



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

PRISCILLA NOGUEIRA COSTA

**CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES INTERNOS SOBRE OS BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS
AOS CLIENTES EXTERNOS DA GAMA DIESEL LTDA. EM C.G/PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

PRISCILLA NOGUEIRA COSTA

**CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES INTERNOS SOBRE OS BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS
AOS CLIENTES EXTERNOS DA GAMA DIESEL LTDA. EM C.G/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,
para obtenção do título de Bacharela em
Administração.

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

C837c

Costa, Priscilla Nogueira.

Certificação ISO 9001: estudo da percepção dos clientes internos sobre os benefícios proporcionados aos clientes externos da Gama Diesel Ltda. em C.G./Pb. [manuscrito] / Priscilla Nogueira Costa. 2010.

76f.; il.color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Qualidade. 2. ISO 9001:2000 I. Título.

21. ed. CDD 658.562

PRISCILLA NOGUEIRA COSTA

10,0 (dez)
M. Guedes

**CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES INTERNOS SOBRE OS BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS
AOS CLIENTES EXTERNOS DA GAMA DIESEL LTDA. EM C.G/PB**

Aprovada em: 23 de dezembro de 2010

COMISSÃO EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes

Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)
(Mestre em Administração – UFPB)

Yêda Silveira Martins Lacerda

Profa. Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

Luís de Sousa Lima

Prof. Luís de Sousa Lima (Examinador)
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

AGRADECIMENTOS

A meu Deus

Que é digno de toda hora e glória, e com sua magnânima sabedoria abençoa grandemente minha vida, me guiando e encorajando para que seus planos sejam realizados em mim. Obrigado Senhor por sempre manter-me firme para continuar seguindo em frente.

A minha mãe Iraní

Uma mulher admirável e virtuosa, que sempre acreditou em minha capacidade, me apoiando, fazendo-se sempre presente e companheira. Meu agradecimento pelas suas orações feitas a Deus para que suas bênçãos a mim fossem concedidas.

A minhas irmãs Patrícia e Poliana

Pelo carinho e incentivo, demonstrando sempre acreditar em meu potencial, me incentivando para que pudesse enfrentar as dificuldades e lutar por meus ideais.

A professora Dilma,

Que se mostrou uma verdadeira mestra, dispondo seu tempo para que o melhor fosse realizado, através de seu esmero conhecimento, me auxiliando e direcionando de maneira clara e concisa.

[Salmo de Davi] Eu te louvarei, de todo o meu coração; na presença dos deuses a ti cantarei louvores.

Inclinar-me-ei para o teu santo templo, e louvarei o teu nome pela tua benignidade, e pela tua verdade; pois engrandeceste a tua palavra acima de todo o teu nome.

No dia em que eu clamei, me escutaste; e alentaste com força a minha alma.

Todos os reis da terra te louvarão, ó SENHOR, quando ouvirem as palavras da tua boca;

E cantarão os caminhos do SENHOR; pois grande é a glória do SENHOR.

Ainda que o SENHOR é excelso, atenta todavia para o humilde; mas ao soberbo conhece-o de longe.

Andando eu no meio da angústia, tu me reviverás; estenderás a tua mão contra a ira dos meus inimigos, e a tua destra me salvará.

O SENHOR aperfeiçoará o que me toca; a tua benignidade, ó SENHOR, dura para sempre; não desampares as obras das tuas mãos.

(SALMO 138)

RESUMO

Sob a constante evolução do cenário econômico mundial, as organizações foram globalmente expostas à concorrência, o que exige melhor desempenho e renovação para a conquista de novos mercados. Para isto, é imprescindível a adoção de sistemas de gestão da qualidade, pois propõem o entendimento entre clientes e fornecedores, como também transmitem aos clientes a preocupação em fornecer e manter o padrão de qualidade. Neste sentido, o presente trabalho teve por desígnio identificar os benefícios proporcionados aos clientes externos pela certificação ISO 9001:2000 na percepção dos colaboradores da Gama Diesel Ltda. em Campina Grande – PB. Com a finalidade de atingir o proposto, utilizou-se um modelo de estudo de caso, assim como pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa. O universo da pesquisa foi composto por 44 clientes internos, deste foi extraída uma amostra 28 funcionários que totalizou aproximadamente 64% desse universo. Para o possível levantamento de dados, utilizou-se uma enquete, onde os colaboradores expressaram suas opiniões diante dos resultados conseguidos a partir da certificação ISO 9001:2000. Após a enquete verificou-se a visão positiva que os colaboradores observaram, no que concernem os clientes externos, citando benefícios como, melhoria no atendimento, aumento da confiança dos clientes na organização, melhoria no pós-venda e conseqüentemente nos serviços prestados, maior satisfação dos clientes, organização e agilidade nos processos, empresa mais limpa e organizada para receber os clientes, maior satisfação dos clientes internos e colaboradores mais qualificados. Logo, ressalta-se que a empresa só obteve ganhos com a aquisição do sistema de gestão da qualidade, mostrando aos clientes os atributos da organização, consolidando ainda mais a Volkswagen no mercado de caminhões e ônibus.

Palavras-chave: Qualidade. ISO. ISO 9001:2000.

ABSTRACT

Under the constant evolution of the world economic scene, the organizations were globally exposed to the competitions that require better performance and renovation in order to conquer the new markets. In order for this to happen, it is essential to adopt quality management systems that provide a understanding between the clients and manufacturers, which will help the manufacturers express their worries about how to manufacture and maintain a high level of quality in their product to the clients. In this sense, the present work was designed to identify the benefits for the clients by having ISO 9001:2000 certification by the perception of the collaborators from Gama Diesel Ltda. In Campina Grande – PB. With the final goal to achieve this proposal, a model was used in a case study, with a descriptive research, bibliographical and qualitative. The research included 44 internal customers, this was a sample taken from 28 employees totaled approximately 64% share. In order to possibly raise the data that had been seen, a poll had been used where the collaborators expressed their opinions on what had been achieved at the start of the ISO 9001:2000 certification. After the poll, a positive vision was verified as the collaborators had observed in concern to their clients, citing the benefits such as, better customer service, higher confidence amongst the workers in organization, better post sales and consequently in the services rendered, higher satisfaction amongst the clients, organization and agility in the work processes, cleaner and more organized work area in order to meet with customers, higher satisfaction with the workers and most qualified collaborators. Soon afterwards the company see's that through this, it only had betters itself with this quality management system, showing its best attributes of the organization to its customers, further consolidating Volkswagen in the truck and bus market.

Keywords: Quality. ISO. ISO 9001:2000

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Conceito básico de qualidade	16
Figura 1.2	Ciclo do PDCA	21
Figura 1.3	Espiral do progresso da qualidade de acordo com Juran	22
Figura 1.4	Conceitos de qualidade na NBR ISO 9000:2005.....	30
Figura 1.5	Sistema de gestão de qualidade na NBR ISO 9000:2005	30
Figura 2.1	Logomarca da empresa	37
Figura 2.2	Organograma atual.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1	Resumo da evolução do conceito de qualidade ao longo do tempo.....	19
Quadro 1.2	Análise das forças e fraquezas das abordagens da qualidade	24
Quadro 1.3	Análise comparativa de ações preventivas e corretivas	25
Quadro 1.4	Família de normas ISO 9000	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
1.1 DEFININDO QUALIDADE	15
1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE	17
1.3 PRECURSORES DA QUALIDADE	19
1.4 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	24
1.5 EQUÍVOCOS NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	26
1.6 QUALIDADE BASEADA EM ITENS	26
1.7 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	29
1.7.1 ISO	29
1.7.2 ISO SÉRIE 9000	31
1.7.3 A FAMÍLIA ISO 9000	33
1.7.4 ISO 9001:2000	34
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
2.1 DENOMINAÇÃO SOCIAL	37
2.2 NOME DE FANTASIA	37
2.3 LOGOMARCA	37
2.4 ENDEREÇO	37
2.5 FORMA JURÍDICA	37
2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ	37
2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL	38
2.8 DIRETORES	38
2.9 NÚMEROS DE COLABORADORES	38
2.10 RAMO DE ATIVIDADE	38
2.11 ÁREA DE ATUAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO	38
2.12 MISSÃO	38
2.13 VISÃO	39
2.14 VALORES DA REDE VOLKSWAGEN	39
2.15 POLÍTICA DE QUALIDADE DA REDE VOLKSWAGEN	39
2.16 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO	40
2.16.1 MIX DE PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS	41
2.16.2 MERCADO FORNECEDOR	41
2.16.3 MERCADO COMPRADOR	41
2.16.4 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO	42
2.17 ANÁLISE ORGANIZACIONAL	42
2.17.1 AMBIENTE INTERNO	42
2.17.1.1 Pontos Fortes	42
2.17.1.2 Pontos Fracos	42
2.17.2 AMBIENTE EXTERNO	43
2.17.2.1 Oportunidades	43

2.17.2.2 Ameaças	43
2.18 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	44
2.18.1 ORGANOGRAMA ATUAL	44
2.18.2 DEFINIÇÃO SINTÉTICA DAS FUNÇÕES.....	45
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 TIPOS DE PESQUISAS	55
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	56
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DADOS	56
3.4 PRÉ-TESTE	57
3.5 COLETA DE DADOS	57
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	57
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS	59
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DO CONTEÚDO	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
CONCLUSÕES	68
RECOMENDAÇÕES	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE	75

Introdução



A rapidez do desenvolvimento global requer que as Organizações tenham como preceito estar em contínuo avanço. Diante deste progresso, a gestão da qualidade promove a excelência organizacional medida neste cenário por sua qualificação humana, logística, estrutura física, entre outros. Com a inserção de um Programa de qualidade, a organização agrega valores e vantagens bastante significativas, pois consegue conseqüentemente superioridade competitiva e otimização dos seus produtos e serviços, fatores que em conjunto são imprescindíveis para a defesa de supostas ameaças ocorridas pela concorrência gerada pela globalização.

A qualidade é um fator de suma importância, pois é um diferencial bastante significativo para as empresas. Nas Organizações, programas de qualidade são utilizados como estratégia eloqüente de sobrevivência em um mundo que está cada dia mais competitivo, onde as mesmas devem assegurar de todas as maneiras sua sustentabilidade sem economizar recursos e esforços.

Neste contexto, ressalta-se que a Gama Diesel Ltda., situada na cidade de Campina Grande, objeto de estudo implantou a ISO 9001:2000, norma internacional bastante conhecida e utilizada por Organizações para garantia da qualidade.

Neste sentido questiona-se: Quais os benefícios que a implantação da ISO 9001:2000 trouxe para os clientes externos?

Face ao exposto, o presente estudo tem por objetivo avaliar, através da percepção de seus colaboradores, a eficácia dos resultados alcançados para melhor atender os clientes externos, através da certificação ISO9001: 2000 da empresa GAMA DIESEL LTDA., localizada na cidade de Campina Grande – PB. Com os objetivos específicos, pretende-se: mostrar a importâncias da ISO 9001:2000 enquanto ferramenta de gestão da qualidade; analisar a opinião dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos aos clientes, resultantes da implantação ISO 9001:2000; e, propor ações estratégicas para dar continuidade à certificação, além de sugerir alternativas para que haja melhorias.

Como o enfoque do trabalho são os resultados obtidos através da certificação da Empresa em questão, falar-se-á das necessidades de possíveis mudanças e se as mesmas foram sanadas, havendo eficácia nos resultados.

Este trabalho encontra-se sinteticamente estruturado da seguinte maneira:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: apresenta conceitos sobre o tema escolhido e orientação ao desenvolvimento da pesquisa.
- **Capítulo 2** – Caracterização da Organização: descreve dados referentes à empresa.

- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: compreende as etapas da elaboração do trabalho desenvolvido.
- **Capítulo 4** – Apresentação dos Resultados: disponibiliza a apresentação e a análise dos depoimentos.

Como etapa final do trabalho, tem-se ainda as Considerações Finais (Conclusões e Recomendações), as respectivas Referências utilizadas na sua elaboração, bem como o Apêndice.

Capítulo 1
Fundamentação Teórica

1.1 DEFININDO QUALIDADE

Diante dos inúmeros conceitos dados sobre qualidade, como conceituá-la de forma precisa? Esta resposta é complexa, pois sua definição varia e dependem de múltiplos fatores, estes, com enfoque tanto no cliente quanto na organização. Assim é válido ressaltar a visão de alguns estudiosos sobre o tema em questão:

Segundo Möller (2002, p. 2) “A qualidade de um produto é ‘boa` quando satisfaz ou excede nossas expectativas. Caso contrário, a qualidade é ‘má`.”

Partindo desse desígnio, a atual conjuntura evidencia o quanto consumidores estão demasiadamente exigentes, adotam conceitos subjetivos e utilizam dos próprios anseios para definir qualitativamente de forma positiva ou negativa, o produto comprado ou o serviço prestado.

De acordo com Paladini (2008, p. 8-9), a definição de qualidade apresenta uma visão particularizada do que os consumidores entendem por qualidade. Assim, convém citar algumas constatações neste sentido:

Qualidade pode ser identificada com perfeição. [...] Qualidade pode ser identificada com aspectos subjetivos, inerentes a cada consumidor. [...] Qualidade pode ser identificada com um bom processo produtivo. [...] Qualidade, às vezes, parece eterna. [...] Há algo de abstrato no conceito de qualidade. [...] Qualidade pode ser identificada com padrões de funcionamento. [...] Qualidade pode ser identificada com pessoas que gerenciam sua produção. [...] Há um toque de diversidade na definição da qualidade. [...] Qualidade pode ser identificada com sofisticação. [...] Qualidade pode ser identificada com marcas reconhecidas no mercado. [...] Qualidade pode ser identificada com preços elevados. [...]

Diante do exposto, é notória complexidade em que a qualidade está inserida, mas algo deve ser entendido, o foco sempre será o cliente. Na citação acima, Paladini esclarece quão distintas são as formas de identificar a qualidade, na visão do cliente. Quando um indivíduo adquire algo, ele avalia a qualidade do mesmo de acordo com suas preferências, e é esta diversidade que deve ser entendida para que seja possível viabilizar planos de ação no intuito de proporcionar ao cliente um produto que satisfaça seus desejos.

Segundo Fischer [et al.] (2009, p. 8) “Qualidade é o atendimento de exigências e expectativas dos clientes.” Logo, classificar qualidade de forma correta auxilia no entendimento no que diz respeito à preferência do cliente. Compreendendo este melhor, pode-se agir com estratégias coerentes para melhor satisfação do cliente. Quando se trata de um mix de produtos de uma fábrica, por exemplo, cada produto deve ser visto de maneira

individual, já que cada um particularmente pode ter algo a ser melhorado a fim de satisfazer as necessidades do seu mercado consumidor. Pois o que eleva a qualidade do que está sendo proposto ao cliente é a preferência do seu público alvo, que garantirá o sucesso do que está sendo oferecido pela empresa diante da concorrência, como conseqüentemente sua sobrevivência.

Para a Academia Pearson (2011, p.4) “[...] O conceito de qualidade está diretamente ligado a três fatores, a saber: Redução de custos; aumento de produtividade; satisfação dos clientes. Em outras palavras: fazer melhor, com menos custo, entregando ao cliente produtos que correspondem as suas expectativas ou as superem”.

Tendo como quesito funcional a busca da qualidade, as Organizações trazem para si grandes benefícios evitando erros, estes que acarretam produtos defeituosos e ineficiência na produção devido a retrabalhos. Evitando-se essas falhas tem-se uma redução de custos na produção além do aumento da produtividade. Em se tratando da satisfação do cliente, o produto deve ser produzido visando na satisfação do cliente, cabendo a este definir como um “produto ou serviço de boa qualidade”. A figura abaixo demonstra com clareza como a junção do processo produtivo eficaz e foco no cliente definem o conceito básico de qualidade.

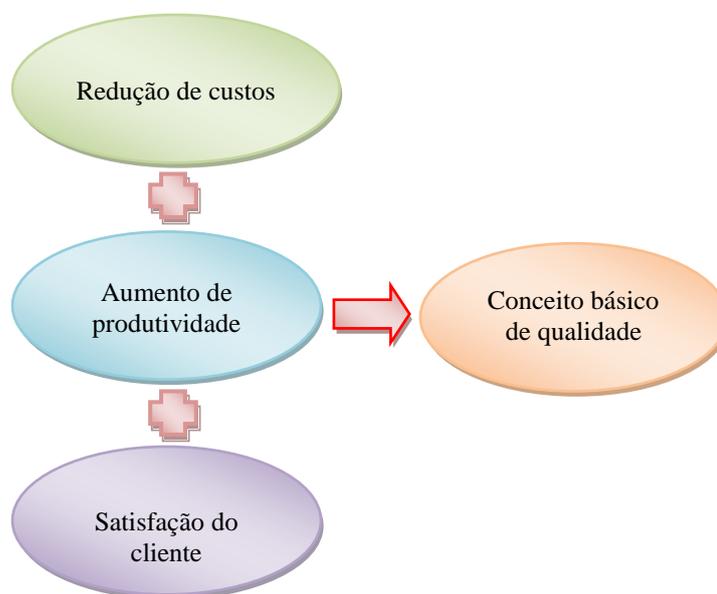


Figura 1.1 – Conceito básico de qualidade

Fonte: Academia Pearson (2011, p. 4).

Partindo deste pressuposto, entende-se que qualidade é uma junção de definições dadas por autores distintos, extraídas de inúmeros estudos, através do desenvolvimento de

diversos conceitos específicos, liderados pelo composto de teoria e prática, através de argumentos viáveis e diagnósticos sólidos, uma vez que ela não é uma análise individual, mas sim conjunta.

Portanto, dar ênfase a qualidade é aplicá-la em diferentes esferas. No entanto, é válido ressaltar que preocupar-se com as peculiaridades dos serviços e produtos é crucial, mas há vários fatores a serem analisados ainda de forma primordial. Na organização, por exemplo, ela deve aplicar-se de maneira humanizada. Proeminência em segurança no trabalho, clima organizacional, respeito com o meio ambiente e as condições de trabalho, não devem ser desvinculados de seu processo de qualidade. Sim, estes fatores são primordiais, pois a preocupação com estes quesitos reflete o comprometimento que a empresa tem com seus participantes, fazendo-os trabalhar com mais motivação e conseqüentemente colaborar para que haja plenitude na gestão da qualidade.

1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE

Sendo recentes os diversos conceitos de qualidade, sua filosofia não é um tema atual e têm-se registros desde os povos mais antigos. Na verdade, a humanidade até mesmo inconscientemente sempre prezou pela qualidade.

No entanto, a prática da qualidade passou por diversas fases na história, seus estudos e suas técnicas foram se aperfeiçoando devido aos diferentes momentos da história da humanidade. De acordo com Ballestero-Alvarez (2010), o exercício da qualidade aplicada nas organizações desenvolveu-se e é composta atualmente por seis etapas evolutivas, mencionadas a seguir.

Nos Estados Unidos em 1920, entre as décadas de 20 e 30 surgiram os estudos que davam enfoque na qualidade do produto através inspeção, onde em 1922 surge abordagem sobre os princípios da qualidade através da publicação do livro *The control of quality in manufacturing* do autor G.S Radford. Em 1924 o Departamento de Engenharia e Inspeção foi criado pelo Western Electric que futuramente se tornaria o Departamento de Garantia da Qualidade dos Laboratórios Bell. Mas só em 1931 o embasamento científico da qualidade foi colocado em prática através de W.A Shewhart com a publicação *Economic control of quality of manufactured product*.

Em 1950 torna-se público a preocupação com a qualidade. Nesta época a prioridade é a padronização na produção. Porém é na década de 60 que se entende que o próprio mercado

consumidor é quem avalia e dita às normas da qualidade. A pesquisa de mercado torna-se a ferramenta fundamental para que se possa produzir pensando na satisfação e nos desejos do cliente.

Logo após, na década de 1970, o mundo passa por uma crise econômica, do petróleo, que leva as organizações a implantarem o controle total da qualidade, que visa maior preocupação com o controle interno da empresa e da linha de produção. Esta implantação qualitativa visou priorizar a diminuição de custos do produto, mantendo o padrão de qualidade.

Em 1980, devido a transformações políticas e econômicas o mundo passa por mudanças significativas. O consumo cresceu significativamente, novas empresas surgiram, a concorrência aumentou e várias opções ao cliente foram postas no mercado, este passando a ser cada vez mais exigente.

Nos ano 1990, a globalização foi totalmente instituída, onde o quadro social, político, econômico e financeiro ficaram mais sólidos. Na atualidade a mudança é o enfoque, onde consumidores, clientes, fornecedores, acionistas e investidores trabalham em parceria.

A aprendizagem contínua no século XXI está ligada a grande rapidez das informações, e conseqüentemente na tomada de decisões. Diante do cenário global, as organizações podem alavancar ou fracassar mediante as decisões tomadas, e é neste âmbito que capacitação intelectual surge com sua devida importância para assegurar o futuro próspero de uma Organização.

Apreciando-se o passado, abaixo se podem citar cinco núcleos que nortearam a maneira como as empresas aplicavam a qualidade, de acordo com Ballesterro-Alvarez (2010, p. 97):

1. Foco no padrão: a qualidade buscava fazer com que o produto final seguisse o padrão estabelecido no projeto. Surgem as padronizações, as normas, visando atender aos interesses do produtor. A ênfase está no controle do produto.
2. Foco no uso: a qualidade buscava satisfazer ao uso que o consumidor desejava fazer do produto. Surgem as pesquisas de mercado, de opinião, que mapeiam os interesses do consumidor. A ênfase está no controle do produto.
3. Foco no custo: a qualidade buscava associar a adequação do produto, conseguida nas fases anteriores, a custos cada vez mais baixos que proporcionassem preços finais de venda mais competitivos. Surge à espionagem industrial, inverte-se a pirâmide hierárquica, centra-se a preocupação no controle do processo e não mais só ao final, no produto.
4. Foco no desejo: a qualidade buscava descobrir os desejos do mercado consumidor, antes que fossem verbalizados e explicitados pelas pesquisas. Ocorre um deslocamento importante do centro de atenção das empresas; voltam-se para o consumidor, aproximam-se dele, convivem com ele, esperando assim conhecer seus anseios antes que os concorrentes.

5. Foco no investidor: a qualidade passa a ter uma visão do cliente muito mais abrangente e global. Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser vistos como parceiros e auxiliares importantes na conquista dos mercados, por meio de reconhecimento do valor do produto oferecido. Outro deslocamento importante ocorre: a qualidade passa a ser estratégica e é incorporada às questões de planejamento e de gestão empresarial.

Para melhores esclarecimentos quanto às fases do desenvolvimento da qualidade e seus enfoques, verifique o quadro a seguir:

ÉPOCA	FOCO	FATO GERADOR	QUALIDADE	ÊNFASE	INSTRUMENTOS
1950	Padrão	Produção em massa	Atendimento aos padrões estabelecidos no projeto do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Interna, dentro da empresa; importância dada aos interesses do fabricante e produtor 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização • Inspeção • Controle estatístico do processo
1960	Uso	Consumidor	Atendimento do uso que o consumidor pretende para o produto oferecido	<ul style="list-style-type: none"> • Externa, o cliente é o mais importante; deve atender os interesses do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Análise de tendências • Início do envolvimento interfuncional na empresa • Estrutura matricial
1970	Custo	Crise do petróleo	Atendimento do mercado consumidor com custos de produção mais baixos	<ul style="list-style-type: none"> • Interna, dentro da empresa; início do controle do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle total de qualidade • Circulos de controle de qualidade • Novas práticas de qualidade
1980	Desejo	Mudanças sociais e políticas	Antecipar-se às necessidades do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Externa, o cliente é o mais importante; Integração; competição 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do processo • Sondagem de mercado • Controle da qualidade gerencial • Novas aplicações • Novas formas de estruturas organizacionais
1990	Investidor	Globalização	Reconhecimento do valor do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Mista; interna, dentro da empresa; externa, a economia global 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as anteriores • Análise global • Decisões estratégicas • Importância das pessoas • Preocupação ambiental • Quebra de paradigmas
2000	Stakeholder	Organização que aprende	Foco no funcionário Foco no cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mista; interna, dentro da empresa; externa, a economia global; ambiental e a responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as anteriores • Gestão de consórcios de empresas • Produção enxuta • Seis sigma

Quadro 1.1 – Resumo da evolução do conceito de qualidade ao longo do tempo

Fonte: Ballester-Alvarez (2010, p. 98).

1.3 PRECURSORES DA QUALIDADE

A evolução da qualidade se dá pelas contribuições feitas por vários estudiosos da qualidade. Estes buscavam sempre o aperfeiçoamento do exercício em função de atingir o

ápice da satisfação do mercado consumidor. Vários foram os enfoques, fatos analisados, estratégias, pontos ressaltados, melhorias implementadas e deficiências detectadas. Porém é fácil visualizar como o processo evolutivo da qualidade sempre se baseia em um denominador comum, o cliente. De acordo com Ballestero Alvarez (2010) os principais precursores da qualidade foram: Armand V. Feigenbaum, William Edward Deming, Joseph Moses Juran, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Philip B. Crosby, conforme explicação a seguir:

- **Armand V. Feigenbaum (1922)** nos dispõe a primeira definição de qualidade através da publicação de seu livro Total Quality Control (TQC). Sua visão é bastante sistêmica e afirma o controle da qualidade partindo das áreas essenciais da organização. A todas elas deve-se a responsabilidade pelo resultado da qualidade da forma mais econômica possível e ao mesmo tempo que satisfaça as necessidades do cliente. De acordo com Ballestero-Alvarez (2010, p. 97), “[...] sua principal preocupação se centra na eliminação dos erros e das falhas na produção. [...]”.
- **William Edward Deming (14.10.1900 – 20.12.1993)** foi o grande responsável pela popularização do controle de qualidade no Japão, além de através de seus estudos, desenvolver estatisticamente o controle da qualidade, dando extrema importância ao gerenciamento eficaz através da implantação de um sistema que deveria ser adotado por todos os setores da organização. Segundo Ballestero-Alvarez (2010, p. 99) [...] dava grande importância ao envolvimento das gerências no processo e defendia a tese de que o controle de qualidade deveria ser adotado na empresa inteira, não apenas em suas funções de produção. [...]”

Ainda de acordo com Ballestero Alvarez (2010) Deming cita 14 pontos primordiais para que haja excelência da qualidade e ressalta o uso de métodos estatísticos de controle:

1. Crie constância de propósito;
2. Adote uma filosofia;
3. Interrompa a dependência de inspeção;
4. Evite ganhar apenas em base no preço;
5. Melhore constantemente a produção e o serviço;
6. Implante treinamento no trabalho;
7. Implante liderança no trabalho;
8. Elimine o medo;
9. Quebre barreiras entre departamentos e áreas;

10. Elimine slogans, gritos de guerra, exortações;
11. Elimine cotas numéricas e padrões;
12. Promova o orgulho entre as pessoas;
13. Promova treinamento e educação continuada;
14. Coloque todos para trabalhar nos 13 pontos anteriores.

Deming também foi responsável pela criação do ciclo conhecido como PDCA, que significa em inglês **plan, do, check e action**. Esta implantação significa que a organização ao requerer a qualidade em sua gestão deve planejar, executar, verificar e logo após elaborar fazer um feedback de toda estratégia, para analisar possibilidades de melhoramentos ou correções. Segue abaixo ciclo PDCA.

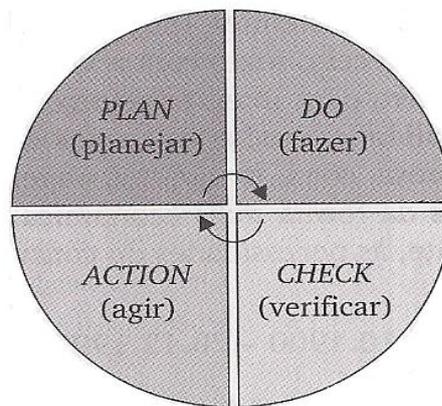


Figura 1.2 – Ciclo PDCA

Fonte: Ballestero-Alvarez (2010, p. 100)

- **Joseph Moses Juran (24.12.1904 – 28.02.2008)** definiu qualidade de acordo com os termos de adequação ao uso, ou seja, a qualidade se mede de acordo com o almejado pelo cliente. Seu pensamento também está ligado à qualidade total, pois seu objetivo é que a qualidade seja aprimorada de maneira contínua.

Conforme ainda Ballestero-Alvarez (2010, p. 100) “Juran propôs uma trilogia de atividades para garantir que a função qualidade seja executada de modo a atingir os melhores resultados: planejamento da qualidade; controle da qualidade e melhoramento da qualidade. [...]”

Juran caracterizava como importante a análise dos processos diários de uma organização. Para isso ele criou o “espiral do progresso da qualidade”. Uma maneira simplificada de controlar os procedimentos realizados para chegar ao processo final, sempre visando o cliente e o ambiente (ver Figura 1.3).

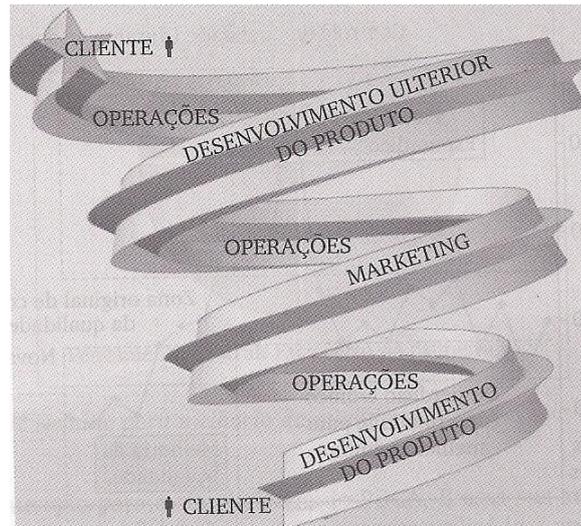


Figura 1.3 – Espiral do progresso da qualidade de acordo com Juran
Fonte: Ballestero-Alvarez (2010, p. 102)

- **Kaoru Ishikawa (1915 – 16.04.1989)** desenvolveu ferramentas que auxiliavam o diagnóstico de possíveis falhas, procurando chegar sempre a gênese do problema, um dos mais conhecidos é o diafragma de causa-efeito. Para Ishikawa todos da organização eram importantes nos processos no que diz respeito à qualidade. Independentemente do grau hierárquico deveriam ter comprometimento e responsabilidade, seu pensamento baseava-se na administração participativa e humanística. E é através dos conhecidos Círculos de Controles de Qualidade (CCQ) que ele destaca a colaboração dos funcionários.

Segundo Ballestero-Alvarez (2010, p.102) “Ishikawa se centra na obtenção da qualidade total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) com a participação de todas as pessoas da organização, desde a alta gerência até os operários do chão de fábrica.”

Ballestero-Alvarez (2010, p. 103) ainda destaca três pontos que norteiam o sistema CCQ:

1. Contribuir para o melhoramento e para o desenvolvimento do empreendimento;
2. Respeitar as pessoas e criar um local de trabalho feliz, animado e bom para se viver;
3. Exercitar as capacidades humanas e extrair suas infinitas possibilidades.

- **Genichi Taguchi (01.01.1924)** enfatizou o design do produto, e quanto importante é o cliente estar satisfeito com o que foi adquirido. Ele enxerga os custos da ausência

de qualidade em produto apara a sociedade, que pode acarretar em custos com garantia, reclamações dos clientes e ainda perda do mercado consumidor.

- **Philip B. Crosby (18.06.1926 – 18.08.2001)** Lança a famosa teoria do “zero-defeito”. Para ele qualidade é sinônimo de perfeição e a organização não deve medir esforços para que esta seja alcançada. Ele prevê como os custos com a qualidade poderão ínfimos em relação aos custos da deficiência da qualidade. Para Crosby, os principais responsáveis pela qualidade são os trabalhadores e até mesmo deixa de considerar fatores que fogem da responsabilidade dos mesmos.

Crosby explanou 14 pontos que o auxiliam a caracterizar e desenvolver sua abordagem através do aspecto comportamental dos funcionários:

1. Compromisso e dedicação da alta gerência divulgada por meio de documento com a política e os objetivos da empresa;
2. Constituição de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes;
3. Medição dos resultados;
4. Avaliação dos custos da qualidade;
5. Comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
6. Reunião para identificação dos problemas;
7. Nomeação de um comitê informal para a divulgação do programa;
8. Treinamento da gerência e supervisão;
9. Fixação do dia Zero Defeito; os resultados são divulgados com o reconhecimento da participação de todos no programa;
10. Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
11. Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
12. Recompensa àqueles que atingirem seus objetivos;
13. Formação dos conselhos de qualidade;
14. Etapa final: faça tudo de novo.

A base dos pensamentos desde estudiosos podem melhor analisadas no quadro abaixo, que explica os pontos fortes e fracos de suas teorias.

AUTOR	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
FEIGENBAUM	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece abordagem total ao controle de qualidade. • Enfatiza a importância da administração • Inclui idéias de sistemas sociotécnicos • Promove a participação de todos os funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Não diferencia os diversos contextos de qualidade • Não reúne as diferentes abordagens administrativas
DEMING	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece lógica sistemática e funcional que identifica estágios de melhoria da qualidade • Enfatiza que a administração antecede a tecnologia. • Liderança e motivação são vistas com importância acentuada. • Valoriza os métodos estatísticos e quantitativos. • Diferencia cultura oriental da ocidental 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano metodológico e princípios de ação vagos • Abordagem de liderança e motivação é vista como personalizada • Não trata situações políticas ou coercitivas
JURAN	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza necessidade de abandonar a euforia exagerada e os slogans • Destaca a importância do papel do consumidor interno e externo • Destaca a importância do envolvimento e comprometimento da administração • Forte em sistemas de controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se relaciona com outras teorias de liderança • Rejeita iniciativas participativas • Fraco nas dimensões humanas nas empresas
ISHIKAWA	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na importância da participação das pessoas para solucionar problemas • Composto de técnicas estatísticas e de orientação para as pessoas • Inicia a idéia dos círculos de controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de solução de problemas visto como simplista • Transposição de idéias para ação pelos círculos de qualidade inadequada
TAGUCHI	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade desde o design • Qualidade é tema social e não apenas organizacional • Métodos desenvolvidos por engenheiros práticos e não apenas por teóricos • Forte controle do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil aplicar quando desempenho é difícil de medir como no caso dos serviços • Controle feito por especialistas • Fraco para motivar e administrar pessoas
CROSBY	<ul style="list-style-type: none"> • Método claro e fácil de seguir • Participação do trabalhador é vista como fundamental • Convincente ao explicar a realidade e motivar as pessoas a iniciarem os projetos de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Culpa os trabalhadores pelos problemas • Enfatiza o óbvio • Desconhece dificuldades • Evita riscos

Quadro 1.2 – Análise das forças e fraquezas das abordagens da qualidade

Fonte: Ballester-Alvarez (2010, 106).

1.4 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade se dá pelo misto de alto nível de entrosamento e comprometimento entre todos que compõem a empresa e os clientes. Primeiramente o reconhecimento do capital intelectual e humano pode ser visto como fator preponderante para o aumento da qualidade das organizações. Funcionários habilidosos e bem preparados servem melhor ao cliente, produzem melhor e por esta razão aumentam o nível de qualidade da organização. Trabalhando sinergicamente transferem ao consumidor credibilidade e confiabilidade quanto aos procedimentos tidos por determinada organização.

Desta forma, Oliveira (2004, p. 15), salienta a importância da administração participativa na gestão da qualidade:

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma fácil tarefa de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistema de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo.

Ainda, segundo Oliveira (2004) quando se trata de gestão estratégica da qualidade, a alta direção deve avaliar um fator bastante significativo, a abrangência do conceito de qualidade, considerando quatro pontos relevantes:

1. Clientes ou quem os representa devem ter a última palavra sobre até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz às suas expectativas.
2. A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece.
3. A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião da compra.
4. É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação a quem o produto atende

No entanto, é válido salientar que foco das Organizações deve ser o cliente. Manter-se concentrado nas necessidades do cliente, absorvendo tudo de novo que lhe é favorável, ao invés de aterem-se apenas as estratégias dos concorrentes, logo a boa reputação é assim adquirida, pois é crucial que sempre possamos adquirir a confiança, respeito e a fidelidade de nossos clientes, e isto só é possível através da qualidade.

No Quadro 1.3, de forma clara, mostra-se como as organizações devem agir quando se trata do devido cuidado a ser tomado para que atitudes preventivas sejam tomadas ao invés de atitudes corretivas, e enfatiza o que já foi dito antes, quanto à questão da qualidade ser considerada quesito funcional e primordial.

AÇÃO PREVENTIVA	FEEDBACK
<ul style="list-style-type: none"> • Ação tomada no sentido de impedir ou ao menos dificultar a ocorrência ou repetição de falhas devido à mesma causa. Altera processos, materiais, serviços, produto quando notoriamente estes mostram-se insuficientes para um resultado de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra o seu compromisso com a qualidade e a satisfação dos seus clientes internos e externos, fidelidade dos clientes a marca, maior possibilidade de obter liderança dentro do seu ramo, produtos com percentual de aceitação elevado pelos seus consumidores, maior lucratividade; diminuição considerável dos retrabalhos e colaboradores mais motivados e que conseqüentemente produzem mais.
AÇÃO CORRETIVA	FEEDBACK
<ul style="list-style-type: none"> • Ação que corrige as falhas contínuas ocasionadas pela mesma razão, assim quando detectadas. Visa diminuir os erros tentando ao menos tornar aceitável a qualidade do produto, serviço, processo ou material. Tem também como característica incidências de retrabalhos contínuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra negligência quando se trata de qualidade, erros constantes e maior incidência de retrabalhos, menos lucratividade devido a retrabalhos que geram menos produtividade, baixo percentual de aceitação por partes de seus clientes e menor fidelidade por parte deles.

Quadro 1.3 – Análise comparativa de ações preventivas e corretivas

Fonte: Autoria própria (2010).

1.5 EQUÍVOCOS NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Tido como complexo o conceito, como também dada de forma muito sutil de qualidade, é veemente a afirmação que ela não se firma só por um único item, ao conceituá-la muitos esquecem que a qualidade de um produto ou serviço está completamente ligada ao processo e é aí que se deverão inserir atributos para que o resultado tenha os parâmetros de qualidade desejados.

Interpretar a qualidade de forma errônea pode levar a fragilidade fatal de uma Organização, Paladini (2008, p. 20) afirma que “definir qualidade de forma errônea leva a gestão da qualidade a adotar ações cujas conseqüências podem ser extremamente sérias para a empresa...” Diante disto, considera-se que existem equívocos quanto ao conceito da qualidade e conseqüentemente em suas aplicações. Paladini (2008, p. 27) ainda relata um episódio muito comum quando da atribuição de gerenciamento da qualidade:

A ação da gestão da qualidade parece restrita a preparar algumas pessoas para atuarem em qualidade, e elas são responsáveis por ela e, também, os culpados por todos os defeitos que ocorram na fábrica. Os demais parecem isentar-se do esforço pela qualidade... esse parece ser de longe o pior equívoco.

No que concerne à responsabilidade em gerenciar a qualidade de uma organização, o tutor gerencia e cria estratégias eficazes e práticas para que o resultado almejado seja alcançado. Mas também todos os co-participantes devem atuar nesta implementação, pois o sucesso da organização é constituído e adquirido por todos que ali trabalham, desta forma todos tem sua parcela de responsabilidade.

O gerenciamento da qualidade deve estar absolutamente interligado com as vontades e necessidades dos consumidores de determinado produto ou serviço. Entender o cliente e obter informações que viabilizem as estratégias de aprimoramento da qualidade são essenciais para que o consumidor se satisfaça com o almejado.

1.6 A QUALIDADE BASEADA EM ITENS

Para que haja um eficaz gerenciamento da qualidade é preciso entender que esta está inserida em um âmbito diversificado, onde seus múltiplos conceitos se enquadram de acordo com os diferentes itens. Na visão de Oliveira (2004) segue abaixo alguns conceitos de qualidade baseados em distintos itens, estes citados pelos grandes estudiosos da qualidade:

- **Baseada na visão transcendente:**

“Sob a visão transcendente, qualidade é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível, marca de padrões irretorquíveis e de alto poder de realização” (GARVIN apud OLIVEIRA, 2004).

Neste enfoque a qualidade é vista como fator absoluto, quase que indefinido, apesar de compreensível, sua interpretação dar-se-á de maneira subjetiva e abstrata, onde apenas através da experiência adquirida com determinado produto ou serviço é que se podem extrair conclusões sobre a qualidade que além de absoluta é relativa e peculiar a cada pessoa.

- **Baseada no Produto:**

“Em relação à abordagem fundamentada no produto, a qualidade é considerada uma variável precisa e imensurável. [...]” (OLIVEIRA, 2004, p. 9).

A qualidade baseada no produto pode ser significativamente analisável, de maneira precisa pode-se identificar a qualidade em determinado produto ou serviço mediante suas características e funções. Neste âmbito o produto pode ser qualitativamente classificado pelo maior custo ou menor de produção e ao possuir características superiores ou inferiores, e sendo repassado ao consumidor final por um preço mais elevado ou mais acessível.

- **Baseada no usuário:**

“A premissa básica da abordagem fundamentada no usuário é que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. [...]” (OLIVEIRA, 2004, p. 9).

Nesta abordagem conclui-se que diante dos diferentes desejos almejados pelos consumidores, a qualidade neste âmbito é medida pelo grau de satisfação que o produto proporciona, atingindo suas expectativas e preferências.

- **Baseada na produção:**

“A abordagem fundamentada na produção se interessa basicamente pelas práticas relacionadas diretamente com a engenharia e a produção. [...]” (OLIVEIRA, 2004, p. 10).

A relação entre projeto e produto está contextualmente ligada à qualidade de conformação, que Paladini (2008, p. 88) define como “Esforço para o pleno atendimento as

especificações do projeto, ou seja, a qualidade definida em termos do processo de produção”. Logo se entende qualidade de conformação como a maneira como o produto fabricado atende as especificações do projeto, indicando fidelização a todo planejamento.

A qualidade de conformação trabalha com metas que possibilitam o diagnóstico de possíveis causas de defeitos para que haja correção e análise de prevenção. De acordo com Paladini (2008, p. 89) estas metas são:

- Pleno atendimento as especificações de projeto;
- Ausência de defeitos;
- Características gerais do processo de produção (exemplo: capacidade de operação);
- Conhecimento e gerenciamento do processo, isto é, elementos do processo produtivo que favorecem ao controle de variações de produção;
- Potencialidades e fragilidades do processo produtivo que favorecem o aparecimento de feitos ou podem ser utilizadas especificamente para eliminá-los;
- Análise e avaliação de operações de fabricação;

- **Baseada no valor:**

“A visão da qualidade fundamentada no valor, tida como um passo adiante em relação às anteriores define qualidade em termos de custo e preço. [...] (OLIVEIRA, 2004, p.10).

Neste sentido, a qualidade é distinguida pelo valor do produto oferecido, onde o mesmo possibilita qualidade a um custo aceitável. Os consumidores associam preço alto com melhor qualidade, sendo o preço uma das formas que o cliente avalia se algo é realmente bom. Por isto quanto maior o preço, maior a qualidade percebida.

- **Baseada nos serviços:**

“Os serviços apresentam as características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. [...]” (OLIVEIRA, 2004, p. 11).

Sendo assim, pode-se dizer que vender serviços é vender o invisível. A marca é o que ela representa para seus consumidores, e trata-se de um aspecto mais importante para os serviços do que para os produtos. Quando se trata da venda de serviços estamos vendendo algo abstrato, que não podemos ver tocar. Por meio da marca resumem-se tudo que se faz e a essência do que se é, fazendo a diferença para os clientes. Isto transfere para os mesmos, a confiança e a segurança dos serviços prestados.

1.7 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

1.7.1 ISO

Com a globalização, o mundo vem passando por constantes mudanças e uma delas está implicitamente ligada ao comércio mundial. Visando a elaboração de normas que facilitem o consenso entre os países criou-se a ISO, uma sigla que traduz a organização internacional de normalização, esta sendo composta por mais de 180 países. No Brasil a responsável pela normalização da ISO técnica no país é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) tendo a incumbência de proporcionar o alicerce para o contínuo progresso tecnológico do país.

De acordo com Oliveira (2004, p. 60)

A International Organization for Standardization, é uma entidade não-governamental criada em 1.947 com sede em Genebra, Suíça. Seu objetivo desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividades econômica.

A série de normas ISO propõe oito princípios da gestão da qualidade, no que concernem seus fundamentos. De acordo com Balestero-Alvarez (2010) são eles:

1. **Foco no cliente:** as empresas dependem de seus clientes e devem atender as suas necessidades atuais e futuras e procurar exceder as expectativas. Os clientes que define os requisitos que ele deseja atender e que, e que, em última instância, estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados (ver Figura 1.4).
2. **Liderança:** líderes estabelecem uma unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno, no qual as pessoas possam ficar totalmente envolvidas no propósito de alcançar os objetivos da organização.
3. **Envolvimento das pessoas:** pessoas de todos os níveis são a base de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
4. **Abordagem do processo:** um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
5. **Abordagem segundo um sistema de gestão:** identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para a eficácia da empresa no sentido de cumprir com os seus objetivos (ver Figura 1.5).

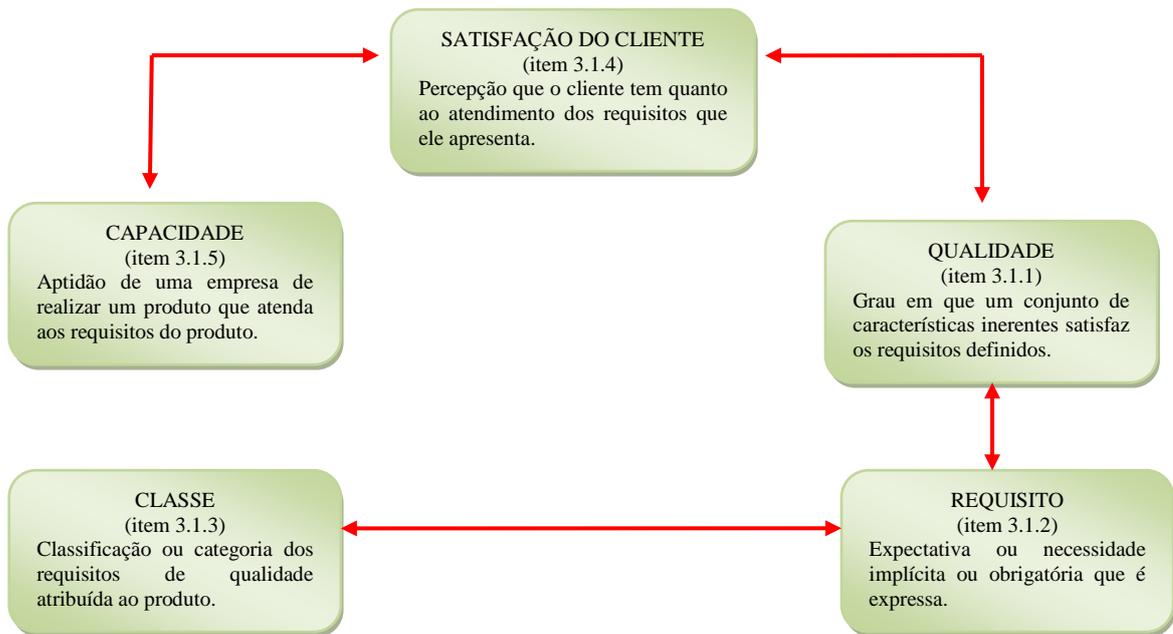


Figura 1.4 – Conceitos de qualidade na NBR ISO 9000:2005
Fonte: Ballester-Alvarez (2010, p. 174).

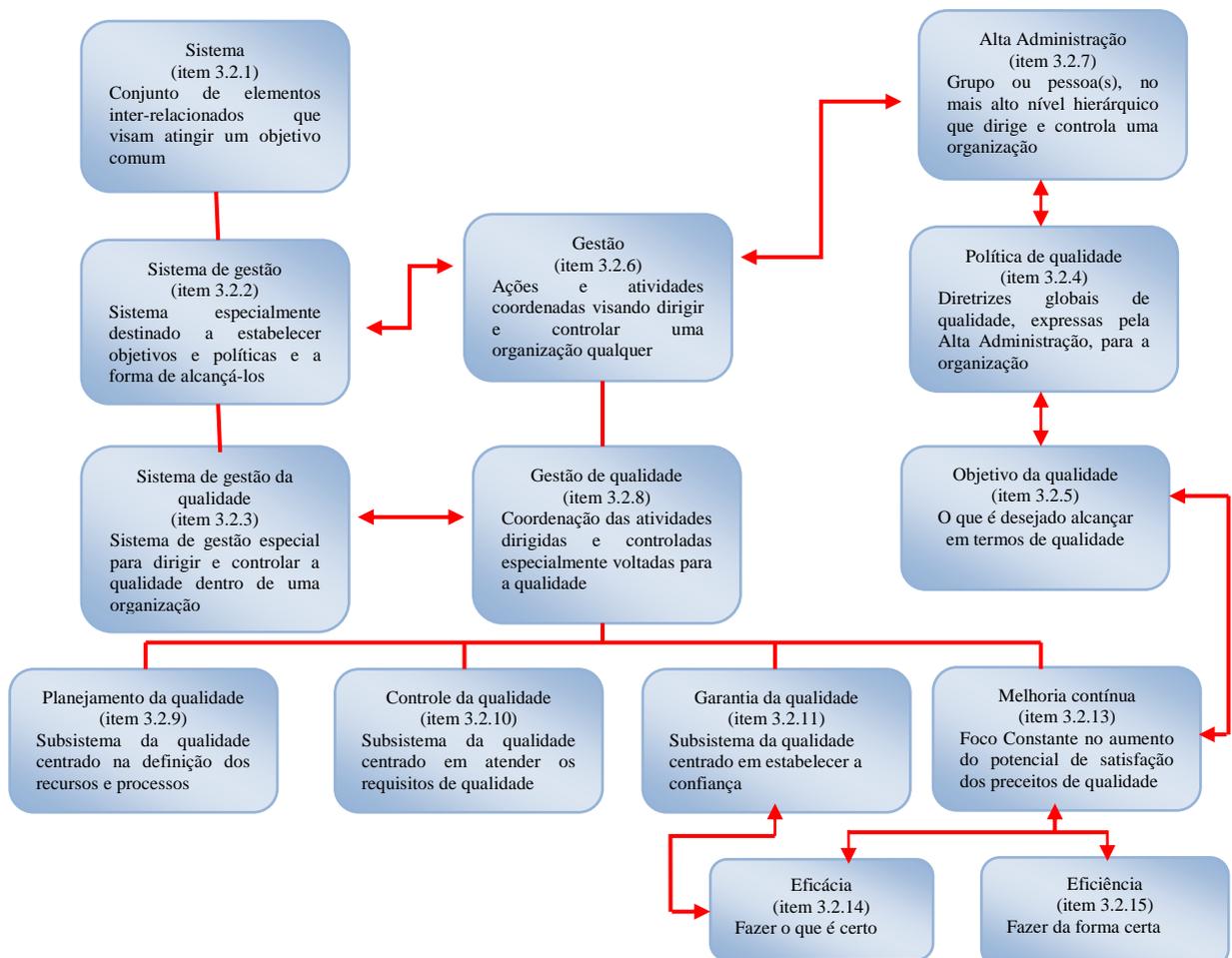


Figura 1.5 – Sistema de gestão de qualidade na NBR ISO 9000:2005
Fonte: Ballester-Alvarez (2010, p. 176).

6. **Melhoria contínua do desempenho global da empresa:** deve ser uma meta constante para a organização. O objetivo da melhoria continua de um sistema de gestão qualidade é aumentar a probabilidade de fazer crescer a satisfação dos clientes e de todas as demais partes interessadas e envolvidas com a empresa.
7. **Tomada de decisão:** baseada em fatos reais extraídos da empresa. Deve lançar mão do uso de técnicas estatísticas para ajudar no entendimento da variabilidade e, também auxiliar as organizações a resolverem problemas e melhorarem sua eficácia e eficiência.
8. **Benefícios mútuos:** relacionamento produtivo com os fornecedores pressionará à empresa a possibilidade de agregar, cada vez mais, valor ao trabalho e ao produto.

1.7.2 ISO SÉRIE 9000

Para acordo com Mello [et. al.] (2002, p.15) “A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. [...]

Logo, este conjunto de normas tem como preceito a padronização, possibilitando ao mercado mundial, um comum entendimento quanto aos sistemas de gestão da qualidade.

Para Oliveira (2004, p. 61) Quando as organizações almejam adotar um sistema de qualidade nos padrões ISO 9000, elas devem seguir determinadas etapas preestabelecidas quando do processo de certificação, tais como:

1. Definição da política da qualidade e seleção do modelo de norma mais adequado às propostas da empresa
2. Análise do sistema da qualidade da empresa (se existir algum) e determinação de quais mudanças devem ser feitas para adaptá-lo às exigências das normas ISO 9000.
3. Treinamento e conscientização principalmente dos funcionários diretamente envolvidos com a implementação (ou modificação) do sistema da qualidade e, logo a seguir, os demais funcionários da empresa.
4. Desenvolvimento e implementação de todos os procedimentos necessários ao sistema da qualidade (que é geralmente o ponto mais demorado durante o processo de implementação). É importante que, durante o processo de desenvolvimento de procedimentos, eles sejam feitos em conjunto com as pessoas que deverão segui-los.
5. Pré-auditoria para avaliar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com os padrões especificados pelas normas.
6. Eliminação das eventuais não-conformidades (às normas) detectadas durante o processo de pré-auditoria.
7. Seleção de um organismo certificador credenciado – OCC (também conhecido como órgão registrador). Trata-se de uma organização independente da empresa, que avaliará se o sistema da qualidade da empresa está de acordo com as normas

ISO 9000. Como exemplo de órgãos certificadores, citamos o Bureau Veritas Quality International (BVQI) e a fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV).

8. Auditoria final e certificação.

Assim, os procedimentos seguidos para ocorrência da certificação ISO 9000 devem ser seguidos de maneira minuciosa, seja pela própria empresa ou com auxílio de uma consultoria especializada, além de ser importante absorver toda e qualquer observação feita na pré-auditoria, no que diz respeito as não-conformidades.

A participação e interação dos colaboradores de toda a Organização no processo são de suma importância, pois com cooperação de todos é que se é possível obter a certificação. Sendo assim o sucesso, quanto aos resultados, estarão garantidos.

Para Maretti (2006) a implantação de um sistema de gestão de qualidade baseado nas normas ISO 9000 traz vantagens significantes para a organização, onde destacam-se:

- Aumento da credibilidade da empresa frente ao mercado consumidor.
- Aumentar a competitividade do produto ou serviço no mercado.
- Evitar e prevenir a ocorrência de deficiências.
- Evitar riscos comerciais, tais como: reivindicações de garantia e responsabilidades pelo produto.

Ainda, segundo Maretti (2006) após a certificação da ISO 9000 em uma empresa, é possível apontar alguns dos benefícios obtidos:

- Abertura de novos mercados.
- Maior conformidade e atendimento às exigências dos clientes.
- Menores custos de avaliação e controle.
- Melhor uso de recursos existentes.
- Aumento da lucratividade.
- Maior integração entre os setores da empresa.
- Melhores condições para acompanhar e controlar os processos.
- Diminuição dos custos de remanufatura.

Logo, os benefícios alcançados por uma organização que implanta a ISO 9000 são imensuráveis, uma vez que para conseguir contínuo progresso é necessário prezar pela qualidade, transferindo a seus clientes, fornecedores e concorrentes sua competência, devido seu potencial qualitativo.

1.7.3 A FAMÍLIA ISO 9000

De acordo com a Academia Pearson (2011), considerando os sistemas de gestão de qualidade, a família ISO 9000 é composta por três principais normas:

- ISO 9000: explica os fundamentos e apresenta a terminologia dos sistemas;
- ISO 9001: apresenta os requisitos para um sistema de gestão de qualidade;
- ISO 9004: aponta diretrizes para melhoria de desempenho do sistema de gestão e da própria organização.

Para um melhor entendimento, seguem no quadro 1.4 detalhes como descrição e aspectos relevantes de cada norma citada. Uma norma a mais será completa o quadro abaixo – ISO 19011, que estabelece relação com a ISO 14001 que trata de sistemas de gestão ambiental.

Normas	Descrição	Pontos principais
ABNT NBR ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve os fundamentos dos sistemas de gestão e a terminologia a ser usada neles. Sua última atualização data de 2005. Não tem por finalidade a certificação, mas sim o apoio à ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios da gestão da qualidade: 1) Foco no cliente. 2) Liderança. 3) Envolvimento de pessoas. 4) Abordagem de processo. 5) Abordagem sistêmica para gestão. 6) Melhoria contínua. 7) Abordagem factual para tomada de decisão. 8) benefícios mútuos na relação com fornecedores.
ABNT NBR ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece os requisitos do sistema de gestão da qualidade. Sua última atualização data de 2008. É a principal da família, usada para certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Essa norma: 1) Determina abordagem por processo. 2) Aponta requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão. 3) determina as responsabilidades da direção. 4) trata da gestão de recursos. 5) refere-se à realização do produto. 6) Estabelece medição, análise e melhoria.
ABNT NBR ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> • Trata da sustentabilidade do sucesso da organização por meio da gestão da qualidade. Sua última atualização data de junho de 2010. É usada como apoio à norma ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para alcançar o sucesso sustentado, a organização precisa: 1) Planejar a longo prazo. 2) Monitorar e analisar regularmente seu ambiente. 3) Identificar quem são os stakeholders e avaliar seu impacto no desempenho organizacional. 4) Manter os stakeholders informados sobre os planos e atividades da organização. 5) Estabelecer relações de benefício mútuo com fornecedores, parceiros demais interessados. 6) Empregar abordagens diferentes, inclusive medição e negociação, a fim de equilibrar as necessidades e expectativas – muitas vezes conflitantes – dos stakeholders. 7) Identificar riscos de curto e longo prazo e desenvolver uma estratégia geral para minimizá-los. 8) Prever os recursos que serão necessários no futuro – incluindo competências dos funcionários. 9) Estabelecer processos apropriados e facilmente adaptáveis a mudanças para executar a estratégia organizacional. 10) Avaliar regularmente a conformidade com os planos e procedimentos e tomar atitudes preventivas ou corretivas em caso de não-conformidade. 11) Assegurar que as pessoas da organização tenham oportunidade de aprender para beneficiar a si mesmas, bem como para manter a vitalidade da organização. 12) Estabelecer e manter processos de inovação e melhoria contínua.
ABNT NBR ISO 19011	<ul style="list-style-type: none"> • Versa sobre auditorias de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental. Sua versão mais atual é de 2002, com correção datada de 2003. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla: 1) Os princípios da auditoria. 2) A gestão de programas de auditoria. 3) A realização de auditorias de sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental. 4) A competência de auditores de sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental.

Quadro 1.4 – Família de normas ISO 9000

Fonte: Academia Pearson, 2011.

1.7.4 ISO 9001:2000

Segundo Mello [et. al.] (2002, p.16-17),

A norma ISO 9001:2000 foi organizada em um formato amigável para o usuário, com termos que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios. A norma é usada para fins contratuais e de certificação/registro por organizações que procuram reconhecimento de seu sistema de gestão da qualidade.

Logo, é válido lembrar que a ISO 9001 não garante ao cliente a qualidade dos produtos e oferecidos, mas sim a completa padronização dos mesmos e do gerenciamento dos processos. No entanto, todo procedimento adotado para fins de certificação transferem ao cliente maior confiabilidade, uma vez que seus colaboradores executam suas funções de forma mais organizada, além de apresentarem qualificação para isto.

Sendo assim a ISO 9001 exige a presença de vinte critérios no sistema da qualidade, que conforme Maretti (2006) são:

- **Responsabilidade da administração:** requer que a política de qualidade seja definida, documentada, comunicada, implementada e mantida. Além disto, requer que se designe um representante da administração para coordenar e controlar o sistema da qualidade.
- **Sistema da qualidade:** deve ser documentado na forma de uma manual e implementado.
- **Análise crítica de contratos:** os requisitos contratuais devem estar completos e bem definidos. A empresa deve assegurar que tenha todos os recursos necessários para atender às exigências contratuais.
- **Controle de projeto:** todas as atividades referentes à projetos (planejamento, métodos para revisão, mudanças, verificações, etc.) devem ser documentadas.
- **Controle de documentos:** requer procedimentos para controlar a geração, distribuição, mudança e revisão em todos os documentos.
- **Aquisição:** deve-se garantir que as matérias-primas atendam às exigências especificadas. Deve haver procedimentos para a avaliação de fornecedores.
- **Produtos fornecidos pelo cliente:** deve-se assegurar que estes produtos sejam adequados ao uso.
- **Identificação e rastreabilidade do produto:** requer a identificação do produto por item, série ou lote durante todos os estágios da produção, entrega e instalação.

- **Controle de processos:** requer que todas as fases de processamento de um produto sejam controladas (por procedimentos, normas, etc.) e documentados.
- **Inspeção e ensaios:** requer que as matérias-primas sejam inspecionadas (por procedimentos documentados) antes de sua utilização.
- **Equipamentos de inspeção, medição e ensaios:** requer procedimentos para a calibração/aferição, o controle e a manutenção destes equipamentos.
- **Situação da inspeção e ensaios:** deve haver, no produto, algum indicador que demonstre por quais inspeções e ensaios ele passou e se foi aprovado ou não.
- **Controle de produto não-conforme:** requer procedimentos para assegurar que o produto não conforme aos requisitos especificados é impedido de ser utilizado inadvertidamente.
- **Ação corretiva:** exige a investigação e análise das causas de produtos não-conformes e adoção de medidas para prevenir a reincidência destas não-conformidades.
- **Manuseio, armazenamento, embalagem e expedição:** requer a existência de procedimentos para o manuseio, o armazenamento, a embalagem e a expedição dos produtos.
- **Registros da qualidade:** devem ser mantidos registros da qualidade ao longo de todo o processo de produção. Estes devem ser devidamente arquivados e protegidos contra danos e extravios.
- **Auditorias internas da qualidade:** deve-se implantar um sistema de avaliação do programa da qualidade.
- **Treinamento:** devem ser estabelecidos programas de treinamento para manter, atualizar e ampliar os conhecimentos e as habilidades dos funcionários.
- **Assistência técnica:** requer procedimentos para garantir a assistência a clientes.
- **Técnicas estatísticas:** devem ser utilizadas técnicas estatísticas adequadas para verificar a aceitabilidade da capacidade do processo e as características do produto.

Desta forma, a avaliação dos elementos acima indica que o ponto central de um sistema de gestão da qualidade fundamentada na ISO 9000 está deliberadamente ligado a importância da documentação de cada procedimento executado.

De acordo com Mello (2002) a organização ao adotar a norma ISO 9001:2000 deve estar ciente de sua responsabilidade no cumprimento da política dos objetivos da qualidade, tendo como foco a satisfação e a exigência de melhora contínua de seu sistema de qualidade através do planejamento e gerenciamento dos processos necessários.

Capítulo 2
Caracterização da Empresa

2.1 NOME EMPRESARIAL

- GAMA DIESEL LTDA.

2.2 NOME DE FANTASIA

- Gama Diesel Caminhões e Ônibus

2.3 LOGOMARCA



Figura 2.1 – Logomarca da empresa
Fonte: A empresa (2010).

2.4 ENDEREÇO

- Avenida Assis Chateaubriand, 1971 – Distrito Industrial
58411-450 – Campina Grande-PB
Telefone: (83) 3315-4500

2.5 FORMA JURÍDICA

- Sociedade Empresária Limitada – Comércio Atacado de Caminhões e Ônibus da Volkswagen.

2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

- 04.866.656/0001-42

2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL

- 16.135.593-5

2.8 DIRETORES

- André Gama da Silva – Diretor Comercial
- Sérgio Gama da Silva – Diretor Financeiro

2.9 NÚMERO DE COLABORADORES

- 44 funcionários

2.10 RAMO DE ATIVIDADE

- Rede de Concessionárias Volkswagen Caminhões e Ônibus

2.11 ÁREA DE ATUAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO

- Cidade de Campina Grande - PB e todo interior paraibano

2.12 MISSÃO

- Oferecer a melhor solução em transportes de carga e passageiro, com atendimento humano e material de alto padrão de qualidade, através de colaboradores motivados para a atividade.

2.13 VISÃO

- Ser o concessionário de caminhões e ônibus mais representativo da Paraíba, nos aspectos quantitativo e qualitativo.

2.14 VALORES DA REDE VOLKSWAGEN

- Proximidade com o cliente
- Alta performance
- Adicionar valor
- Renovação
- Respeito
- Responsabilidade
- Sustentabilidade

2.15 POLÍTICA DE QUALIDADE DA REDE VOLKSWAGEN

- Foco no cliente: Colocamos as expectativas dos nossos clientes externos e internos no ponto central da nossa atuação. O nosso sucesso é medido através da satisfação dos clientes com os nossos produtos e serviços, e da sua fidelidade em relação à empresa.
- Orientação para resultados: para a Volkswagen o desempenho da qualidade superior ao da concorrência é a chave para obter excelentes resultados de negócio a longo prazo, considerando os interesses dos clientes, colaboradores, fornecedores, concessionários e acionistas.
- Liderança e coerência de objetivos: atuamos de forma estruturada e sistemática. As nossas decisões representam o consenso entre os envolvidos. Os nossos excelentes resultados são alcançados a partir da estratégia VOLKSWAGEN EXCELLENCE, bem como através da consciência para a qualidade e do envolvimento das nossas lideranças e colaboradores.

- Gestão orientada por processos: através do foco em processos e do seu acompanhamento, atingimos rapidamente os objetivos, com uso otimizado dos recursos. As decisões são tomadas com base em fatos e na orientação estratégica.
- Desenvolvimento e participação dos colaboradores: a qualidade e o êxito dos nossos produtos e serviços são responsabilidade de todos. Os nossos colaboradores são qualificados, possuem autonomia, e o seu desenvolvimento é estimulado através da participação ativa.
- Aprendizagem contínua, inovação e melhoria: através da criatividade e aprendizagem, todos os colaboradores se aperfeiçoam continuamente. O nosso processo de melhoria contínua baseia-se na utilização dos métodos, bem como na efetiva troca de conhecimentos, e é baseado nas melhorias práticas.
- Estabelecimento de parcerias: o nosso comportamento é orientado para parcerias com fornecedores, concessionários e outras organizações, isso propicia relações de negócios sustentáveis, que se destacam pelo benefício mútuo.
- Responsabilidade pública: conquistamos a confiança da comunidade através da nossa competência na gestão de questões ambiental e social. A utilização responsável dos recursos durante todo ciclo de vida dos nossos produtos aumenta a nossa credibilidade e estima perante a sociedade.

2.16 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO

Em 25 de Janeiro de 2002 foi realizada a compra do prédio e da franquia Volkswagen da antiga Empresa Promac, também concessionária VW em Campina Grande, e após um período de transição de seis meses, em Junho do mesmo ano, a empresa passou a ter a razão social **Gama Diesel LTDA.**, iniciando assim suas atividades

No ano seguinte, em Novembro de 2003, foi aberta na cidade de Cabedelo uma filial, como ponto de apoio da Gama, no que tange ao atendimento de clientes em João Pessoa e cidades vizinhas.

Desde então, a concessionária se encontra em constante expansão e consolidação no mercado, inclusive, contribuindo para que a Volkswagen atingisse por dois anos consecutivos (2003 e 2004) a liderança no Brasil em vendas de veículos leves, médios e pesados. Além disso, em nível de Paraíba, recebeu o prêmio da Revista Fisco, certificando a GAMA entre os

80 maiores contribuintes do ICMS do 3º Núcleo Regional, no exercício de 2003, ocupando a 30ª classificação, fato este, atribuído aos constantes investimentos realizados pela diretoria em recursos humanos, em estrutura, propaganda e campanhas de fidelização dos clientes.

2.16.1 MIX DE PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS

- Venda de caminhões e ônibus VW novos e usados
- Venda de peças originais VW e similares
- Venda de lubrificantes
- Venda de acessórios
- Fornecimento de serviços mecânicos, revisões, serviços em garantia, entre outros, aos veículos VW (caminhões e ônibus), através do departamento da Assistência Técnica.

2.16.2 MERCADO FORNECEDOR

- Veículos – A fábrica da VW
- Peças – A fábrica da VW, MWM, Eaton, entre outras concorrentes.
- Lubrificante – A fábrica VW e outros fornecedores: Texaco, Ipiranga, Johnson e Rodabril

2.16.3 MERCADO COMPRADOR

- Veículos – Empresas de pequeno, médio e grande porte em geral, Indústrias, empresas de transportes e profissionais autônomos.
- Peças e serviços – Empresas de pequeno, médio e grande porte em geral, Indústrias, empresas de transportes e profissionais autônomos.
- Lubrificantes – frotistas de veículos leves, ônibus, caminhões e motos, lojas de auto peças e empresas náuticas.

2.16.4 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

- Venda de lubrificantes: média de 20.000 l/ mês (120 clientes)
- Serviços AT: 1308 hs/mês
- Peças: 170.000 peças/ mês

2.17 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

2.17.1 AMBIENTE INTERNO

2.17.1.1 Pontos Fortes

- Atendimento personalizado e dentro dos padrões da fábrica;
- Assistência técnica 24h em todo o Estado da Paraíba;
- Equipe de mecânicos e vendedores continuamente treinados pela fábrica;
- Sala especial para acomodação de motoristas – sala, dormitório, banheiro, TV etc.
- Oferece refeições para seus funcionários;
- Disponibilidade de espaço para treinamento interno.

2.17.1.2 Pontos Fracos

- Localização em local pouco estratégico;
- Ausência de um programa de remuneração e benefícios adequado;
- Rotatividade de pessoal considerável;
- Grande número de reclamações com relação ao preço de peças;
- Fluxo de informações apenas de cima para baixo;
- Administração descentralizada.

2.17.2 AMBIENTE EXTERNO

2.17.2.1 Oportunidades

- Inovações tecnológicas
- Crescimento da demanda no mercado de caminhões
- Demandas no limite e filas de espera nos concorrentes.

2.15.2.2 Ameaças

- Concorrência
- Novos entrantes no mercado
- Aumento das taxas de juros

2.18 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.18.1 ORGANOGRAMA ATUAL

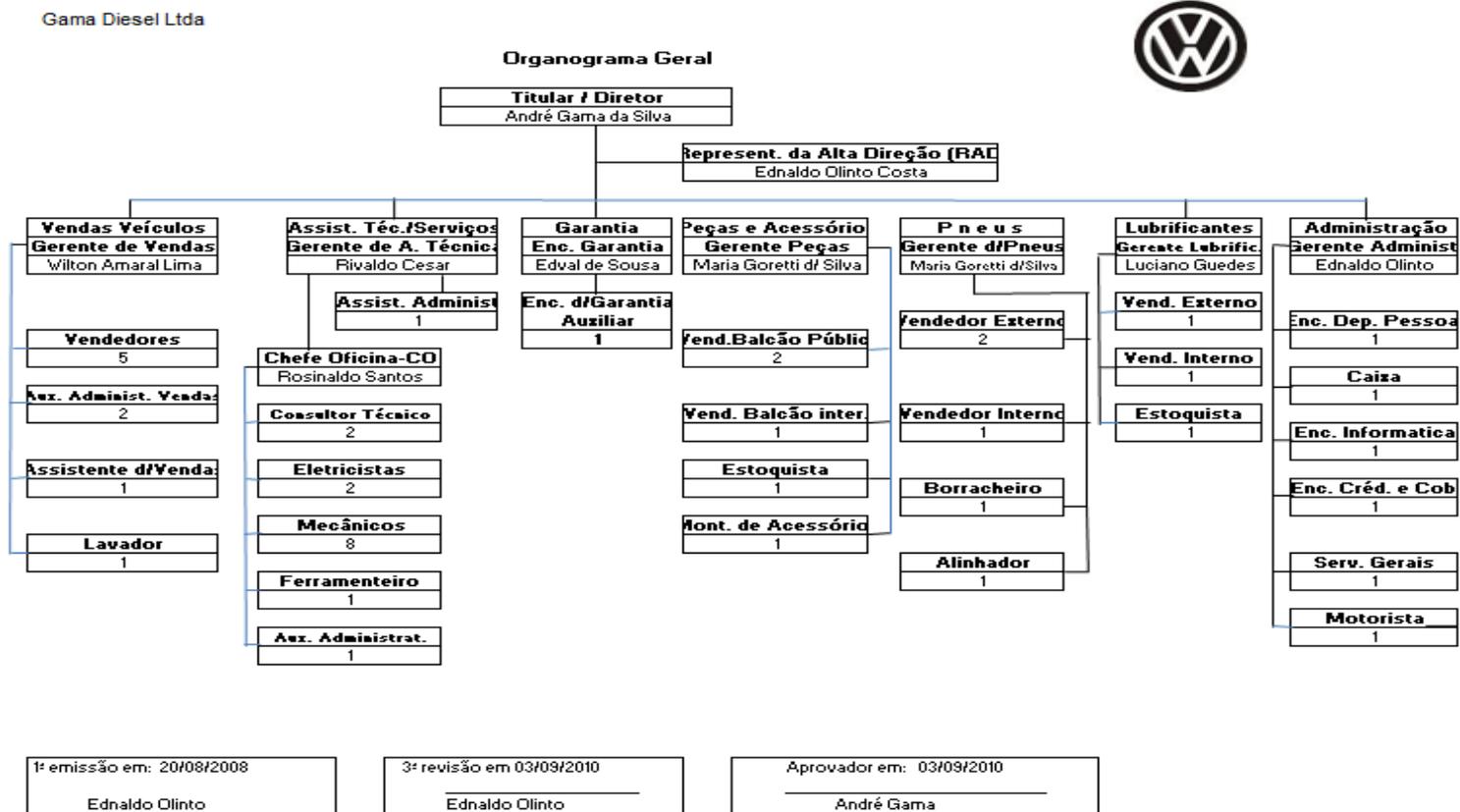


Figura 2.2 – Organograma Atual

Fonte: A empresa (2010).

2.18.2 DEFINIÇÃO SINTÉTICA DAS FUNÇÕES

- **Departamento: Administração**

- ✓ **Função: Gerente Administrativo**

Exercer a gerência dos serviços administrativos, cuidando da administração dos recursos humanos, materiais e de serviços de sua párea de competência. Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades da organização com o objetivo de minimizar custos e maximizar lucros. Trabalhar junto à diretoria, visando o sucesso e o crescimento da empresa. Iniciar ações corretivas visando eliminar ou prevenir não conformidades operacionais ou do sistema de gestão da qualidade.

- ✓ **Função: Encarregado do Departamento Pessoal**

Executar procedimentos de Departamento de pessoal: recrutamento e seleção de pessoal. Preparar folha de pagamento fazendo lançamentos de vantagens e descontos; calcular encargos sociais (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Programa de Integração Social – PIS, etc.); fazer registro de empregados em caso de admissão e demissão; calcular e preparar férias, rescisões de contrato e 13º salário; fornecer informações ao Ministério do Trabalho referente ao Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, etc.; retirar certidão negativa do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e FGTS.

- ✓ **Função: Auxiliar de Serviços**

Fazer e manter a limpeza da empresa; recolher lixo, limpar vidros, janelas e sanitários da área administrativa; varrer, passar pano e espanar; fazer solicitação de compra de material de limpeza; abastecer de água, copos e toalhas descartáveis; solicitar a compra de botijões de água mineral e servir café e água a clientes, quando solicitado.

✓ **Função: Vigia noturno**

Zelar pela guarda do patrimônio da empresa, percorrendo e inspecionando suas dependências sistematicamente para evitar incêndios, roubos e entradas de pessoas estranhas e outras anormalidades; controlar o fluxo de veículos pernoite, identificando, orientando e encaminhando-os para os locais desejados; atender telefones e dar informações das quais tenha conhecimento.

• **Departamento Financeiro:**

✓ **Função: Tesoureiro**

Fazer recebimentos gerais de valores e documentos; conciliação bancária; controlar contas correntes; fazer lançamentos para cobrança informando os recebimentos; fazer o movimento e fechar o caixa diariamente; controlar modalidades de financiamentos, retornos e leasing; liberar veículos para clientes; preencher formulários e relatórios administrativos.

✓ **Função: Assistente de Cobrança**

Acompanhar e controlar processos de cobrança; fazer cadastro e pesquisa de crédito de clientes; lançar boletos de pagamento para os bancos; organizar e dar baixa nas duplicatas; organizar notas fiscais de vendas; acompanhar e cobrar clientes inadimplentes; acompanhar pagamentos por depósitos; retirar protesto de títulos do cartório.

• **Departamento: Informática**

✓ **Função: Encarregado da Central de Processamento de Dados – CPD**

Desenvolver atividades relativas ao processamento de dados da empresa e atividades afins ligadas ao setor; fazer manutenção de computadores; fazer configuração e manutenção da rede Windows; fazer manutenção básica do sistema; enviar pedidos de peças a Volkswagen; fazer fechamento diário e mensal do sistema Matriz e Filial; fazer relatório de estoque de peças para fábrica; fazer atualização da lista de preços; fazer atualização do CD ROM de peças etc.

- **Departamento: Vendas de pneus e Lubrificantes**

- ✓ **Função: Operador de telemarketing**

Fazer vendas por telefone do óleo Ipiranga e Michelin a clientes novos e antigos; dar assistência ao representante de vendas quando este viaja; ligar para clientes que deixam de comprar, oferecendo novos produtos; passar tabela de preços para clientes via fax e ligar posteriormente para realizar a venda; fazer cadastro de novos clientes; fazer planilha de vendas; emitir a cada fim de mês tabela de clientes que efetuaram compra; fazer mensalmente um balanço da litragem de óleo e de Pneus vendidos; fazer pós venda e pesquisa de satisfação com os clientes.

- ✓ **Função: Vendedor Pracista (Pneus e lubrificantes)**

Planejar vendas especializadas; demonstrar produtos e concretizar vendas; acompanhar clientes no pós-venda; sugerir políticas de vendas e participar de eventos; analisar o mercado para aferir possibilidade de incremento de vendas; efetuar vendas de pneus e lubrificantes.

- ✓ **Função: Borracheiro**

Realizar manutenção de equipamentos, montagem e desmontagem de pneus; controlar vida útil e utilização de pneus; trocar e ressulcar pneus; consertar pneus a frio e a quente; reparar câmara de ar; trabalhar seguindo normas de segurança e higiene, procurando proteger o meio ambiente.

- **Departamento: Alinhamento**

- ✓ **Função: Alinhador de Rodas**

Elaborar e realizar planos de manutenção dos sistemas de direção e rodas de veículos automotores; substituir peças, reparar e testar o desempenho de componentes e sistemas de veículos; trabalhar em conformidade com normas e procedimentos técnicos de qualidade, de segurança e preservação do meio ambiente e estar sempre disponível para treinamentos e aprendizado visando aperfeiçoamento profissional.

- **Departamento: Vendas de Novos e Usados**

- ✓ **Função: Superior de Vendas**

Iniciar ações corretivas visando eliminar ou prevenir não conformidades operacionais ou do sistema de qualidade; gerir, administrar e controlar as atividades relacionadas com as vendas, para que haja controle e rentabilidade do setor; fazer acompanhamento diário do mercado, tendências, oscilações, preços, participação de mercado, etc.; acompanhar rotas de viagens dos vendedores, bem como todas as negociações com clientes; manter relacionamento comercial com a rede VW Caminhões e Ônibus e com os Escritórios Regionais; fazer cobrança diária das atividades executadas pelo administrativo e assistentes de vendas.

- ✓ **Função: Consultor de Vendas**

Vender caminhões e ônibus novos e usados; avaliar preços e recebimentos de caminhões usados; fazer atendimentos a clientes; fazer licitações e preenchimento dos relatórios de vendas.

- ✓ **Função: Administrativo de Vendas**

Supervisionar as atividades exercidas pelos assistentes de vendas; fazer cadastramento e acompanhamento dos pedidos sob encomenda T.M – Tailor Made via Sistema da Volkswagen – SIVOLKS; fazer faturamento dos caminhões vendidos via sistema de baixa de vendas de caminhões – TSA1 e faturamento direto; fazer manutenção das planilhas de vendas, estoque (VEIR 22 e VEIR 13), geral, faturamento, T.M, frete, usados etc.: controlar caminhões usados, documentação, pendências e transferências.

- ✓ **Função: Assistente Administrativo**

Fazer atendimento a clientes e ações de telemarketing focado em vendas efetuadas e perdidas; recepcionar, analisar e arquivar documentação de clientes; fazer acompanhamento diário dos pedidos de vendas, tabelas de bancos e licitações; controlar material promocional, folders, encartes, CD's, revistas, etc.; fazer cadastramento das propostas, aprovação de créditos e autorização de faturamentos.

✓ **Função: Lavador de Auto**

Fazer lavagem e polimento de caminhões novos e usados; limpeza da área de lavagem e pátio da empresa e fazer manutenção da bomba de lavagem.

• **Departamento: Peças e Acessórios**

✓ **Função: Gerente de Peças**

Gerenciar equipes e acompanhar procedimentos de vendas de peças; acompanhar e analisar estoques, efetuar pedidos de peças na VW e parceiros, acompanhar e administrar rotinas do departamento; acompanhar processos de vendas e negociar descontos extras para vendas a clientes; realizar reuniões periódicas com colaboradores do setor de peças; fazer visitas periódicas a clientes, acompanhar inadimplências dos clientes do departamento.

✓ **Função: Vendedor de Peças de Balcão**

Efetuar vendas aos clientes do balcão; acompanhar as vendas perdidas; emitir sugestões de pedidos de peças; negociar orçamentos para clientes do varejo e atacado; realizar ligações para acompanhamento de necessidade de compra e prospecção de novos clientes; fazer visitas periódicas a clientes, etc.

✓ **Função: Vendedor de Peças de Balcão Interno**

Elaborar orçamentos e vendas de peças para clientes da oficina; acompanhar o giro de estoque e vendas perdidas; emitir sugestões de pedido de peças; fazer liberação de peças para Ordem de Serviço – OS, de produtivos da oficina; fazer cotações de preços para aquisição em fornecedores diversos e emitir relatório de Irregularidade de Pedidos de Peças de Reposição – IPPR.

✓ **Função: Estoquista**

Receber e conferir mercadorias diversas; fazer abastecimento, organização e controle do estoque; fazer limpeza e manutenção da ordem da área do estoque; entregar mercadorias vendidas no balcão de peças e a clientes; fazer lançamento no sistema de notas fiscais de peças recebidas.

✓ **Função: Montador de Acessórios**

Montar peças e acessórios em veículos automotores; organizar o local e revisar instruções de trabalho, fazer manutenção preventiva em ferramentas; preencher relatórios, notas e requisições de material; sugerir peças e acessórios para serem montados.

✓ **Função: Motorista**

Transportar, coletar e entregar cargas em geral; movimentar cargas volumosas e diversas, podendo operar equipamentos e realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar encomendas, além de verificar documentação de veículos e cargas. Definir rotas e assegurar a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos de segurança.

✓ **Departamento: Assistência Técnica**

Gerenciar, coordenar e controlar a área de negócios da assistência técnica; estabelecer políticas e estratégias comerciais, visando sempre o crescimento dos negócios; integrar-se com as áreas de vendas e peças, visando unificar a imagem institucional junto ao mercado; apresentar aos acionistas o desempenho mensal, através de relatórios específicos e demonstrativos; cumprir com todas as políticas de relacionamento com a montadora e manter equipe tecnicamente atualizada/treinada.

✓ **Função: Chefe de Oficina**

Coordenar equipes de mecânicos, mantendo a ordem e cumprimento das normas de trabalho; administrar e distribuir serviços diários, acompanhar e coordenar a execução dos mesmos; administrar o fluxo de veículos na oficina, observar os prazos de entrega dos veículos aos clientes; cumprir com os horários de entrada e saída do serviço conforme normas estabelecidas; assegurar a qualidade dos serviços realizados na oficina; observar a assiduidade da equipe, bem como a disciplina e cumprimento das normas de Segurança; manter o sistema de qualidade, limpeza e organização da oficina, ferramental e equipamentos.

✓ **Função: Consultor Técnico**

Recepcionar os clientes da Assistência Técnica com cortesia, educação e postura proativa; ouvir atentamente as ponderações e reclamações, visando coletar informações sobre o caso; abrir OS, informando na mesma as informações coletadas do cliente; acompanhar elaboração e aprovação de orçamentos, bem como a execução dos reparos; cumprir com os horários de entrada e saída dos serviços conforme normas estabelecidas; cumprir com todas as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000 para a função; manter limpo e organizado o local de trabalho; manter o cliente informado até o momento do faturamento e entrega final do veículo; manter arquivo organizado da documentação envolvida, bem como de veículos novos a entregar.

✓ **Função: Encarregado de Garantia**

Administrar processos de composição, enviar e receber as Solicitações de Garantia – SG's junto ao Centro Técnico de Garantia da Volkswagen – CTG-VW; armazenar de forma organizada e lógica as peças substituídas para futuro envio a análise; gerenciar o envio de peças ao CTG, rigorosamente obedecendo o cronograma de envio, posicionar semanalmente a gerência e diretoria sobre as pendências do setor; manter limpo e organizado o local de trabalho; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000; informar aos superiores qualquer irregularidade detectada; manter arquivos organizados e funcional de documentação envolvida, visando futura auditoria da Volkswagen Caminhões e Ônibus – VWCO

✓ **Função: Auxiliar Administrativa da Assistência Técnica – AT**

Desenvolver tarefas administrativas da área de AT, como impressão e arquivo de circulares VW e Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen Caminhões e Ônibus – ACAV, prestação de contas de viagens, cotações de preços, pesquisas de satisfação QASQ, divulgação de campanhas promocionais junto aos clientes; controlar brindes QASQ, enviar correspondências de Avisos de Recebimento – AR de ações de campo; confeccionar relatórios mensais da AT; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000 e manter limpo e organizado o local de trabalho.

✓ **Função: Controlador de Produtividade**

Realizar antecipadamente o apontamento das tarefas (reparos) realizados pelos mecânicos; acompanhar Full e Real Time o andamento da execução dos trabalhos; informar ao Chefe de Oficina – CO sempre que ocorrer “estouro” de tempo na execução de alguma tarefa; manter limpo e organizado o local de trabalho; extrair e analisar com o Gerente da Assistência Técnica – GAT, os relatórios de desempenho, produtividade e eficiência dos mecânicos; assegurar a qualidade dos serviços realizados na oficina através do check-list, veículo pronto para entrega; auxiliar o CO na distribuição de serviços e orientar mecânicos na ausência do mesmo; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000; auxiliar o chefe de oficina de oficina na organização e limpeza das instalações, bem como no cumprimento das normas.

✓ **Função: Ferramenteiro**

Manter controles do fluxo das ferramentas especiais da ferramentaria; manter limpas e organizadas as instalações, bem como todo ferramental; realizar inventário periódico, visando manter a integridade das ferramentas de uso coletivo; realizar inventário periódico nas caixas de ferramentas individuais, visando manter a integridade; cumprir com os horários de entrada e saída do serviço conforme normas estabelecidas; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000; fazer controle de inspeção e manutenção dos equipamentos da oficina e informar aos superiores qualquer irregularidade constatada.

✓ **Função: Eletricista de Autos**

Realizar, sob supervisão do CO, diagnósticos e orçamentos dos reparos nos veículos; realizar sob supervisão e análise do chefe de oficina, os reparos devidamente aprovados e orientados por este; utilizar-se da literatura técnica VW, Tempo de Reparo Padrão Volkswagen – TPR VW e ferramentas utilizadas na execução de serviço; reportar-se ao CO, em qualquer situação que não esteja contemplada na orientação inicial; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000; cumprir com os horários de entrada e saída do serviço conforme normas estabelecidas e utilizar os Equipamentos de Proteção

Individual – EPI's cumprindo todas as normas da empresa de segurança e de disciplina.

✓ **Função: Mecânico**

Realizar sob supervisão do CO, diagnósticos e orçamentos dos reparos nos veículos; realizar sob supervisão e análise do chefe de oficina, os reparos devidamente aprovados e orientados por este; utilizar-se da literatura técnica VW, TPR VW e ferramentas especiais, quando necessário e exigido; estar sempre disponível para treinamento e aprendizados visando aperfeiçoamento profissional; reportar-se ao chefe de oficina em qualquer situação que não esteja contemplada na orientação inicial; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000; utilizar os EPI's cumprindo todas as normas da empresa de segurança e de disciplina.

✓ **Função: Ajudante de Mecânico**

Realizar sob supervisão e análise do CO, os reparos devidamente aprovados e orientados por este; utilizar-se da literatura técnica VW, TPR VW e ferramentas especiais, quando necessário e exigido; reportar-se ao chefe de oficina em qualquer situação que não esteja contemplada na orientação inicial; utilizar os EPI's cumprindo todas as normas da empresa de segurança e de disciplina; cumprir com as exigências estabelecidas pela norma ISO 9001:2000; estar sempre disponível para treinamento e aprendizados visando aperfeiçoamento profissional, etc.

Capítulo 3
Aspectos Metodológicos

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para obtermos os resultados planejados, a investigação adotou uma metodologia científica que outros pesquisadores já realizaram na área, sendo composta pela caracterização da pesquisa utilizada: amostra, população, coleta de dados, tratamento dos dados e instrumento de pesquisa.

Para classificar o tipo de pesquisa realizada tomou-se como referência o critério proposto por Vergara (2011), que classifica o estudo científico quanto aos fins e quanto aos meios.

- **Quanto aos fins:**

Descritiva porque buscou descrever na percepção dos clientes internos os benefícios que a implantação da ISO 9001:2000 trouxe para os clientes externos. De acordo com Vergara (2011, p. 42):

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Explicativa porque o objeto de estudo tem como meta mostrar os resultados de forma clara e objetiva, justificando seus objetivos e fatores propostos contribuindo para a ocorrência de determinada causa ou motivo. Vergara (2011, p. 42) diz que:

a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificá-lo os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento.

Aplicada, pois a pesquisa é realizada por “ter um motivo ou necessidade” objetivando resolver questões e problemas relacionados à qualidade sendo motivado pelo fator especulação e investigação do pesquisador. Vergara (2011, p. 43) mostra que:

a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

- **Quantos aos meios:**

Bibliográfica. De acordo com Acevedo e Nohara (2007), a pesquisa que faz o levantamento bibliográfico busca em estudos anteriores nos indicar o caminho correto e as soluções necessárias para investigação, onde outros estudiosos conseguiram os resultados necessários para seus estudos.

Pesquisa de campo, porque foi utilizada uma enquete para investigar a opinião dos clientes internos os benefícios que a implantação da ISO 9001:2000 trouxe para os clientes externos da organização objeto de estudo. Neste contexto, Vergara (2011, p. 43), diz que este tipo de pesquisa é “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Estudo de caso, considerando que foi levada em consideração apenas uma organização, no caso a Assim, Vergara (2011, p. 44), define-a afirmando que “por ser circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Fachin (2003), o universo é um conjunto de atributos que incide a investigação e que se transformarão em fontes de informação que serão objeto de estudo. A definição de amostra consiste na pesquisa que é feita como uma parte representativa da população, denominada amostra, e não com a totalidade dos indivíduos.

Atualmente a organização objeto de estudo, dispõe de 44 clientes internos que constituem o universo da pesquisa. Entretanto, foi escolhida aleatoriamente e por critério de acessibilidade 28 colaboradores, o que representa aproximadamente 64% do universo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma enquete (Apêndice A), o qual é meio prático e rápido de obtenção de informações, além de garantir o anonimato dos entrevistados. A referida enquete foi composta por uma pergunta aberta, clara e objetiva que

permitiu aos entrevistados manifestarem suas opiniões sobre: Quais os benefícios que a implantação da ISO 9001:2000 trouxe para os clientes externos da Gama Diesel Caminhões e Ônibus?

3.4 PRÉ-TESTE

O pré-teste foi feito com três clientes internos. Como não houve confusões em relação ao entendimento da enquete apresentada, não foi necessário fazer alterações ou substituições.

3.5 COLETAS DOS DADOS

A coleta de dados foi feita pela pesquisadora mediante contato com os clientes internos no próprio local de trabalho, durante 15 dias, tendo início no dia 25 de outubro e terminado no dia 8 de novembro de 2010. Os dados foram coletados com autorização prévia da empresa.

3.6 TRATAMENTOS DOS DADOS

Após a coleta dos dados, os referidos depoimentos foram transcritos, analisados e conseqüentemente foi feita uma análise do conteúdo para esclarecer as opiniões coletadas dos clientes internos que participaram da pesquisa com vistas a responder aos objetivos propostos. Na referida análise os depoimentos obtidos foram corroborados por autores que escreveram o assunto, quais sejam: Academia Pearson (2011), Carvalho e Nascimento (2011), Gerson (2003), Kotler e Keller (2006), Limongi-França (2007), Lovelock e Wright (2006), Machado e Toledo (2008), e Spiller [et. al.] (2004).

Capítulo 4
Apresentação dos Resultados

No intuito de avaliar os resultados da implantação da ISO 9001:2000 na Gama Diesel Ltda., e conseqüentemente propor melhorias necessárias para sua continuidade, foi proposta uma enquete junto a seus colaboradores, fazendo-se o seguinte questionamento:

- **Na sua percepção, na condição de colaborador desta Organização, que melhorias a implantação da ISO 9001:2000 na Gama Diesel Ltda. trouxe para os clientes externos?**

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

- **Depoimento nº 01.** “Na minha percepção a certificação da ISO 9001:2000 resultou no aumento da confiança do cliente nos serviços executados e nos produtos adquiridos, trazendo credibilidade para a empresa e conseqüentemente um crescimento na satisfação do cliente Gama Diesel – VWCO”.
- **Depoimento nº 02.** “Todos, pois todo o foco da ISO tem como objetivo final a total e plena satisfação dos clientes, no sentido amplo, ou seja, incentiva o retorno e a fidelidade do cliente junto à empresa, já que o mesmo se sentindo bem tratado não só volta à empresa como também traz novos clientes”.
- **Depoimento nº 03.** “A certeza que a empresa a cada dia se preocupa com a melhoria dos seus serviços, transmitindo assim, segurança, pontualidade, respeito e eficiência”.
- **Depoimento nº 04.** “No meu ponto de vista a implantação do ISO 9001 trouxe segurança, credibilidade, agilidade nos processos e uma melhor qualidade no atendimento para os clientes”.
- **Depoimento nº 05.** “Toda empresa busca forma de melhorias para um bom funcionamento e com isso mostrar um trabalho satisfatório diante de seus clientes, sendo uma empresa organizada e funcionários bem treinados”.
- **Depoimento nº 06.** “Qualidade no atendimento e no serviço uma vez que a qualidade é um fator preponderante no mercado, principalmente quando se trata de

atendimento ao cliente ou no geral ao público. Com isso conseqüentemente gera credibilidade que faz com que a empresa assuma uma gama de responsabilidade buscando sempre mais qualidade”.

- **Depoimento nº 07.** “Organização nos processos; melhor atendimento aos clientes externos e também internos; melhoria no pós-venda; mais organização e asseio as áreas comuns da empresa; mais responsabilidade dos funcionários para com os clientes externos”.
- **Depoimento nº 08.** “O cliente é o ponto central de nossa atuação. Pessoal melhor treinado executa com perfeição o trabalho, reduzindo o retorno, o re-serviço e as reclamações, aumentando consideravelmente o nível de satisfação do cliente com as peças e os serviços fornecidos pela Gama”.
- **Depoimento nº 09.** “Na minha percepção com a ISO 9001, fez com que nossa equipe de colaboradores, atuasse de forma estruturada e sistemática, onde se tem um foco maior no cliente”.
- **Depoimento nº 10.** “Primeiramente mudança. Mudança na Organização como um todo, que começa desde a estrutura externa (física) do ambiente de trabalho, bem como, o atendimento aos clientes. A boa certificação, ou melhor, o ISO, como selo de qualidade em nossa empresa foi, é bom porque é uma forma de atrair mais clientes, e uma empresa certificada pelo ISO, mostra de forma direta, um diferencial positivo, perante as outras organizações”.
- **Depoimento nº 11.** “No contexto organizacional, trouxe às melhorias de mostrar as nós as falhas operacionais existentes e que passavam despercebidas, transferindo para o cliente um melhor atendimento”.
- **Depoimento nº 12.** “Melhor qualidade nos serviços prestados pela empresa, melhoria nos processos internos, agilidade e dando um atendimento de qualidade aos nossos clientes”.
- **Depoimento nº 13.** “Eu acredito que devido as melhorias nas instalações da empresa e na qualificação do pessoal, temos a oportunidade de atender aos clientes

externos e internos com maior conforto, agilidade e maior precisão no atendimento, melhorando assim a qualidade do atendimento e atingindo a satisfação do cliente”.

- **Depoimento nº 14.** “Na minha percepção como colaborador desta organização na Gama Diesel, trouxe melhor atendimento, melhor qualidade e desempenho nas funções exercidas pelos colaboradores”.
- **Depoimento nº 15.** “Com a implantação da ISO, a empresa já era organizada e com isso, os funcionários ficaram bem mais simpáticos, com serviços melhores e bem mais envolvidos, desenvolvendo ou aprimorando cada vez mais suas atividades em cada departamento”.
- **Depoimento nº 16.** “Na implantação da ISO os clientes estão sendo mais bem atendidos, estão recebendo mais simpatia dos funcionários. Eu vejo os clientes saindo mais contentes com os serviços oferecidos e atendimentos”.
- **Depoimento nº 17.** “Passa para os clientes uma visão de segurança, organização e qualidade nos serviços oferecidos para o cliente”.
- **Depoimento nº 18.** “Devido o foco de atender melhor e o ambiente interno estar sempre seguro, os clientes conseqüentemente tornam-se mais seguros a serão atendidos por uma empresa certificada. O controle interno da empresa tornou-se mais eficaz, fazendo com que exista empenho dos funcionários assim deixando o cliente a vontade e satisfeito”.
- **Depoimento nº 19.** “Mais qualidade nos serviços e conquistamos a confiança para que o cliente volte”.
- **Depoimento nº 20.** “Trouxe padronização nos serviços prestados pela empresa, alcançando a eficiência na qualidade de serviço prestado ao seu cliente externo”.
- **Depoimento nº 21.** “Ao aderir a padronização de atividades implantadas pela ISO 9001:2000 a Gama consegue o objetivo de qualquer empresa, a satisfação e fidelização do mesmo. Ela desperta em seu cliente satisfação originada pela eficiência em seus serviços herdada pela ISO 9001:2000”.

- **Depoimento nº 22.** “Em todo departamento que veio levar ao cliente ficar mais satisfeito com o atendimento da recepção e da oficina”.
- **Depoimento nº 23.** “Na minha percepção trouxe melhor atendimento”.
- **Depoimento nº 24.** “Com certeza o cliente é o principal favorecido com o processo de certificação da ISO, pois tudo que é visto e adaptado foca principalmente na melhoria e satisfação nos serviços prestados ao cliente, tendo como exemplo uma regra básica como o orçamento ao cliente. Antes de ser executados serviços ou vendas, priorizar prazos de entrega ao cliente e muitas outras coisas que trazem também, é claro, benefícios aos colaboradores e proprietários da Empresa. Não vendo assim nenhum ponto negativo para a certificação da ISO”.
- **Depoimento nº 25.** “Bom, com a implantação da ISO, os clientes estão mais satisfeitos, tem mais segurança com relação aos produtos que desejam comprar e eles sentem que os investimentos estão sendo satisfatórios para suas empresas e negócios”.
- **Depoimento nº 26.** “A ISO 9001 trouxe para nossos clientes comodidade, confiabilidade, segurança e outras mais, que lhe conferiram melhoria da qualidade e melhor custo benefício através das inovações dos processos da qualidade total”.
- **Depoimento nº 27.** “A ISO veio para aperfeiçoar o atendimento da empresa e como consequência das melhorias realizadas foram tanto para os funcionários quanto para os clientes, com um bom atendimento para obtermos a satisfação dos clientes fazendo com que eles estabeleçam uma relação de confiança nos produtos e serviços oferecidos por nós”.
- **Depoimento nº 28.** “Entre as várias melhorias, acredito que uma das mais notórias relaciona-se à confiança por parte deles, em relação à Gama, até porque muitos de nossos clientes também possuem algum tipo de certificação e valorizam esta cultura. Além disto, eles sentem-se valorizados em saber que as práticas, políticas e processos da empresa são desenvolvidos para melhor atendê-los, refletindo na qualidade dos produtos e serviços oferecidos”.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DO CONTEÚDO

Considerando que o objetivo primordial do trabalho foi avaliar por parte dos clientes internos da Gama Diesel Ltda. os benefícios alcançados pelos clientes externos diante da certificação ISO 9001:2000, verificou-se através da percepção dos colaboradores que alguns aspectos positivos foram demasiadamente citados por ordem de importância. Dentre eles estão: 1) Melhor atendimento aos clientes externos; 2) Aumento da confiança dos clientes na organização; 3) Melhoria no pós venda e conseqüentemente nos serviços prestados; 4) Maior satisfação dos clientes; 5) Organização e agilidade nos processos; 6) Empresa mais limpa e organizada para receber os clientes; 7) Maior satisfação dos clientes internos transferindo aos clientes externos melhor atendimento; 8) Colaboradores mais qualificados para executar melhor suas atribuições. Diante do exposto é válido tecer breves comentários sobre cada um dos benefícios identificados na enquete.

- **Melhor atendimento aos clientes externos.** Diante da gama de produtos e serviços atualmente oferecidos aos clientes, as organizações se deparam com uma grande concorrência, onde o atendimento eficaz transformou-se em um diferencial competitivo. Para Gerson (2003, p. 3)

O atendimento a clientes envolve todas as atividades de empresa e seus funcionários para satisfazê-los. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir pra os clientes. O atendimento a clientes também significa sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfazê-los e tomando decisões que beneficiem, mesmo à custa de sua empresa.

Sendo assim, a maior incidência deste benefício nos depoimentos mostra o quanto a empresa aperfeiçoou suas atividades, como também enxerga-se maior empenho dos colaboradores em atender melhor os clientes.

- **Aumento da confiança dos clientes na organização.** Trata-se do segundo benefício mais citado. A confiabilidade é um aspecto muito importante, pois agrega ao que se está sendo oferecido. Quando o cliente adquire confiança diante do que foi ofertado com presteza e qualidade, isto resulta na fidelização do mesmo. Segundo Lovelock e Wright (2006, p. 109).

[...] a confiabilidade tem constantemente se mostrado o fator mais importante na avaliação da qualidade do serviço pelos clientes. A confiabilidade está no coração da qualidade dos serviços por que um serviço não confiável sé um serviço deficiente, a despeito de seus atributos. Se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem supor que a empresa seja incompetente e passar para outro fornecedor.

Devido a constante desta variável nos depoimentos é notório que os colaboradores percebem o quanto a confiança agora faz parte da relação entre Gama Diesel e clientes.

- **Melhoria no pós venda e conseqüentemente nos serviços prestados.** Ao vender um produto ou serviço ao cliente a empresa responsabiliza-se pela qualidade do mesmo, e deve estar sempre à disposição para oferecer os melhores serviços possíveis caso o cliente necessite de auxílio em caso de possíveis falhas. Para isto o pós-venda deve oferecer todo suporte necessário e confiável aos clientes. Conforme Spiller [et. al.] (2004, p. 30),

As empresas podem oferecer serviços pós-venda (entrega, instalação, assistência técnica, venda de peças e SAC) de quatro maneiras: departamento de serviços próprio; credenciamento de autorizadas; credenciamento de empresas especializadas que operam em grande escala, atendendo vários clientes; e, transferência para o cliente. [...].

Neste sentido, o resultado da enquete mostrou que a Gama Diesel tem respaldo perante os clientes, quando se trata de pós-venda. Após a venda de veículos, peças e serviços os clientes recebem garantia total do que adquirem e sentem que podem contar com a empresa, que juntamente com Volkswagen sanam rapidamente os problemas apresentados.

- **Maior satisfação dos clientes.** Nos dias atuais, as organizações para manterem-se no mercado mundial necessitam de ter foco no cliente, e satisfazê-los é indispensável para a conquista dos mesmos, que são o principal item para a manutenção e desenvolvimento das organizações. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 23),

A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação a suas expectativas. Se o desempenho fica aquém das expectativas, o cliente fica insatisfeito e desapontado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado.

Sendo assim, a satisfação dos clientes aumenta quando as organizações se preocupam em agregar qualidade no que oferecem. Desta forma, o desempenho da empresa Gama Diesel Ltda. foi aperfeiçoado, alcançando as expectativas dos clientes.

- **Organização e agilidade nos processos.** A organização e agilidade são fatores primordiais para a eficiência e por fim eficácia dos processos. Para Machado e Toledo (2008, p. 2),

[...] Quando se trata de processo, seja no desenvolvimento de produtos, seja em qualquer outro contexto, o que primeiro vem à mente é uma seqüência de atividades coordenadas que visam alcançar um determinado objetivo. [...].

Logo, a empresa primando pela organização e agilidade nos processos, reflete aos clientes eficácia das atividades executadas.

- **Empresa mais limpa e organizada para receber os clientes.** Um dos programas de qualidade, o 5S, define-se por cinco passos a serem seguidos visando o desenvolvimento da qualidade. Estes conforme a Academia Pearson (2011) são: organização, arrumação, limpeza, manutenção e disciplina. Estes itens são primordiais para que haja implantação da qualidade nas organizações.

Normalmente traduzido por arrumação, o seiton consiste em manter as coisas em seus devidos lugares, de modo que possam ser facilmente localizadas sempre que necessário. (ACADEMIA PEARSON, 2011, p. 146). [...] Limpeza significa manter o ambiente de trabalho e os equipamentos utilizados sem poeira, sujeira ou resíduos de qualquer espécie (idem, p. 148).

Um dos maiores atributos que a Gama Diesel alcançou com a certificação foi a limpeza e organização predial.

Os funcionários colaboraram para que houvesse maior satisfação dos clientes internos transferindo aos clientes externos melhor atendimento. Para satisfazer os clientes internos, segundo Limongi-França (2007, p. 155) “Captar a percepção do cliente interno significa ter de conhecê-lo a fundo – seus interesses, valores, crenças, princípios –, o que só é possível se houver compreensão prévia da cultura vigente na organização. [...]”

- **Colaboradores mais qualificados para executar melhor suas atribuições.** Nesta óptica Carvalho e Nascimento (2011, p. 154) salientam a importância da qualificação dos colaboradores, tanto para a empresa quanto para eles próprios

Desde modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade no trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Sendo este um dos aspectos citados nos depoimentos, percebe-se que os colaboradores têm consciência de quando bem treinados podem executar serviços de melhor qualidade, além de sentirem-se motivados para isto, pois a empresa demonstra estima pelo capital intelectual de seus colaboradores. Através do treinamento, os colaboradores agregam valor e geram satisfação através do atendimento para os clientes externos.

Considerações Finais

CONCLUSÕES

A Gama Diesel Ltda., localizada na cidade de Campina Grande-PB, concessionária representante da marca Volkswagen Caminhões e Ônibus, é uma empresa que iniciou suas atividades no ano de 2002. Esta por orientação da fábrica Volkswagen e por enxergar a importância da qualidade para sua contínua expansão optou por adotar um sistema de gestão de qualidade para operação de seus serviços. Em 13 de outubro de 2008 a Gama Diesel Ltda. certificou-se com a ISO 9001:2000 de forma destacada, através do órgão certificador, Instituto de Qualidade Automotiva, atingindo 984 pontos.

No intuito de avaliar a percepção dos clientes internos sobre os benefícios proporcionados aos clientes externos da Gama Diesel Ltda. foi realizada uma pesquisa dentre seus colaboradores, através de uma enquete contendo uma pergunta simples e direta que permitiu aos mesmos explanarem suas opiniões sobre as melhorias ofertadas aos clientes externos, atribuídas a certificação ISO 9001:2000.

Diante do avaliado na organização, constatou-se que independente do grau de escolaridade, os funcionários conseguiram responder e perceber as melhorias alcançadas houve opiniões tendo vários aspectos em comum, isto porque a empresa disseminou de forma responsável e eficaz os preceitos da implantação da gestão da qualidade através de uma ferramenta suprema, a informação.

Na pesquisa aplicada verificou-se que não houve de forma alguma quaisquer opiniões negativas por parte dos colaboradores da Gama Diesel Ltda., com relação aos impactos ocasionados pela implantação da ISO 9001:2000 aos clientes externos. Aspectos como melhor atendimento aos clientes externos, aumento da confiança dos clientes na organização, melhoria no pós venda e conseqüentemente nos serviços prestados, maior satisfação dos clientes, organização e agilidade nos processos, empresa mais limpa e organizada para receber os clientes, maior satisfação dos clientes internos transferindo aos clientes externos melhor atendimento; bem como, colaboradores mais qualificados para executar melhor suas atribuições, foram itens citados nos depoimentos com bastante frequência, além de indicadores bastante significativos que a empresa está tendo um melhor desempenho após sua certificação qualitativa, refletindo assim para os clientes externos de forma positiva, o progresso nos diferentes âmbitos da empresa.

A excelência no atendimento aos clientes foi o item de maior destaque na pesquisa realizada, percebendo-se assim que um dos principais princípios da qualidade “foco no

cliente” foi levado com a devida seriedade. Além disso, através de reuniões, os colaboradores puderam informar-se o quanto a Gama Diesel recebe maiores elogios relacionados à satisfação dos serviços prestados e dos produtos adquiridos, através QASC - Qualidade no atendimento e serviço ao cliente, este realizado diretamente pela Volkswagen Caminhões e Ônibus, obtendo sempre pontuação superior a 800 pontos.

No que se refere ao aumento da confiabilidade do cliente na Gama Diesel, os colaboradores consideraram o segundo quesito mais relevante, quanto aos benefícios da certificação, isto devido ao comprometimento da empresa com a qualidade do que está oferecendo ao cliente, isto sendo reflexo de funcionários bem treinados conscientes da importância do cliente para a organização, além de maior motivação por parte deles devido à empresa mostrar o quanto cada um deles é importante para seu contínuo crescimento.

Sendo a qualidade no atendimento, confiabilidade dos clientes na organização e maior satisfação dos clientes, os principais aspectos destacados pelos colaboradores da Gama Diesel, pode-se considerar todos os outros aspectos citados na pesquisa pelos colaboradores, intrínsecos destes mais citados, devido a serem consequência do trabalho e empenho dos colaboradores e direção para que houvesse plenitude na gestão da qualidade.

Deduze-se então, que por parte da Gama Diesel Ltda. houve planejamento minucioso e um trabalho de conscientização relacionado aos funcionários, impondo normas e fazendo-as serem cumpridas, de um modo que tudo fizesse parte do cotidiano dos colaboradores. É válido salientar que a limpeza e organização são o foco nas reuniões do comitê ISO 9001.

Desta forma, a experiência da certificação ISO 9001:2000 na Gama Diesel Ltda. expôs a importância da qualificação nos serviços, operações, como também dos colaboradores. A participação de todos da Organização foi indispensável para o sucesso da certificação. Os funcionários encontravam-se devidamente motivados e preparados para as decorrentes mudanças em suas rotinas, que com certeza quebraram paradigmas e resistências diante das suas normas, que foram impreterivelmente seguidas.

Diante do conhecimento explanado mais de 50% dos colaboradores da empresa, ficou claro a ativa participação e entendimento de todos quanto à certificação ISO 9001:2000, e em como isto ajudou para que todos se empenhassem em satisfazer os clientes, assim podendo estes sentir os resultados das melhorias qualitativas implantadas pela Gama Diesel, que veio a elevar a satisfação do cliente e conseqüentemente o principal, sua fidelização.

RECOMENDAÇÕES

Face exposição dos dados coletados na enquete aplicada aos colaboradores da Gama Diesel Ltda., é válido recomendar algumas providências a fim de consolidar as melhorias conseguidas pela implantação da ISO 9001:2000. Mediante apenas serem citados aspectos positivos na pesquisa realizada, deve-se levar em consideração alguns procedimentos, visando apenas a excelência do que já foi conseguido, pela visão dos colaboradores:

- Maior preocupação com as necessidades de trabalho dos colaboradores por parte da administração. Esta deve estar sempre atenta para as necessidades dos clientes internos, pois isto propicia um maior e melhor desempenho por parte deles, o que reflete para os clientes externos, pois os funcionários trabalharão com mais eficiência, promovendo eficácia do realizado. Diante disto, a cada três meses seria interessante realizar uma pesquisa com os colaboradores a fim de avaliar a satisfação dos mesmos na empresa, além de um campo para os mesmos descreverem sugestões sobre aspectos a serem reavaliados na organização, seja na questão predial, no layout do ambiente de trabalho ou nos processos diários, mantendo assim a garantia da qualidade, destacada pelo amadurecimento das normas inseridas na empresa, do controle contínuo dos processos administrativos e das rotinas diárias.
- Auditorias internas, mantendo sempre a vigilância quanto à continuidade dos itens limpeza e organização na empresa, para conferência de todos os setores, no que concerne a conservação e organização dos processos de seus departamentos de acordo com as normas ISO 9001:2000, através de um check-list igual ao utilizado pelo próprio órgão certificador, para que não sejam deixados de analisar nenhum item importante. Estas auditorias devem ser feitas a cada dois meses, e os resultados devem ser levados a diretoria, para mantê-lo informado da continuidade do processo de qualificação da empresa. É importante lembrar que embora a empresa receba uma visita anual do órgão certificador, é imprescindível que a mesma esteja sempre preparada para a auditoria ISO, para evitar transtornos, como procedimentos a serem realizados de última hora.

Enfim, a empresa deve apenas preocupar-se em manter ou até melhorar os aspectos citados na enquete, no entanto com os itens acima citados a empresa fica mais propensa a sustentar tudo quanto já conquistado no que diz respeito a preferência do cliente, sempre lembrando que existe um mercado bastante competitivo, onde o diferencial de hoje pode não ser o de amanhã, havendo sempre a necessidade de inovações e uma administração estratégica e proativa afim de burlar os desafios afins.

Referências

ACADEMIA PEARSON. **Gestão da qualidade**. Academia Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2011.

ACEVEDO, Cláudia Rosa. NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. Guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BALESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. V.1. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHER, Georg [et. al]. **Gestão da qualidade: Segurança e gestão ambiental**. São Paulo: Editora Blücher, 2009.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes pra manter seus clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, Marcio Cardoso; TOLEDO, Nilton Nunes. **Gestão do processo de desenvolvimento de produtos: uma abordagem baseada na criação de valor**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARETTI, Wilson. (2006) **Introdução às Normas da Série ISO 9000**. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=15&canallocal=47&canalsub2=151&id=197> Acesso em 16 nov. 2009.

MELLO, Carlos Henrique Pereira [et. al.]. **ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. In: _____. **Gestão da Qualidade**: Tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SPILLER, Eduardo Santiago [et. al.]. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Apêndice





Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Administração e Economia – DAEC
Curso de Administração

Prezados colaboradores,

Na posição de concluinte do Curso de Administração estou desenvolvendo um trabalho monográfico cujo objetivo é **avaliar os resultados obtidos através da certificação ISO 9001:2000 na Gama Diesel Ltda., da cidade de Campina Grande-PB.** As normas ISO 9000 apresentam princípios que colaboram para o aperfeiçoamento contínuo da Organização. Neste sentido, entende-se que “um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos clientes , ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas.” (MELLO, 2002, p. 25). É de suma importância sua colaboração para a realização deste trabalho. Diante disto, expresse sua opinião respondendo a enquete abaixo.

ENQUETE: *Na sua percepção, na condição de colaborador desta Organização, que melhorias a implantação da ISO 9001:2000 na Gama Diesel Ltda. trouxe para os clientes externos?*

Agradecemos sua colaboração,

Priscilla Nogueira Costa (pesquisadora)
Profa. Maria Dilma Guedes (orientadora)