma breve apresentação do tema e de como se deu a construção da pesquisa, no segundo capítulo buscou-se mapear através das bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, Scientific Electronic Library Online– SciELO e Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL, alguns trabalhos relacionados ao tema por meio do estado da arte, com intenção de identificar como esse tema tem sido discutido no espaço temporal entre 2017 a 2020, e quais as contribuições dessas pesquisa para o saber cientifico.

No terceiro capítulo buscou-se fazer um contexto para explicar o que é e qual a importância da gestão da qualidade para o desenvolvimento organizacional. No quarto, foi descrito a metodologia utilizada, os tipos de pesquisa, universo e amostra, e quais instrumentos de coletas de dados foram utilizados. No quinto capítulo, foi feita a análise dos dados da aplicação do questionário e entrevista com o gestor da empresa modelo. Por fim, no sexto capítulo, foram feitas as conclusões acerca do tema estudado. Onde foi possível compreender e analisar o perfil das empresas modelos que são consideradas referência de qualidade em produtos e serviços em Chapadinha-MA.

Por tanto o presente trabalho buscou conhecer quais são as empresas modelos que segundo a população por meio de um questionário aplicado, são as que possuem qualidade em seus produtos e serviços, para assim analisar se as mesmas usam ferramentas e se usam quais são as ferramentas de gestão da qualidade e como fizeram para chegar no nível de excelência exigido pela população.

2 QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão de literatura

Estado da arte é uma metodologia empregada na elaboração de pesquisas que são realizadas através de revisões bibliográficas sobre as produções referentes a determinada temática, sendo está de uma área de conhecimento específico. A proposta principal da revisão é conseguir identificar e mapear sobre quais teorias estão sendo construídas em um determinado período de tempo e as metodologias que são utilizadas na realização das pesquisas.

De acordo com Soares (1987, p. 3) “este método tem como objetivo principal propiciar a construção de um mapa para analisar as produções existentes, levando em consideração o período que o trabalho foi publicado, as áreas de conhecimento, as condições de cada produção e o espaço”. Umas das principais características que devem ser observadas dentro do estado da arte no decorrer de sua pesquisa é justamente o espaço e o tempo em que cada estudo foi realizado.

Para realizar as pesquisas denominadas “Estado da Arte” são utilizadas plataformas científicas e, neste trabalho as principais plataformas utilizadas foram: *Scientific Periodicls Eletronic Library* (SPELL), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (*BDTD*) e Scientific Electronic Library Online (SciELO).

A busca dos trabalhos a serem discutidos foi realizada através de documentos em português e publicados no Brasil. Onde, filtrou-se na pesquisa as definições de trabalho publicados entre os anos de 2017 e 2020 a partir das palavras-chave: Gestão da Qualidade; ISO 9001 e Ferramentas de Gestão da Qualidade.

2.1 Biblioteca Digital Brasileira de teses e Dissertações (BDTD)

A BDTD integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras, estimula a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico, dando maior visibilidade à produção científica nacional. A tabela 1 demonstra quantos trabalhos foram encontrados e quantos foram analisados.

Tabela 1 – BDTD 2017/2020

Palavras Chave	Trab. Encontrados	Trab. Analisados
Gestão da Qualidade	20	1
ISO 9001	10	1
Ferramentas de Gestão da Qualidade	839	1

Fonte: Autores (2020).

O primeiro trabalho intitulado: “Associação entre as Barreiras na Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade e os Princípios da Qualidade” (VOLTZ, 2018), teve como objetivo principal identificar qual era a associação entre as barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade e as falhas no entendimento dos princípios norteadores que regem a gestão da qualidade. Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo de caso múltiplo em empresas da indústria calçadista e insumos.

Durante o processo de pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico no qual foi possível identificar uma série de barreiras que usualmente ocorrem no que diz respeito as implantações de sistemas de qualidade. Por meio desse levantamento, foi possível montar um roteiro de entrevistas, e aplicou-se o mesmo em gestores da área de qualidade da indústria calçadista.

O resultado da pesquisa revelou que os entrevistados consideram como principais barreiras problemas relacionados com a cultura da organização, falta de compromisso dos administradores e o ceticismo de proprietários e gestores em relação a implantação do sistema de GQ.

O segundo trabalho intitulado: “Modelo de Excelência em Gestão e o Sistema de Gestão da Qualidade: um estudo sobre o nível de aderência em empresas do setor aeronáutico” (MARCOS, 2018), esta pesquisa teve como objetivo verificar a similaridade de requisitos entre os modelos Americano, Europeu e Brasileiro de excelência em gestão e o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2015 e verificar qual o nível de aderência das empresas brasileiras do setor aeronáutico quanto a estes modelos.

Para a realização da pesquisa em questão foi utilizado o método survey. Percebeu-se por tanto que após a aplicação da survey que existem similaridades entre os requisitos dos modelos de excelência Americano, Europeu e Brasileiro e os mesmo tinham como requisitos similaridades: gestão da liderança, processos e resultados do negócio, como também a aproximação dos requisitos do sistema de

gestão da qualidade da recente ISO 9001:2015 com o modelo de excelência em gestão Brasileiro (MEG). A pesquisa mostrou que há aderência aos requisitos do modelo de excelência em gestão no setor manufatureiro aeronáutico.

O terceiro trabalho intitulado “Uso da Ferramenta de Qualidade PDCA em Atividades Administrativas de uma Agroindústria na Cidade de Caicó-RN” (MEDEIROS, 2019), a pesquisa em questão tinha como objetivo constatar a importância da aplicação da ferramenta PDCA nas atividades administrativas como uma forma de contribuição na melhoria contínua do seu processo produtivo.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa consistiram em um levantamento bibliográfico, houve também a necessidade de um levantamento de coleta de dados, onde foi aplicado um questionário composto por perguntas que se dividiram em duas etapas: perfil sócio demográfico e profissional dos respondentes; e conhecimentos dos respondentes a respeito das ferramentas de qualidade e sua aplicação nas atividades administrativas da agroindústria em estudo.

Os resultados mostraram que a empresa na qual foi realizado o estudo, a mesma usa um planejamento estratégico bastante organizado, com definições de metas e objetivos bastante claros. Percebeu-se também que a agroindústria em estudo também utilizava as ferramentas de qualidade no desenvolvimento de seus produtos, com isso aumentado a eficiência do seu setor de produção.

Ao longo do estudo, a autora apresentou estratégias de crescimento adotadas por empreendedoras em três dimensões: indivíduo, empresa e ambiente, além de mostrar a evolução das empresas que foram estudadas, descrevendo suas trajetórias e delineando o perfil das empreendedoras.

Chegando à conclusão de que ao analisar as características dos empreendimentos do setor de atuação das mulheres empreendedoras, percebeu-se um grau a mais de dificuldades para que elas conquistassem seu espaço no mercado, uma vez que as áreas de atuação eram tidas como “típicas de homens”. Quanto ao perfil das empreendedoras, o nível de escolaridade é elevado, e suas formações seguem a mesma linha do negócio, trabalhando com aquilo que elas têm conhecimento.

2.2 Scientific Electronic Library Online – Biblioteca Eletrônica Científica Online (SciELO)

A Scientific Electronic Library Online - SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. O acesso aos títulos dos periódicos e aos artigos pode ser feito através de índices e de formulários de busca. A tabela 2 demonstra quantos trabalhos foram encontrados e quantos foram analisados.

Tabela 2 – SciELO 2017/2020

Palavras Chave	Trab. Encontrados	Trab. Analisados
Gestão da Qualidade	439	1
ISO 9001	6	1
Qualidade em Produtos e Serviços	27	0

Fonte: Autores (2020).

O primeiro artigo intitulado: “Indicadores de Gestão e de Qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras 2009 – 2016” (BORDIN; ROSA; SOARES, 2016), este estudo teve por objetivo avaliar qual a relação existente entre o desempenho da gestão e a qualidade do ensino superior das IFES através da correlação dos indicadores de desempenho propostos pelo TCU e dos indicadores de qualidade, calculados e divulgados pelo INEP.

Os dados foram coletados por meio do site do Sistema Integrado de Monitoramento, Controle e Execução (SIMEC) do Ministério da Educação, dos resultados dos indicadores inseridos pelas Instituições de Ensino Superior (IFES), no período entre 2009-2016. Foram considerados também os dados dos sites do Ministério da Educação (MEC), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e das próprias IFES, entre outros.

Para a análise dos dados foram empregadas estatísticas descritivas (frequência e média) e teste de correlação de Pearson entre os indicadores de gestão e os de qualidade, visando identificar por região geográfica (Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte) o impacto de cada variável no indicador de qualidade. Os resultados obtidos comprovaram que o porte da instituição e a região onde na qual ela está localizada influenciam e muito nos indicadores de cada instituição.

Assim, não se pode pensar em políticas públicas ou em ações gerais, sem considerar esses dois aspectos comprovados extremamente importantantes.

Evidenciou-se de forma bem clara que há correlação positiva entre os resultados alcançados no Enade e os demais indicadores de qualidade (IDD e IGC), assim como há forte relação dos indicadores de qualidade com o conceito dos cursos de pós-graduação CAPES, o índice de qualificação do corpo docente (IQCD) e a taxa de sucesso na graduação (TSG), excetuando esse último para as instituições de grande porte.

O próximo artigo intitulado: “Avaliação do Processo de Transição da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015: um estudo voltado para empresas químicas do Estado do Rio Grande do Sul” (OST; SILVEIRA, 2017), neste trabalho o objetivo era identificar as percepções das empresas químicas do Estado do Rio Grande do Sul no processo de transição da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015.

Nessa pesquisa, foi utilizado a metodologia tipo *survey*, com aplicação de questionário estruturado, com base na escala Likert de 5 pontos. Esse questionário em questão foi enviado para todas as empresas químicas certificadas na ISO 9001 localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Como complemento, foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, com os gestores responsáveis pelo SGQ de três dessas empresas pesquisadas.

De forma quase unanime, as empresas que participaram da pesquisa concordaram com as modificações trazidas pela nova versão da norma e demonstraram acreditar nos seus benefícios para a organização. Apesar de pouco terem feito rumo a essa atualização e apontarem dificuldades na implementação dos novos requisitos da norma, a maioria das empresas considera a ISO 9001:2015 melhor do que sua versão anterior.

Com isso pode-se afirmar que as empresas de maneira geral que adotarem essas modificações por estarem preocupadas com a melhoria contínua do SGQ terão maiores benefícios do que aquelas empresas que implementarem as modificações somente para manter o seu certificado válido.

2.3 Scientific Periodicals Electronic Libary – SPELL

A biblioteca eletrônica SPELL: Scientific Periodicals Electronic Library, é um repositório de artigos científicos e proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica. A tabela 3 demonstra quantos trabalhos foram encontrados e quantos foram analisados.

Tabela 3 – SPELL 2017/2020

Palavras Chaves	Qt. Art. Encontrados	Qt. Art. Analisados
Gestão da Qualidade	14	1
ISO 9001	53	1
Ferramentas de Gestão da Qualidade	1	1

Fonte: Autores (2020).

O primeiro artigo intitulado: “Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: barreiras e facilitadores” (COELHO; FEITEN, 2019), teve como objetivo identificar os facilitadores e as barreiras para a implementação de gestão de qualidade nas organizações de serviço.

O trabalho mostra que o setor de serviços, mais especificamente o de saúde, é complexo e possui poucos modelos de gestão de qualidade, portando é uma área ampla e cheia de oportunidades para que se desenvolva por meio de GQ. Embora existam pesquisas sobre o tema, ainda existe uma grande necessidade de entender quais são as barreiras e facilitadores que empresas do setor de serviços enfrentam constantemente quando passam a adotar um sistema de GQ.

Por meio de um estudo de caso, buscou-se entender melhor esta questão. Esta pesquisa teve implicações práticas e teóricas. Os resultados da pesquisa mostraram que, além de tradicionais barreiras como resistência à mudança, planejamento inadequado e falta de compromisso implicam nos resultados da GQ. Em contrapartida, reforça a importância da aplicabilidade da GQ pois a mesma faz com que as organizações possam atingir alta performance, permite que elas tenham um sistema de gerência mais sofisticado atento a mudanças e transformações de mercado e como consequência torna a organização mais preparada para o futuro.

O segundo artigo intitulado: “Gestão da Qualidade e o Impacto da ISO 9001: um estudo de caso em um meio de hospedagem no Rio de Janeiro, Brasil” (SANTOS; SILVA, 2018), neste trabalho, analisou-se quais mudanças que a ISO 9001 apresenta sobre as operações hoteleiras, discutindo-se se as métricas normativas geram, de fato, uma qualidade ímpar a essas operações.

A pesquisa teve um caráter exploratório, optou-se por uma análise quali-quantitativa, fato esse que permitiu a apreensão da relevância, da utilidade, das propriedades e adequações técnicas relacionadas com a problemática investigada.

Constatou-se que por intermédio da ISO 9001, o Hotel X apresentou uma gestão que agrade à maioria dos consumidores, entretanto evidenciou-se que o Hotel X, apresenta certas divergências de efetivo engajamento profissional, real qualidade de infraestruturas e serviços, por exemplo que precisam ser reestruturadas e reintegradas às métricas normativas da ISO 9001, reconduzindo-se a organização ao patamar de excelência. Considerando os resultados apresentados pela pesquisa é notório que Hotel X ainda necessita melhora em alguns pontos para que de fato ele possa atingir os resultados que regem a ISSO 9001.

O terceiro artigo intitulado: “Utilização de Sistemas, Técnicas e Ferramentas de Gestão da Qualidade em Organizações de Saúde Acreditadas no Brasil” (LAGE; RODRIGUES, 2015), neste trabalho, o objetivo do estudo em questão era apresentar o resultado de uma *survey* em que se verificam quais são as principais características do processo de Acreditação, seus benefícios, suas dificuldades e quais eram as técnicas e ferramentas da qualidade utilizadas por 84 organizações brasileira certificadas pela Organização Nacional de Acreditação (ONA). Este trabalho teve uma natureza quantitativa com caráter descritivo e exploratório. Os procedimentos de coleta de dados que foram utilizados foram a survey, que tem como característica a aplicação de questionários.

O resultado da pesquisa mostrou que as ferramentas da qualidade mais utilizadas foram: procedimento operacional padrão, fluxograma, 5W2H, diagrama de causa e efeito e brainstorming. Também foi possível perceber que várias ferramentas básicas da qualidade não estão sendo utilizadas. Ressalta-se, também, certa preocupação pela não utilização do ServQual, ferramenta exclusiva para avaliação da qualidade na área de serviços. Quanto às técnicas, as que receberam maior destaque foram: ciclo PDCA, FMEA e CEP.

Cabe destacar também que não foram encontrados trabalhos pertinentes a esse tema no repositório da Faculdade do Baixo Parnaíba. Em uma visão geral, pôde-se perceber que diversos são os trabalhos que abordam a temática de qualidade e seus procedimentos na busca por atingir resultados positivos para a organização. Os trabalhos pesquisados também evidenciam que o uso de fermentas da qualidade, pode ser um forte elemento para toda e qualquer empresa que queira alcançar uma vantagem competitiva. A gestão da qualidade é um fator presente em todo o processo produtivo e organizacional de uma empresa.

3 QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE MELHORIA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1 Contexto Histórico da Qualidade

As transformações do cenário contemporâneo têm se desencadeado em vários campos, tais como, econômico, político e social. Todas essas mudanças tem obrigado os países e governos a adotarem estratégias inovadoras, diversificadas e criativas a fim de garantir a qualidade de vida das populações.

Essas transformações requerem que sejam feitas mudanças político-institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. Para elevar o nível competitivo da economia. Contribuindo para que hoje “as empresas, organizações não-governamentais - busquem se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade (LONGO, 1996, p.7).

No entanto, a preocupação com a qualidade dos bens e serviços, não teve seu princípio na contemporaneidade. Aliais, não é de agora que os consumidores inspecionam e cuidam dos bens e serviços que recebem em troca do valor pago. Essa característica de inspecionar, caracterizou-se como era da Inspeção (1937), ou seja, período em que se percebia os produtos defeituosos conforme a intensidade da inspeção.

Logo em seguida veio a era do Controle, período da produção em massa, no qual já se utilizava de técnicas de amostragem e outros baseados em procedimentos estatísticas. Nas organizações começou a existir a partir daí um setor de controle de qualidade, ainda na década de 30 nos Estados Unidos e também passou a ser adotado no Japão na década de 40 e assim foi avançando de modo sucessivo nos demais países. Esse período foi conhecido como era da estatística (1960).

Já nos anos 50, surgiu a gestão da qualidade total, dando maior ênfase “no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade” (Longo,1996, p.8), onde foi criado um sistema de qualidade, assim a qualidade a responsabilidade apenas deixou de ser apenas de um departamento específico, mas da empresa, pois esta precisa levar em conta todas

as etapas de sua operação. Era conhecida como do Controle da Qualidade (1980). O quadro 01 mostra algumas características importantes das três eras da Qualidade:

Quadro 01. Eras da Qualidade

ERA DA INSPEÇÃO	ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO	ERA DA QUALIDADE TOTAL
✓ Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor; ✓ Produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente. ✓	✓ Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo produtivo; ✓ Produtos e serviços inspecionados com base em amostras	✓ Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor; ✓ Observação de produtos e serviços durante o processo produtivo; ✓ Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.

Fonte: Adaptado de (CAMPOS, 2004).

O quadro demonstra que conforme a evolução histórica o conceito de qualidade foi se desenvolvendo e melhorando, dando cada vez mais ênfase na qualidade do produto ou serviço, além disso, foram implementados aspectos importantes, como o departamento de controle de qualidade, passou a ser adotado o controle das operações e essas não eram responsabilidades somente do setor responsável, mas um problema da empresa, desse modo devendo estar empenhada em evitar falhas no processo. “Na Era da Inspeção, o único objetivo era descobrir se o produto estava sendo fabricado de acordo com que foi planejado. Os métodos utilizados pela qualidade eram a inspeção física (manual) do produto em conjunto com a utilização de instrumentos de metrologia”. (RAMOS, 2019)

Por volta de 1940, iniciam-se estudos que tem como objetivo realizar essa inspeção de forma estatística. Somente 20 anos depois esses estudos se consolidam e tornam-se boas práticas seguidas por grande parte das empresas. Assim, na 2ª Era da Qualidade (décadas de 1960 e 1970), essa era ficou conhecida como controle estatístico, ou seja, apenas parte da produção era inspecionada, substituindo a inspeção pela amostragem. Passado esse período começa a terceira era da qualidade dando enfoque na qualidade total. Agora, o foco não era mais o produto em si, mas sim o processo que o produzia.

Essa era foi particularmente importante pois nos ajudou a entender que há certa estabilidade no processo. Assim, é possível identificar os problemas e agir para evitar que eles ocorram.

Segundo Chiavenato (2004, p. 448) “A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”. Já em relação à definição de qualidade, dentre as principais pode-se mencionar a qualidade como:

- A excelência é característica que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes;
- Qualidade como sinônimo de melhor, ou de nível mais alto de desempenho;
- Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente

A qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados. Fazer as coisas de modo eficiente. Envolve alcançar, ou buscar alcançar, o padrão mais alto, em lugar de contentar-se com o que é frágil. Ela de modo algum admite compromisso com o segundo lugar, por outro lado objetiva sempre o primeiro lugar, o melhor lugar. Portanto em outros termos pode-se dizer que: atende perfeitamente = PROJETO PERFEITO; De forma confiável = SEM DEFEITOS; De forma acessível = BAIXO CUSTO. De forma segura = SEGURANÇA DO CLIENTE; No tempo certo = ENTREGA NO PRAZO CERTO, NO LOCAL CERTO E NA QUALIDADE CERTA (CAMPOS, 2004).

Já os critérios de qualidade são definidos de acordo no a preferência do consumidor, e o atendimento dessa concepção de qualidade do cliente garante a sobrevivência da organização. Segundo Albertin (2018) “se a empresa manter a preferência de seus consumidores estará sempre à frente dos seus concorrentes” Para Miguel (2005, p.87) “qualidade é a habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas”. O fato de um produto ser caro não pode ser definido como um sinônimo de qualidade. É necessário saber ainda quais são as dimensões de qualidade e os seus significados o quadro 02 mostra as dimensões de qualidade do produto e a que se refere cada uma dimensão.

Quadro 02. – Dimensões de Qualidade de um Produto

DIMENSÕES DA QUALIDADE	SIGNIFICADO
Desempenho	Principais características operacionais do produto. Ex. ser inovador.
Características Secundárias	Características adicionais ou que complementam o produto.
Confiabilidade	Garantia de que não ocorram falhas. Tempo para conserto, tempo entre as falhas.
Conformidade	Grau de adequação do produto aos padrões ou especificações do projeto. (Critérios específicos para a portabilidade)
Durabilidade	(Ciclo) de vida útil do produto, aspectos técnicos e econômicos. Ex. Validade indicada na embalagem
Estética	Imagem, aparência, gosto, aroma, forma e cores, (características percebidas e subjetivas) Forma e Design do produto.
Qualidade Percebida	Reputação, nome, marca, publicidade e propaganda associados ao produto (Marca do Fabricante).
Serviços Agregados	Pronto atendimento, cortesia e competência.

Fonte: Adaptado de Albertin (2018, p.5)

Cabe ainda ressaltar, que essas são as dimensões relacionadas aos produtos, os quais são bens tangíveis, já em relação aos serviços as características são diferentes, pois esses têm como característica principal a intangibilidade, são variáveis e inseparáveis (cliente e fornecedor).

3.1.1 Gestão da Qualidade Total

Segundo Feigenbaum (1951) “o conceito de mais qualidade está relacionado ao valor, fugindo da concepção popular de melhor, porém, trata-se de melhor para determinadas condições do cliente”. Com base em pesquisas estas condições se resumem na utilização e no preço de venda do produto, desta forma a qualidade não pode ser considerada insignificante frente ao custo. Admitindo-se ainda a existência de qualidade superior e qualidade inferior, pois já dizia Freud “Se você quiser qualidade, tem que pagar por ela.” Em outras, palavras, mais qualidade custa mais.

“Gestão de Qualidade no processo enfatiza as linhas de produção e a forma como os produtos são fabricados” (PALADINI, 2004). “O Controle de Qualidade é visto como um “sistema dinâmico e complexo, sistema este que envolve – direta e indiretamente – todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final” (PALADINI, 1995). “A gestão da qualidade se refere ao modo como a qualidade será viabilizada em todas

as atividades desenvolvidas pela empresa ao longo de sua cadeia produtiva" (SOUZA; MACHADO, 2011, p.25).

A implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não 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. No entanto, alguns pontos básicos devem ser seguidos:

A. O TQC (Total Quality Control), é implantado pela linha de cima para baixo (top-down). Esta implantação é assistida pelo Escritório do TQC.

B. A implantação do TQC é de responsabilidade indelegável do Presidente da Empresa. Se ele não perceber a necessidade do TQC, a sua aplicação é impossível. Você poderá implantar controle de qualidade, mas não TQC! Não adianta criar um "departamento de qualidade" ou nomear um diretor como "responsável" pelo programa.

C. A implantação do TQC é u processo de mudança comportamental e cultural e, portanto, é baseada num grande esforço de educação e treinamento. d. Nunca implante o TQC sem orientação contínua de instituição qualificada e credenciada.

Também envolve algumas condições básicas, sendo elas: Liderança persistente das chefias; Educação e Treinamento (a resistência às mudanças é produto da ignorância). Portanto, é preciso educar e treinar para aplicar as transformações de maneira correta.

Já Juran (2004, p.15) apresenta apenas três atividades para o gerenciamento da qualidade que são planejamento, controle e melhoramento da qualidade, denominadas por ele de trilogia de Juran.

> - **Planejamento da qualidade**, trata da fixação de metas e do estabelecimento dos meios necessários para alcançá-las, ou seja, é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes;
> - **Controle da qualidade**, é relacionado ao cumprimento de todas as especificações do programa de qualidade, destacando-se neste processo os seguintes passos: (1) Avaliar o desempenho real de qualidade; (2) Comparar o desempenho real com as metas de qualidade; e (3) Agir a respeito da diferença;
> - **Garantia da qualidade**, é nessa fase que são observadas todas as especificações do programa de qualidade da empresa para que as mesmas sejam cumpridas, devem incluir nessa fase o estabelecimento de um bom

> sistema de gerenciamento da qualidade, a avaliação de sua adequação, a auditoria da operação do sistema e a sua revisão.

Para Souza e Machado (2011, p.26) “no cenário atual é possível adicionar um quarto elemento, seria denominado de Melhoria da qualidade, ele refere-se a buscar o aprimoramento das atividades e dos produtos para satisfazer o cliente”. Desta maneira pode-se compreender que hoje, diferencial competitivo pode estar nas práticas administrativas que privilegiem processos de qualidade. Sousa e Machado (2011, p.24) asseveram que “as organizações necessitam, sobretudo, buscar a definição do que seria qualidade para os seus produtos, tendo como entrada as demandas dos clientes e desenvolver um complexo de atividades que a privilegie”. “Tratando a qualidade como uma estratégia da gestão toda empresa poderá atingir os seus objetivos e sobreviver” (PALADINI, 2008).

3.1.2 ISO 9001

A partir de uma abordagem europeia, que tem como base a padronização da *International Organization for Standartization*- ISO. Essa Organização teve sua origem em Genebra, na Suiça. Ela é responsável pelo conjunto de Normas ISSO 9000, que especifica os requisitos mínimos para que uma organização elabore um sistema de qualidade. Segundo Cordeiro (2004) esse processo teve continuidade e consolidou-se em 1987, quando foi publicada a primeira norma da série ISO 9000, com o objetivo de padronizar a qualidade e tornar auditáveis os princípios da qualidade total.

Dessa forma, surgiram as primeiras certificações em sistema de qualidade. São três os níveis de exigência: a mais simples delas é a ISO 9003, a mais rigorosa a ISO 9001, de acordo com o nível de controle ou garantia da qualidade, que a empresa pretende oferecer aos seus clientes. E as organizações que cumprem todos os requisitos podem candidatar-se para receber a certificação.

No Brasil, somente com a abertura de mercado, a partir da década de 90, que os princípios da qualidade já consolidados, conseguiram romper as barreiras tático/operacional e passaram a integrar as estratégias organizacionais.p.3

Impulsionadas pela globalização as organizações brasileiras começaram a buscar as certificações e alcançar níveis internacionais de qualidade,

produtividade e eficiência. De acordo com Informações do CB25 - Comitê Brasileiro responsável pelas normas ISO 9000 no Brasil, em 1990 havia no país 18 certificados de 13 empresas. Em 2005, esse número era de 8.164. Entre 2006 a 2010 foram concedidos 16100 certificados, cujos números revelam um crescimento expressivo do número de certificações. COTA; X2013, p.2).

A certificação tem por objetivo comunicar formalmente ao mercado a capacidade de atender requisitos normativos, iniciativa que se configura como diferencial competitivo em um ambiente globalizado (JÚNIOR; CIERCO; ROCHA, 2005). Lins (1993, p.103) ressalta que,

> A ISO tem o objetivo de promover o desenvolvimento da normatização e de atividades mundiais relacionadas, com vista a facilitar o comercio internacional de bens e serviços, bem como desenvolver a cooperação na esfera da atividade intelectual, cientifica, tecnológica e econômica.

Compreende-se então, que as certificações abrem as portas para as organizações nas negociações internacionais, considerando-se a importância que os outros países mais desenvolvidos dão às certificações, como forma de mostrar a eficiência e a qualidade dos processos de determinada empresa tornando assim, essa organização apta para comprar os seus bens e serviços. Portando as certificações indicam o nível adequado de confiança, de que os bens, serviços e processos estejam adequados em conformidade com as especificações.

Diante das exigências dos consumidores, as certificações da ISO podem ser utilizadas como uma maneira de promoção das organizações, como sendo uma ação de marketing possui um certificado ISO, essa seria uma forma estratégica de repassar maior confiança e segurança aos clientes. Pois eles reconhecem o significado da organização está enquadrada nas normas ISO.

Principais características da ISSO 9001 de acordo como o período e as melhorias implementas em cada uma das versões dessa ISO. (ALBERTIN, 2018, p.27, 28):

> - Versão ISO (1987), essa foi a primeira versão, teve como base a norma inglesa BS 5750 com o objetivo de padronizar e atender as demandas de padrão do Mercado Comum Europeu. Nessa versão a ISSO 9001 era um guia para a garantia da qualidade e resumida pela expressão “escreva o que faze faça o que está escrito”;
> - Versão ISO 9001 (1994), nessa versão foram feitas pequenas alterações e inclusão da manutenção de equipamentos. Ênfase na documentação (um documento para cada requisito);

- Versão ISO 9001 (2000), essa versão tornou-se um guia para a gestão da qualidade com visão sistêmica, abordagem de processos, aplicação do PDCA, linguagem fácil e maior flexibilidade no cumprimento dos requisitos. Menor ênfase na documentação e foco nos resultados (eficácia do SGQ), para explicar as mudanças da norma, fez-se uso da expressão “documente o que é necessário, monitore e melhore”;
- Versão ISSO 9001 (2008), foram feitas pequenas alterações, fortalecendo a abordagem de processos, melhoria continua, uso de indicadores e atendimento a requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, maior compatibilidade com a ISO 14001;
- Versão ISSO 9001 (2015) essa última versão e mais recente refere-se a inclusão das partes interessadas, gestão de risco, do conhecimento e reestruturação dos elementos para a maior compatibilidade com outros sistemas de gestão publicados pela ISSO. Essa revisão ressalta a expressão “documente somente o que é necessário, melhores os processos e resultados para as partes interessadas e conheça os riscos e oportunidades”.

Todas essas fases possibilitaram compreender o processo de evolução da ISSO 9001. E também a importância de cada uma das implementações concebidas no decorrer do tempo. O quadro 03 mostra os Princípios da Gestão da Qualidade baseado na ISSO 9001.

Quadro 03. Princípios da Gestão da Qualidade baseado na ISSO 9001

PRINCIPIOS DA ISSO 9001:2008	**DESCRIÇÃO**
Abordagem sistêmica para a gestão	Entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados que contribui para a eficácia e eficiência da organização.
Liderança	Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingirem os objetivos da organização.
Abordagem de processos	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
Abordagem factual para a tomada de decisão	Decisões eficazes são baseadas na análise dos dados e informações.
Melhoria Continua	Convém que a melhoria continua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
Envolvimento das pessoas	A s pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e o seu envolvimento possibilita que as competências delas sejam usadas para o benefício da organização.
Foco no cliente (e partes Interessadas	As organizações dependem de seus clientes e devem atender às suas necessidades atuais e futuras, os seus requisitos excedendo as suas expectativas.

Fonte: Albertin (2018, p.28)

Cordeiro (2004) afirma que esses princípios normativos, uma vez entendidos e aplicados, propiciam sistemas que asseguram excelentes resultados. Concorda Zacharias (2008) e enfatiza que esses princípios representam os pilares de sustentação de um sistema da qualidade. Mas, existem empresas que visam somente à certificação.

Nesse caso, o desenvolvimento do sistema fica comprometido, devido à falta de propósito com o desenvolvimento contínuo. Para o autor, o êxito está na mudança cultural, caso contrário, os processos permanecem superficiais e o alinhamento de atividades operacionais ao planejamento não ocorre de forma satisfatória. (ALBERTIN, 2018, p.5).

Qualquer tipo de empresa pode implementar a ISSO 9001, independente de qual seja ou seu porte, setor ou tamanho. Para isso a organização necessita ter um entendimento profundo dos princípios e critérios ISO 9001, realizar visitas e compartilhar informações com outras empresas, saber identificar os gaps com relação ao SGQ atua, oferecer treinamento aos colaboradores da organização e ás partes interessadas nos critérios da ISSO 9001, atualizar o SGQ de acordo com os requisitos e verificar a eficácia do mesmo e Submeter SGC a auditoria de certificação (ALBERTIN, 2018, p.32). No próximo tópico serão apresentadas as ferramentas de gestão da qualidade mais usadas pelas empresas.

3.2 Ferramentas de Gestão da Qualidade

Segundo Melo (2017) as ferramentas de gestão da qualidade surgiram em 1950, desde o seu surgimento elas vêm sendo constantemente aprimoradas e utilizadas nos sistemas de gestão, contribuindo para a melhoria dos serviços e processos da organização. Quando se pensa em adotar qualidade, pressupõe-se o uso, de maneira ordenada de mecanismos que possibilitem, compreender e diagnosticar os problemas e solucionar as falhas, com base em informações que sejam precisas. Essas ferramentas podem ser utilizadas tanto de modo integrado ou de forma isolada, o importante é que as informações sejam suficientes para a solução dos problemas detectados. Para melhor compreensão Lins (1993) classificou as ferramentas em:

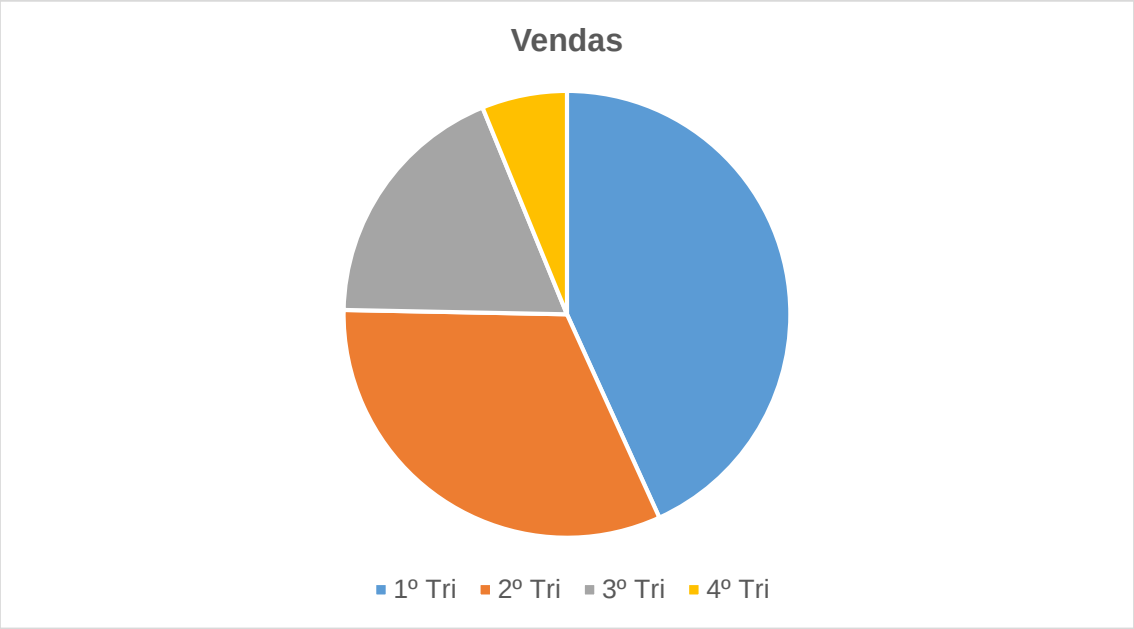
- Ferramentas básicas, aquelas utilizadas para medidas quantitativas dos sistemas pela qualidade, contribuindo para otimizar os processos de gestão e tomada de decisão dos referidos sistemas. Fazem parte dessa composição, o Fluxograma, a Folha de Verificação, o Gráfico de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito, o Gráfico de Tendências, o Histograma, a Carta de Controle e o Gráfico de Dispersão.
- Ferramentas auxiliares, elas servem de apoio para a solução de problemas encontrados, contribuindo para implementação de mudanças e compreensão que elas proporcionarão. As ferramentas que compõem esse grupo são: o Brainstorming, a Técnica Nominal de Grupo, a Análise de Força, Diagramas de Apresentação, o Checklist e a Análise da Capacidade de Processos.

Todas essas ferramentas exercem o papel de facilitadoras nos processos de elaboração de ideias, verificação previa das tarefas que serão executadas, para compreender os processos que serão implementados e para avaliar os fatores que influenciam um problema. As ferramentas de Gestão da qualidade servem para definir, mensurar, analisar e propor soluções, aos problemas que podem ser identificados nas empresas, os quais interferem no desempenho dos processos organizacionais. Nos tópicos a seguir a pesquisa irá apresentar as ferramentas de gestão da qualidade mais usadas pelas empresas.

3.2.1 Estratificação

Esta ferramenta tem como objetivo fazer a separação das informações, em agrupamentos diferentes. Os principais tipos de estratificação ocorrem por data, turno, tipo. A fim de demonstrar qual dos agrupamentos apontam maior quantidade de ocorrências de uma determinada característica ou problema. A figura 01 que se encontra na próxima página mostra a estratificação de vendas por trimestre.

Figura. 01 – Estratificação de Vendas por Trimestre



Fonte: Autores (2020).

3.2.2 Folhas de Verificação

As Folhas de Verificação servem para facilitar a coleta e análise dos dados, geralmente são feitas em tabelas ou planilhas. O seu uso contribui de forma significativa para evitar o desperdício do tempo, eliminando o trabalho gasto na produção de desenhos, figuras ou mesmo números repetitivos. E ainda podem evitar erros da análise dos dados. A lista de verificação serve, para facilitar a observação sistêmica dos acontecimentos, permitindo a visualização da existência de vários fatores envolvidos e seus padrões de comportamento (CÉSAR, 2013, p.145).

Segundo Meireles (2001) embora a folha de verificação pareça ser bem simples, exige um planejamento adequado. Ela é uma ferramenta de gestão, ela tem a finalidade de fazer apontamentos, que mostra a frequência dos eventos corretos. Ela também é bastante conhecida como lista de verificação, Planilha de ocorrências ou Folha de recolhimento de dados. Afim de coletar informações a respeito de um problema em determinado processo. Seus principais elementos são: Titulo, Período de Observação e Eventos a serem controlados (MEIRELES, 2001, p.49). O quadro 04 a seguir mostra exemplo da Folha de Verificação.

Quadro. 04 – Folha de Verificação

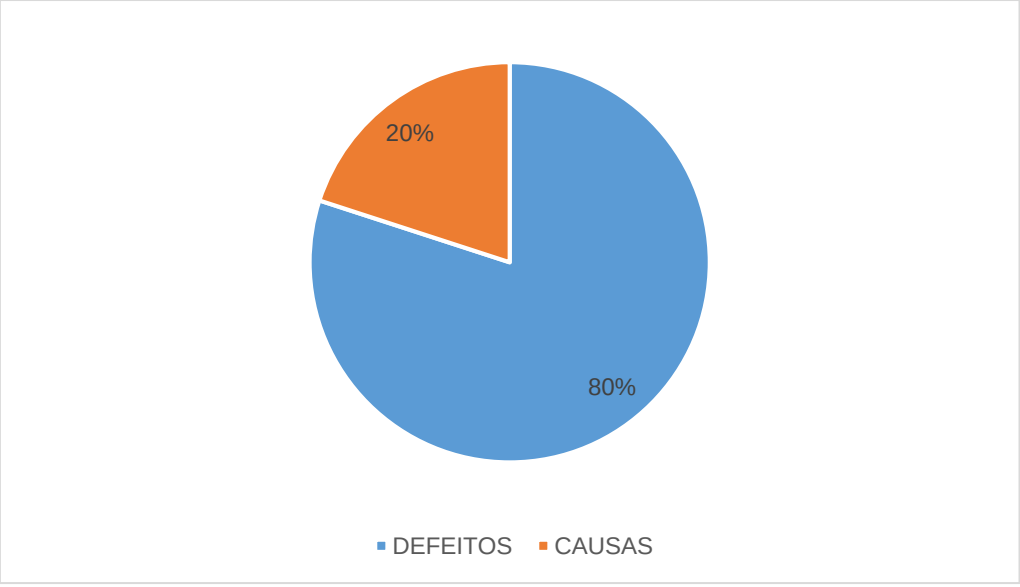
PROBLEMAS	VERIFICAÇÃO	TOTAL
Atraso na liberação de recursos financeiros	III II	5
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações	III II II III	10
Especificações de materiais imprecisos	III II II III I IIII	15
Atraso na liberação de crédito	III II II III IIII I IIIII	20

Fonte: Adaptado de Marshall Junior.et.al (2006)

3.2.3 Análise de Pareto

A Análise de Pareto é uma ferramenta usada quando são localizados vários problemas relacionados ou um problema comum com múltiplas causas. Por meio desse método são coletadas as métricas sobre quantas vezes ocorre cada problema ou causa. Essa ferramenta visa observar os problemas e depois determinar a sua frequência de ocorrências. Ela se baseia na clássica regra 80/20 ou seja, considera-se que 20% das ocorrências causam 80% do problema. Conforme mostra a figura 02.

Figura. 02 - Diagrama de Pareto (CAUSA / EFEITO)



Fonte: Autores (2020)

3.2.4 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e efeito é representado por um gráfico, utilizado para demonstrar a relação entre causa e efeito ou uma característica de qualidade e fatores. Onde as causas principais podem ser ramificadas em causas secundarias e/ou terciarias (BERTOLINO, 2010). Essa representação permite organizar as informações que possibilitam a identificação de possíveis causas de um determinado problema (efeito). O diagrama também é conhecido como diagrama Ishikawa, em homenagem ao Dr. Ishikawa, que o desenvolveu, em 1943 no Japão. Também pode ser identificado como o diagrama espinha de peixe, devido ao seu formato.

Essa ferramenta permite trabalhar com diferentes pontos de vista, através do compartilhamento do conhecimento comum sobre determinado problema e incentivando os membros da equipe para que percebam os sintomas e as possíveis causas de um problema, como parte de todo um sistema, induzindo ao pensamento sistêmico (MELLO, 2017). Conforme figura ilustrativa 03.

Figura. 03 – Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe



Fonte: Adaptado de Mello (2017, p.182)

As espinhas representam as causas primarias (macrocausas) do problema, e as ramificações dessas espinhas, as causas secundarias, ou advindas de processos anteriores. Sendo o objetivo principal chegar às micro causas reais e

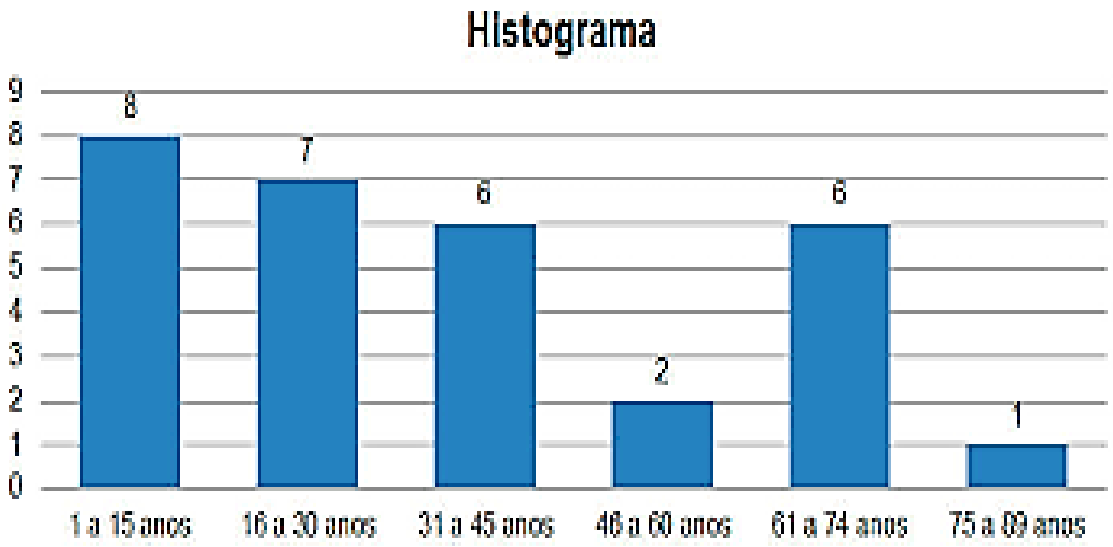
especificas, ao final da espinha, ou seja, ao que está causando aquele efeito (MELLO, 2017).

Dentre as principais vantagens do diagrama é o fato de ele permitir a visualização dos potenciais causas dos problemas ocorridos e seus efeitos, que impactam de maneira direita a qualidade do que é produzido. Ela contribui para o aperfeiçoamento do processo através da reunião da equipe e promoção de discussões. Bastiani (2013, p.37) explica que “para que o Diagrama de Causa e Efeito seja elaborado deve-se utilizar um brainstorming ou alguma outra técnica que envolva as equipes de trabalho”.

3.2.5 Histograma

O Histograma é uma ferramenta serve para verificar a normalidade do processo. Ele representa a forma (simetria, amostras fora dos limites e grupos assimétricos) da distribuição da frequência de uma população. Quando essa distribuição for próxima do formato da Curva de Gauss (boca de sino), pode-se afirmar que o processo é estável e atuam somente causas comuns (ALBERTIN, 2018, p.84). Conforme mostra a figura 04.

Figura. 04 - Histograma



Fonte: Dados obtidos da internet.

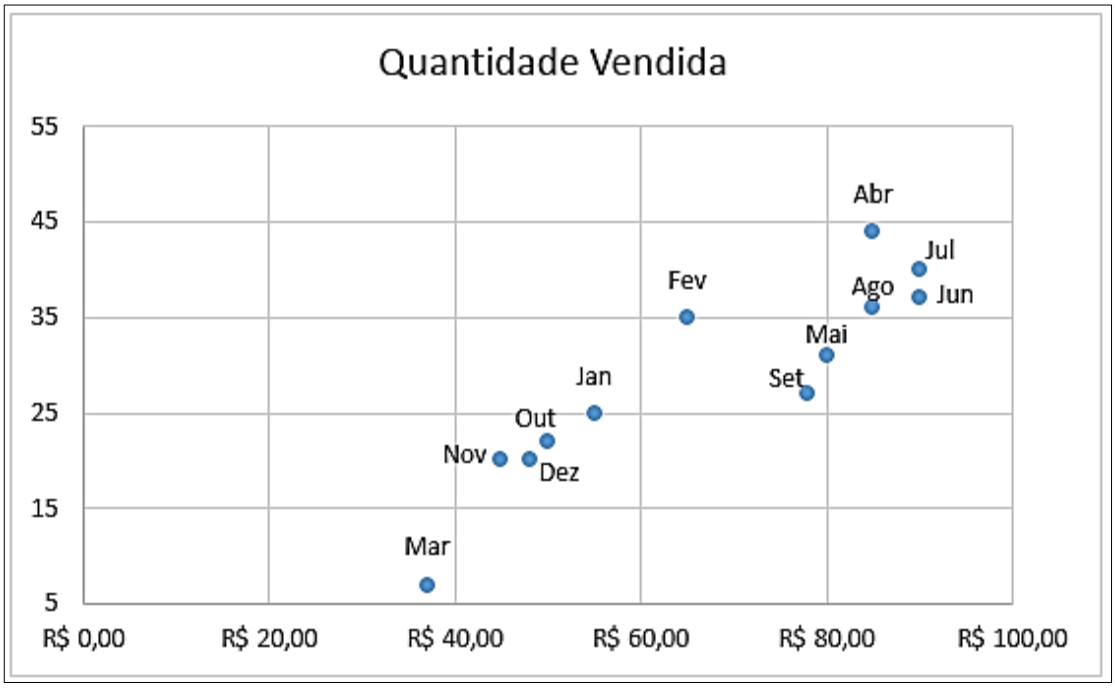
3.2.6 Diagrama de Dispersão

Essa ferramenta é usada, para verificar qual a correlação entre duas variáveis de determinado processo. Ele possibilita compreender de maneira estatística qual o comportamento de uma variável quando a outra variável com alguma correlação é alterada, podendo assim ser identificado uma possível relação de causa e efeito entre elas.

Na gestão da qualidade, ela serve para verificar a relação de um problema com a sua causa raiz (SEVEN,2013). As principais etapas de construção de um Diagrama de Dispersão são:

- A seleção das variáveis;
- Coleta dos dados em pares;
- Construção dos sistemas de eixos cartesianos;
- ´Plotagem dos pares;
- Geração do gráfico e cálculo do coeficiente de correlação;
- A interpretação e análise dos resultados.

Figura. 05 – Diagrama de Dispersão



Fonte: Dados obtidos da Internet.

3.2.7 Gráfico de Controle

Por meio de informações estatísticos o gráfico de controle determina como um processo está se comportando ao decorrer do tempo e é a explicitação do controle estatístico do processo (RODRIGUES, 2004). Ao construir este diagrama, os limites aceitos pelo processo são identificados. Ao preencher o gráfico com os dados do processo, é possível visualizar quantos itens estão fora dos limites aceitos verificando a variabilidade do processo (WERKEMA, 1995). Ao identificar os itens fora dos limites aceitos, estes devem sem tratados pois caracterizam eventos indesejáveis e devem ser analisados (MARSHALL JUNIOR et al., 2008). As cartas são ferramentas de baixo custo e são muito utilizadas principalmente nos meios de produção (RODRIGUES, 2004). BASTIANI (2013, p.39). Machado, Magalhães e Costa (2008, p.2) ressaltam que,

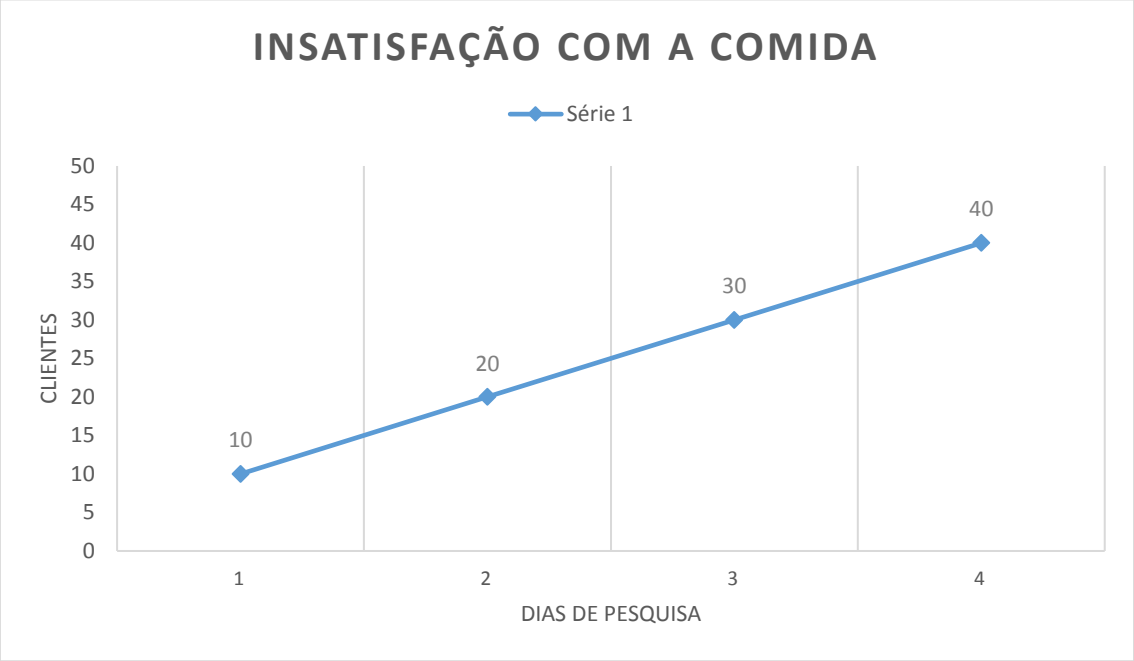
> O gráfico de controle tem sido a principal ferramenta estatística utilizada no monitoramento de processos, graças a sua simplicidade operacional. De acordo com os fundamentos de Shewhart, sempre que um ponto é plotado na região de ação do gráfico, deve-se ir à procura de possíveis causas especiais que estejam afetando a qualidade do processo. Entretanto, a simplicidade operacional faz do gráfico de controle de Shewhart uma ferramenta lenta na detecção de pequenas a moderadas alterações no parâmetro do processo que está sendo monitorado. Diante disso, não têm sido poucas as inovações sugeridas ao trabalho original de Shewhart, como por exemplo, gráficos de somas acumuladas.

Segundo Toni e Oliveira (2007) qualquer tipo de processo apresenta alguma variação, que podem ter como motivo diversos fatores e essas causas podem ser subdivididas em especiais e comuns. Sendo as causas especiais, consideradas algo fora do controle ou instável, não havendo um padrão nelas.

Já um processo instável é aquele que não tem um controle, devido a utilização errada dos equipamentos, matérias-primas inadequadas, etc.

Entretanto as causas comuns, se caracterizam por um processo estável ou sob controle. E as ocorrências decorrem de situações aleatórias. A figura 6 que se encontra na próxima página é um exemplo de Gráfico de Controle.

Figura. 06 – Gráfico de Controle



Fonte: Adaptado de (MACHADO; MAGALHÃES; COSTA, 2008, p.3)

3.3 Indicadores de Desempenho

Segundo Tadachi e Flores (1997, p.19), “indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”. As organizações utilizam esses indicadores para controlar e melhorar a qualidade do desempenho de seus produtos e dos processos no decorrer do tempo. Portanto eles são essenciais para qualquer empresa.

Eles permitem avaliar o desempenho do negócio e verificar se a qualidade está de acordo com a necessidade do cliente. Também contribuem para que o gestor tome as decisões mais assertivas a respeito das estratégias da empresa, sendo um fator fundamental, independentemente do tipo de negócio ou se deu porte (SANTOS, 2014).

Mensurar a qualidade é preponderante para corrigir os erros e aplicar o melhoramento dos processos. Neste sentido, Lima (2005, s.p) faz a seguinte definição a respeito dos indicadores de desempenho, pois segundo o autor,

> Um sistema de indicadores de desempenho é um conjunto de medidas integradas em vários níveis (organização, processos, pessoas) definidas a partir da estratégia e dos objetivos da unidade de negócios, tendo como objetivo fornecer informações relevantes às pessoas certas (aquelas

> responsáveis pela tomada de decisões) sobre o desempenho do processo e produto, para auxiliar o processo de tomada de decisão

Compreende-se, os indicadores de desempenho como informações numéricas sobre todas as atividades que são desenvolvidas pela organização e que correspondem às metas que devem ser alcançadas. Desta maneira através dos indicadores é possível perceber se essas metas estão sendo alcançadas, além disso, eles evidenciam as falhas que talvez sejam as responsáveis pelo não alcance das metas.

Os indicadores são classificados em três níveis: estratégico, onde os indicadores são usados para avaliar os resultados das estratégias; Gerencial, objetivando avaliar a contribuição dos setores referentes a estratégia e também avaliar os outros setores que buscam a melhoria continua dos seus processos; e, operacional, a fim de avaliar se os processos individuais estão cumprindo a melhoria continua e a busca da excelência (SANTOS; 2014, p.29).

Os principais motivos para que uma organização investir em sistemas métricos de desempenhos, conforme Holanda (2007) Apud Santos (2014, p.30) são:

- Manter o controle de todas as atividades operacionais da empresa;
- Alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários;
- Controlar o planejamento;
- Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Identificar problemas que necessitem de intervenção por parte dos gestores;
- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

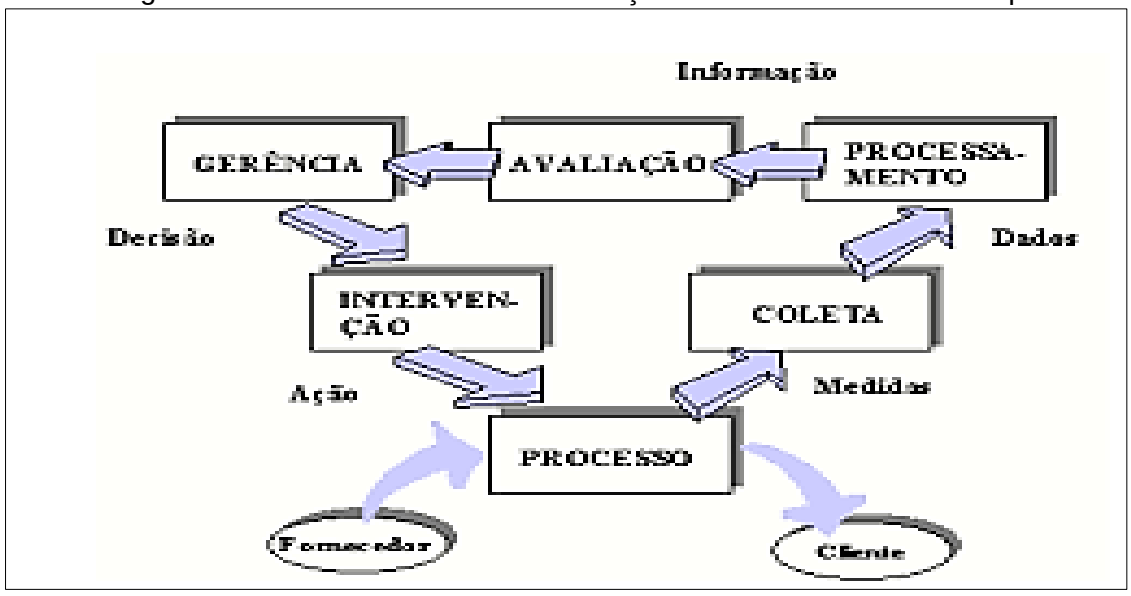
Em um contexto altamente competitivo as organizações se quiserem continuar no mercador e se diferenciar diante de seus concorrentes, necessitam estar cada vez mais atentas em todos os seus processos, para ter uma gestão de qualidade de seus produtos e serviços, contribuindo para conquistar seus consumidores, porque hoje uma das principais preocupações de uma empresa é manter o seu cliente satisfeito (RODRIGUES;2016). Reforçando essa concepção, Kotler (2002) afirma que o sucesso dos produtos está dependente do valor e satisfação prestada ao consumidor; o valor é a taxa entre o que o cliente ganha em relação ao que ele dá. Neste momento o mundo está cada vez mais globalizado e que tem como consequência, um aumento da concorrência. Existe um mercado aberto, uma maior circulação de pessoas e bens, um maior conhecimento e uma

melhoria crescente e significativa ao nível dos sistemas de informação e comunicação. Perante isto é fundamental apostar num produto ou serviço de qualidade que diferencie as organizações dos seus concorrentes, pois só assim conseguirão ter sucesso e tornar-se competitivas. Segundo Pires (2012, p.43)

> A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); (…) A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade.

Assim, Sink e Tuttle (1993) desenvolveram uma proposta, como o modelo de sistema de medir o desempenho, a qual envolve a coleta de informações, o processamento, e a avaliação dos resultados obtidos. Conforme mostra a figura 07 na próxima página.

Figura 07 - Modelo de sistema de medição de indicadores de desempenho.



Fonte: Adaptado de Sink e Tuttle, 1993.

O modelo proposto pelos autores representa um ciclo continuo e integrado, que acontece de maneira permanente em uma organização que pretende manter o controlo do seu desempenho. Que envolve elementos internos e externos. Dentre os indicadores de desempenho estão a rentabilidade, competitividade no mercado, vendas e índices de rotatividade. Através dos indicadores é avaliado o

desempenho, de acordo com vários aspectos, que vão desde os financeiros aos processos de produção da organização, e para a concepção do planejamento estratégico, eles extremamente relevantes.

Carpinett (2012) lembra ainda que em um contexto de modernização e constante evolução tecnológica dos processos é interessante que as empresas e seus gestores se esforcem para adequar os empreendimentos a essa realidade de transformações dos processos de gestão organizacional incluindo a gestão da qualidade, pois estando os clientes hoje no centro das atenções, os produtos e serviços precisam ter um padrão satisfatório para atender tal demanda. Em função disso é preciso empenhar-se na melhoria continua, através de uma abordagem interativa e cíclica que leva ao aperfeiçoamento dos produtos bem como dos processos empresariais.

Talvez um dos maiores desafios do século XXI para o mundo dos negócios, seja a compreensão de que em um processo evolutivo é preciso adotar novas medidas auxiliem no desenvolvimento e melhoria das estratégias e um desses meios atualmente é o Uso da Gestão da qualidade, de suas ferramentas e indicadores de qualidade para garantir a sua maior eficiência e eficácia dos processos. Como assevera Bastiani (2013, p.34) acerca das decisões tomadas pelas empresas,

> As decisões devem ser tomadas baseadas em fatos e números. Para isto, a medição e coleta de dados e informações pertinentes ao objetivo devem ser realizadas periodicamente. Além da coleta, é necessário garantir que estes dados e informações sejam precisos, confiáveis e acessíveis, utilizando-se métodos válidos para análise.

O autor mostra que as decisões precisam ser bem planejadas não podem ser tomadas de qualquer maneira, baseada em suposições, porém em informações precisas e especificas. Para se manter atualizados os indicadores de desempenho da gestão da qualidade podem fazer a diferença no âmbito organizacional pois eles dão o direcionamento necessário para o planejamento estratégico e a tomada de decisão. Dentre as suas principais vantagens estão: permitir o alcance de melhorias, ajustar o planejamento conforme os objetivos da empresa, facilitar a obtenção de informações que ajudem na hora de tomar decisões, contribuir para que a empresa não seja pega de surpresa por uma determinada situação de criticidade, auxilia na redução de desperdícios de recursos e a garantia da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa nada mais é do que a descrição do processo de pesquisa, ou seja, é a definição de quais os procedimentos serão utilizados para a coleta e para a análise dos dados levantados. Para Gil (1999) “O método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento”.

A pesquisa foi realizada após a coleta dos dados com a população e o gestor da empresa modelo na cidade de Chapadinha-MA. A pesquisa teve como proposito identificar três empresas modelos e discutir como elas conseguiram se destacar entre as demais.

4.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada através de um estudo de campo tendo como objetivo o levantamento de dados. Segundo Gil (2008, p. 57)

> Os estudos de campo apresentam muitas semelhanças com os levantamentos. Distingue-se destes, porém, em relação principalmente a dois aspectos. Primeiramente os levantamentos procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa.

Foi usada uma abordagem qualitativa, onde foi possível analisar empresas que se destacam em qualidade seja nos seus produtos ou serviços. Para Triviños (1987, p. 133) “O pesquisador, que utiliza o enfoque qualitativo, poderá contar com uma liberdade teórico-metodológica para desenvolver seus trabalhos”.

A pesquisa também possui carácter descritivo, pois buscou-se descrever os métodos que são utilizados pelas empresas que foram citadas pela população e, segundo Gil (2008, p. 28) “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

4.2 Universo e Amostra

Em relação à definição de universo na pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2011, p.27), “universo ou população é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Por tanto, o universo do presente estudo foi um com a população do município de Chapadinha–MA.

Como ação necessária para o aprofundamento da pesquisa, foi aplicado um questionário com a população de Chapadinha-MA. Outro público envolvido foi o gestor da empresa modelo, sendo que apenas uma das três empresas participou da pesquisa através de uma entrevista.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foram questionário online utilizando a plataforma Google Forms com 70 pessoas, onde o mesmo continha 6 questões fechadas e uma aberta para assim podermos identificar quais empresas são referência na cidade, a escolha dos participantes se deu pela disponibilidade e interesse de participação na pesquisa, tendo como único critério de participação que a pessoa tivesse acima de 18 anos, cabe salienta também que as questões do questionário indagavam sobre qualidade, frequência de compra, probabilidade do cliente indicar a empresa, sobre a experiência do cliente no seu primeiro contato com a empresa entre outros.

O uso do questionário segundo Marconi; Lakatos (1999, P.100) “Questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador”. A escolha dessa ferramenta se deu, pois era o meio mais viável para chegamos a maior número de pessoas mantendo o anonimato de todas as envolvidas.

Após o resultado do questionário chegamos em três organizações e assim foi realizado uma entrevista com um o gestor da empresa modelo para que ele relatasse o porquê da recomendação de sua organização. A participação de apenas um gestor ocorreu porque as demais empresas e seus respectivos gestores não quiseram participar da pesquisa.

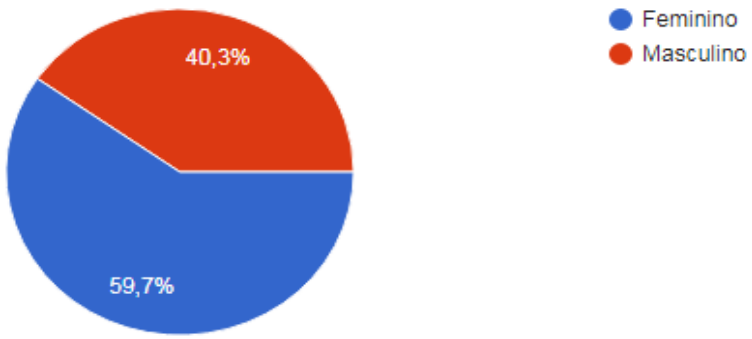
5 **QUALIDADE EM PRODUTOS E SERVIÇOS:** um grande diferencial competitivo para as organizações

Nessa parte do trabalho serão apresentados os dados coletados durante a pesquisa de campo, como já foi citado a coleta de dados ocorreu por meio de questionários e entrevista, tendo como alvo a população de Chapadinha-MA e o gestor da empresa modelo, a escolha de cada participante no que se refere a população se deu por conveniência, levando em consideração o interesse e a disponibilidade para responder ao questionário, na parte do gestor os escolhidos foram profissionais que respondem por alguma parte administrativa ou gerencial da empresa, isto é, que tenha poder de tomada de decisão. A análise das respostas será feita de forma simultânea à apresentação de cada questão.

5.1 Identificação das Empresas Modelos

O primeiro questionário a ser discutido será o da população de Chapadinha-MA e está dividido em duas partes, a primeira corresponde ao perfil dos entrevistados e a segunda trata das opiniões dos entrevistados a cerca de alguns temas como qualidade em produtos e serviços e qual sua relação com a empresa. Para conhecer o perfil dos entrevistados foram feitas perguntas sobre sexo e faixa etária conforme mostra o gráfico 1.

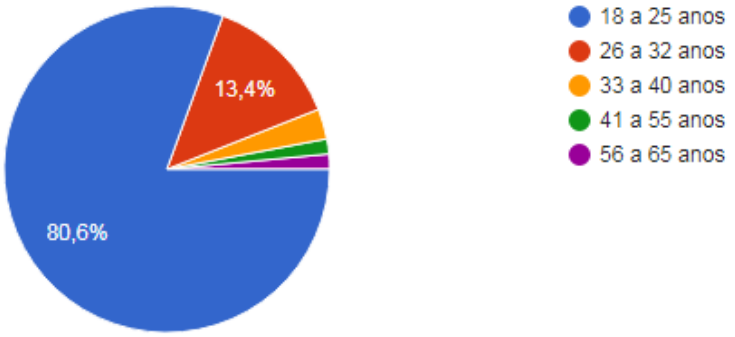
Gráfico 1- Sexo dos Participantes



Fonte: Dados da pesquisa 2020.

No gráfico 1 verificou-se que 59,7% é do sexo feminino e 40,3% do sexo masculino. Esses dados mostram que as respostas de mulheres serão quase que predominante na pesquisa. A próxima pergunta diz respeito à faixa etária dos entrevistados conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2- Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa 2020

O gráfico 2 mostra que 80,6% dos entrevistados pertence ao grupo de pessoas quem tem idades entre 18 a 25 anos, o segundo grupo com mais participantes tem idades entre 26 a 32 anos e corresponde a 13,4% dos entrevistados. Os demais grupos que também participaram pontuaram respectivamente entre 3%, 1,5% e 1,5% dados esses que mostram uma certa dificuldade para se encontrar pessoas desses grupos em questão com disponibilidade para participar da pesquisa.

A pergunta a seguir teve como objetivo identificar quais empresas são referência em qualidade de produtos e serviços na cidade de Chapadinha-MA. Foi solicitado ao entrevistado que indicasse qual empresa para ele podia ser considerada um modelo tendo como referência a qualidade dos seus produtos e serviços.

A aplicação do questionário foi feita com 70 pessoas, diversas empresas foram citadas de diferentes segmentos e porte. Como não temos as autorizações devidas de todas as empresas não iremos citar o nome verdadeiro das empresas para isso iremos utilizar nomes fictícios. Conforme mostra o quadro 05.

Quadro 05 – Empresas Modelos

Empresas Citadas	
Empresas	Quantidade de Indicação
Parada Lanche	2
Lojas Melissa	36
Agro Chapadinha	5
Academia Novo Horizonte	6
Outros	15

Fonte: Dados da pesquisa 2020

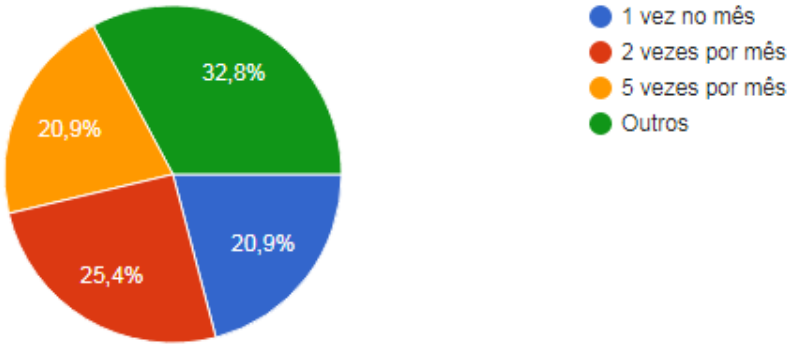
É possível perceber que os entrevistados em sua grande maioria quando perguntados qual empresa seria sinônimo de qualidade em produtos e serviços na cidade de Chapadinha, as Lojas Melissas foram as mais citadas, cabe ressalta que a mesma atua no segmento de varejo.

No Brasil, quando se fala em lojas de varejo os principais setores varejistas são supermercados, hipermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, lojas de móveis e decoração, postos de gasolina, lojas de eletroeletrônicos e livrarias.

Considerando que a pesquisa foi feita em um município com uma população estimada em quase 80 mil habitantes e tendo em conta que o setor de

varejo é o segmento com maior participação local, isso mostra que as pessoas estão atentas como essas empresas se portam de ante delas oferecendo seus produtos e serviços. Segundo Santiago (2020) “O segmento de varejo, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil é de suma importância, pelo fato de ser uma importante fonte de empregos”. No gráfico 3 questionamos os entrevistados sobre qual é a sua frequência de compras.

Gráfico 3 – Frequência de compras



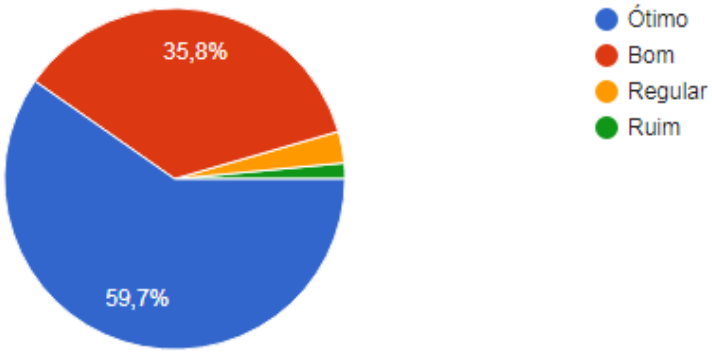
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Os dados apresentados mostram que existem muitas variáveis sobre o grau de consumo da população, e isso pode ser interpretado de algumas formas como por exemplo o recebimento do salário no final de cada mês, as pessoas costumam planejar suas compras em determinados períodos e dependendo do tipo de compra muitas ocorrem uma vez a cada 5 meses ou até mesmo um ano.

De acordo com uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2020) “com o os problemas provocados pela pandemia da corona vírus e dada as incertezas do mercado, ocorreu que o consumo de certos alimentos, mas principalmente de produtos de higiene amentasse de forma excepcional”.

No gráfico 4 que está presente na próxima página indagamos os entrevistados perguntando aos mesmos como foi primeiro contato deles com a empresa que eles compraram.

Gráfico 4 – Primeiro contato com a empresa



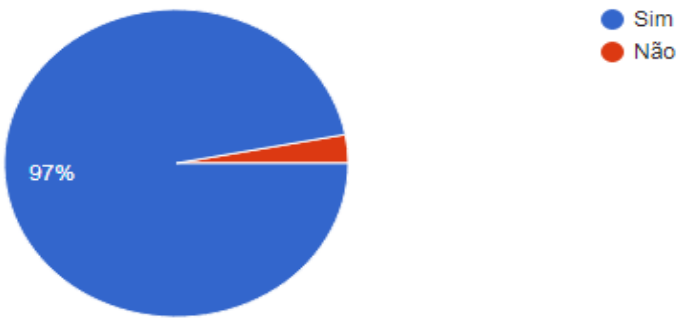
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Os resultados da pesquisa mostram que a maioria das pessoas descreve o primeiro contato com a empresa como ótimo e isso é muito importante já que estes clientes necessitam ser fidelizados e engajados já no primeiro contato.

> Manter clientes após a realização da primeira venda tem se tornado cada vez mais importantes e desafiante; a acirrada competição tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. À medida que produtos e clientes vão ficando mais sofisticados, produtores e fornecedores competem em serviço e qualidade, bem como em termos de características, preço e prazos de entrega do produto. Felizmente, as novas tecnologias também têm permitido que as empresas possam fazer um acompanhamento mais direto das necessidades de seus clientes, podendo desenvolver operações mais eficientes visando satisfazer a tais necessidades. (SVIOKLA, 1994, p.1)

No gráfico 5 os entrevistados indicaram qual era a probabilidade de eles indicarem a empresa que eles compram para outra pessoa.

Gráfico 5 – Probabilidade de indicar a empresa para outra pessoa



Fonte: Dados da pesquisa 2020

O resultado da pesquisa mostra que cliente fiel não recomenda um produto ou serviço pensando em receber algo em troca, ele faz isso simplesmente como um hábito rotineiro, isso é uma forma de ele compartilhar algo de valor que encontrou e pode ajudar outros.

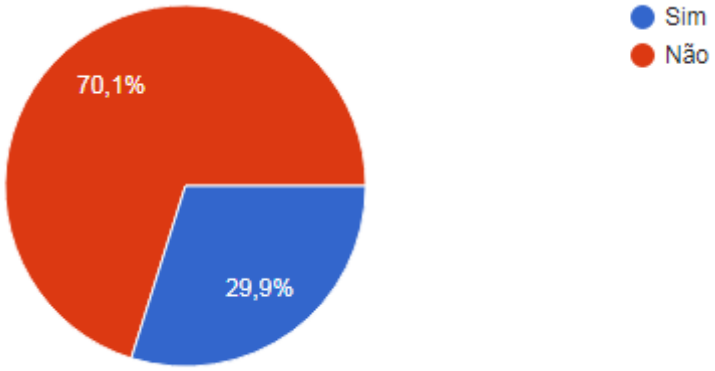
Isso é extremamente importante para qualquer organização, pois receber indicações espontâneas e empolgadas a todo tempo, muitas vezes em momentos em que ela nunca seria capaz de se infiltrar com sucesso, é extremamente valioso.

Segundo Kother e Armstrong (2003, p. 477) “Clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanece fiéis por um período mais longo”.

A empresa que ofereça, atendimento, produtos e serviços de qualidade com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, já dá um grande passo para sobreviver no mercado atual.

O gráfico 6 apresenta os resultados das entrevistas quando perguntado aos entrevistados se eles já ouviram falar mal do produto ou serviço ofertado por uma empresa.

Gráfico 6 – Já ouviu falar mal de algum produto ou serviço da empresa?

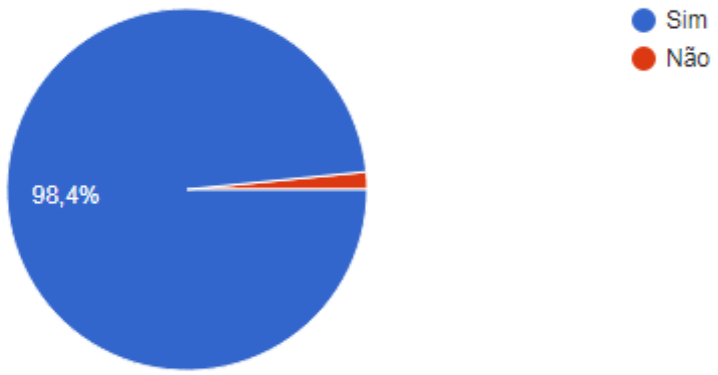


Fonte: Dados da pesquisa 2020

A pesquisa evidência que a maioria das pessoas não ouviram falar mal de produtos e serviços. O feedback é considerada uma ferramenta de medição do desempenho dentro de uma empresa e até mesmo fora dela. Segundo Missel

(2012), “o feedback é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos”. O gráfico de número sete procura mostra o quanto os entrevistados estão satisfeitos com o produto ou serviço ofertado por uma determinada empresa.

Gráfico 7 – Qual grau de satisfação com a empresa



Fonte: Dados da pesquisa 2020

Os dados da pesquisa mostram que quase 100% das pessoas se sente satisfeita com a empresa que ela compra algum produto ou serviço. Bezerra (2013, p. 12) descreve que: “Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra”. Isso mostra que o consumidor é uma coisa imprevisível uma vez eu nem todos consegue ficar satisfeito da mesma maneira, o que torna isso um desafio para as empresas que querem manter seus clientes.

5.2 Empresa Modelo

A pesquisa como foi dito anteriormente tinha como objetivo identificar três empresas modelos baseado na opinião dos entrevistados, cabe salientar que logo após a identificação das empresas modelos apenas uma empresa se dispôs a participar da pesquisa, sendo assim as outras empresas não serão citadas. A

empresa modelo que aceitou participar será identificada como Lojas Melissas e a parti da entrevista faremos a análise dos dados obtidos.

O levantamento de dados dessa parte da pesquisa foi desenvolvido a partir da aplicação de entrevista. A entrevista transcrita envolveu apenas o gestor da empresa, buscando obter informações que demonstrem como a organização desenvolve suas práticas de Gestão da Qualidade. Segundo Gil (2008, p.109), “a entrevista é uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

5.2.1 Perfil da Empresa Modelo

A história da empresa modelo as Lojas Melissa tiveram início em 1929, começando suas atividades comerciais com a abertura de um armarinho na cidade de Luís Gomes/RN. Em 1935, a empresa começou a comercializar chapéus, sombrinhas, tecidos entre outros. E, no dia 19 de julho de 1958, foi inaugurada a primeira grande loja de varejo do grupo, que já contava na sua linha de produtos com móveis e eletrodomésticos. O sucesso foi imediato e o empreendimento não parou mais de crescer. Hoje a empresa modelo faz parte de um dos maiores grupos da região nordeste estando presente em praticamente todos os estados da região.

5.3 Entrevista com o Gestor

A empresa modelo que vai ser estudada é as Lojas Melissas, como já foi revelado, apenas ela se dispôs a participar, considerando que o gestor da empresa modelo não quis se identificar o mesmo será identificado apenas como “gestor da empresa modelo” e nesta pesquisa buscou-se primeiro conhecer o perfil do gestor. Conforme mostra o quadro 06 que será apresentado na próxima página.

Quadro. 06 – Perfil do Gestor

PERFIL DO GESTOR	
SEXO	MASCULINO
IDADE	60 ANOS
TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	35 ANOS
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	ENSINO MÉDIO

Fonte: Dados da pesquisa 2020

O perfil do gestor de uma empresa exerce enorme influência até maior que fatores externos do mercado. Ao se fazer uma análise desse profissional é necessário levar em conta a idade, o seu tempo de experiência no mercado, seu nível de escolaridade, sua visão estratégia da empresa entre outros. Na próxima etapa serão apresentadas as respostas dadas pelo gestor sobre as perguntas que lhe foram apresentadas em relação a entrevista transcrita.

Na primeira questão indagamos o gestor para que ele respondesse porque acha que sua empresa foi citada na pesquisa. O gestor afirmou que: *“Acredito que por estarmos há muitos anos no mercado, somos reconhecidos pela solidez, e ao longo do tempo construímos uma relação de confiança com nossos clientes”*.

O termo confiança está presente no dia a dia das pessoas, utilizado ao iniciar e dar continuidade aos relacionamentos, ou na interação com organizações com as quais estabelecem algum tipo de contato. No âmbito organizacional, o construto tem recebido elevado nível de importância, devido às evidências de seus benefícios para as organizações.

França (2018) afirma que “para manter uma relação de confiança com o cliente, é preciso esforço para ser percebido como empresa de credibilidade. O cliente precisa de evidências que comprovem a qualidade do produto ou serviço que oferece no mercado, ainda que não os tenha consumido”.

NA segunda questão foi perguntado ao gestor como sua empresa faz para manter a qualidade nos seus produtos e serviços. O gestor afirmou que: *“Estamos constantemente investindo na modernização das lojas e no aperfeiçoamento dos colaboradores para proporcionar aos nossos clientes e parceiros melhores experiencias de compra”*.

Com o mundo corporativo cada vez mais tecnológico e concorrido, organizações de todos os setores precisam adotar tendências em sua gestão caso desejem manter excelentes resultados no mercado. Entre essas tendências, está a modernização de seus processos, por meio das novidades e inovações trazidas pela transformação digital. Segundo Freitas (2017) “Um gestor de visão e talento é aquele capaz de acompanhar o desenvolvimento da sua empresa para escolher o melhor momento para essa mudança utilizando-a em favor do fortalecimento da marca e otimizando os resultados”.

Na terceira questão teve que dizer como ele enxerga sua empresa no cenário de Chapadinha. O gestor afirmou que: *“Como uma empresa referência no mercado”.*

Quando o gestor fala em ser referência no mercado isso mostra que a empresa sempre planeja estar à frente da concorrência em tecnologia, inovação, marketing, produto e equipe. “Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da empresa às oportunidades que surgem, considerando sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 21).

Na quarta questão perguntamos ao gestor quais normas de qualidade como ISO 9000 e ISO 9001 a empresa utiliza para manter o padrão de qualidade. O gestor afirmou que: *“Utilizamos todas as normas sempre buscando um bom funcionamento das nossas lojas*”.

Segundo Souza (2019) “O certificado ISO 9000 é formado pelas normas 9001, 9004 e 19011 e pode trazer muitas vantagens para o seu negócio. Elas têm como objetivo otimizar os processos que fazem parte da gestão de qualidade de um produto ou serviço de modo a trazer a satisfação dos clientes”.

Na última questão perguntamos ao gestor quais ferramentas da qualidade a sua empresa utiliza. O gestor afirmou que: *“A empresa busca através da tecnologia aprimora seus produtos e serviços, incentiva o espirito de liderança entre as equipes e trabalha no gerenciamento das pessoas que trabalham na empresa”.*

A resposta do gestor não deixa claro se a empresa utiliza ou se a mesma conhece as ferramentas de gestão da qualidade, o que dá a entender que a mesma possa se basear em uma gestão empírica que se baseia somente na experiência ou observação, ou por elas se guia, sem levar em consideração teorias ou métodos científicos; experimental, prático. Que designa o conhecimento adquirido através da prática.

6 CONCLUSÃO

Com o advento da globalização, os clientes, agora possuem uma variedade maior de opções no mercado, isso fez com que eles começassem a escolher mais, em função, principalmente, da relação qualidade-preço dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, fazendo com que gerasse ainda mais competitividade entre as mesmas. Nas últimas décadas, as organizações de um modo geral têm buscado, a melhoria contínua dos seus processos e resultados, o que está diretamente relacionada com a gestão da qualidade.

A partir do estudo que envolve a gestão da qualidade e as características que a constituem, é possível afirmar que ela é extremamente relevante no processo de desenvolvimento de uma empresa. É notório que toda organização sempre busca um posicionamento no mercado que seja de alto nível de competitividade. Sendo assim, a GQ contribui para que os objetivos sejam alcançados.

Quando um sistema de gestão da qualidade é aplicado de forma correta isso faz com que a empresa não foque apenas na qualidade dos seus processos, mas também na eficiência dos mesmos, por tanto, um sistema de gestão da qualidade adequado, pode fazer com que a empresa possa avaliar continuamente os seus resultados e a quantidade de recursos que são utilizados, fazendo com que a organização atue nas melhorias e inovações necessárias para se manter sempre competitiva, de forma sustentável, isto é, atendendo aos desejos do cliente, mas também mantendo a organização rentável, sustentável e atendendo a todas as demais partes interessadas.

Quando se utiliza a gestão da qualidade é importante ter em mente a importância das ferramentas que auxiliam nesse processo. O principal objetivo destas ferramentas, é priorizar na empresa o aumento significativo do nível de qualidade que a organização oferece a seus clientes, isso faz com que ela identifique situações adversas no ambiente organizacional, que pode impactar de forma negativa do seu produto final. No sentido de acabar com a ocorrência de tais problemas, as ferramentas foram criadas para auxiliar os mais diversos tipos de negócios.

No que tange a Empresa Modelo, foi possível identificar que a mesma possui características que garantem a ela um selo de qualidade. Verificou-se que ela

possui um planejamento de vendas bem formalizado, que possibilita um direcionamento e controle sobre seu processo de vendas, a mesma também dispõe de uma ampla capacidade logística além de uma excelente estrutura física.

Outras características evidenciadas está na sinalização dos seus departamentos, fato que contribui para o acesso de clientes não rotineiros a determinados produtos que não são facilmente visíveis, causando ao cliente no seu primeiro contato com a empresa um clima de organização e criando a possibilidade de gerar um feedback positivo para a imagem da empresa.

A pesquisa destacou que a qualidade é fundamental para toda e qualquer organização que queira se destacar entre as demais como sinônimo de qualidade, também mostra que para alcançar esse resultado é necessário que a mesma trabalhe constantemente no aprimoramento de seus produtos e serviços.

Por tanto a pesquisa buscou identificar quais empresas eram sinônimo de qualidade de produtos e serviços, mostrando que um selo de qualidade não se resume a um produto ou serviço bom, na verdade está além disso, uma empresa que é referência ou que almeja um dia ser referência deve sempre trabalha em muitos outros aspectos como por exemplo ter uma visão sistêmica, liderança proativa, foco no cliente e acima de tudo precisar ter uma melhoria contínua em seus processos de gestão, para assim conseguir se destacar e se torna um modelo a ser seguido pelas demais empresas que buscam um espaço no mercado.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos. **Planejamento Avançado de Qualidade: sistemas de gestão, técnicas e ferramentas**. Rio de Janeiro, ed. Altas Book, 2018. 304.p.

BASTIANI, Jeison Arenhart. **Mapeamento da gestão do conhecimento por meio das ferramentas da gestão da qualidade em micro e pequenas empresas.** 2013. 97 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013. http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/931

CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Gerenciais de Qualidade.** Biblioteca 24hs. São Paulo. Julho de 2013. 142 f.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da qualidade total: no estilo japonês**. 8 ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi, 1940.
TQC – Controle de Qualidade Total (ESTILO Japonês) /Vicente Falconi Campos. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004. Cap. 9. Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano, pags. 193-197.

CARVALHO, M. M. **Histórico da Gestão da Qualidade**. Cap. 1, p. 7-19. In: CARVALHO, M. M (Org.). Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7ª reimpressão.

FEITEN, Ângela Maria; COELHO, Taiane Ritta. **GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS**: barreiras e facilitadores. Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/56625/gestao-da-qualidade-em-organizacoes-de-servicos--barreiras-e-facilitadores. Acesso em: 14 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa** social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.57

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto (Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços).** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 5ª reimpressão da 1ª edição de 1992.

Kely Alves Cota; Maria Amália Marques de Freitas. **Gestão da qualidade, um desafio permanente: um estudo de caso sobre o processo de manutenção de um sistema de qualidade em uma indústria metalúrgica.** Produto & Produção, vol.14 n.2, p. 59-71, jun. 2013.

LINS, Bernardo F. E. **Ferramentas Básicas da Qualidade**.1993.

LIMA, H. M. R. **Concepção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda.** 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós

Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

LONGO, Rose Mary Juliano. 1996. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação.** Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência, 397, São Paulo, Brasil, 9 – 10 novembro.

MEIRELES, Manual. 1949. **Ferramentas Administrativas, para identificar, observar e analisar problemas.** Antônio Meireles da Costa. São Paulo. Arte & Ciência. 2001.

MACHADO, Marcela Aparecida Guerreiro; MAGALHÃES, Maysa Sacramento de; COSTA, Antônio Fernando Branco**. Gráfico de controle de VMAX para o monitoramento da matriz de covariâncias.** Produção, v. 18, n. 2, maio/ago. 2008, p. 222-239. Disponível em:<https://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/03.pdf>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

MARTINS, Roberto Antônio. **Indicadores De Desempenho Para A Gestão Pela Qualidade Total: Uma Proposta De Sistematização. GESTÃO & PRODUÇÃO.** v.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

MORAES, Daniel. **A arte de fidelização do cliente**: entenda o que você precisa para ter um consumidor que propague sua marca. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/fidelizacao-de-clientes/>. Acesso em: 28 dez. 2020.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999. RÚDIO, F. V. Introdução ao projeto de investigação científica. Petrópolis: Editora Vozes, 1986.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade.** 8ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006

MEDEIROS, Jeferson Lucena de. **USO DA FERRAMENTA DE QUALIDADE PDCA EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE UMA AGROINDÚSTRIA NA CIDADE DE CAICÓ-RN**. 2019. 52 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Agroindústria, Universidade Federal de Campina Grande, Pombal, 2019. Disponível em:http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFCG_48748616b63189976ddd8e8636020119. Acesso em: 28 nov. 2020.

MARCOS, Eduardo de Lima. **MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**: um estudo sobre o nível de aderência em empresas do setor aeronáutico. 2019. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2019. Disponívelem:http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_53cb19f907aa4244f9bd36623f19f4b0. Acesso em: 28 nov. 2020.

OST, Jéssica Haas; SILVEIRA, Cícero Giordani da. **AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DA ISO 9001: 2008 PARA A ISO 9001**. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 726-736, 24 maio 2018. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/0104530x408917.Disponívelem:https://www.scielo.br/scielo. Acesso em: 22 dez. 2020.

PALADINI Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

POSSARLE, Roberto. **Ferramentas da Qualidade.** São Paulo. SENAI-SP ed. 2014.256 ´p.il.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos.** São Paulo: Atlas, 2008.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

Rose Mary Juliano Longo. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação.** Trabalho apresentado no seminário “Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência”, dias 9 e 10 de novembro de 1995, no Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC — SP 1996. Disponível em:<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf>. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

RODRIGUES. Antônio Carlos; LAGE, Mariana Luísa da Costa. **Utilização de Sistemas, Técnicas e Ferramentas de Gestão da Qualidade em Organizações de Saúde Acreditadas no Brasil.** Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 13, n. 1, p. 53-68, 2016. Disponível em:<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41870/utilizacao-de-sistemas--tecnicas-e-ferramentas-de-gestao-da-qualidade-em-organizacoes-de-saude-acreditadas-no-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

SILVA, Maritiele Naissinger; GIACOMELLI, Simone de Castro. **Sistema de Gestão e Avaliação na Segurança de Alimentos.** Editora SENAC. São Paulo. 2020.

SOUZA, Elane Karla; MACHADO, Francisco Oliveira. **A Gestão da Qualidade e suas Práticas: Estudo de Caso em Caruaru/PE.** INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção Outubro de 2011, vol. 03, no. 10 ISSN 1984-6193 www.ingepro.com.br.

SEBRAE. **Estudo mostra novo comportamento do consumidor diante da pandemia**. 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-mostra-novo-comportamento-do-consumidor-diante-da-pandemia,9388ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 28 dez. 2020.

SANTOS, Rodrigo Amado dos *et al*. **GESTÃO DA QUALIDADE E O IMPACTO DA ISO 9001**: um estudo de caso em um meio de hospedagem no rio de janeiro, brasil. Universidade Unigranrio, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em:

http://www.spell.org.br/documentos/ver/51885/gestao-da-qualidade-e-o-impacto-da-iso-9001--um-estudo-de-caso-em-um-meio-de-hospedagem-no-rio-de-janeiro--brasil-. Acesso em: 28 out. 2020.

SANTOS, M. H. R. **Influência das ferramentas de gestão na melhoria da qualidade de gelados comestíveis**. 2014. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Pós-Graduação, Universidade
SALGADO, Leonardo Sena**. O Sistema De Excelência Em Gestão E Sua Implantação Em Uma Empresa De Mineração E Construção** Disponível em:<https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008_3_Leonardo.pdf>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

SOARES, Jailson Ribeiro *et al*. **INDICADORES DE GESTÃO E DE QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS - 2009 - 2016**. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 215-239, maio 2019. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.250.95100. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112019000200215. Acesso em: 22 dez. 2020.

SNTIAGO, Emerson. **COMÉRCIO VAREJISTA**. [2017]. Disponível em: https://www.infoescola.com/economia/comercio-varejista/. Acesso em: 15 dez. 2020.

SINK D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014. Disponível em:<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1488/1/PG_PPGEP_M_Santos%2c%20Mary%20Helen%20Ribeiro%20dos_2014.pdf>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. In: _____. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

TADACHI, N. T., FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 100p.

VOLTZ, Cleiton Ismael. **ASSOCIAÇÃO ENTRE AS BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE**. 2018. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponívelem:http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USIN_27fa759f687905903c00a286ca8e93c7. Acesso em: 14 nov. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado com a população da cidade de Chapadinha – MA.

QUESTIONÁRIO PARA POPULAÇÃO

SEXO: () M () F
IDADE: 18 a 25 () 26 a 32 () 33 a 40 () 41 a 55 () 56 a 65 ()

QUANDO VOCÊ PENSA EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE CHAPADINHA QUE TEM QUALIDADE NOS SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS QUAL EMPRESA VOCÊ DIRIA QUE POSSUIR ESSAS CARACTERISTICAS?

NOME DA EMPREA: _____

COM QUAL FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA CONSUMIR OU USAR OS PRODUTOS DESSA EMPRESA?
( ) 1 VEZ NO MÊS
( ) 2 VEZES POR MÊS
( ) 5 VEZES POR MÊS
( ) OUTRO?

COMO FOI SEU PRIMEIRO CONTATO COM ESSA EMPRESA?
( ) ÓTIMO
( ) BOM
( ) RUIM
( ) REGULAR

VOCÊ A INDICA PRA SEUS AMIGOS OU FAMILIARES?
( ) SIM ( ) NÃO

VOCÊ JÁ OUVIU FALAR MAL DE ALGUM PRODUTO OU SERVIÇO DESSA EMPRESA?
( ) SIM ( ) NÃO

A EMPRESA SATISFEZ SUAS EXPECTATIVAS / NECESSIDADES COMO CLIENTE?
( ) SIM ( ) NÃO

APÊNDICE B – Entrevista Transcrita aplicada com 01 gestor da empresa modelo da cidade de Chapadinha – MA

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

SEXO: ( ) M ( ) F
IDADE: 18 a 25 ( ) 26 a 32 ( ) 33 a 40 ( ) 41 a 55 ( ) 56 a 65 ( )
TEMPO DE EMPRESA: 1 a 5 ( ) 6 a 12 ( ) 13 a 25 ( )
FORMAÇÃO PROFISSIONAL: _____

PORQUE ACHA QUE SUA EMPRESA FOI CITADA QUANDO PROCURAMOS A OPINIÃO DA POPULAÇÃO?

_____
_____
_____
_____

O QUE FAZEM PRA MANTER QUALIDADE NOS SEUS PRODUTOS / SERVIÇOS?

_____
_____
_____
_____

COMO ENXERGA SUA EMPRESA NO CENÁRIO DE CHAPADINHA?

_____
_____
_____
_____

QUAIS NORMAS DE QUALIDADE COMO ISO 9000 E ISO 9001 A EMPRESA UTILIZA PARA MANTER O PADRÃO DE QUALIDADE?

_____
_____
_____
_____

QUAIS FERRAMENTAS DA QUALIDADE A SUA EMPRESA UTILIZA?

_____
_____
_____
_____