

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

WALLANBERG RAFAEL ALMEIDA FEITOSA

UMA ABORDAGEM QUALITATIVA SOBRE A GESTÃO DA  
QUALIDADE EMPREGADA NA MULTICOISAS CARUARU-PE

CARUARU  
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

WALLANBERG RAFAEL ALMEIDA FEITOSA

UMA ABORDAGEM QUALITATIVA SOBRE A GESTÃO DA  
QUALIDADE EMPREGADA NA MULTICOISAS CARUARU-PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de  
Graduação em Administração, da Universidade  
Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do  
Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Vieira.

CARUARU  
2012

F311a      Feitosa, Wallanberg Rafael Almeida.  
 Uma abordagem qualitativa sobre a gestão da qualidade empregada na Multicoisas Caruaru - PE. / Wallanberg Rafael Almeida Feitosa. - Caruaru: O autor, 2012.  
 71f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Maria das Graças Vieira  
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Administração, 2012.  
 Inclui bibliografia.

1. Gestão de qualidade. 2. Técnica de Survey. 3. Soluções (Gerencia). I. Vieira, Maria das Graças (orientadora). II. Título.

658    CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2012-100)

WALLANBERG RAFAEL ALMEIDA FEITOSA

UMA ABORDAGEM QUALITATIVA SOBRE A GESTÃO DA  
QUALIDADE EMPREGADA NA MULTICOISAS CARUARU-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 24 de Outubro de 2012.

---

Prof. M.Sc. Antônio César Cardim Britto

Coordenador do Curso de Administração

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Vieira

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Orientadora**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Rosa Maria da Veiga Pessoa

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Banca**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Silvana Medeiros Costa

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Banca**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho de conclusão de curso, primeiramente a Deus por todas as benções que ele vem proporcionando em minha vida, e em segundo a minha mãe, por todos os sacrifícios que enfrentou em sua vida (e não foram poucos), para poder me proporcionar e a meus irmãos, muito além de uma boa educação, mas acima de tudo, carinho e amor, regados em custa de seu suor e suas lágrimas.

Mainha, obrigado por TUDO, te amo.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pela oportunidade de desenvolvimento deste projeto tão significativo para mim, pois sem ele nada aconteceria em minha vida.

A admirável e dedicada professora Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Vieira, orientadora deste projeto, pelo carinho, dedicação e empenho neste momento tão importante em minha trajetória acadêmica, e por todos os per causos que passamos juntos para a elaboração deste estudo.

A todos os meus familiares e amigos, pelo apoio incondicional e ajuda nos momentos mais difíceis de minha jornada, meus pais, meus irmãos, meus tios e tias, primos e primas, amigos de todas as horas e momentos, tanto de alegrias e também nos de tristezas, obrigado por sempre estarem perto de mim, obrigado por sempre orarem por meu sucesso e minha felicidade, mas obrigado acima de tudo por fazerem parte de minha vida, amo vocês.

Por fim a todos, que direta ou indiretamente me ajudaram na elaboração deste trabalho, a vocês o meu mais grato muito obrigado.

*“Aprendi através da experiência amarga a suprema lição: controlar minha ira e torná-la como o calor que é convertido em energia. Nossa ira controlada pode ser convertida numa força capaz de mover o mundo”.*

*Mahatma Gandhi*

## RESUMO

O comportamento crescente das exigências organizacionais objetivando sempre a maximização dos resultados e o aumento da capacidade competitiva tem incentivado a adoção de inúmeras práticas administrativas, entre elas a gestão da qualidade. Nesse sentido, o estudo vem discernir sobre a gestão da qualidade desenvolvida por uma organização varejista oriunda de uma grande rede de franquias existentes no Brasil, situada em um centro comercial de grande circulação no município de Caruaru -PE. Como instrumento de coleta de pesquisa, se utilizou de um modelo tipo *Survey*, onde se aplicou inicialmente um questionário classificado como sendo estruturado e não disfarçado relativo ao seu objetivo, com perguntas abertas e fechadas, que foram aplicadas no período de Junho/Julho de 2012, juntamente com uma entrevista semi-estruturada. O objetivo principal do estudo é verificar como esta sendo utilizada a gestão da qualidade na Multi-Coisas Caruaru- PE, e propor soluções gerenciais relativo a possíveis melhorias nesse sistema. Para cumprir com esses propósitos, recorreu-se primeiramente a uma vasta revisão na literatura nacional e internacional, objetivando o entendimento sobre técnicas, ferramentas e modelos qualitativos sobre a gestão da qualidade, onde se gerou importantes resultados para a organização estudada e também para o segmento de atividades que a mesma desempenha, como por exemplo, a efetiva atuação da prática gerencial de gestão da qualidade nesta organização e das ferramentas como ficha de verificação, círculos de controle da qualidade entre outros mecanismos e ferramentas que auxiliam na melhoria constante dos processos da empresa.

**Palavras – chave:** Gestão da qualidade, Survey, soluções gerenciais.

## **ABSTRACT**

The behavior of growing organizational requirements always aiming to maximize results and increase the competitive capacity has encouraged the adoption of numerous administrative practices, including quality management. In this sense, the study distinguishes the quality management developed by a retail organization coming from a large network of existing franchises in Brazil, located in a shopping center with general circulation in the municipality of Caruaru-PE. One of the tools for collecting the research, which was used, was a Survey type method, which was applied as a questionnaire initially classified as structured and undisguised related to your objectives, with open and closed questions, which were applied from August / September 2012 , along with a semi-structured interview. The main objective of the study is to see how this is used in quality management at the Caruaru Multi-things-PE, and propose management solutions for the possible improvements in the system. To accomplish these purposes, we used the first extensive revision in national and international literature, aiming at the understanding of techniques, tools and qualitative models of quality management, which generated important results for the studied organization, and for the segment of activities that it performs, such as the effective performance of managerial practice of quality management in this organization and tools as plug verification, quality control circles among other mechanisms and tools that assist with continuous improvement of the business's processes.

**Keywords:** Quality Management, Survey, Managerial solutions.

## **LISTA DE FIGURAS**

|            |                                      |    |
|------------|--------------------------------------|----|
| Figura 1-  | Modelo do gerenciamento da qualidade | 25 |
| Figura 2 - | Diagrama de Ishikawa                 | 28 |
| Figura 3 - | Ciclo PDCA                           | 33 |
| Figura 4-  | O modelo WV para o TQM               | 39 |
| Figura 5 - | O modelo Blocos de construção        | 40 |
| Figura 6 - | Aplicação do Diagrama de Ishikawa    | 59 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|            |                                                |    |
|------------|------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1- | Distribuição de Funcionários por sexo          | 50 |
| Gráfico 2- | Distribuição de Funcionários por idade         | 51 |
| Gráfico 3- | Distribuição de Funcionário por Grau de ensino | 51 |
| Gráfico 4- | Principais Problemas organizacionais           | 53 |
| Gráfico 5- | Insatisfação dos clientes                      | 54 |
| Gráfico 6- | Causas de atraso no atendimento                | 55 |
| Gráfico 7- | Atraso na entrega dos produtos por Fornecedor  | 56 |

## **LISTA DE QUADROS**

|           |                                     |    |
|-----------|-------------------------------------|----|
| Quadro 1- | Exemplo de normas ISO da Série 9000 | 37 |
| Quadro 2- | Diagrama de Pareto 1                | 54 |
| Quadro 3- | Diagrama de Pareto 2                | 55 |
| Quadro 4- | Diagrama de Pareto 3                | 56 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

RDE - Reuniões de Desenvolvimento

TQC - Total Quality Control

CEP - Controle Estatístico de Processo

ASQC - American Society for Quality Control

JUSE - Japan Union Of Scientists Engineers

CQ - Controle da Qualidade

CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

POP – Procedimento Operacional Padrão

SACs – Serviços de Atendimento ao Consumidor

FACEPE – Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

IDO - Índice de Desempenho Operacional

## SUMÁRIO

|            |                                                           |           |
|------------|-----------------------------------------------------------|-----------|
|            | LISTA DE FIGURAS                                          | 9         |
|            | LISTA DE GRÁFICOS                                         | 9         |
|            | LISTA DE QUADROS                                          | 9         |
|            | <b>INTRODUÇÃO</b>                                         | <b>13</b> |
| <b>1</b>   | <b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>                               | <b>14</b> |
| <b>2</b>   | <b>OBJETIVOS</b>                                          | <b>14</b> |
| <b>2.1</b> | <b>OBJETIVO GERAL</b>                                     | <b>14</b> |
| <b>2.2</b> | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>                              | <b>14</b> |
| <b>2.3</b> | <b>JUSTIFICATIVA</b>                                      | <b>15</b> |
| <b>2.4</b> | <b>ORGANIZAÇÃO DO TCC</b>                                 | <b>15</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA</b>                                        | <b>17</b> |
| <b>3.1</b> | <b>SURVEY</b>                                             | <b>18</b> |
| <b>3.2</b> | <b>INSTRUMENTOS EMPREGADOS NA PESQUISA DO TIPO SURVEY</b> | <b>18</b> |
| <b>3.3</b> | <b>QUESTIONÁRIO</b>                                       | <b>18</b> |
| <b>3.4</b> | <b>ENTREVISTA</b>                                         | <b>19</b> |
| <b>4</b>   | <b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b>                                | <b>20</b> |
| <b>4.1</b> | <b>CONCEITOS DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>                   | <b>21</b> |
| <b>4.2</b> | <b>EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE</b>                    | <b>22</b> |
| <b>4.3</b> | <b>FERRAMENTAS DE QUALIDADE</b>                           | <b>26</b> |
| 4.3.1      | Ficha de Verificação                                      | 26        |
| 4.3.2      | Histograma                                                | 27        |
| 4.3.3      | Diagrama de Causa e Efeito                                | 27        |
| 4.3.3.1    | Composição do Diagrama                                    | 28        |
| 4.3.3.2    | Como Fazer o Diagrama de Ishikawa                         | 29        |
| 4.3.3.3    | Benefícios da Utilização do Diagrama de Ishikawa          | 29        |
| 4.3.4      | Diagrama de Pareto                                        | 29        |
| 4.3.5      | Quadro de Controle                                        | 30        |
| 4.3.6      | Diagrama de Dispersão                                     | 30        |
| <b>4.4</b> | <b>INSTRUMENTOS DA QUALIDADE</b>                          | <b>31</b> |
| 4.4.1      | Círculos de Controle da Qualidade                         | 31        |
| 4.4.2      | Os 14 Pontos de Deming                                    | 32        |
| 4.4.3      | Ciclo PDCA                                                | 33        |
| 4.4.4      | Just in Time                                              | 35        |
| 4.4.5      | Kanban                                                    | 35        |

|             |                                                                |           |
|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4.6       | Terceirização                                                  | 36        |
| 4.4.7       | Kaizen                                                         | 36        |
| 4.4.8       | Métodos dos 5s                                                 | 36        |
| 4.4.9       | Normas ISO 9000                                                | 37        |
| <b>4.5</b>  | <b>MODELOS DE TQM</b>                                          | <b>38</b> |
| <b>4.6</b>  | <b>MODELO DE SHIBA</b>                                         | <b>38</b> |
| <b>4.7</b>  | <b>MODELO DE ZAIRE</b>                                         | <b>39</b> |
| <b>4.8</b>  | <b>QUALIDADE HOJE</b>                                          | <b>40</b> |
| <b>4.9</b>  | <b>QUALIDADE NO BRASIL</b>                                     | <b>41</b> |
| 4.9.1       | Qualidade em Caruaru                                           | 42        |
| <b>4.10</b> | <b>CUSTOS DA QUALIDADE</b>                                     | <b>43</b> |
| 4.10.1      | Custos da não Qualidade                                        | 43        |
| <b>4.11</b> | <b>SISTEMA DE FRANQUIAS</b>                                    | <b>44</b> |
| 4.11.1      | O Que se entende por Franquias                                 | 44        |
| 4.11.2      | Tipos de Contratos de Franquias                                | 45        |
| 4.11.2.1    | Franquia de Serviço                                            | 45        |
| 4.11.2.2    | Franquia de Produção                                           | 45        |
| 4.11.2.3    | Franquia de Distribuição                                       | 45        |
| 4.11.2.4    | Franquia de Indústria                                          | 45        |
| 4.11.3      | Duração do Contrato de Franquias                               | 46        |
| 4.11.4      | Contrato de Franquia no Brasil                                 | 46        |
| <b>4.12</b> | <b>DEFININDO VAREJO</b>                                        | <b>46</b> |
| <b>5</b>    | <b>CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS DADOS</b>    | <b>48</b> |
| <b>5.1</b>  | <b>HISTÓRICO</b>                                               | <b>48</b> |
| <b>5.2</b>  | <b>RAZÃO SOCIAL</b>                                            | <b>49</b> |
| <b>5.3</b>  | <b>NOME FANTASIA</b>                                           | <b>49</b> |
| <b>5.4</b>  | <b>LOCALIZAÇÃO</b>                                             | <b>49</b> |
| <b>5.5</b>  | <b>PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS</b>                            | <b>49</b> |
| <b>5.6</b>  | <b>NATUREZA JURIDICA</b>                                       | <b>49</b> |
| <b>5.7</b>  | <b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS</b>                                  | <b>49</b> |
| <b>5.8</b>  | <b>ANÁLISE DOS DADOS</b>                                       | <b>50</b> |
| 5.8.1       | Resultados da Aplicação do Diagrama de Pareto                  | 54        |
| 5.8.2       | Resultados da Aplicação do Diagrama de Ishikawa                | 58        |
| <b>6</b>    | <b>CONCLUSÃO DE PESQUISA E SUGESTÃO PARA FUTUROS TRABALHOS</b> | <b>60</b> |
| <b>6.1</b>  | <b>CONCLUSÃO DE PESQUISA</b>                                   | <b>60</b> |
| <b>6.2</b>  | <b>LIMITAÇÃO DE ESTUDO E SUGESTÃO PARA FUTUROS TRABALHOS</b>   | <b>60</b> |
|             | <b>REFERÊNCIAS</b>                                             | <b>62</b> |
|             | <b>APÊNDICES</b>                                               | <b>67</b> |

## INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva segundo Poter (1989) surge no contexto organizacional como sendo um dos principais desafios enfrentados pelas empresas que a buscam constantemente perante seus concorrentes, utilizando inúmeros recursos aplicados conjuntamente nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

O gerenciamento da qualidade é um desses recursos, onde segundo Barbieri (1997) é fundamentada na integração coletiva entre organização, colaboradores e toda a cadeia de fornecedores de forma constante para que se possa atender às necessidades e expectativas de seus clientes da melhor forma possível.

O gerenciamento da qualidade passou por inúmeras transformações ao longo dos anos, mudando em muitas vezes seu posicionamento e seu foco como vem tratando Oliveira (2010) em seu livro, que vem dividindo tal gerenciamento em três períodos: a era da inspeção, a era do controle estatístico e a era da qualidade.

Inúmeros autores e pesquisadores foram deixando suas contribuições relativas a tal temática em vários momentos da história, o que possibilitou a descoberta de vários mecanismos que visavam sempre à competitividade de suas organizações perante um mercado em constante transformação.

Como tal, surgiu no contexto mundial logo após a segunda metade de século XX, inúmeros mecanismos de apoio ao gerenciamento da qualidade, com finalidade de se buscar sempre uma melhoria das organizações, como por exemplo, o diagrama de Ishikawa e o diagrama de Pareto, que podem ser utilizadas tanto em indústrias quanto em serviço, ou até mesmo em unidades de serviço de uma mesma empresa (CARAVANTES *et al*, 2005).

Milhares e milhares de empresas utilizaram e vem utilizando estes e outros ensinamentos em todo o mundo até hoje, não diferentemente destas organizações, as empresas situadas no município de Caruaru-PE também se valem destas abordagens teóricas para se tornarem cada vez mais competitivas.

Segundo o IBGE (2010), Caruaru é a cidade que mais cresce no interior de Pernambuco, sendo apontada como a sexta maior economia do estado, gerando um PIB de R\$ 2.420.401,00 reais, e uma renda per capita anual de R\$ 8.108,52.

Santos (2012), afirma que Caruaru vem se firmando como um importante pólo regional de desenvolvimento, gerando nove mil empregos formais em 2011 em uma das mais de 16.000 empresas existentes no município, dentre as quais cerca de 1.215 indústrias, além da instalação de centros comerciais como *Shoppings centers*, centros educacionais como universidades e faculdades e diversos outros empreendimentos dos mais distintos ramos de atuação, como por exemplo a instalação de uma unidade da Multicoisas no ano de 2011, detentora do prêmio de Melhor Franquia do Brasil no mesmo ano, unidade esta estudada pelo presente estudo.

Para melhor entendimento da dimensão situacional encontrada pela organização, o presente estudo traz também uma discussão sobre franquias e sobre o varejo o que possibilita um maior entendimento da temática proposta pelo estudo.

## **1.1- Problema de pesquisa**

Tendo como campo de pesquisa a gestão da qualidade, o presente estudo vem tentando responder:

**Qual é o resultado para empresas que utilizam a gestão da qualidade como ferramenta de competitividade empresarial dentro de suas organizações?**

## **2- Objetivos**

### **2.1- Objetivo Geral**

Verificar como esta sendo utilizada a gestão da qualidade na Multicoisas Caruaru- PE de acordo com o modelo de Ishikawa e de Pareto.

### **2.2 – Objetivos Específicos**

- Elaborar um referencial teórico sobre gestão da qualidade.

- Identificar quais as principais vantagens e desvantagens na utilização da gestão da qualidade por parte da empresa.
- Coletar e analisar os dados da pesquisa de campo na Multicoisas.
- Propor soluções gerenciais para a Multicoisas Caruaru-PE.

## **2.3 Justificativa**

O mercado baseado em conceitos de competitividade empresarial vem sofrendo inúmeras transformações no decorrer da história, permitindo também ao gerenciamento da qualidade um espaço fundamental para a administração, sendo apontada por inúmeros especialistas como um dos principais fatores de manutenção e sobrevivência de uma economia em constante mutação (PALADINI et al, 2005).

Peixoto (2004) afirma que isso se dá devido à instabilidade e imprevisibilidade do mercado que vem buscando várias alternativas para responder a tantas pressões oriundas dos mais diversos setores e segmentos, que procuram sempre adquirir uma grande vantagem em relação a seus concorrentes setoriais.

A gestão da qualidade como prática gerencial, vem possibilitando um real e significativo avanço para o crescimento do segmento varejista em Caruaru-PE (IBGE, 2010), impulsionado pelo constante crescimento desta importante cidade que vem se firmando ao longo dos anos como uma das principais cidades do interior pernambucano.

A relevância do estudo se dá a partir da compreensão de como a gestão da qualidade vem possibilitando um real desenvolvimento para esta organização varejista, de modo a possibilitar ganhos significativos para ela e para todo o segmento.

## **2.4 Organização do TCC**

- Introdução: apresenta uma síntese de todo o assunto abordado neste estudo, juntamente com o problema de pesquisa, justificativa e de seus objetivos.
- Metodologia: explica quais foram os métodos utilizados para a realização deste trabalho.

- Fundamentação Teórica: Consiste no embasamento dos fundamentos teóricos dos assuntos tratados pelo estudo.
- Caracterização da Unidade concedente: Informa as características da empresa onde foi realizado o estudo.
- Resultados: Consiste nos resultados obtidos através da análise e coleta dos dados.
- Considerações finais: relata as conclusões acadêmicas e gerenciais da pesquisa, juntamente com as sugestões de trabalhos futuros e as limitações deste estudo.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para atingir os objetivos do presente estudo, segundo Vergara (2005), é qualificada quanto aos fins e quanto aos meios, através de uma perspectiva qualitativa.

Quanto aos fins, a pesquisa é denominada descritiva e exploratória.

Descritiva, segundo Gil (1999) por proporcionar uma visão geral e aproximada da temática estudada por meio de uma ampla revisão bibliográfica a partir de dados secundários da literatura científica nacional e internacional traduzido em artigos, periódicos, livros, sites eletrônicos, revistas científicas entre outros, sobre a gestão da qualidade com a finalidade de se melhorar o entendimento sobre a temática.

O caráter exploratório do estudo (GIL, 2006, p.45) tem a finalidade de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Godoy (1995), afirma que a pesquisa qualitativa envolve apenas a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos informativos através do contato do pesquisador com o objeto do estudo, procurando entender e compreender todos os fenômenos através da perspectiva dos sujeitos envolvidos, tudo de forma intuitiva e indutiva por parte do pesquisador, não requerendo necessariamente métodos estatísticos.

Quanto aos meios este estudo é delineado por uma pesquisa de campo, também de natureza qualitativa ou ainda empírica, que segundo Campomar (1982, p.20) “O método científico de pesquisa social empírico permite que se faça levantamento, observação e experimentos, favorecendo os conhecimentos sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo”.

Sendo realizado de forma localizadas junto aos gestores empresariais da Multicoisas Caruaru-PE, desenvolvidos entre os meses de Junho e Julho do corrente ano, utilizando como instrumento técnico na pesquisa de campo, o método do tipo Survey.

### **3.1 SURVEY**

O uso da pesquisa do tipo *Survey* é apropriado na observação da pesquisa a respeito de questões de como se dá, por que se dá e o quê é o tal fenômeno, onde este fenômeno ocorre no momento presente ou em um passado recente, sendo estudado em seu ambiente natural PINSONNEAULT e KRAUNER (1993) *apud* ZANELA (1999).

### **3.2 Instrumentos empregados na Pesquisa do Tipo Survey**

Os instrumentos de pesquisa empregados, na coleta de dados primários desta pesquisa foram:

Questionário estruturado e não disfarçado em relação a seu objetivo, com perguntas fechadas.

Entrevista semi-estruturada e em profundidade, averiguadas através de análise de conteúdo.

### **3.3 Questionário**

Para Parasuraman (1991), o questionário é um conjunto de questões, efetuado para que se possa atingir os dados e objetivos necessários para o projeto.

A amostra foi escolhida por conveniência, em função da acessibilidade do pesquisador aos membros da mesma, de acordo com cada especificidade, Como cita Schiffman e Kanuk (2000), sendo este tipo de escolha utilizada para a geração de idéias, principalmente em pesquisas exploratórias, onde a seleção dos elementos da população amostral depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador (MATTAR, 1996).

Em relação ao conteúdo, o questionário foi dividido em 2 blocos:

Bloco 1- Caracterização dos respondentes, onde contém dados de qual segmento da empresa pertence, nome do respondente, cargo, nível de escolaridade e setor em que trabalha na empresa.

Bloco 2- Caracterização dos processos e ferramentas utilizados pelos gestores em sua organização, vantagens e possíveis desvantagens na adoção de alguma ferramenta ou modelo de qualidade.

### **3.4 Entrevista**

Segundo Yin (2001) entrevista é a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face”, onde uma delas pergunta e a outra responde.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, sendo tratados por meio de análise de conteúdo (CAPELLE et al 2003; ROCHA, DEUSDARÁ, 2005).

As entrevistas semi-estruturadas são geralmente utilizadas em estudos qualitativos (ROSSMAN; RALLIS, 1998).

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e logo após, transcritas integralmente.

Tanto a entrevista, quanto o questionário foram estruturados de acordo com a solicitação feita por parte da organização estudada, para que nenhum tipo de informação individual ou ainda algum tipo de associação de informação seja divulgada, que permita a identificação de algum colaborador, fornecedor ou ainda empresa terceirizada contratada pela empresa, por isso todos os nomes (exceto da organização estudada), foram omitidos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Somente após a revisão da literatura é possível se entender o problema e sua real contribuição (Yin, 2001); portanto, aqui foi tratado os conceitos que envolvem a gestão da qualidade.

### 4.1 Conceitos de gestão da qualidade

Inúmeros conceitos do que se define como qualidade surgiram no contexto histórico ao longo dos anos, porém é importante que se ressalte que a noção de qualidade depende intrinsecamente da percepção de cada indivíduo, não podendo dessa forma ser de caráter generalista, pois o que pode ser entendido como qualidade por um não necessariamente poderá refletir a qualidade para outros.

Independentemente do posicionamento e do foco de cada indivíduo, o *status quo* da qualidade nunca foi alterado, buscando sempre a primazia da excelência, que constantemente deve ser perseguida pelas organizações (OAKLAND, 1994).

Lacombe (2008) afirma que mesmo não se tendo o consenso do que se entende por qualidade, as organizações precisam identificar quais são os principais atributos percebidos pelos clientes sobre este tema e a partir deste entendimento procurar satisfazer estas necessidades, que segundo Caravantes et al (2005) devem ser mantidas a longo prazo, a custos baixos e procurando ser melhor que seus concorrentes.

Moller (1992) afirma que a qualidade é integrada por dois fatores, os fatores técnicos que dizem respeito às características do produto ou serviço, que são os fatores relativos ao lucro; E os fatores que correspondem além dos lucros, que são os fatores de qualidade humana, que visam satisfazer os desejos e expectativas emocionais; Tanto os fatores concretos (qualidade técnica) quanto os fatores emocionais (qualidade humana) devem sempre se complementar.

Garvin (1988) aponta que todas as definições relativas à idéia de qualidade, são embasadas em cinco abordagens distintas: a transcendental, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

A abordagem transcendental é apontada por Maximiano (2011) como sinônimo de excelência inata, que é dada a alguma coisa que permite ser superior em relação a seus semelhantes, dependendo do contexto, considerando o padrão mais elevado de desempenho.

A abordagem baseada no produto segundo Caravantes et al (2005) visa promover a satisfação dos clientes através do atendimento de suas necessidades, geradas a partir de variáveis precisas e mensuráveis.

A abordagem baseada no usuário segundo Juran (1974) é *Fitness for use* (adequação ao uso), onde a qualidade do produto está relacionado ao atendimento das necessidades, desejos e expectativas dos clientes, devendo desempenhar as especificidades ao qual foi determinado, sendo por tanto a ausência de defeitos proporcionada pela qualidade do projeto, e de sua execução, o que acarreta na diminuição dos custos.

A abordagem baseada na produção é enfatizada a partir de ferramentas estatísticas (Paladini, 2005) originada através de um grau de conformidade e de exigências estabelecidas pelos clientes; Tudo gerido pelo controle do processo que segundo Crosby (1990) permite um maior barateamento na produção através da prevenção de não conformidades do que viria ser à correção de falhas ou ainda a necessidade de um retrabalho.

A quinta e última abordagem é a baseada no valor, a qual compreende dois conceitos distintos, o primeiro tratando sobre a excelência e o segundo sobre o valor. Maximiano (2011) traz que para muitos esta abordagem qualifica qualidade como sendo sinônimo de luxo, diferentemente do que argumenta Feigenbaum (1996) que diz que qualidade quer dizer o melhor para certas condições dos clientes, sendo estas condições geradas pelo verdadeiro uso destes produtos pelos consumidores. Caravantes et al (2005) diz que a qualidade não pode ser vista independentemente do custo e que a satisfação completa dos clientes é o que defini este entendimento (custo benefício), o que implica em dizer que quanto mais qualidade imputada em um determinado produto, mais caro o mesmo será, ou também o inverso desse sistema, onde quanto mais simples o produto, menos dispendioso o mesmo será para sua confecção, por tanto, com uma qualidade mais básica e mais barata.

#### **4.2 Evolução da gestão da qualidade**

Na administração, o enfoque dado à gestão da qualidade remete a um período da história bem anterior ao de seu apogeu ocorrido logo após a 2ª guerra mundial, antes mesmo do

período conhecido como revolução industrial, que foi assinalado como o marco do início deste processo.

Caravantes et al (2005), relata que desde o primórdio da vida em sociedade já se existia a concepção generalista e simplista desta prática gerencial conhecida muito posteriormente como gestão da qualidade. Nos séculos XVIII e XIX o entendimento sobre o tema era atrelado simplesmente ao trabalho exercido pelos artesãos da época, que logo foi chamada de produção artesanal. A qualidade nesta época era ligada apenas ao nome de determinado artesão para a escolha e aquisição dos produtos, gerado pela confiabilidade de seu nome. Este entendimento fez parte da primeira era conhecida como “era da Inspeção” (OLIVEIRA, 2010), que consistia basicamente em separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta, separando os produtos considerados de alta qualidade daqueles produtos considerados de baixa qualidade; Esta era durou até o início da revolução industrial; Contudo, o processo de inspeção não deixou de existir quando surgiu o controle estatístico que passou a ser mais utilizado pelas empresas no período relativo a segunda era da qualidade, por melhor atender a suas necessidades.

Lacombe (2008) afirma que com o início da revolução industrial se iniciou um controle mais sofisticado do gerenciamento dos produtos acabados, e surgindo subsequentemente a necessidade de expandir este entendimento ao longo de todo o processo, através de um controle mais rígido e sofisticado, devido à busca cada vez mais constante por parte das indústrias que eram impulsionadas pela evolução comercial e tecnológica cada vez maior, e de uma produção massificada que tornava praticamente impossível a inspeção individual de todos os produtos.

A era do controle estatístico introduziu a idéia de amostragem e de outros procedimentos de embasamento estatístico, que consistia em selecionar apenas parte da produção (ou amostra) que corresponderia um determinado lote de fabricação ao qual seria inspecionado, podendo ser estendida a todos os outros produtos do mesmo lote.

Walter A. Sherwhart foi o pioneiro na aplicação do controle estatístico de processo (CEP), que criou os gráficos de controle e também o Ciclo PDCA, que possibilita o diagnóstico e solução de problemas gerenciais (Paladini, 2005).

No período referente à segunda guerra mundial, o modelo fabril sofreu uma Drástica mudança relativo à sua linha produtiva, que necessitava de uma grande quantidade de

produtos (armamentos em geral) com um alto grau de qualidade proporcionado pelo controle estatístico, tendo para isso que interromper suas atividades produtivas (todos os tipos de produtos), para se destinarem a atender a toda essa nova demanda gerada pela guerra, o que acarretou para as demais organizações ainda remanescentes em suas linhas habituais de produção, inúmeras crises ocasionadas

Principalmente pela escassez de matéria-prima, ocasionando para este segmento uma diminuição da qualidade dos produtos (MAXIMIANO, 2011; CARAVANTES et al 2005).

Após o período da 2ª guerra, os elementos conquistados com o controle estatístico foram difundidos (PALADINI, 2005), impulsionando a criação de diversas associações de controle da qualidade por todo o mundo como a *American Society For Quality Control* (ASQC) em 1946 nos Estados Unidos, e a *Japan Union Of Scientists Engineers* (JUSE) em 1950 no Japão, que a partir dos ensinamentos dos norte americanos puderam implantar estas técnicas e teorias em seu mercado, observando suas particularidades e seus enormes investimentos.

Entre estes teóricos encontrava-se Edward Deming, engenheiro elétrico americano que utilizou toda sua experiência na indústria americana para ajudar na reconstrução econômica Japonesa.

O sucesso no gerenciamento da qualidade no mercado Japonês se possibilitou devido à observação feita por Deming dos erros ocorridos nos Estados Unidos, onde o controle da qualidade baseava-se apenas na separação dos produtos defeituosos dos que estavam em condições de serem vendidos. Deming procurou apoio da alta administração japonesa, para implantar um sistema de controle que impede-se que os defeitos ocorrem, propondo para isso um aumento da produtividade com redução de custos (MAXIMIANO, 2011).

A última das três eras é conhecida como era da qualidade total, apresentada por Feigenbaum (1996) e denominada de controle de qualidade total (TQC - Total Quality Control), que direciona seu foco no cliente, como vem trazendo Maximiano (2011, p.167) que diz:

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

Por tanto, na qualidade total, é de fundamental importância o envolvimento e engajamento de todas as áreas e partes organizacionais de forma conjunta e contínua, visando o sucesso em longo prazo, através da satisfação dos clientes utilizando métodos estatísticos.

Oliveira (2010) traz que em sua plenitude a qualidade total deve sempre considerar a melhoria continua e a inovação do processo devendo vir desde o início do processo quanto do serviço, partindo dos desejos e interesses dos clientes, atrelado juntamente com a confiabilidade e manutenção que se apresentam como fatores de relevância para a escolha de produtos e serviços, por apresentarem tanto a capacidade de desempenho do produto ou serviço quanto à capacidade de realizar manutenção (principalmente por parte dos produtos); Se tratando de produtos, a qualidade total deve abranger os estágios do ciclo industrial, onde Feigenbaum *Apud* Maximiano (2011) enumera em oito pontos:

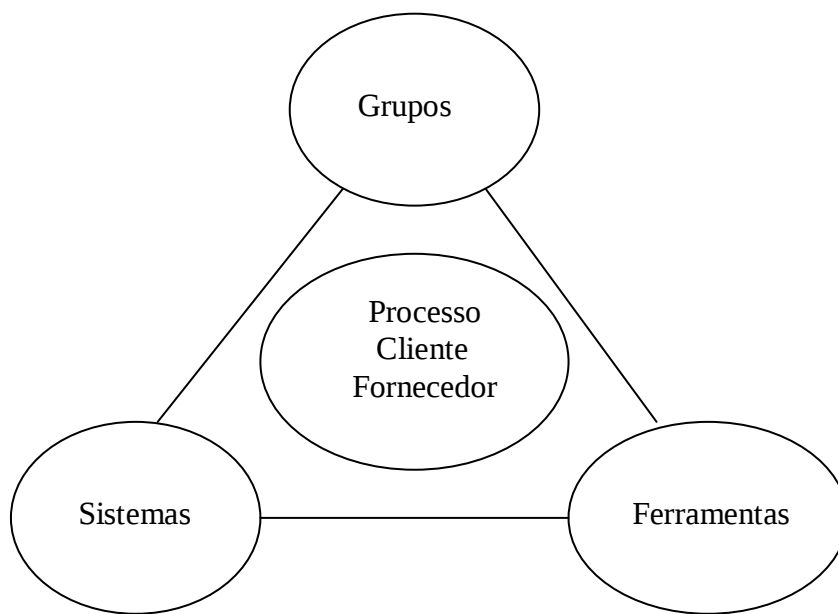
- (1) *Marketing*: Que avalia o nível de qualidade que o cliente deseja atrelado ao preço que esta disposto a pagar.
- (2) Engenharia: que transforma as expectativas e desejos dos clientes em especificações.
- (3) Suprimentos: que envolve a escolha e compra de matérias-primas e de fornecedores.
- (4) Engenharia de processos: que escolhe as máquinas, ferramentas e métodos de produção.
- (5) Produção: que traz a supervisão dos operadores e sua importância para a qualidade da fabricação.
- (6) Inspeção e testes: que devem verificar a conformidade dos produtos de acordo com suas especificações.
- (7) Expedição: que é responsável pelas funções de embalagens e transportes;  
e
- (8) Instalação e assistência técnica (serviço), que ajudam no funcionamento correto dos produtos.

A gestão da qualidade requer um sistema contínuo de revisão e controle, para que se possa assegurar correções de possíveis desvios dos padrões adotados pelas organizações ou ainda melhorias destes processos, onde se integra toda a empresa, com custos compatíveis a sua exigência (LACOMBE, 2008).

O Controle Total da Qualidade (TQC), segundo Crosby (2005) é composto por cinco elementos:

Os grupos, as ferramentas e os sistemas, que vem integrando os conjuntos de cliente/fornecedor e processos como vêm demonstrando no modelo logo a baixo:

**Figura 1:** Modelo do gerenciamento da qualidade



**Fonte:** Adaptado de Crosby (1990)

O processo: é a transformação dos *Inputs* em *outputs*, que por si só podem satisfazer as necessidades dos clientes através dos resultados, gerenciando todo sistema da qualidade ao longo do processo, para um resultado final positivo. Clientes/fornecedores: definidos como

aqueles para quem se fornece o resultado de um trabalho (tanto produto, quanto serviço), independente se agentes internos ou externos a organização.

Ferramentas e técnicas: elas existem para interpretar e maximizar os resultados auxiliando nas decisões e nas ações de melhoramento desses métodos, onde se existe ferramentas básicas para serem utilizadas em organizações, sendo elas segundo Ishikawa (1986):

- Ficha de verificação
- Histograma
- Diagrama de causa e efeito
- Análise de Pareto
- Quadro de controle
- Diagrama de dispersão

Sistemas: um sistema de qualidade são todos os componentes organizacionais que interagem e são determinantes para o sucesso empresarial, atuando de forma coletiva e conjunta, devendo ser aplicada em todas as atividades da organização.

Grupos: A implementação de grupos é de fundamental importância para a melhoria dos processos, possibilitando segurança e confiança para o indivíduo e para a organização, permitindo uma maior relação entre os colaboradores internos, e a maior circulação e distribuição de informações, tanto em escala horizontal, quanto vertical.

### **4.3 Ferramentas de qualidade**

#### **4.3.1 Ficha de Verificação**

Conhecida também como *Check list*, a ficha de verificação é utilizada para melhor observação de algum possível problema da empresa, sendo dispostos em tabelas e planilhas de forma orientada e sistemática, existindo a partir de fatores envolvidos e de padrões comportamentais, economizando tempo. Em geral, existem 4 tipos de listas:

A) Lista de verificação da existência de determinadas condições, do tipo sim/não a resposta final geralmente é o que importa.

- B) Lista de verificação de contagem de quantidades, que permite a verificação das condições exigidas pelo projeto (ou ausência dela), procurando observar a frequência dessas ocorrências.
- C) Lista de verificação de classificação de medidas, onde a mesma verifica a distribuição de características mensuráveis de um determinado projeto.
- D) Lista de verificação de localização de defeitos, que serve para localizar os defeitos ou as características perceptíveis em relação a algum padrão de ocorrência.

#### 4.3.2 - Histograma

Segundo Paladini (2005), histograma é um gráfico que apresenta por categoria as informações sobre a distribuição de dados, observando de forma quase completa a tendência central dos valores e sua variedade, sendo utilizada para analisar os dados a longo prazo, representados na forma de frequência.

Os dados podem ser de dois tipos:

- A) Contagem de defeitos ou atributos
- B) Classificação de medidas

#### 4.3.3 - Diagrama de causa e Efeito

Também conhecido como “diagrama de Ishikawa” (por ter sido Kauro Ishikawa, engenheiro químico Japonês, que o desenvolveu em 1943), ou ainda “Espinha de Peixe” (por ter formato aparentemente de um peixe), tem a finalidade de apresentar de forma ordenada, simplista e lógica a sequência de operações ou fases de um determinado sistema ou processo e suas interações, utilizado para o gerenciamento e o controle da qualidade (CQ).

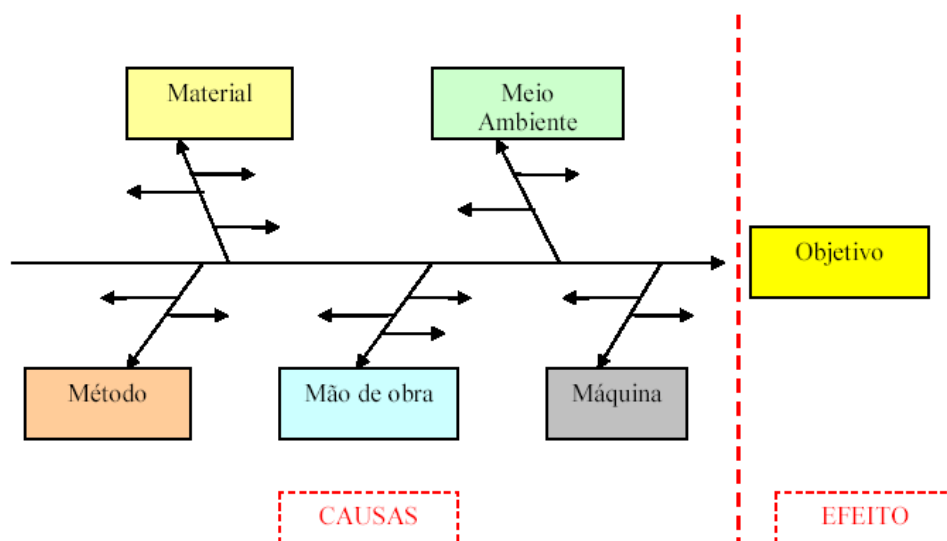
O diagrama é representado por setas e permite de forma hierarquizada visualizar e analisar as causas de problemas nas empresas que podem contribuir para determinada efeito. Este diagrama também pode ser chamada de 6Ms, devido a sua estrutura ser baseada em todos os tipos de problemas se classificarem em 6 tipos:

- Métodos
- Máquinas

- Medida
- Meio ambiente
- Mão de obra
- Matéria

Como vem demonstrando a figura 2

**Figura 2: Diagrama de Ishikawa**



**Fonte:** Adaptado de ISHIKAWA (1986)

#### 4.3.3.1 - Composição do Diagrama:

- 1- Cabeçalho: Que deve conter título do projeto, data, autor (autores).
- 2- Efeito: Vem contendo o indicador de qualidade e o problema do projeto
- 3- Eixo central: Representado por uma flecha horizontal, que vem apontando para o efeito.
- 4- Categoria: São os 6 grupos de fatores relacionados com o efeito.

- 5- Causa: São as possíveis causas potenciais que podem contribuir para o efeito ou problema.
- 6- Sub-causa: São ramificações dos problemas.

#### 4.3.3.2 - Como fazer o Diagrama de Ishikawa

- 1- Identificar o problema que deseja estudar, e que resultado deseja obter.
- 2- Estudar todo o processo envolvido utilizando todos os mecanismos possíveis como, documentação, observação, troca de informação com pessoas envolvidas etc...
- 3- Fazer um *Brainstorming*<sup>1</sup> com as pessoas envolvidas, com objetivo de que todos exponham suas idéias, relativa ao problema.
- 4- Organizar as informações principais e eliminar as sem importância.
- 5- Montar o diagrama checando as informações.
- 6- Identificar o que é mais importante para que se possa alcançar o objetivo desejado.

#### 4.3.3.3 - Benefícios da utilização do diagrama de Ishikawa

- 1- Promover o aperfeiçoamento do processo.
- 2- Possibilita a observação mais efetiva das potenciais causas de problemas.
- 3- favorecer um ambiente propício para o *Brainstorming*.
- 4- Envolve todos os funcionários da organização.

#### 4.3.4 Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto ou diagrama ABC, é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências de maneira decrescente (da maior a menor), ao qual se permite a priorização de problemas, a partir da análise dos dados podendo ser útil a análise da curva potencial acumulada deste diagrama. Definindo e analisando quais são os problemas ou

---

1- *Brainstorming*- Palavra em inglês que significa tempestade de idéias; Onde se reúnem um grupo para se gerar idéias sobre um determinado tema, sem críticas e interrupções.

defeitos que surgem ao decorrer do processo, para que se possa saná-los e atingir o objetivo final (ROTONDARO, 2005).

A priorização de problemas, onde se insere os dados em duas colunas (X e Y), sendo as causas na coluna X e os efeitos na coluna Y.

#### 4.3.5 - Quadro de Controle

Paladini (2008) afirma que o quadro de controle é uma ferramenta utilizada durante um processo que determina um limite de tolerância, limitada por uma margem inferior e uma margem média do processo, estabelecidas estatisticamente.

O quadro ou cartas de controle tem como objetivo principal verificar se o processo está sob o controle, podendo ser de dois tipos:

- Controle por variáveis
- Controle por atributos

O controle por variáveis são utilizados em situações onde as características da qualidade são diretamente mensuráveis, utilizando para isso dispositivos numéricos.

No controle por Atributos, os característicos não são medidos por um instrumento numérico, e sim através de uma análise sensorial (visual, odores, sons, sabores), utilizando-se de uma base subjetiva qualitativa e binária.

#### 4.3.6- Diagrama de Dispersão

O Diagrama de dispersão ou ainda gráfico de dispersão, permite a verificação da correlação entre variáveis quantitativas e a relação da intensidade de suas causas e seus efeitos, entre elas identificando qual tipo de correlação existe entre elas, se positiva, negativa ou ainda sem correlação.

#### 4.4 – INSTRUMENTOS DA QUALIDADE

Ao decorrer dos anos, inúmeros artifícios e ferramentas foram surgindo possibilitando assim um constante melhoramento dos processos da qualidade, como os círculos de controle de qualidade (CCQ), os 14 pontos de Deming, o Ciclo PDCA, o Kaban entre tantos outros instrumentos que vem surgindo para aperfeiçoar o sistema de gestão da qualidade.

Oliveira (2010) enfatiza que alguns instrumentos administrativos são correlacionados com uma maior ou menor intensidade de qualidade, corroborando com todo escopo administrativo já existente, por este serem estruturados por processo.

Neste ponto iremos discutir algumas outras ferramentas que vem possibilitando um real avanço neste campo de pesquisa e de constantes estudos.

##### 4.4.1 - Círculos de controle da qualidade (CCQ)

Os círculos de controle da qualidade são criados por funcionários que se reúnem voluntariamente visando identificar possíveis problemas relativos às suas atividades, porém estes círculos não possuem condição de decisão, apenas caráter de ajuda gerencial.

Lacombe (2008, p.466) afirma que “o círculo de controle da qualidade é um dos instrumentos importantes de sugestões para melhorias que de outra forma passariam despercebidas”.

Os círculos de controle da qualidade (CCQ) devem conter algumas características:

1. Pequenos grupos, formados em um mesmo departamento ou órgão.
2. Todos os membros devem participar dos grupos de forma voluntária.
3. De forma geral, estes círculos funcionam durante o expediente do trabalho.
4. Prévio treinamento para os participantes.
5. Os grupos não têm o poder de tomar decisões, e sim de sugerir alternativas onde podem aceita-las ou não.
6. A administração (gerencia) deve apoiar o funcionamento desses grupos.

#### 4.4.2 - Os 14 Pontos de Deming

Este método foi desenvolvido por Edward Deming, onde compreende 14 princípios que discutem sobre o gerenciamento da qualidade.

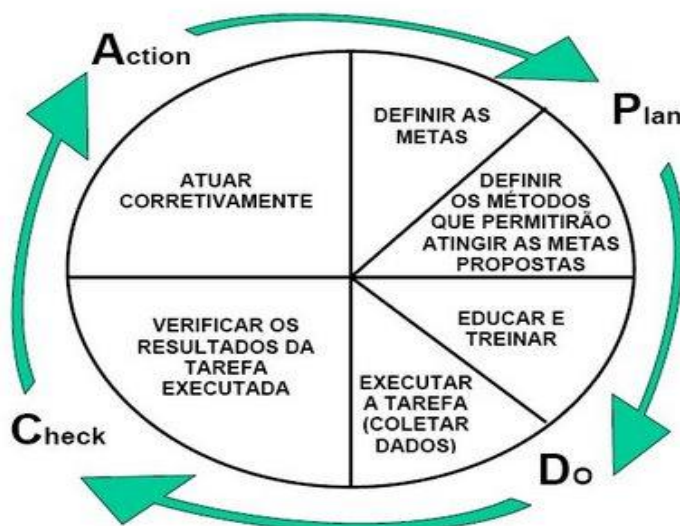
Os 14 pontos são:

- 1 - Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço; Em propósito de uma contínua melhoria, com finalidade de tornar a empresa mais competitiva, permanecendo no mercado e criando empresas.
  - 2- Adote uma filosofia de trabalho moderna, pois estamos em uma nova era da economia, onde a administração deve despertar para o desafio, não aceitando a conveniência com atrasos, erros, materiais defeituosos e mão-de-obra inadequada, devendo sempre assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança.
  - 3- Termine com a dependência da inspeção em massa, possibilitando a qualidade no processo desde o início.
  - 4- Acabe com a aprovação de orçamento com base apenas no preço mais baixo, considere prioritariamente a qualidade ao selecionar fornecedores para cada item de produtos e serviços, fundamentando esta relação na base da legalidade e na confiança, minimizando os custos totais.
  - 5- Melhore constantemente o sistema de produção e prestação de serviço, encontrando e eliminando todos os problemas e causas. Reduzindo os custos de forma sistêmica.
  - 6- Instituir métodos de treinamento no local de trabalho, onde o supervisor deve ser responsável por todos os processos.
  - 7- Promover a liderança, criando condições para a realização adequada do trabalho.
  - 8- Afastar o medo da ambiente de trabalho, criando um clima de confiança e respeito mútuo entre as pessoas da empresa para que todos possam trabalhar eficientemente.
  - 9- Remover as barreiras entre os departamentos para que toda a organização aja como uma equipe, antecipando problemas produtivos que possam afetar o produto ou serviço.
- Conhecendo melhor seus funcionários e fornecedores, possibilitando assim o atendimento de suas reais necessidades.

- 10- elimine metas numéricas, *slogans* e rótulos que apenas cobram um maior engajamento por parte do funcionário e uma maior produtividade, sem indicar métodos ou ideias de como atingi-las. Só estabeleça metas com a orientação e indicação de como alcança-las.
- 11- Não utilize cotas numéricas na linha de produção, elimine a administração por objetivo, use os padrões numéricos como instrumentos de consciência de sua situação e dos resultados dos esforços.
- 12- remova as barreiras que impedem que as pessoas se sintam responsáveis e orgulhosas pelos trabalhos desempenhados por eles.
- 13- Introduza um programa institucional de aprimoramento e educação, para que se possa manter uma equipe atualizada, com modelos estatísticos, materiais, máquinas etc...
- 14- engajamento de toda a empresa no sentido de realizar a transformação, garantindo que esse princípio passe a orientar as decisões diárias.

#### 4.4.3 - Ciclo PDCA

**Figura 3 - Ciclo PDCA**



**Fonte:** Adaptado de Deming (1990).

O ciclo PDCA ou ciclo de Shewhart propõe a análise e solução de problemas através da utilização de um ciclo (PDCA) P - Plan/Planejar, D- do/Fazer, C- Check/Checar, A-

Act/Agir, onde se deve planejar o objetivo, fazer o planejado, checar os resultados e depois agir implementando a melhoria contínua com mostra a figura 3.

Embora tenha sido Walter Shewhart quem tenha desenvolvido este ciclo, foi Edward Deming o seu divulgador, sendo este mesmo ciclo também conhecido como “ciclo de Deming”.

O ciclo PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão com a finalidade de tornar mais claras e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.

O ciclo PDCA segue os determinados passos:

#### 1º Passo

- Plan (planejamento)- aonde vem estabelecendo missão, visão, objetivos e metas, através de procedimentos e processos metodológicos, com a finalidade de atingir os resultados almejados.

Existem dois tipos de metas:

- Metas para Manter
- Metas para Melhorar

As metas para manter ou metas padrão são metas de processamento para realizar suas atividades; Utilizando para isso a qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão etc... Através do procedimento operacional padrão (POP)

Já as metas para melhorar, modificam de algum modo à maneira de trabalhar, objetivando atingir novas metas e novos resultados. Devendo identificar o problema, e analisando todo o processo a ser utilizado e estabelecer o plano de ação do processo.

#### 2º Passo

- Do (executar o plano)

É executar todas as tarefas estipuladas pelo plano de ação, através de:

A) Treinamento no local de trabalho ao qual o método vai ser utilizado.

B) Execução do método utilizado.

C) Coletar dados para posteriormente ser verificado o processo.

#### 3º Passo

- Check (Verificação)

Neste momento, se verifica o processo como todo para que se possam avaliar os resultados, monitorando periodicamente e produzindo relatórios eventuais destas avaliações processuais

#### 4º Passo

- Act (Ação)

A partir dos resultados obtidos através desta avaliação, pode-se tomar alguma ação corretiva, para que se aprimore ou corrija eventuais problemas ou falhas.

#### 4.4.4 *Just in Time*

É uma filosofia de trabalho que significa tempo zero, que luta contra os desperdícios gerados nos sistemas produtivos, procurando produzir no momento certo, na quantidade certa, com a qualidade esperada, eliminando tudo aquilo que se considerar desnecessário ao processo, como acrescenta Paladini (2008, p. 29), “toda a ação ou operação, todo procedimento que não acrescentar valor ao bem ou serviço em desenvolvimento, é perda”, e como qualquer tipo de perda, deve ser eliminada.

#### 4.4.5 Kanban

É uma técnica relacionada ao processo de produção, utilizada para controlar o fluxo produtivo, tanto na entrada de componentes quanto na saída desses produtos acabados. Procurando sempre trabalhar com um estoque tendendo a zero. O Kanban é um cartão que a medida da evolução dos processos, vem sendo apresentado para liberar o fluxo seguinte.

#### 4.4.6 - Terceirização

Corresponde a situação em que a organização entrega suas obrigações a terceiros, obrigações estas que não correspondem ao principal negócio desta organização, objetivando uma maior eficiência e qualidade desses processos, acarretando em uma maior competitividade e diminuição de custos, devendo para o sucesso desta relação, existir uma interdependência e maior cooperação entre as organizações.

#### 4.4.7 - Kaizen

É um modelo de produção oriental, que visa produzir de forma enxuta, buscando uma melhoria contínua através de redução de custos, onde todos os trabalhadores de uma Organização possam trabalhar de forma conjunta e coletiva. (FERREIRA et al, 2000).

#### 4.4.8 - Método dos 5S

É uma filosofia de trabalho que busca promover uma conscientização coletiva na empresa, através da responsabilidade de todos buscando tornar um ambiente de trabalho mais produtivo, agradável e seguro, reduzindo assim, desperdícios, tempo e dinheiro. Sendo dividido em 5 fases:

##### 1º Fase

Seiri (Senso de utilidade) - Consiste em disponibilizar no ambiente de trabalho apenas os materiais realmente úteis, eliminando ou realocando os demais materiais de forma mais adequada

##### 2º Passo

Seiton (senso de organização)- Consiste em ordenar cada coisa em seu determinado lugar, organizando-as de forma a priorizar nos locais mais próximos, os materiais mais utilizados, e os menos utilizados em algum lugar que não atrapalhe ou prejudique as tarefas rotineiras.

### 3º Fase

Seiso (senso de limpeza)- Consiste em manter o ambiente de trabalho limpo e organizado, tornando-o seguro e com qualidade.

### 4º Fase

Saiketsu (senso de saúde) - Consiste em aplicar ações que objetivam a manutenção e melhoria da qualidade e vida dos trabalhadores, pois se entende que quem não cuida bem de si mesmo, não pode cuidar bem do ambiente organizacional com qualidade.

### 5º Fase

Shitsuke (Senso de disciplina) – consiste em empenhar-se completamente aos objetivos da organização, aonde se produz a rotinização da melhoria que já se alcançou, através do atendimento satisfatório das outras 4 fases anteriores, e não relaxando para o processo da qualidade, devendo sempre buscar uma constante melhoria desses processos.

## 4.9 - Normas ISO 9000-

São instrumentos internacionais de certificação, que garantem de certa forma o padrão de qualidade de determinado produto, que objetiva segundo Lacombe (2008:468), “(I) reduzir custos por meio da padronização; (II) Melhorar a qualidade por meio da definição de padrões aceitáveis; e (III) expandir o comércio, por meio da garantia ao comprador de que os produtos e serviços estão satisfazendo aos padrões considerados bons”.

### **Quadro 1 : exemplo de normas ISSO da Série 9000**

|          |                                                                                                                                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 9000 | Normas sobre gestão e garantia de qualidade: diretrizes para seleção e uso.                                                      |
| ISO 9001 | Sistema da qualidade: modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, fabricação, montagem e assistência técnica. |
| ISO 9002 | Sistema da qualidade: modelo para garantia da qualidade em produção e instalação e serviços associados.                          |
| ISO 9003 | Sistema da qualidade: modelo para garantia da qualidade em teste e inspeção finais.                                              |

ISO 9004      Princípios de gestão e sistemas da qualidade/Diretrizes.

**Fonte:** Lacombe, (2008)

#### **4.5- Modelos de TQM**

Paladini (2005) afirma que existem alguns modelos na tentativa de representar o que constitui o TQM, como por exemplo, os modelos de Shiba e Zaire.

#### **4.6 - Modelo de Shiba**

O modelo de Shiba (1997) vem defendendo que o TQM, é um sistema que se possibilita através da satisfação dos clientes, a partir da melhoria dos produtos e serviços.

Nesse modelo, a qualidade é fundamentada a partir de quatro elementos:

Foco nos clientes, melhoria contínua, participação total, atividade com foco na qualidade (TQM), todas estas unidas através do entrelaçamento social.

Esta representação é denominada revoluções, como pode ser observada no modelo chamado de WV, na figura 4.

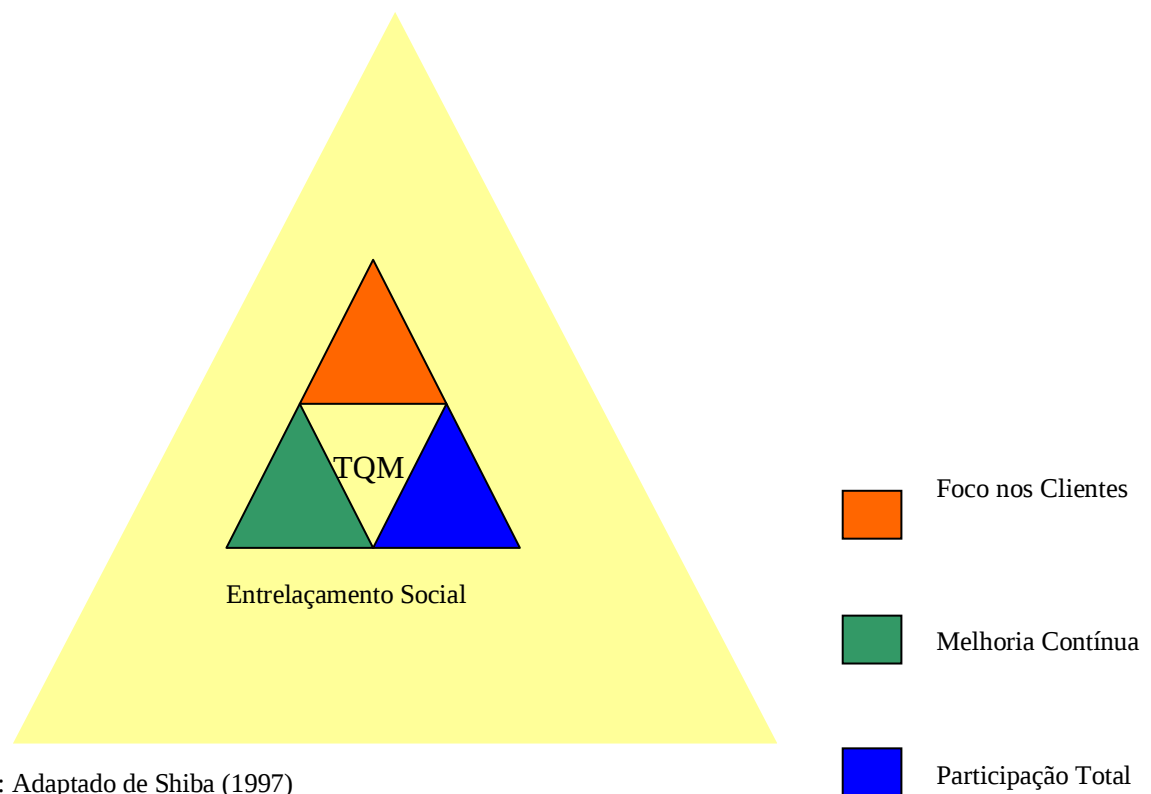
O foco nos clientes deve sempre buscar atender a necessidade de seus consumidores, e ser também capaz de satisfazer as mudanças de suas necessidades e também suas possíveis expectativas, concentrando seus recursos e esforços para este fim.

Outro elemento é a melhoria contínua dos processos que possibilita para as organizações um melhor desempenho, aumentando a qualidade dos produtos através da solução de problemas e um resultado positivo para estas organizações, utilizando para isso o ciclo PDCA.

O terceiro elemento é a participação total, que afirma que todos os funcionários devem estar integrados e envolvidos com os princípios do TQM.

E por fim, o quarto e último elemento refere-se ao entrelaçamento social, que diz respeito à troca de informações entre as organizações, compartilhando experiências, problemas e soluções juntamente com as práticas de gestão.

**Figura 4: O modelo WV para o TQM**



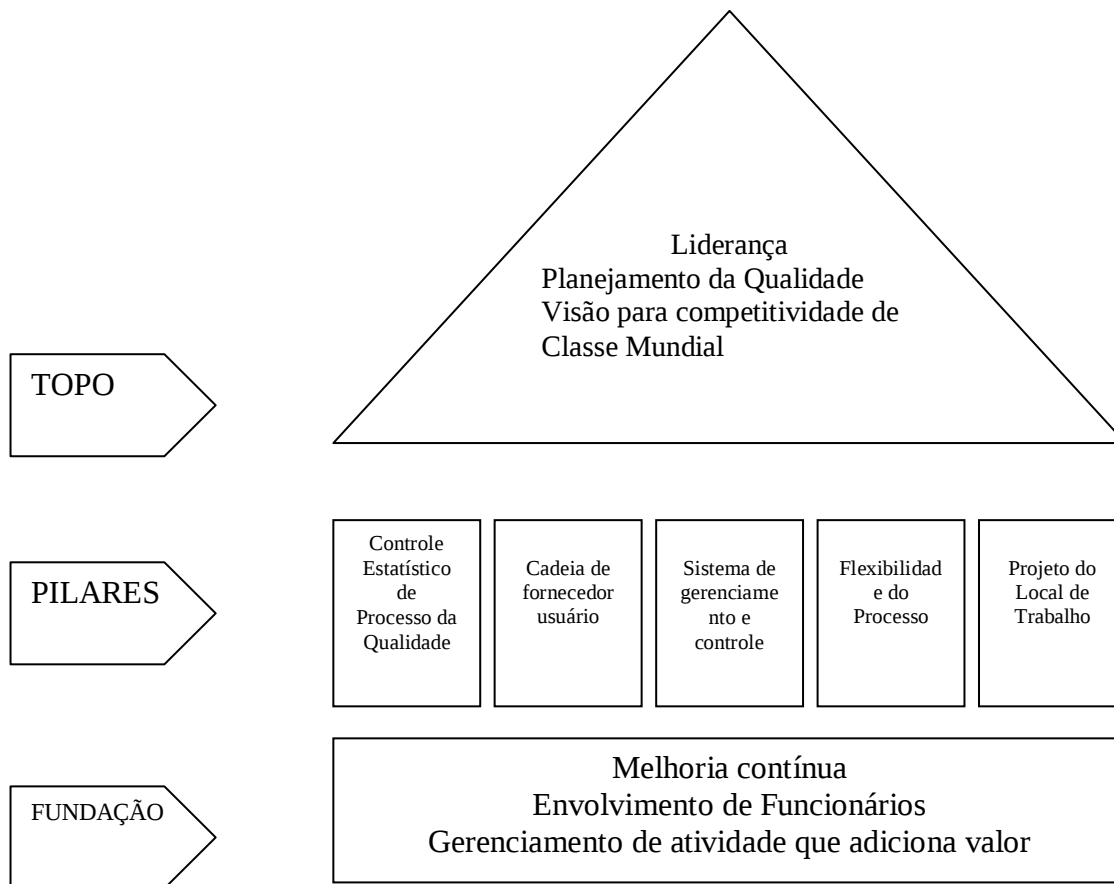
Fonte: Adaptado de Shiba (1997)

#### **4.7 - Modelo de Zaire**

O modelo proposto por Zaire (1991) afirma que sua estrutura é similar a uma construção civil, recebendo até o nome de “blocos de construção”, pois estabelece que o TQM depende de fases: a fundação que tem por base a melhoria contínua e o envolvimento com os funcionários, os cinco (5) pilares verticais de sustentação compostos pelo controle estatístico do processo da qualidade, pela cadeia de fornecedores e usuários, sistema de gerenciamento e controle, flexibilidade do processo e pelo projeto local de trabalho, seguido pelo topo formado pela liderança, pelo planejamento da qualidade e pela visão para competitividade de classe mundial, como vem demonstrando a figura 5.

A rigidez e a segurança da organização são determinadas através da ligação entre os blocos, é uma determinada ameaça (fraqueza) em alguma parte do modelo que pode ocasionar um efeito desastroso no processo TQM como um todo, portanto, todos os elementos da estrutura devem ser priorizados pelas organizações.

**Figura 5: O modelo “blocos de construção”**



**Fonte:** Adaptado de Calarce (2001)

#### 4.8- A Qualidade Hoje

Caravantes et al (2005), vem trazendo que anteriormente a qualidade era apenas relacionada as características atribuídas aos produtos físicos, sem se quer se preocupar com as necessidades dos clientes, utilizando os gráfico de controle estatísticos e cartas de controle como instrumentos de avaliação do processo, que geravam uma importante vantagem competitiva para as organizações que as utilizavam.

A preocupação gerada à qualidade nos serviços só passou a fazer parte da realidade empresarial a partir da década de 80, a partir da introdução da gestão participativa, melhorias constantes, erro zero, *empowerment*, juntamente com processos de planejamento e

desenvolvimento de ideias de treinamentos, liderança, motivação e comprometimento, focando sempre à satisfação dos clientes.

Atualmente a gestão da qualidade esta sendo tratada cada vez mais a partir da ótica do consumidor, onde a satisfação desses clientes é o ponto primordial das relações de melhoria dos procedimentos da qualidade, referentes a ofertas competitivas e durabilidade dos produtos durante toda vida útil.

A qualidade total é vista hoje em dia, como uma filosofia da administração por englobar todas as áreas de uma empresa, incluindo os níveis hierárquicos.

Devido às constantes mudanças no ambiente organizacional, a qualidade total vem ganhando cada vez mais espaço devido às respostas rápidas e positivas, e também pelo constante crescimento competitivo, apresentando uma característica holística incluindo os fornecedores (GABOR, 1994).

Winder (1994) traz também que este sistema deve sustentar o relacionamento e a interação entre todos esses participantes, por entender que a dedicação dos funcionários atrelada ao foco aos clientes, é o ponto mais importante desse processo.

Em um estudo publicado na revista *HSM Management* (2000:130), desenvolveu-se um estudo comparativo sobre algumas ferramentas gerenciais utilizadas pelos executivos sul-americanos, europeus, e americanos e canadenses, onde se constatou através destes rankings comparativos, que na América do sul 83% dos executivos utilizam o gerenciamento total da qualidade como uma prática atuante em suas empresas, contra 65% dos executivos europeus que adotam também esta prática. Relativo ao gerenciamento desta prática gerencial nos Estados Unidos e Canadá, não se informou o percentual de empresas que adotam esta prática como ferramenta de apoio, porém a mesma pesquisa vem informando que quase 80% dos gestores empresariais dos respectivos países aferem com regularidade a satisfação dos seus clientes, contra 76% das empresas européias e 65% das empresas da América do sul.

#### **4.9 - Qualidade no Brasil**

Ao se comparar o desempenho brasileiro com o desempenho médio mundial de países desenvolvidos, observa-se a segmentação e a insuficiência em termos de qualidade do nosso país (ALBRECH, 2002), ou ainda como cita Paladini (2008), a qualidade no Brasil é

entendida como sendo os constantes esforços para que os defeitos sejam minimizados, juntamente com a ideia localizada de melhorias restritas.

Porém, influenciada pelos exemplos positivos oriundo de grandes mercados econômicos nos últimos anos, o gerenciamento da qualidade brasileira passou a ser vista pelos gestores empresariais como um importante diferencial, devido à concorrência constante e acirrada das organizações.

Sendo o modelo administrativo brasileiro, ainda hoje, baseada em um modelo Pré-Taylorista segundo Caravantes et al (2005), onde uma pequena parte conseguiu superar a barreira limitadora do desempenho produtivo e de suas técnicas e mecanismos utilizados para isso, passando realmente a focar no cliente e em suas necessidades.

A maioria dos empresários não dá o devido valor ao gerenciamento da qualidade aqui no país, se valendo de Sacs que não funcionam, assistências técnicas que nunca são encontradas entre tantos outros fatores que tornam a gestão da qualidade no Brasil, um modelo ainda em desenvolvimento, que precisa urgentemente melhorar e se desenvolver.

#### 4.9.1 - Qualidade em Caruaru

Em recente pesquisa realizada pela fundação de amparo à ciência e tecnologia do estado de Pernambuco (FACEPE), Feitosa e Vieira (2012) afirmam que a gestão da qualidade dentre algumas outras práticas gerenciais, é fortemente desenvolvida no município de Caruaru, onde se avaliou quinze (15) organizações de médio e grande porte de distintos segmentos de atuação como serviço, indústria e varejo, onde se observou que esta prática gerencial é difundida e utilizada em doze (12) das quinze (15) organizações estudadas.

O segmento industrial apareceu com o melhor resultado, onde todas as organizações estudadas utilizam esta prática gerencial (totalizando cinco organizações), sendo seguida pelo segmento de serviço apresentando quatro (4) das cinco (5) que vem utilizando a gestão da qualidade, e finalizando pelo segmento de serviços apresentando três (3) das cinco (5) organizações que se valem do gerenciamento da qualidade em suas organizações.

Através desta pesquisa, se pode concluir que como prevê Albrecht (2002), a qualidade se apresenta principalmente em torno da segmentação industrial, porém seguidos de perto pelos outros segmentos, que vem desenvolvendo com grande propriedade e em crescente

expansão o que de certa forma pode-se apontar como uma das causas de crescimento da cidade, que vem se firmando como a maior economia do interior pernambucano.

#### **4.10- Custos da não Qualidade**

Os custos da qualidade são agrupados em dois conjuntos, Segundo Maximiano (2011): os custos de prevenção e os custos de avaliação.

Os custos de prevenção são os custos relativos a evitar que os erros ou defeitos venham por ventura ocorrer, devendo para isso:

- Planejar todo o processo decorrente ao controle da qualidade;
- Desenvolvimento de produtos com qualidade;
- Desenvolvimento do sistema produtivo;
- Desenvolver uma manutenção preventiva.

Entre outros sistemas, os custos relacionados com a prevenção se torna bem mais barato do que os custos de um retrabalho.

Os custos de avaliação são custos referentes à qualidade do sistema produtivo de bens ou serviços, onde se aplica:

- A medição e teste de qualidade da matéria prima ou insumo produtivo;
- Aplicação de atividades de controle estatístico de processo;
- Processo de inspeção e;
- Elaboração de relatórios de avaliação.

##### **4.10.1- Os custos da não qualidade**

Assim como os custos da qualidade, os custos da não qualidade também se agrupam em dois grupos: os custos internos de defeitos e os custos externos dos defeitos, onde ambos os custos devem ser reduzidos ou eliminados, para que se possa gerar mais qualidade com menos custo.

Os custos internos de defeitos são os custos identificados ainda dentro do setor de produção ou ainda serviço, antes que o mesmo tenha chegado às mãos dos compradores ou clientes, onde geralmente estes custos são relativos à:

- Produtos com algum defeito que se necessite um retrabalho;
- Matéria-prima rejeitada;
- Modificação em alguma parte do processo;
- Maquinário parado por algum problema ou ainda correção.

Já os custos externos dos defeitos, são quando os defeitos ocorrem depois que os produtos ou serviços já tenham chegado às mãos dos clientes. Este tipo de custo é mais prejudicial à empresa, tanto do por parte financeira da organização por ter que corrigir esta falha, quanto por parte do cliente, aonde irá se perder a confiança que o cliente vinha depositando junto a empresa.

Estes custos externos de defeitos são geralmente encontrados através:

- Das garantias legais atribuídas aos clientes a partir da aquisição;
- Perda ou extravio de encomendas;
- Através das devoluções dos produtos;
- Perda de clientes e de mercado para seus concorrentes setoriais e diretos.
- *Recall*

#### **4.11- Sistema de Franquias**

##### **4.11.1 - O que se entende por franquias**

Segundo Martins (1996), franquia ou *franchising* é o contrato que concede a uma pessoa, o direito de comercializar os produtos, marcas ou serviços de outra empresa, estabelecida mediante um contrato sem que se tenha um vínculo de subordinação entre eles.

Cruz (1993) traz em seu livro, que este sistema surgiu no ano de 1860, quando a empresa norte-americana *Singer Sewing machine*, credenciou diversos agentes por todo o país, lhes concedendo publicidade, mercadorias, marca e conhecimento técnico, para que pudesse ser trabalhada por estas organizações.

Outras organizações seguiram os moldes da *Singer*, porém, apenas no ano de 1955 com a criação da rede de lanchonetes MC Donald's é que a franquia passou a adotar a forma atual de comércio, e passou a se expandir por todo o mundo após a 2ª guerra mundial.

#### 4.11.2 Tipos de Contratos de Franquias

##### 4.11.2.1 - Franquia de Serviço

Este tipo de franquia, é caracterizada por disponibilizar aos clientes por parte do franqueador, os mesmos serviços e produtos oferecido por uma matriz, seguindo os mesmos padrões e especificações.

##### 4.11.2.2 - Franquia de Produção

Neste tipo de franquia, o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelo franqueado, e posteriormente os distribuem aos mesmos.

##### 4.11.2.3 - Franquia de Distribuição

Este tipo de franquia é caracterizada pelo franqueador selecionar diversas empresas para produzirem seus produtos. Por conta do franqueado, fica a responsabilidade de distribuição destes produtos, por meio de suas diversas redes, que devem por sua vez identificar para a distribuição aos consumidores finais, com finalidade de preservar a boa imagem do distribuidor.

##### 4.11.2.4- Franquia de Indústria

Neste tipo de franquia, o franqueador, possibilita ao franqueado todas as condições necessárias para que os mesmos passem a industrializar os produtos.

#### 4.11.3 - Duração do contrato de Franquia

Marco (2001), diz que o prazo de franquia deve ser suficiente para garantir ao franqueado além do retorno de capital investido, uma margem de lucro.

Segundo a lei 8.955/94 fica a critério do franqueado e do franqueador o prazo de início e término do contrato, podendo ser prorrogado ou revogado. Em geral (DINIZ, 1997) diz que as principais causas de revogação de um contrato são:

- Inexecução voluntária do contrato
- Caso fortuito ou força maior
- Morte de um dos contratantes, quando o contrato for intuito personal.

#### 4.11.4 - Contrato de Franquia no Brasil

O contrato de *franchising* se faz vigente no Brasil desde 15 de dezembro de 1994 na forma da lei 8.955, porém, desde 1975 se tem notícias deste sistema de trabalho no país, quando se instalou no Brasil a franquia de idiomas do Yazigi.

Atualmente, segundo A associação brasileira de *franchising*, o Brasil atualmente ocupa o 3º lugar no mundo dos países que mais possuem franquias, atrás apenas dos EUA e do Japão, aonde vem apresentando um crescimento anual de (20% a.a), com faturamento de R\$ 28 bilhões de reais a.a

### 4.12- Definindo varejo

Segundo Salim et al (2005:7) afirma:

“A venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidades geralmente pequenas, para seu próprio consumo. Ou seja, a

empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio, qualquer parcela de quantidade comprada”.

A venda a varejo se caracteriza por não existir o fornecimento de produtos pelo consumidor final, que geralmente os consome para uso pessoal e através do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

De acordo com a apresentação das organizações varejistas segundo Kotler (1998), elas podem ser: organizações varejistas, lojas de varejo e varejos sem loja.

Uma das decisões mais importantes para o segmento varejista é a definição do mercado-alvo, pois sem esta definição o varejista não pode tomar importantes decisões sobre sortimentos de produtos, decoração de loja etc...

Estratégias de diferenciação de produtos são necessárias no segmento varejista para a promoção do ramo, como: exibir novidades de primeira mão, oferecer produtos e serviços diferenciados, produtos especializados, promoção de eventos de impacto etc.

## **CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 HISTÓRICO**

A rede Multicoisas foi criada em 1984 por Lindolfo Martin e sua mulher, que iniciaram no ramo da construção e reforma com a abertura da primeira unidade na cidade Sul Matogrossense de Campo Grande. A loja foi aberta com um diferencial, no qual a principal filosofia de trabalho seria "Uma organização que busca a valorização do conhecimento e do ser humano". Os principais produtos oferecidos nas unidades Multicoisas são produtos para "pequenos Reparos", especializadas em conveniência de reparos domésticos e comerciais, oferece uma grande variedade de produtos. Com o conceito testado, Lindolfo decidiu expandir a marca Multicoisas por todo Brasil (MULTICOISAS, 2012).

No ano de 1990 decidiu expandir a marca Multicoisas por todo Brasil. Para não perder o foco, já que as lojas seriam instaladas em várias localidades do país, o casal optou pelo sistema de franquia, tornando-se pioneira no ramo do Brasil, sendo hoje conhecida e nacionalmente premiada por oferecer soluções para o dia a dia. A primeira franquia da Multicoisas surgiu em Apucarana, no interior do Paraná, pelos irmãos Marcio e Celso Fabian Iwankiw. Outras unidades surgiram nas cidades de Londrina- PR, em São Paulo e em Campo Grande (MULTICOISAS, 2012).

Hoje 2012 são mais de 80 lojas localizadas em diversos estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo e o Distrito Federal. Muitos dos franqueados já renovaram o contrato de franquia, que varia entre 5 a 12 anos (MULTICOISAS, 2012).

A filosofia de trabalho com a valorização do ser humano ainda é preservada e aperfeiçoada na rede Multicoisas. Os principais conceitos, como: conveniência, Acessibilidade aos produtos (autosserviço); Orientação técnica (ensina-se a fazer / usar); Dinâmico clima promocional (vitalidade do mercado) e sobre tudo satisfação garantida dos consumidores (MULTICOISAS, 2012).

Multicoisas oferece para todos os seus funcionários: a Universidade Multicoisas, onde todos os franqueados têm à disposição diversos cursos e treinamentos para melhoria de seus

negócios; onde os mesmos são avaliados periodicamente sobre o Índice de Desempenho Operacional (I.D.O), que avalia a performance dos franqueados (MULTICOISAS, 2012).

## **5.2 – Razão Social**

Ok 3 Utilidade Comercio, LTDA EPP

CNPJ: 97.519.262/0001-67.

## **5.3 – Nome Fantasia**

Multicoisas

## **5.4 – Localização**

Av. Adjar da Silva Casé, 800 – sala 104/105.

Bairro: Indianópolis/ CEP - 55.024-740

Cidade: Caruaru/PE

## **5.5- Produtos/ Serviços Oferecidos**

Os principais produtos oferecidos nas unidades Multicoisas são produtos para “pequenos Reparos”, especializadas em conveniência de reparos domésticos e comerciais, oferece uma grande variedade de produtos.

## **5.6 - Natureza Jurídica**

Franquia

## **5.7- Número de Funcionários**

A Multicoisas Caruaru é composta por 10 (dez) funcionários e 2 (duas) acessórias: Um gerente geral, um subgerente, um auxiliar administrativo, três vendedores, três caixa, além de uma acessória contábil responsável pela parte financeira e contábil da organização.

## 5. 8 – ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados do *Survey*, os dados foram tratados através de uma análise de conteúdo e também uma análise lexical (Freitas e Janissek, 2000), levando-se em consideração as variáveis qualitativas, pelo estudo ter como objetivo desenvolver uma abordagem qualitativa sobre a gestão da qualidade empregada na organização.

Os questionários foram aplicados durante os meses de Junho e Julho do corrente ano, sendo aplicado inicialmente apenas com os gestores da organização, e posteriormente aplicado a todos os funcionários para que se pudesse averiguar a veracidade das respostas da gerencia; Sendo também desenvolvida uma entrevista estruturada aplicada junto aos gestores desta organização, com o intuito de avaliar por quais problemas a organização esta passando para se implantar possíveis soluções gerenciais, utilizando com este intuito os modelos de Ishikawa e o e o diagrama de Pareto.

Após a conclusão da coleta dos dados, iniciou-se o processo de tabulação e agrupamento destas informações, que foram tratadas e analisadas.

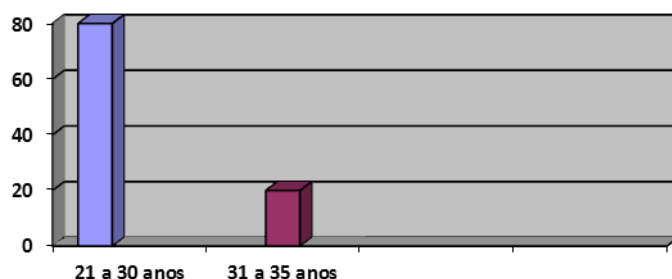
Relativos ao perfil dos respondentes, têm que 30% do quadro de funcionários pertencem ao gênero masculino, totalizando três (3) funcionários e os outros 70% pertencem ao gênero feminino sete (7). A maioria dos funcionários é composta por jovens entre 21 a 30 anos (80%) e apenas 20% de 31 a 35 anos, conforme demonstrado nos gráficos 1 e 2.

GRÁFICO 1: Distribuição de Funcionários por Sexo



FONTE: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa (2012)

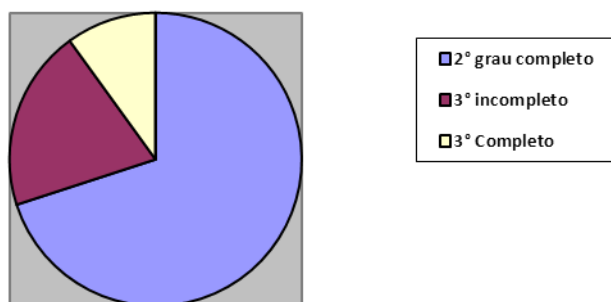
Gráfico 2: Distribuição de Funcionários por Idade



**FONTE:** Elaborado pelo autor através dos dados da pesquisa (2012).

A pesquisa aponta também que 70% dos funcionários possuem o 2º grau completo, 10% o 3º grau incompleto e 20% possuem o terceiro grau completo, conforme o gráfico 3 apresenta:

Gráfico 3: Distribuição de Funcionários por Grau de Ensino



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa, (2012).

Ao analisar a temática proposta pelo estudo, observa-se que a organização utiliza uma abordagem baseada no usuário, devendo o produto atender as necessidades e desejos dos clientes, de acordo com suas especificações, garantindo sua satisfação através da excelência no atendimento.

O processo de inspeção utilizado pela empresa como controle, ocorre através dos *check list* das mercadorias, antes da entrada da nota fiscal, que segundo o subgerente:

“Através do *check list* de todas as mercadorias, a empresa pode diminuir e muito o número de avarias da empresa, tendo em vista que podemos encontrar algum tipo de

problema em algumas de nossas mercadorias, antes que elas se tornem prejuízo para a empresa, e antes que cheguem às mãos dos nossos clientes”. (Multicoisas, 2012).

Como ferramentas administrativas empregadas na empresa para maximização dos resultados da qualidade, são utilizadas: o quadro de controle através do controle por atributos, que se vale da análise sensorial (juntamente com o *check list*) para auxiliar no processo de inspeção. Os círculos de controle da qualidade, que são feitos entre os funcionários do mesmo setor, como caixas ou vendedores, ou ainda com o pessoal administrativo.

As fichas de verificação, que contém a lista de localização de defeitos ou características que possam ser perceptíveis relativos a algum padrão de ocorrência; E também utilizando como ferramenta de apoio a terceirização, transferindo para outras organizações atividades como transporte das mercadorias, mediante um contrato de prestação.

Relativo às reuniões, elas ocorrem na empresa, durante o horário de trabalho, com frequência diária e mensal, as reuniões diárias recebem o nome de sintonia e as reuniões mensais são chamadas de RDE (reuniões de desenvolvimento), com duração de uma hora e meia ou duas horas no máximo, auxiliadas pela técnica de *brainstorming*, tendo como objetivos solucionar conflitos e problemas existentes na organização, como vem citando o gerente:

“As reuniões já auxiliaram na solução de inúmeros conflitos e problemas decorrentes muitos deles pela convivência entre os funcionários, como por exemplo, o desrespeito entre eles e a ordem de rodízio de atendimento, quando existe um vendedor mais “fominha”, e também o atraso dos funcionários, e ainda a falta não justificada pelos colaboradores, foram alguns dos problemas minimizados pelas reuniões”. (Multicoisas, 2012).

Ao se tratar dos custos atribuídos a qualidade, geralmente eles ocorrem na avaliação durante o processo de inspeção, que são chamados de custos de avaliação.

Já os custos com a não qualidade, ocorrem principalmente em relação aos custos externos, em sua maioria atrelada aos produtos devolvidos.

Observando os pontos tratados pelos gestores da organização, como os principais problemas causadores da deficiência do gerenciamento da qualidade citados pela gerencia são:

- Problemas de convivência (60%)
- Atraso dos funcionários (20%)
- Processo de gestão deficiente (20%)

Conforme o gráfico abaixo mostra:

**Gráfico 4:**



**Fonte:** Autoria própria, através dos dados de pesquisa (2012).

De acordo com a checagem dos questionários aplicados aos demais funcionários observa-se que os mesmos informaram que, 100% dos atendimentos são satisfatórios para os clientes; Porém também se verificou que 40% dos funcionários informaram que nem todos os clientes saem da loja com o que desejavam (quando existe o produto no *mix* dos produtos da loja), por tanto insatisfeitos (conclusão do autor), observando relativo a essa temática uma certa dicotomia; Questionando os funcionários sobre qual seria o motivo que geralmente os clientes reclamam e se sentem insatisfeitos com o atendimento, 40% dos funcionários apontaram a falta de algum determinado produto no estoque, 10% dos funcionários afirmaram que os clientes reclamavam com a demora no atendimento, enquanto 50% dos funcionários afirmaram que em geral os clientes reclamam do espaço físico da loja ser pequeno, conforme demonstrado no diagrama de Pareto 1, que foi utilizado para que se minimizem os impactos

causados por estas reclamações, para solucionar os problemas apontados pelos funcionários como sendo os causadores das reclamações dos clientes.

Quadro 2 - Diagrama de Pareto 1

| X- Causas | Y- Efeitos |                       |
|-----------|------------|-----------------------|
| Total     | Tipo       | Defeitos              |
| 50%       | A          | Espaço Físico Pequeno |
| 40%       | B          | Falta de Produtos     |
| 10%       | C          | Atendimento           |

Classe A e B - Defeitos que devem ser sanados prioritariamente

Classe C – Defeitos com pouca participação, não devendo desta forma ser tratado com prioridade; Conforme demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5:



**Fonte:** Autoria própria através dos dados da pesquisa (2012).

#### 5.8.1 – Resultado da Aplicação do Diagrama de Pareto:

Utilizando o diagrama de Pareto para solucionar o problema de demora no atendimento citada por 10% dos funcionários como fator de insatisfação por parte dos clientes e decorrentes de problemas com a mão-de-obra e apontado por 40% dos funcionários como sendo a falta de

produtos no estoque, se detectou que o principal problema é gerado pela falta de produtos no estoque, como vem demonstrando no diagrama de Pareto 2 e no gráfico 6:

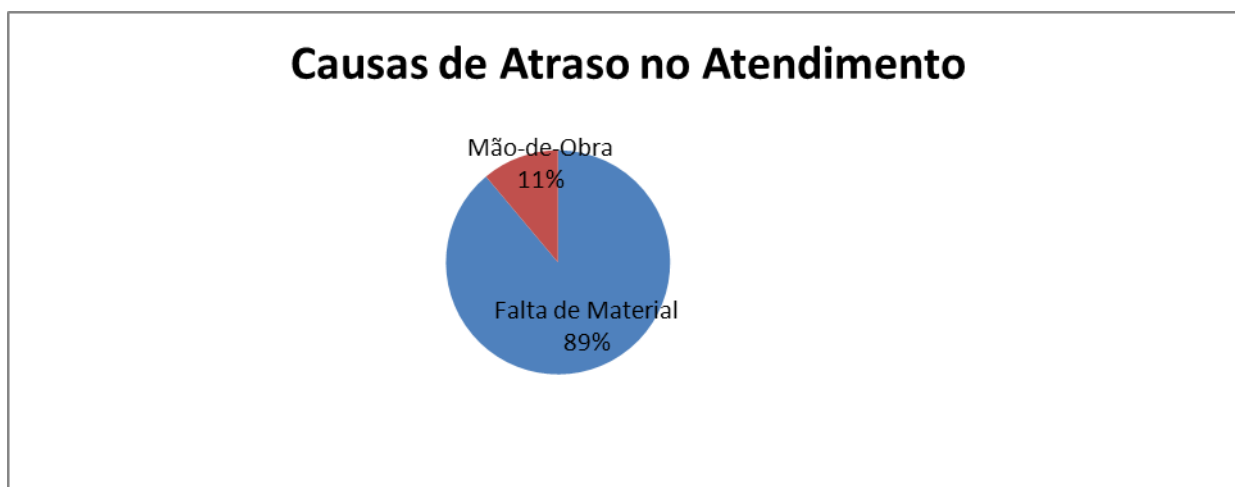
Quadro 3 - Diagrama de Pareto 2

| X- Causas | Y- Efeitos |                   |
|-----------|------------|-------------------|
| Total     | Tipo       | Defeitos          |
| 89%       | A          | Falta de material |
| 11%       | B          | Mão-de-Obra       |

Classe A - Defeitos que devem ser eliminados com prioridade

Classe B - Defeitos que não devem ser priorizados no primeiro momento; Conforme apresentado no gráfico 6.

Gráfico 6



**Fonte:** Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa (2012).

Utilizando novamente o diagrama de Pareto, porém desta vez para checar a informação mais apontada como fator causador desta insatisfação, sendo a falta de produtos no estoque, para se observar qual seriam os motivos da falta dos produtos, foram apontadas no diagrama de Pareto 3e no gráfico 7, logo a baixo:

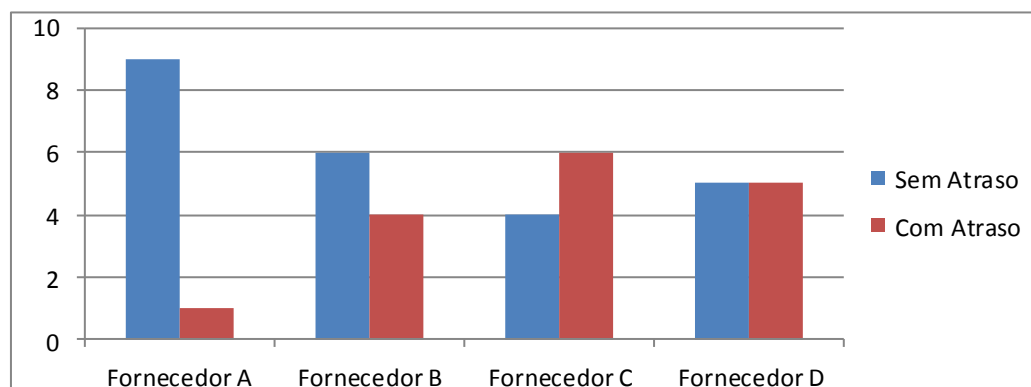
Quadro 4 - Diagrama de Pareto 3

| X- Causas | Y- Efeitos |                     |
|-----------|------------|---------------------|
| Total     | Tipo       | Defeitos            |
| 60%       | C          | Atraso nas Entregas |
| 50%       | D          | Atraso nas Entregas |
| 40%       | B          | Atraso nas Entregas |
| 10%       | A          | Atraso nas Entregas |

Classes C, D - Devem ser substituídos imediatamente.

Classes B, A - Não devem ser substituídos imediatamente; Conforme apresenta o gráfico 7.

**Gráfico 7: Atraso na entrega dos produtos por Fornecedor**



**Fonte:** elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa.

Considerando as informações fornecidas pelos gráficos, pode-se verificar que o fornecedor A e o fornecedor B apresentam uma confiança de entrega aceitável, onde o fornecedor A possuem 90% da confiabilidade de entrega e o fornecedor B 60% da confiabilidade, diferentemente dos fornecedores C e D que possuem respectivamente 40% e 50% de confiabilidade de entrega.

Vale à pena salientar, que nem todos os problemas levantados pelos funcionários da organização, como possíveis fatores causadores da insatisfação dos consumidores foram desenvolvidos pelo diagrama de Pareto, como, por exemplo, o problema do espaço físico que se apresentou em 50% dos questionários, como um dos fatores de insatisfação; Porém alguns estudos foram aplicados por parte do pesquisador, para se possibilitar uma melhoria no projeto de *layout* da empresa, como por exemplo, o método dos Elos (CURY, 2000), para se observar como se dava a sequência lógica de trabalho e se possibilitar uma melhoria do local, possibilitando assim uma maior satisfação dos clientes. Mas, observado que a empresa estudada é uma franquia de segmento varejista, não se pode desenvolver uma sequência de trabalho de forma rotineira ao passo que nem todos os consumidores vão a procura dos mesmos produtos, e no caso da organização estudada, os produtos com um número maior de saída, já ficam dispostos na entrada da loja para possibilitar uma melhor localização e acesso por parte dos clientes. A sugestão que se segue por parte do pesquisador, é que futuramente o dono desta franquia, disponibilize um espaço maior para sua organização, uma ampliação da atual loja, ou ainda, estude a possibilidade de mudança de seu atual endereço, como cita Moreira (2002).

E relativo às reclamações de falta de qualidade no atendimento, o pesquisador pode detectar, que principalmente no setor de vendas, o quadro de funcionários é relativamente novo, onde pode-se perceber através das visitas e entrevistas desenvolvidas juntos a organização, que logo no começo dos trabalhos desta empresa no município Caruaruense, todos os funcionários foram enviados para sua matriz na cidade de Campo grande no estado do Mato Grosso, para passarem por um treinamento, onde segundo o gerente da empresa:

“Todos nós antes da inauguração da loja, fomos mandados para a Cidade de campo Grande, onde fica a sede da matriz da Multicoisas, onde todos nós em suas respectivas áreas fomos treinados e colocados para trabalhar, sendo supervisionados pelos coordenadores, éramos constantemente avaliados através de provas teóricas e práticas sobre os novos ensinamentos que nos proporcionaram, onde quando voltamos para a inauguração da franquia, tivemos excelentes resultados devido esta imersão de conhecimentos ao qual fomos submetidos” (Multicoisas, 2012).

Por tanto o que se sugere é que todos os funcionários recém contratados e os que ainda não foram mandados para a cidade Sul-mato-grossense de Campo Grande, sejam enviados para lá para passarem por estes treinamentos e poderem se aperfeiçoar, ao passo que anteriormente os resultados foram muito expressivos.

#### 5.8.2 Resultados da Aplicação do Diagrama de Ishikawa

Utilizaremos o diagrama de Ishikawa para sugerir soluções gerenciais para os problemas apontados pelos gestores da organização, e considerando que os problemas citados como sendo de convivência e de constantes atrasos dos funcionários já foram de cerca forma, segundo o gerente da empresa, sanados pela utilização diárias e mensais dos círculos de controle de qualidade e as constantes reuniões desenvolvidas pela empresa, por tanto a única sugestão feita por este estudo vai ser relativo aos processos de gestão deficientes, por este não ter tido ainda nenhum tipo de solução.

Soluções propostas:

Introduzir um quadro de aviso no ambiente de trabalho (problema/máquinas).

Afixar os avisos e comunicação formal nos quadros de aviso (Problema/métodos).

Utilizar papel A4 em forma paisagem com letras Pretas e fonte grande e legível, juntamente com cartolinas de cores chamativas (Problema/matéria-prima).

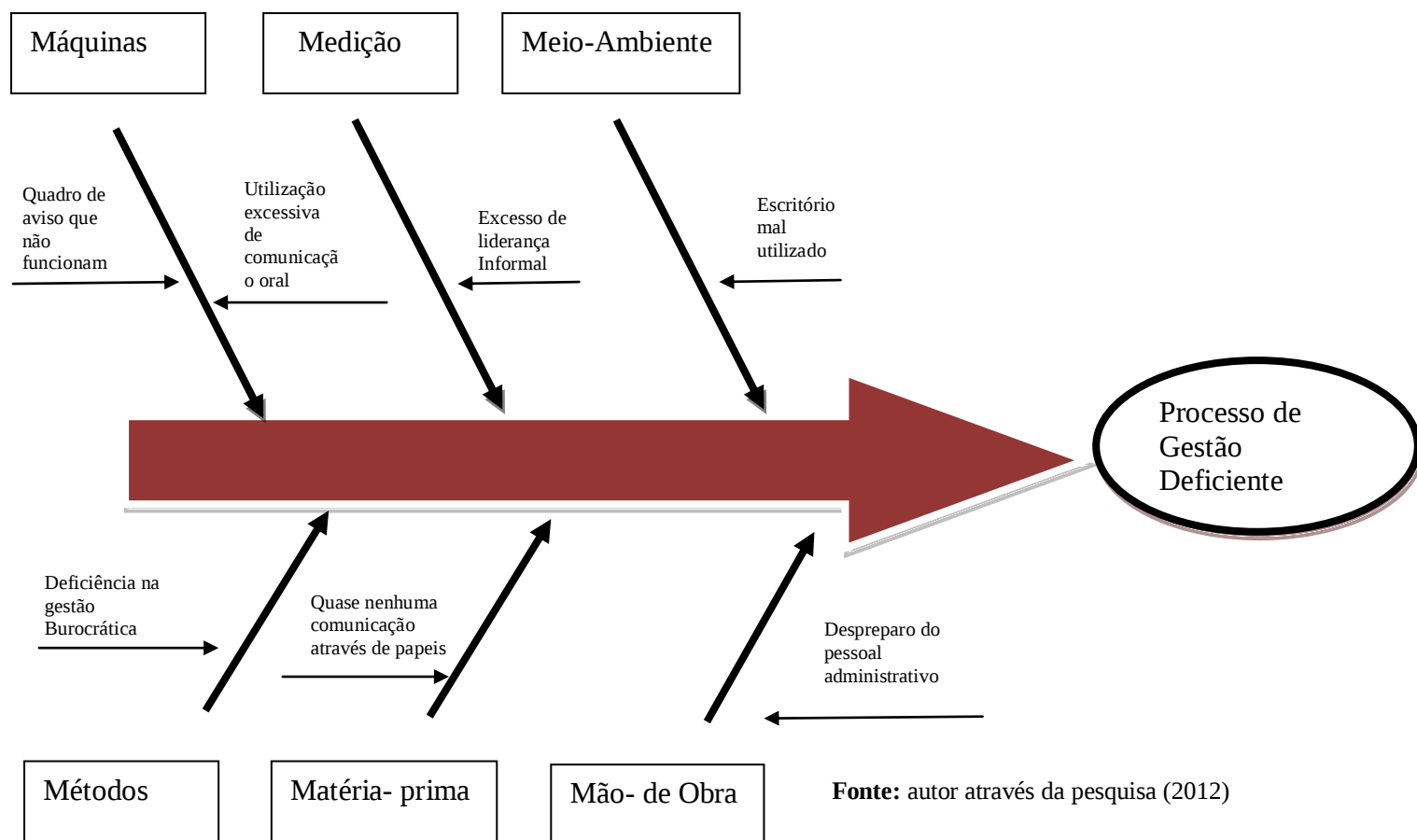
Desenvolver relatórios periódicos de desenvolvimento das atividades e técnicas. (Problema/medição)

Pessoal administrativo desenvolver estes avisos (Problema/Mão-de-obra).

Estes quadros de aviso serão espalhados pelos escritórios e locais de livre circulação dos funcionários, para facilitar a visualização por todos os integrantes da organização (Problema/meio ambiente).

O objetivo empresarial vai ser cumprido, que é diminuir a comunicação oral e desenvolver o predomínio das relações formais e coletivas.

**Figura 6:Aplicação do Diagrama de Ishikawa**



## **CONCLUSÃO DE PESQUISA, LIMITAÇÃO DE ESTUDO E SUGESTÃO PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **6.1– Conclusão de Pesquisa**

Em pesquisa realizada ao instituto brasileiro de qualidade de atendimento, afirma-se que cerca de 91% dos clientes insatisfeitos deixam de voltar ao estabelecimento por acreditar que reclamar não lhes trará nenhum tipo de benefício, e acharem que a qualidade é uma obrigação intrínseca a empresa que deve ser desenvolvida por todos os membros da organização, devendo ser sempre constante a busca pela qualidade.

Relativo às práticas gerenciais de desenvolvimento da qualidade na Multicoisas Caruaru-PE, pode-se concluir que as ferramentas desenvolvidas e empregadas pela organização, se desenvolvem com algum sucesso se valendo de técnicas como a terceirização, quadro de controle, círculos de controle, dentre algumas outras ferramentas de apoio a este processo.

Considerando as informações fornecidas pela análise de Pareto e também pelo diagrama de Ishikawa, pode-se concluir que relativo à análise de Pareto as empresas A e B se enquadraram como confiáveis por apresentarem uma margem de segurança superior a sete (7) pontos, diferentemente das empresas C e D, que possuem um índice de confiabilidade de menos de 60%, onde se sugere por parte do pesquisador que se substitua imediatamente esses fornecedores; Vem mostrando também a necessidade de se implantar por parte da administração ou gerência da organização, um processo gerencial mais hierarquizado e mais formal, além, contudo, deste material servir como importante material de fonte de pesquisa bibliográfica para a elaboração de novos instrumentos de coleta de dados; Além, contudo, de importantes informações para a empresa pesquisada, e demais empresas do segmento varejista.

### **6.2- Limitação de Estudo e Sugestão para Futuros trabalhos**

A atual pesquisa se limitou apenas a utilizar a amostra por conveniência do pesquisador, onde posteriormente se sugere um crescimento do tamanho da amostra, englobando dessa vez não apenas os funcionários, mas também os clientes da organização,

para se averiguar e checar a satisfação dos mesmos, juntamente com um estudo comparativo entre franquias da Multicoisas situadas nas cidades de Caruaru e Recife, para que se possa checar se existe algum tipo de diferenciação relativa à localização de uma mesma empresa que atuam com as mesmas práticas gerenciais.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de *Franchising*. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br> >, Acessado em 28/08/2012.

ALBRECHT, KALL. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 37, n. 1, jan/mar. 1997.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos** – Geraldo R. Caravantes, Cláudia C. Panho, Mônica C. Kloeckner – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CALARGE, Felipe Araujo. **Gestão sistêmica da qualidade**: São Paulo: Artliber, 2001.

CAMPOMAR, M. C. **Pesquisa de marketing**: um auxílio à decisão. São Paulo: Briefing, v.4, n.43, p.20. abr.1982.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVIN, D. **Gerenciando a qualidade**: A visão estratégica e competitiva - Rio de Janeiro: Qualitymark, 1987.

CHIAVENATO, **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CROSBY, Philip, B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. **Franchising**, 2º edição, Ri de Janeiro: Forense, 1993, p.3.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-saraiva. 1990.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro** - teoria das obrigações contratuais. Disponível

em <<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/unifeob/williamjunqueiramos/aspectosgerais.htm>

<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/unifeob/williamjunqueiramos/aspectosgerais.htm> > Acessado em 28 de Setembro de 2012.

FEIGENBAUM, Armand. **Total Quality Control**- Harvard business review, Nov/dez, 1996.

FEITOSA, W. R. A; VIEIRA, Maria das Graças. **Um estudo sobre as práticas de gestão desenvolvidas pelos gestores empresariais do município de caruaru-PE**. Pernambuco: FACEPE, 2012.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos Nossos Dias. 1º ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 256.

FREITAS, H; JANISSEK, p . “**Análise lexical e análise de conteúdo**: Técnicas sequenciais, recorrentes e complementares para análise de dados qualitativos” Porto Alegre: Sphink consultoria. Abril, 2000.

GABOR, A. **O homem que descobriu a qualidade**. Rio de Janeiro: qualitymark, 1994, p.8.

GARVIN, David A. **Managing quality**: The strategic and competitive edge. Disponível em <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf> e <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf> > Acessado em 28 de setembro de 2012.

HSM MANAGEMENT. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** Barueri, nº19, p 130.

Instituto Brasileiro de Qualidade de Atendimento. Disponível em <<http://www.ibraqa.com.br/>>, Acessado em: 26 de setembro de 2012.

IBGE. Censo Demográfico 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br.>> Acesso em: 15 out. 2011.

ISHIKAWA, K. **TQC - Total quality control**: Estratégias e administração da qualidade. São Paulo: IMC internacional sistemas e educativos, 1986.

JURAN, J. M. **Na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1993.

LACOMBE, Francisco José Masset; **Administração**: princípios e tendências. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Análise. Planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, F. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

MARCO, Carla Fernanda de. **Contrato de Franchising e seus aspectos internacionais**. Disponível em <<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/unifeob/williamjunqueiramos/aspectosgerais.htm>> e <<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/unifeob/williamjunqueiramos/aspectosgerais.htm>> acessado em 28 de Setembro de 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução cubana à revolução digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992. P.14.

MOREIRA, D. A.,. **Administração de operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

MULTICOISAS. Disponível em < <http://multicoisas.com.br/> > Acessado em: 10 de Julho de 2012.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolcas de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática/2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, EDSON PACHECO. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**, Marly Monteiro de Carvalho...[et al].. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005-7º Reimpressão.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. São Paulo: atlas, 2008.

PEIXOTO, A. de L. A. **Uso e efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção**: um survey compreensivo da indústria brasileira. Dissertação (Mestrado em Administração). NPGA/UFBA, Salvador, 2004.

PORTER, M. Estratégias competitivas; Técnicas para análise de indústrias e da concorrência - Rio de Janeiro: editora campos, 1986.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por processo. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Apostila do curso gestão de processos, 2001.

SANTOS, Risone. **IN**: Revista Movimentto a revista que valorize Pernambuco – ano II – nº12, Recife- PE – Janeiro/2012.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2005. 6 reimpressão.

SHIBA, S. Grahah; A. E. Walder. **TQM**: Quatro revoluções na gestão da qualidade. São Paulo: Bookman, 1997.

WINDER, R. **Reengineering quality congress proceedings**, p. 624-634, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZAIRE, M. **TQM for engineera**. Londres: Woodhead publishing, 1991.

## APÊNDICES

### TERMO DE CONFIABILIDADE DE USO DE DADOS COLETADOS

Prezado (a) senhor (a):

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, aluno regularmente matriculado no curso de bacharelado em administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, do Centro Acadêmico do Agreste-CAA, estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso (TCC), cuja pesquisa é sobre as práticas de gestão da qualidade desenvolvidas pela organização - \_\_\_\_\_, Localizada, \_\_\_\_\_ em Caruaru-PE, e por meio deste termo atesto a confiabilidade do uso dos dados coletados perante vossa senhoria.

O método utilizado para a elaboração desta pesquisa será o questionário e uma entrevista.

Por fim, saliento o fato de que os dados serão tratados de forma a não denegrir ou ter comportamento que macule a imagem da organização e/ou do (a) senhor (a).

Informo também que, logo após a conclusão da pesquisa, disponibilizarei os resultados da mesma a empresa.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida posterior que venha a existir.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente

\_\_\_\_\_

Caruaru, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012

## **Termo de Autorização de Dados coletados**

Eu, \_\_\_\_\_,

Proprietário/ Gerente-diretor geral da organização, denominada,

Situada \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de Caruaru, autorizo o uso dos dados coletados pelo cliente regularmente matriculado na Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste de nome, \_\_\_\_\_, com CPF \_\_\_\_\_, cursando 9º período do curso de administração, ofertado pelo núcleo de gestão deste centro, como atividade complementar para auxílio do trabalho de conclusão de curso(TCC), que se responsabiliza legalmente sobre a confiabilidade dos dados fornecidos, em termo por ele a mim concebido.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_

TESTEMUNHAS:

\_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_

Caruaru, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012

**QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
INTITULADO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA SOBRE A GESTÃO DA  
QUALIDADE EMPREGADA NA MULTICOISAS CARUARU –PE.**

Aluno Wallanberg Rafael Almeida Feitosa  
Professora Maria das Graças Vieira

**Dados do respondente**

1- Nome:

2- Sexo

☐ 1- Masculino

☐ 2- Feminino

3- Nível de escolaridade

☐ 1- 1º Grau

☐ 2- 2º Grau

☐ 3- 3º Grau

☐ 4- Pós-Graduação

4- Setor de Trabalho

☐ 1- Diretoria

☐ 2- Gerencia

☐ 3- Financeiro

☐ 4- Marketing e Vendas

☐ 5- Recursos Humanos

☐ 6- Produção

☐ 7- Pesquisa e Desenvolvimento

☐ 8- planejamento

☐ 9- Outro

**Dados da empresa**

1 - Razão social

2- Quantidade de funcionários

3- Setor de atuação da empresa

**Características da Gestão**

1- A organização inspeciona de alguma forma os produtos ou serviços ofertados a seus clientes?

☐ 1- Sim

☐ 2- Não

2 – Como ocorre essa inspeção? De forma aleatória ou em cada um dos produtos? (só responder se a questão anterior tenha sido positiva):

- ☐ 1- Aleatória
- ☐ 2- Em cada um dos produtos

3- Como se estabelece os padrões de qualidade da empresa? Utilizando alguma base estatística?

- ☐ 1- Sim
- ☐ 2- Não

4- Qual o principal objetivo organizacional?

- ☐ 1- Lucro
- ☐ 2- Satisfação dos clientes
- ☐ 3-ser reconhecida como a maior empresa do setor

5- Em sua opinião, o que se entende por qualidade?

- ☐ 1- conformidade com as especificidades
- ☐ 2-Busca constante de excelência
- ☐ 3- Satisfação plena dos consumidores

6- A organização costuma desenvolver reuniões para solucionar algum problema, ou ainda, melhorar algum processo?

- ☐ 1- Sim
- ☐ 2- Não

7- A participação dos funcionários nestas reuniões é de que tipo? (só responder se a questão anterior tiver sido positiva).

- ☐ 1- Homogenia
- ☐ 2- heterogenia

8- Em seus processos administrativos a organização utiliza alguma dessas ferramentas?

- ☐ 1- Ficha de verificação
- ☐ 2- Histograma
- ☐ 3- Diagrama de causa e Efeito
- ☐ 4- Quadro de Controle

- ☐ 5- Diagrama de Dispersão
- ☐ 6- Círculos de controle da qualidade
- ☐ 7- Análise de Pareto
- ☐ 8- Ciclo PDCA
- ☐ 9- 14 Pontos de Deming
- ☐ 10- *Just in Time*
- ☐ 11- Kanban
- ☐ 12- Terceirização
- ☐ 13- Kaizen
- ☐ 14- Modelo 5s
- ☐ 15- Normas ISO 9000
- ☐ 16- N.D.A

9- Relativo aos custos gastos pela organização relacionada com a qualidade, quando ocorre os principais gastos?

- ☐ 1- Na prevenção, antes que ocorra os defeitos
- ☐ 2- na avaliação durante o processo de inspeção

10- Relativo aos custos da não-qualidade (quando ocorre uma falha), quando é que ocorre os principais gastos?

- ☐ 1- Com os produtos com defeito
- ☐ 2- Na avaliação de algum processo falho
- ☐ 3- Devolução
- ☐ 4- Perda ou extravio de encomendas

**ROTEIRO DE ENTREVISTA REFERENTE AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO INTITULADO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE EMPREGADA NA MULTICOISAS CARUARU –PE**

**ENTREVISTA**

- 1- Como ocorre o processo de inspeção da qualidade dentro da organização?
- 2- Como se dá as reuniões da organização? E como são chamadas?
- 3- Geralmente, qual é o tempo de duração destas reuniões?
- 4- Qual a frequência que elas ocorrem?
- 5- Como são registradas essas reuniões? E como são armazenadas estas informações?
- 6- A organização já percebeu alguma melhoria ou resultados positivos em decorrência destas reuniões? Se houver, quais?
- 7- Existe alguma ferramenta administrativa que auxilia essas reuniões?
- 8- Quais são os principais gastos com a prevenção dos defeitos pela empresa? (e quanto é esse custo)?
- 9- E relativo aos custos da não- qualidade, quanto se gasta aproximadamente?
- 10- Se a organização utilizar alguma base estatística para gerenciar a qualidade em seus processos, que base é essa? E como ela funciona?
- 11-Elencados em uma escala de importância, quais são os principais problemas enfrentados pela organização, e quais suas respectivas causas