

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

**AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE  
SEGUNDO OS PRINCÍPIOS SISTÊMICO, ENDÓGENO E DISTINTIVO  
DE COMPETITIVIDADE: *UM ESTUDO DE CASO***

Dissertação de Mestrado

Juçara Maria Da-Ross Neves

Florianópolis  
2002

Juçara Maria Da-Ross Neves

**AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE  
SEGUNDO OS PRINCÍPIOS SISTÊMICO, ENDÓGENO E DISTINTIVO  
DE COMPETITIVIDADE: *UM ESTUDO DE CASO***

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Márcio de Souza Pires. Dr.

Florianópolis  
2002

Juçara Maria Da-Ross Neves

**AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE  
SEGUNDO OS PRINCÍPIOS SISTÊMICO, ENDÓGENO E  
DISTINTIVO DE COMPETITIVIDADE: *UM ESTUDO DE CASO***

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção no Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina

Florianópolis, 19 de dezembro de 2002.

Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

**Orientador**

---

Prof. Eunice Passaglia, Dra.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. Alexandre Leripio, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

A minha mãe, Ivette,  
exemplo de luta e perseverança.

A meu namorado, Rodrigo,  
que sempre confiou e apostou em mim.

## *Agradecimentos*

À Universidade Federal de Santa Catarina.  
À Coordenação de Aperfeiçoamento  
de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Ao orientador Prof. Márcio de Souza Pires,  
pelo acompanhamento pontual e competente.  
Aos professores do Curso de Pós-Graduação  
À toda equipe do Instituto Isabella Hendrix  
À minha amiga Maríilha Auxiliadora Caixeta.

...

...  
A todos os que, direta ou indiretamente,  
contribuíram para a realização  
desta pesquisa.

Deus nos concedeu um ser dotado de todas as condições necessárias para que façamos dele uma obra-mestra, mercê do constante aperfeiçoamento das mesmas; aperfeiçoamento cuja obtenção requer o auxílio de conhecimentos que conduzam a inteligência ao descobrimento de cada uma das facetas desse maravilhoso diamante interno que todos possuímos e que só brilha quando o polimos, conscientes de seu imenso valor.

Carlos Bernardo Gonzáles Pecotche

## **Resumo**

NEVES, Juçara Maria Da-Ross. **Avaliação de um modelo de Gestão da Qualidade segundo os princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade: um estudo de caso** . 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

Avaliar se o modelo de Gestão da Qualidade, implantado em uma empresa de construção civil, possui os princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade, é o objetivo proposto. Para tal, constrói-se um modelo teórico de avaliação de programas da qualidade com base nesses três princípios. No decorrer deste trabalho, constata-se que o processo de evolução do programa de qualidade da empresa objeto de estudo não utiliza de raciocínio sistêmico, orientação estratégica, colaboração na competição, uso inteligente e objetivo da informação, integração dos processos de decisão na empresa e aprendizagem e inovação. Verifica-se que a Gestão da Qualidade na empresa não tem trazido a aprendizagem organizacional, de acordo com o princípio endógeno, conforme referencial teórico apresentado. O principal objetivo para implantação desse programa é o de cumprir exigências de bancos financiadores nesse segmento de negócio. O trabalho confirma as dificuldades que as organizações encontram em definir, estrategicamente, seus programas de qualidade, para que possam ser utilizados como ferramenta que venha criar diferencial competitivo. Portanto são apresentadas algumas recomendações, tais como, definição clara de sua estratégia (endógena e distintiva) de atuação no mercado competitivo, integração de suas políticas internas de forma a alcançar visão sistêmica.

**Palavras-chave: modelo de Gestão da Qualidade; estratégia; princípio sistêmico, endógeno, distintivo.**

## **Abstract**

NEVES, Juçara Maria Da-Ross. **Avaliação de um modelo de Gestão da Qualidade segundo os princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade: um estudo de caso** . 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

The aim of this study is to evaluate whether the model of Management of Quality installed in a civil construction company has the systemic, endogenous and distinctive principles of competitiveness. For this, a theoretical model of programs of quality based on these three principles is devised. Throughout this work, it is evidenced that the developmental process of the program of quality in the company under investigation does not use systemic reasoning, strategic orientation, competitive collaboration, intelligent and objective recourse to information, integration of the decision-making processes of the company, and learning and innovation. It is verified that the Management of Quality in the company has not brought about organizational learning according to the endogenous principle, given the theoretical system of references presented. The main objective of the installation of this program is to supply demands from financing banks in this segment of business. The work confirms the difficulties that the organizations encounter in strategically defining their programs of quality so as to use them as a tool for enabling the creation of competitive differential. Therefore, some recommendations are presented, such as, clear definition of one's (endogenous and distinctive) strategy of scope in the competitive market, integration of one's internal policies in order to achieve a systemic view.

**Key-words: model of Management of Quality; strategy; systemic, endogenous, distinctive principles.**



## Sumário

Lista de Figuras.....	p. 10	
Lista de Quadros.....	p. 11	
Lista de Tabelas.....	p. 12	
Lista de Siglas.....	p. 13	
1	INTRODUÇÃO.....	p. 14
1.1	Problema.....	p. 14
1.2	Justificativa.....	p. 16
1.3	Objetivos.....	p. 20
1.3.1	Objetivo geral.....	p. 20
1.3.2	Objetivos específicos.....	p. 20
1.4	Estrutura do trabalho.....	p. 21
1.5	Limites do trabalho.....	p. 22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	p. 23
2.1	Histórico da Gestão da Qualidade.....	p. 23
2.2	Multiplicidade de Conceitos da Gestão da Qualidade.....	p. 25
2.3	Multiplicidade de Abordagens da Gestão da Qualidade.....	p. 25
2.4	Métodos e Ferramentas da Gestão da Qualidade.....	p. 26
2.4.1	Modelos de avaliação da Gestão da Qualidade.....	p. 27
2.4.1.1	Prêmio Nacional da Qualidade.....	p. 27
2.4.1.2	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.....	p. 29
2.4.2	Modelos TQC/TQM/CQT (Gestão pela Qualidade Total).....	p. 30
2.4.3	ISO 9000.....	p. 32
2.4.4	Reengenharia.....	p. 33
2.4.5	TIM – Total Improvement Management.....	p. 34
2.5	Dimensões da qualidade.....	p. 35
2.6	Resultados e críticas ao estágio atual da Gestão da Qualidade.....	p. 37
2.6.1	Diagrama competitivo da Toyota.....	p. 42
2.6.2	Funções do processo de gestão.....	p. 45
2.6.2.1	Função estratégica.....	p. 45
2.6.2.2	Função de Planejamento.....	p. 46
2.6.2.3	Função de Controle.....	p. 46
2.6.2.4	Função de Avaliação.....	p. 47
2.6.3	Diagrama competitivo de outras empresas.....	p. 48
2.7	Princípios de competitividade organizacional.....	p. 52

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	p. 54
3.1	Pesquisa qualitativa.....	p. 54
3.2	Estudo de Caso.....	p. 55
3.3	Seleção de entrevistados.....	p. 57
3.4	Coleta de dados.....	p. 57
3.5	Análise dos dados.....	p. 58
3.6	Modelo de avaliação utilizado.....	p. 59
3.6.1	Princípio 1 – a competitividade é sistêmica.....	p. 59
3.6.2	Princípio 2 – a competitividade é endógena.....	p. 61
3.6.3	Princípio 3 – a competitividade deve ser distintiva.....	p. 62
3.6.4	O papel dos princípios dentro do modelo de gestão.....	p. 65
4	APLICAÇÃO GERAL DO MODELO.....	p. 67
4.1	Empresa do Estudo de Caso.....	p. 67
4.2	Estruturação da aplicação do modelo teórico.....	p. 68
4.3	Aplicação do modelo de avaliação.....	p. 70
4.3.1	Entrevista com diretor de obras.....	p. 71
4.3.2	Entrevista com diretor financeiro/administrativo.....	p. 74
4.3.3	Entrevista com gerência administrativa.....	p. 75
4.3.4	Entrevista com gerente-engenheiro 1.....	p. 77
4.3.5	Entrevista com gerente-engenheiro 2.....	p. 79
4.3.6	Entrevista com nível operacional da empresa.....	p. 81
5	ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	p. 82
5.1	Análise comparativa das entrevistas.....	p. 83
5.2	Visão da estratégia da empresa.....	p. 85
5.3	Função de estratégia e o princípio sistêmico.....	p. 87
5.4	Função de estratégia e o princípio endógeno.....	p. 89
5.5	Função de estratégia e o princípio distintivo.....	p. 90
5.6	Execução das funções de planejamento, controle e avaliação.	p. 91
5.7	Processo de adoção da Gestão da Qualidade na empresa pesquisada.....	p. 92
5.8	Análise comparativa entre situação desejada e encontrada ..	...p. 94
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p. 96
6.1	Conclusões da pesquisa.....	p. 96
6.1.1	Objetivo geral.....	...p. 96
6.1.2	Objetivos específicos.....	...p. 97
6.2	Recomendações para a empresa.....	p. 99
6.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	p.100
	REFERÊNCIAS.....	p.102

## Lista de figuras

Figura 1: Diagrama de Gestão - PNQ.....	p. 28
Figura 2: Diagrama competitivo da Toyota.....	p. 44
Figura 3: Diagrama competitivo da Ford.....	p. 48
Figura 4: Diagrama competitivo da Ikea .....	p. 50
Figura 5: Diagrama Competitivo da South-West.....	p. 51
Figura 6: Correção de rumo – Gestão da Qualidade.....	p. 63
Figura 7: Partes do modelo de gestão japonês .....	p. 65
Figura 8: Diagrama competitivo da empresa objeto de estudo.....	p. 86

## Lista de quadros

Quadro 1: Metodologia de Gestão da Melhoria (TIM).....	p. 34
Quadro 2: Tipos de comportamento organizacional.....	p. 41
Quadro 3: Roteiro de entrevista/nível hierárquico – diretoria.....	p. 69
Quadro 4: Roteiro de entrevista/nível hierárquico – gerencial.....	p. 69
Quadro 5: Roteiro de entrevista/nível hierárquico – operacional.....	p. 69
Quadro 6: Cronograma de aplicação geral.....	p. 70
Quadro 7: Comparativo de entrevistas da diretoria.....	p. 83
Quadro 8: Comparativo de entrevistas da gerência.....	p. 84
Quadro 9: Comparativo entre situação desejada X encontrada.....	p. 94

## Lista de tabelas

Tabela 1: Indicadores de qualidade e produtividade.....	p. 18
Tabela 2: Critérios e itens do PNQ para o ano de 2002.....	p. 28
Tabela 3: Motivos para obtenção do registro ISO 9000.....	p. 37

## Lista de siglas

TQC/TQM/CQT	- Gestão pela Qualidade Total
PGQP	- Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
FPNQ	- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
PDCA	- Método de solução de problemas: Planejar, Desenvolver, Checar e Agir novamente
CEP	- Controle Estatístico de Processo
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
5S	- Cinco Sentidos: Utilização; Ordenação; Limpeza; Saúde; Autodisciplina
QC. STORY	- Gerenciar processos de manufatura
ISO	- Organização Internacional de Normalização
TIM	- Metodologia de Gestão de Melhoria
JIT	- No justo momento
SMED	- Aumento da eficiência da atividade de set-up na empresa
CCQ	- Círculo de Controle de Qualidade
MASP	- Método de Análise e Solução de Problemas
PBQPH	- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat
RH	- Recursos Humanos

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema

O cenário atual de crescente competitividade entre empresas tem provocado a necessidade de rever paradigmas de modelos de Gestão da Qualidade. A idéia de um único modelo, ou seja, a melhora da qualidade nesse ambiente mutável, tem caído por terra, visto que a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação deixou de ser apenas modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso, exigindo das empresas níveis elevados de melhoria contínua.

Davenport (1993, P. 1) afirma que as “empresas têm de buscar hoje não níveis fracionais de melhoria, mas sim níveis multiplicativos 10X e não 10%”. Para o autor, as metas de uma melhoria anual, dentro das empresas em geral, são de 5% a 10%, necessitando dar lugar aos esforços para atingir níveis de melhoria de 50%, 100%, ou até mais.

Para tanto muitas empresas têm tentado atingir estas melhorias através de implantação de “Programas de Gestão da Qualidade”, que venham torná-las mais atraentes para seus clientes, oferecendo atendimento e produtos em conformidade com as exigências dos mesmos.

Conforme Pires (2000), atualmente pode-se observar que as empresas brasileiras têm adotado vários “Programas de Gestão da Qualidade”, gastando muitos recursos e tempo, e que nem sempre isso as torna mais competitivas ou lucrativas após a sua implementação. Muito se deve a uma deficiência da “Gestão de Qualidade” propriamente dita, ou como ela tem sido utilizada. As organizações têm procurado modelos de Programas de Gestão da Qualidade como estratégia de inovação no mercado em que atuam; esses são adquiridos muitas vezes como “enlatados”, por modismo, de fácil consumo e efêmera duração.

Uma idéia que encontra hoje cada vez mais defensores é a de que o conceito de estratégia de inovação das empresas no mercado, tem de estar profundamente amarrado ao conceito de aprendizagem organizacional. E o processo de aprendizagem organizacional, como qualquer outro aprendizado,

requer capacidade de criar, modificar e crescer com o conhecimento (FLEURY, 1997).

Estamos tratando de um conceito inovador , o “da organização que aprende”, visto que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, não sendo nada fácil este desafio.

Segundo Pires (2001), para que as organizações obtenham sucesso, é necessário que se tornem competitivas, o que requer levar em consideração três pressupostos fundamentais: a competitividade é sistêmica por ser fruto da interdependência de diversos fatores; exige diferencial distintivo da organização em relação à concorrência, e, ainda, impõe às empresas que elas resolvam, de forma endógena, seus problemas. Esse autor afirma que, principalmente, as organizações brasileiras se encontram longe de se caracterizarem conforme esse pressupostos. acima citados.

Fleury (*apud* PIRES, 2001, p.74) considera que:

Difícilmente poderíamos qualificar hoje como sistêmico o quadro brasileiro, que revela fraca articulação entre os elementos que comporiam um sistema nacional de inovação. A própria designação de “ilhas de excelência” caracterizando as empresas líderes, empresas que se destacam num contexto sombrio de desarticulações e conservadorismo, atesta este fato. O desafio colocado, de acelerar este processo de aprendizagem e inovação, depende, e muito, da reintegração e rearticulação entre as partes.

A falta de visão integrada da organização como um todo faz muitas vezes com as empresas cresçam desarticuladas, não conseguindo com o passar do tempo conquistar aprendizagem equilibrada em suas ações.

Lublen (1989) afirma que à medida que uma empresa se expande ela contrai ou faz ajustes para melhorar sua posição no mercado e desenvolve mudanças que a tornam melhor; essas mudanças raramente são planejadas tendo em mente uma visão global da empresa; mesmo assim, o processo de “evolução” segue em frente, e o que normalmente se desenvolve é uma “colcha de retalhos” de procedimentos operacionais, que são departamentais por natureza, resultando em lacunas e sobreposições nas responsabilidades entre



departamentos, tanto no relacionamento com o outro como na relação com fornecedores e clientes.

É claro que muitas organizações percebem que necessitam mudar seu percurso para se perpetuarem no mercado, conquistando inclusive, muitas delas, espaço significativo.

Moggi & Burkhard (1996, p. 18 ) verificam que várias empresas se esforçam para implantar mudanças; mas em muito poucas esses programas levaram a objetivos de forma duradoura e consistente. Para esses autores:

A passagem da situação atual para a situação futura exige passos intermediários e o segredo para o sucesso dessa travessia é que a ponte de passagem tem que ser construída junto com todos os envolvidos de forma planejada e participativa, através da vivência e do aprendizado individual e coletivo.

Pode-se observar que muitas empresas se consideram competentes por iniciarem mudanças nas organizações mediante programas de qualidade, sem, no entanto, refletirem sobre quais são seus objetivos com tais mudanças. Hendry (2002) afirma que um dos principais problemas das empresas é a indefinição de objetivos claros.

Avaliar se o programa de melhoria da qualidade de uma empresa de construção civil está coerente com modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade caracteriza o escopo deste trabalho.

## **1.2 Justificativa**

Em 1945 os japoneses estavam se retirando da Segunda Guerra Mundial. Como derrotados, eles viram suas máquinas e seus recursos financeiros serem tomados pelos aliados, o que, adicionado ao esforço de guerra, acabara consumindo toda e qualquer possibilidade de recuperação econômica e industrial do país.

Apenas 20 anos depois do término da Segunda Guerra Mundial os produtos japoneses começavam a sua invasão do mercado americano. Ao final da década de 90 a presença japonesa no mercado americano já era muito grande.

Pires (2001) afirma que o motivo da ascensão japonesa se traduz no Modelo Japonês de Gestão, através de ferramentas, métodos e práticas de gestão, de onde surgem termos como “Qualidade Total” e “Produção Enxuta” com grande força.

Tendo a Toyota, através do presidente Sr. Toyota, recebido proteção do governo japonês para competir com seus terríveis concorrentes ocidentais, em particular com as grandes montadoras americanas, iniciou uma verdadeira corrida rumo ao sucesso.

Pires (2001) relata que os Estados Unidos entenderam, o que se passava no Japão, mais especificamente na Toyota, ou seja, perceberam que existia uma ligação entre ferramentas e métodos de Qualidade Total, além de uma forte política de motivação dos funcionários e de trabalho em grupo que embasava os esforços feitos.

A partir da Toyota, estudos mais aprofundados foram realizados, livros escritos e consultores de empresas foram formados. Este novo “paradigma” de gestão chegava com todo o seu impacto no mundo ocidental, como a grande descoberta do século, depois da produção em massa desenvolvida em 1915. Era quase uma obrigação, para as empresas que queriam se manter competitivas, a adoção destas novas ferramentas e destes novos métodos. Esta “onda”, do modelo japonês de gestão, varreu o mundo ocidental mais fortemente durante os anos 80, quando também chegou ao Brasil.

O tema “qualidade” emergiu no cenário brasileiro nos últimos anos da década de 70, de maneira bastante peculiar: com o processo de democratização em curso, e com o fim do “milagre econômico” do início de 1970, os trabalhadores e os sindicatos estavam demandando maior participação nas empresas.

Após 1990, início do governo Collor, o governo se comprometia com a mudança das regras de competição na economia brasileira. Para tanto, surgem vários programas com o objetivo de aumentar a competitividade em termos internacionais, liberalizar o comércio, incrementar a competitividade pelo aprimoramento das competências e da qualidade dos produtos. Com isso houve mudanças nas estratégias das empresas: a mais valiosa delas foi a descoberta da importância do mercado. Essa descoberta tornou-se um fato marcante, quando as empresas brasileiras se viram desafiadas por empresas

estrangeiras no próprio mercado, e com isso, o conceito de “qualidade” passou a ser palavra de ordem, com a necessidade de programas de qualidade e produtividade. Uma diversificada aplicação das técnicas japonesas de gestão da produção começam a ser copiadas, como Controle Estatístico de Processo - CEP - , Controle Total da Qualidade - TQC -e outros (FLEURY, 1997).

A situação brasileira fica evidenciada quando os indicadores da qualidade e produtividade são comparados com os de economias do restante do mundo e, principalmente, com a economia japonesa:

Tabela 1: Indicadores de qualidade e produtividade

<b>Indicadores</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Brasil</b>	<b>Média mundial</b>	<b>Japão</b>
Investimento em P&D	Percentual do faturamento bruto investido em pesquisa e desenvolvimento	1,45%	4%	10%
Índice de rejeição	Grau de qualidade do que é produzido (produto por milhão)	20380 PPM	200 PPM	10 PPM
Qualidade no campo	Desempenho dos produtos dentro do prazo de garantia	1,9%	0,02%	<0,001%
Retrabalho interno	Percentual de peças produzidas que são corrigidas	3,7%	2%	0,001%
Gastos com assistência técnica	Percentual do faturamento de gastos durante o prazo de garantia	0,98%	0,1%	<0,05%
“Lead Time”	Tempo médio de entrega dos produtos	19 dias	3 dias	2 dias
Melhorias contínuas	Percentual dos colaboradores que apresentam sugestões de melhorias no ano	2,5%	60%	95%
Educação e treinamento	Percentual do faturamento bruto investido em cursos	0,6%	4%	6%

FONTE: IMAM, 1990

A constatação da falta de qualidade e produtividade da economia brasileira em relação a outras foi um dos motivos pelos quais o Brasil começou uma verdadeira corrida em busca da qualidade. É importante, porém, avaliar de que forma se inicia esse processo. Formula-se, assim, a questão: As estratégias de implantação são adequadas a nossa realidade?

Esforços para a obtenção da melhoria da qualidade constituem elemento essencial; esses, porém, devem vir acompanhados das devidas orientações, baseadas em princípios consistentes, com foco em cultura da qualidade.

Entretanto, para a maioria das organizações, a gestação de uma cultura qualificante, segundo Katz & Kahn (1987) implica mudanças culturais significativas, incorporadas à prática organizacional. Mudanças tais que devem ser originadas no interior da organização, cujo valor deve ser determinado a partir da realidade interna da empresa, ou seja, de forma endógena. Pode-se, a partir daí, estabelecer estratégias diferenciadas de outros programas de qualidade, que devem ser apresentados de forma sistêmica, de maneira tal que a empresa e as pessoas possam estar conectadas por “fios invisíveis” de ações inter-relacionadas na sua estrutura competitiva.

Muitos programas de qualidade de empresas brasileiras fracassam pelo fato de suas ações serem do tipo exógeno, ou seja, concentradas em copiar, sem tentar adaptar-se à sua própria realidade; muitas empresas não possuem políticas claras de desenvolvimento integradas com as demais ações da organização, tampouco estratégias diferenciadas de atuação com a concorrência.

A competitividade deve ser distintiva. Para Pires (2000), competitividade é fazer pelo cliente aquilo que os concorrentes não o conseguem. Pode-se observar que os programas de qualidade das empresas brasileiras não garantem esse aspecto, ao contrário daqueles implantados no Japão. Para ele, o princípio distintivo não está apenas na estratégia da empresa, e sim em todas as decisões necessárias para manter essa distinguibilidade.

A competitividade é endógena. Diante dos desafios do princípio distintivo, as empresas precisam estar prontas para solucionar, de maneira particular, cada problema. Pires (2000) afirma que o princípio endógeno significa que as pessoas da organização possuem capacidade de criar internamente a solução

para os seus problemas, o que pode resultar em ferramentas e métodos de gestão inovadores, como foi o que sucedeu com as empresas japonesas.

Como a competitividade também é sistêmica, todas as decisões tomadas na empresa, bem como as ferramentas e os métodos utilizados, segundo Pires (2000), devem estar integrados sob a forma de um sistema de gestão; não é possível separar as ferramentas e os métodos da estratégia da empresa.

Dessa forma, um estudo relacionado ao modelo de Gestão da Qualidade Total, associado à capacidade da empresa objeto de estudo em criar esse processo e em aprender com ele, traz subsídios para compreensão da relevância social e científica de tal modelo, e isso poderá contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos existentes acerca do tema em estudo.

### **1.3 Objetivos da dissertação**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Avaliar se o programa de melhoria da qualidade de uma empresa de construção civil está coerente com modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar e caracterizar o modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade, apontando suas implicações aos modelos vigentes de Gestão da Qualidade;
- Identificar o modelo teórico de avaliação utilizado no estudo de caso, a partir da aplicação do modelo teórico apresentado;
- Descrever o processo de adoção da Gestão da Qualidade na empresa pesquisada, identificando as ferramentas e os métodos utilizados e o nível de aprendizagem e de aceitação por parte dos colaboradores;

- Verificar se existe relação entre o programa da qualidade e a estratégia da empresa objeto de estudo com os princípios sistêmico, endógeno e distintivo;
- Analisar os resultados da aplicação do modelo teórico na empresa pesquisada, sugerindo melhorias;
- Avaliar a eficácia do uso da abordagem endógena, sistêmica e distintiva de competitividade, como forma de melhorar os resultados de um Programa de Gestão da Qualidade.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho consta de cinco partes, incluindo Introdução e Conclusão. A parte dois trata da fundamentação teórica sobre um estudo do histórico da Gestão da Qualidade, apresentando a multiplicidade de conceitos e abordagens dessa gestão, e de como as empresas brasileiras têm desenvolvido Programa de Gestão da Qualidade e quais são suas dificuldades. Aborda, também, resultados e críticas ao estágio atual da Gestão da Qualidade, mostrando que a implementação dos programas tem sido exógena, pouco sistêmica e com foco em melhoria de processo e não na satisfação do cliente, de forma diferenciada e estratégica.

A parte três apresenta o modelo teórico utilizado como referência no Estudo de Caso da empresa objeto de estudo. Nessa parte, foram comparadas as abordagens endógena, sistêmica e distintiva com a realidade da empresa; apresentado como o Programa de Qualidade da empresa se desenvolveu e seus resultados, e, ainda, comparados tais resultados com as abordagens citadas, mediante constatações a partir de dados coletados na empresa. A análise de dados foi efetuada e coletada de forma indutiva, ou seja, por meio de observações de um caso específico, em que não existe formulação prévia de hipóteses, visando descrever as relações de como ocorrem os processos de aprendizagem e inovação organizacional. (SILVA & MENEZES, 2001)

Na parte quatro, foi feita uma análise dos resultados obtidos pela empresa, mediante a abordagem endógena, sistêmica e distintiva. O modelo teórico

propiciou verificar se o Programa de Qualidade Total da empresa fez essa abordagem, e também contribuiu para auxiliar a empresa a melhorar o seu Programa de Qualidade.

Finalmente, na parte cinco, apresentaram-se as conclusões e as recomendações, oportunidade em que se fez uma comparação entre os objetivos propostos e o resultado da pesquisa. Também foram apresentadas as sugestões de novos temas de pesquisa para melhor elucidar a matéria do presente trabalho.

## **1.5 Limites do trabalho**

A avaliação se concentrou no modelo de Gestão da Qualidade em um ambiente de construção civil, que possui particularidades não encontradas em outras empresas do ramo. A avaliação deu ênfase aos princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade, que são genéricos e que podem ser empregados em qualquer estratégia a ser adotada pelas organizações.

Como se tratou de apenas um estudo de caso, não é possível fazer generalizações. A avaliação limitou-se ao programa de Gestão da Qualidade, com ênfase nas atividades que são consideradas as mais significativas na implantação desse modelo.

As sugestões que foram apresentadas para a empresa, para que ela se adequasse aos princípios do modelo proposto, não puderam ser aplicadas e portanto, ter sua efetividade comprovada, pela não efetividade de acompanhamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte são apresentados alguns referenciais teóricos que buscam fornecer subsídios para dar embasamento e consistência a este trabalho. No intuito de facilitar a compreensão dos temas abordados, subdividiram-se os tópicos em: Histórico da Gestão da Qualidade; Multiplicidade de Conceitos da Gestão da Qualidade; Multiplicidade de Abordagens da Gestão da Qualidade; Métodos e Ferramentas de Gestão da Qualidade, Resultados e Críticas ao Estágio Atual da Gestão da Qualidade.

### 2.1 Histórico da Gestão da Qualidade

Desde o aparecimento do homem na Terra, na luta pela sobrevivência, a busca da qualidade se tornou uma constante. Maximiano (2000, p. 186) afirma que “a idéia de qualidade foi discutida, primeiramente, pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência, ou aretê”.

Pode-se perceber que essa idéia vem evoluindo de tempos em tempos, ao se conhecer o que estudiosos pensam sobre o assunto. Segundo esse autor, há três eras principais da administração da qualidade:

- **Era da Inspeção:** separa-se o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta. Desde antes da Revolução Industrial, sempre se praticou alguma espécie de controle da qualidade com esse objetivo. Nos primórdios da indústria moderna, a inspeção era feita pelos próprios artesãos, que se utilizavam de especificações rigorosas, atendendo às exigências externas ou às que impressionassem positivamente os clientes. Essa mentalidade influenciou desde os gregos até o Renascimento, alcançou a fabricação artesanal na passagem do século XIX para o XX, e está presente até hoje em muitas modalidades de produção utilitária ou artística. No início do século XX, as grandes empresas que começavam a surgir substituíram o supervisor de



produção, com a função de agente do controle da qualidade, pelo inspetor da qualidade.

- **Era do Controle Estatístico:** Com o surgimento da grande empresa industrial e da produção massificada, tornou-se inviável inspecionar a totalidade dos produtos que saíam aos milhares das linhas de montagem. Por esse motivo, o contexto tornou-se favorável ao surgimento do controle estatístico da qualidade, baseado na amostragem. O pioneiro da aplicação da estatística ao controle da qualidade foi Walter A. Shewhart, dos Laboratórios Bell, em 1924.
- **Era da Qualidade Total:** A evolução dos conceitos não parou depois da Segunda Guerra. Visando chamar a atenção para os problemas que haviam surgido no pós-guerra, Feigenbaum apresentou, em 1961, uma versão evoluída das proposições publicadas 10 anos antes, à qual deu o nome de Controle da Qualidade Total ( Total Quality Control – TQC ). A década de 70 testemunhou a expansão da economia japonesa e sua penetração nos mercados ocidentais, e o responsável por esse “milagre” japonês foi o Professor William Edwards Deming, que se utilizou de consultoria e treinamento na área de melhoria da qualidade. Qualidade Total, que se caracteriza por ser um processo dinâmico, posteriormente a essas eras passou a ser compreendida como uma questão estratégica para a garantia e a sobrevivência das organizações no que se refere à concorrência. (GARVIN, 1992). Por ser uma questão estratégica, para que uma empresa seja efetiva e ganhe a concorrência de mercado, é importante que haja um Sistema de Gestão da Qualidade, planejado, controlado e avaliado constantemente.

As várias eras da administração da qualidade se apresentam com terminologias diferenciadas em consequência da multiplicidade de conceitos da Gestão da Qualidade, conforme item a seguir.

## **2.2 Multiplicidade de Conceitos da Gestão da Qualidade**

A qualidade é almejada; porém, cada ser humano tem uma definição diferente de qualidade.

Para Rothery (1993), qualidade é adequação ao uso, conformidade às exigências, produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada.

Para Silva (1992, p. 3), “mobilizar para a qualidade se relaciona com a pessoa, seu êxito e com sua vontade de construir uma sociedade adequada às realizações humanas. Falar de mobilizar para qualidade e produtividade é falar do homem e de sua missão de trabalhar para o bem comum”.

Já para Megginson & Mosley & Pietri (1998), qualidade assegurada é o processo pelo qual uma organização se assegura de que os seus produtos e serviços atendem às expectativas de clientes e consumidores.

Segundo Deming (1990), um produto para ter qualidade deve satisfazer aos seus clientes e essa qualidade só pode ser definida por quem a avalia.

Enfim, vários são os conceitos sobre qualidade. Isso significa que, quando se afirma que um produto tem qualidade ou que uma empresa adota a “Gestão da Qualidade”, está se percebendo significados diferentes nessa afirmação.

Existem, até em uma mesma empresa, percepções de significados diferentes de melhoria da qualidade de um produto ou serviço, e com isso ser adotadas políticas discrepantes em cada uma de suas áreas.

## **2.3 Multiplicidade de Abordagens da Gestão da Qualidade**

Garvin (1992) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- abordagem transcendente: qualidade é sinônimo da excelência inata. A qualidade é reconhecida para experiência; não pode ser medida com precisão;

- abordagem baseada no produto: o maior número e as melhores características que um produto apresenta são sinônimos de qualidade. A qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável;
- abordagem baseada no usuário: qualidade atende às necessidades e as preferências do consumidor. O padrão de qualidade a ser seguido é a avaliação do usuário em relação às especificações.
- abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão baseadas na idéia da adequação da fabricação às exigências de projeto e às melhorias da qualidade;
- abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou a conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

A proposta de Garvin contribui para a compreensão de que a qualidade em uma organização ocorre de forma multivariada, sendo necessário integrar no mesmo processo fornecedores, clientes e demais áreas da organização.

São várias as abordagens de Gestão de Qualidade; porém, é importante ressaltar que elas só se tornam viáveis dependendo de como são utilizadas, levando em consideração as variáveis externas e internas da empresa que influenciam a organização.

Para Harrington & Harrington (1997), o sucesso de uma organização depende de como ela utiliza todos os seus recursos para melhorar a qualidade de seus produtos e a produtividade de suas operações, e de como integra as tecnologias corretas, enquanto faz bom uso do capital e das facilidades disponíveis à organização.

## **2.4 Métodos e Ferramentas da Gestão da Qualidade**

São múltiplos os métodos e ferramentas da Gestão da Qualidade implantados nas organizações.

## 2.4.1 Modelos de avaliação da Gestão da Qualidade

Segundo Uras (1998:9), “vários enfoques para a gestão da qualidade total foram desenvolvidos, sendo atualmente os modelos apresentados nos prêmios nacionais da qualidade considerados o estado da arte da gestão empresarial”.

Os prêmios nacionais da qualidade são um fenômeno recente. Dentre os existentes, pode-se destacar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado em 1992, e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Esses modelos constituem-se por critérios nacionais de excelência, que estão baseados em valores e conceitos, continuamente avaliados e analisados criticamente, resultando em melhorias e atualizações que são anualmente incorporados aos Programas de Qualidade Total.

### 2.4.1.1 Prêmio Nacional da Qualidade

O PNQ, prêmio anual de reconhecimento às empresas brasileiras que alcançam excelência na realização da Gestão da Qualidade, realizou sua primeira premiação em 1992.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002, p.19), “o PNQ busca promover: definição, execução e controle das práticas de gestão e aprendizado.

Todos os itens de enfoque e aplicação estão estruturados conforme diagrama de gestão, apresentado na Figura 1:

- definição das práticas e padrões;
- plano de executor;
- avaliação de resultados;
- inovação, melhoria e aprendizado.

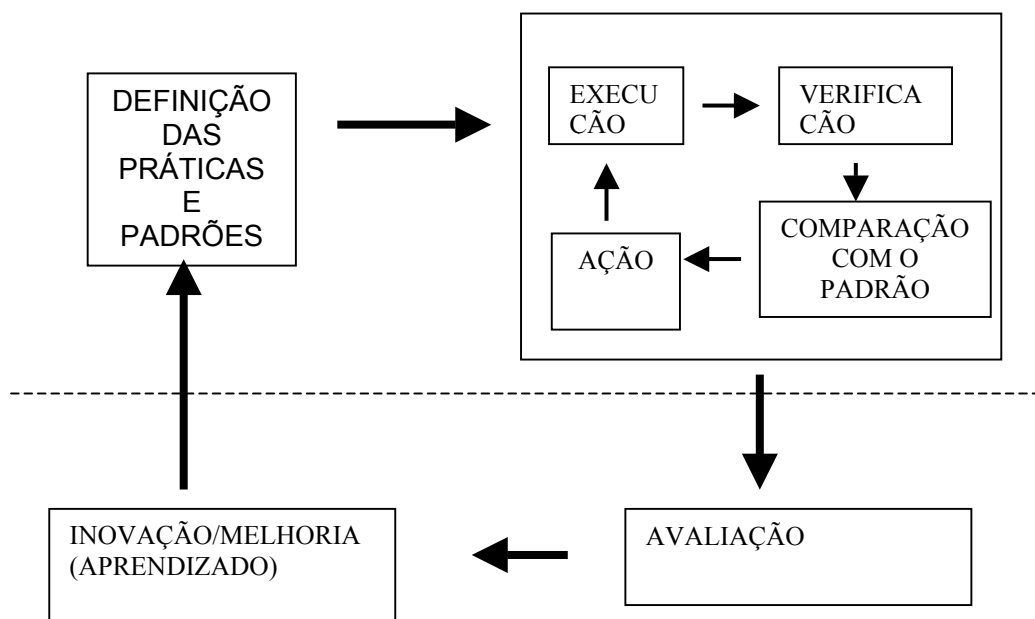


Figura 1: Diagrama de Gestão – PNQ

Fonte: Adaptado de Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002)

Para as empresas competirem pelo PNQ, existem critérios de excelência definidos. Assim, qualquer tipo/tamanho de organização pode realizar um diagnóstico do sistema de Gestão da Qualidade, identificando o quanto (pontuação) e no que ela incorpora ou afasta de práticas de sucesso num mercado competitivo. A Tabela 2 mostra os critérios e as respectivas pontuações para o PNQ de 2002.

Tabela 2: Critérios e itens do PNQ para o ano de 2002.

Categorias/Itens	Pontos
1. Liderança.....	90
1.1. Sistema de liderança.....	30
1.2. Cultura da excelência.....	30
1.3. Análise crítica do desempenho global.....	30
2. Estratégias e planos.....	90
2.1. Formulação das estratégias .....	30
2.2. Desdobramento das estratégias .....	30
2.3. Planejamento da medição do desempenho.....	30
3. Clientes e sociedade .....	90
3.1. Imagem e conhecimento do mercado.....	30
3.2. Relacionamento com clientes.....	30
3.3. Interação com a sociedade.....	30
4. Informações e conhecimento .....	90
4.1. Gestão das informações da organização.....	30
4.2. Gestão das informações comparativas .....	30
4.3. Gestão do capital intelectual .....	30
5. Pessoas.....	90

5.1. Sistemas de trabalho .....	30
5.2. Capacitação e desenvolvimento .....	30
5.3. Qualidade de vida .....	30
6. Processos .....	90
6.1. Gestão de processos relativos ao produto .....	30
6.2. Gestão de processos de apoio .....	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores .....	20
6.4. Gestão financeira .....	20
7. Resultados.....	460
7.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado .....	100
7.2. Resultados financeiros.....	100
7.3. Resultados relativos às pessoas .....	60
7.4. Resultados relativos aos fornecedores .....	40
7.5. Resultados dos processos relativos ao produto.....	60
7.6. Resultados relativos à sociedade	40
7.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais..	60
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>1000</b>

Fonte: FPNQ (2002)

Concluindo, o ciclo PDCA da organização pode ser visualizado no Modelo de Excelência do PNQ, considerando os critérios 1, 2, 3 e 4 como a fase de planejamento (P); os critérios 5 e 6, a execução (D); o critério 7, a etapa de verificação (C); e a retroalimentação para a liderança analisar criticamente os resultados, como sendo a etapa de ação (A), ou seja o aprendizado organizacional.

No que diz respeito à Gestão da Qualidade, organizações com pontuação entre 550 a 650 pontos são consideradas em boa performance ( ou com bom desempenho). Para ser considerada “classe mundial”, a empresa deve obter pontuação na faixa de 650 a 750 pontos.

#### 2.4.1.2 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

Segundo Johannpeter (1996), a metodologia utilizada pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP está montada com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Ele afirma que as empresas e são submetidas ao Sistema de Avaliação do programa, visto que esse sistema faz um diagnóstico preciso da situação gerencial de cada organização e traça planos de melhoria com o uso de ferramentas da Gestão da Qualidade. As etapas são as seguintes:

- Primeira etapa – as empresas indicam funcionários para o treinamento de avaliadores, em cursos de oito horas organizados pelos vários comitês. Uma Comissão Técnica do Sistema de Avaliação, ligada à Coordenação Executiva, supervisiona os cursos.
- Segunda etapa – as empresas fazem sua auto-avaliação, optando pelo nível 1 ou nível 2 (mais avançado). Os avaliadores conferem uma pontuação aos diversos quesitos de cada nível e encaminham o relatório de auto-avaliação à Coordenação Executiva do PGQP.
- Última etapa – as empresas avaliam-se mutuamente, com dois avaliadores internos e dois externos, que elaboram um relatório de consenso, enviado à Coordenação Executiva com a pontuação final. As organizações que participam do Sistema de Avaliação podem concorrer ao Prêmio Qualidade – RS.

#### 2.4.2 Modelo TQC/TQM/CQT (Gestão pela Qualidade Total)

O Sistema Integrado de Gestão, que tem como princípio a qualidade, recebe, no Japão, o nome de Total Quality Control – TQC, e, nos Estados Unidos, o nome de Total Quality Management – TQM. No Brasil, o sistema equivalente tem o nome genérico de Gestão pela Qualidade Total – GQT, e nomes específicos adaptados à necessidade de cada organização.

Segundo Kotler (2000), o Japão, em 1951, tornou-se o primeiro país a conceder um prêmio nacional relacionado à Gestão da Qualidade Total (TQM) - prêmio Deming (em homenagem a W. Edwards Deming, estatístico norte-americano que ensinou a importância e a metodologia da melhoria da qualidade ao Japão no pós-guerra).

Campos (1992, p. 15) define TQC como sendo “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Segundo o autor, o TQC é baseado na participação de todas as pessoas e dos setores da empresa, no estudo de melhoria da qualidade, mediante o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Sendo quatro as fases do TQC:

- Primeira fase: **“Entenda o seu trabalho”** - nesta fase, o autor orienta a empresa a incrementar o valor agregado do seu produto, ou seja, aumentar o número de características do produto que são apreciadas pelo cliente; definir funções gerenciais e operacionais e sua hierarquia; definir quais as rotinas de trabalho de cada função, verificando até mesmo as anomalias, ou os eventos que fogem do normal, procurando eliminá-los; deixar claro para os recursos humanos da empresa quem são seus clientes, e qual é sua missão; fazer levantamento de idéias nos grupos de trabalho para verificar possíveis melhorias no trabalho.
- Segunda fase: **“Arrumando a casa”** – implante o 5S<sup>1</sup>; elimine as anomalias e mostre ao supervisor como operar a tarefa, de acordo com um padrão: o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios).
- Terceira fase: **“Ajustando a máquina”** - prepare a gerência da empresa e defina sua autoridade, responsabilidades, para controlar o índice de defeitos, ou a porcentagem em peso de material defeituoso sobre o total produzido; atingir metas resolvendo problemas da empresa, por meio de método de solução de problemas – “QC STORY”<sup>2</sup>; gerenciar processos de manufatura, ou melhor, avaliar padrão técnico do processo para identificar seus pontos fracos e fortes; utilizar melhor o potencial humano da organização; identificar práticas que possam ser adaptadas para a montagem de planos e estratégias atraentes a um desempenho superior, mediante benchmarking<sup>3</sup>.
- Quarta fase: **“Caminhando para o futuro”** – estabelecer operações da empresa centradas na produtividade cada vez maior; no pensamento humano e nas melhorias.

---

<sup>1</sup> 5S – Programa consolidado no Japão a partir da década de 50. Seu nome provém de palavras que, em japonês, começam com S, adaptados para o Brasil significa Senso de Utilização; Senso de Ordenação, Senso de Limpeza; Senso de Saúde; Senso de Autodisciplina.

<sup>2</sup> Método de solução de problemas – identificação do problema; observação do problema; descoberta das causas fundamentais do problema; elaboração do plano de ação para bloquear as causas fundamentais; bloqueio das causas fundamentais; verificação da efetividade do bloqueio, se o bloqueio foi efetivo, padronizar para prevenir contra o reaparecimento do problema e recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

<sup>3</sup> Segundo Camp (1993), benchmarking é uma nova maneira de fazer negócios, através de uma visão externa, ou seja, obriga constantes ações internas em relação aos padrões externos das práticas nas empresas.



### 2.4.3 ISO 9000

Segundo Rothery (1993, p.12), “a ISO, Organização Internacional de Normalização, foi fundada em Genebra, e é responsável pela autoria e publicação da ISO 9000. Todos os órgãos nacionais de normas da CE (Comunidade Européia) e da EFTA (Associação Européia de Livre Comércio) são seus membros “

Arnold (1994, p. 2) resume, “a ISO 9000 nada mais é do que um conjunto de diretrizes para realizar negócios em um nível classe mundial.” O autor afirma que a ISO 9000 é uma diretriz para projeto, fabricação, comercialização e assistência técnica de um produto ou serviço.

A ISO 9000 tem o seguinte preceito: “Documente o que você faz, e faça o que você documenta”. Essa interpretação, grosso modo, faz com que o Sistema da Qualidade pareça simples, mas não o é. A série ISO 9000 compreende-se de cinco partes: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004, sendo diretrizes a primeira e a última; as demais são sistemas (cada um com requisitos detalhados), segundo os quais a empresa pode candidatar-se à certificação. Para Arnold (1994), as etapas do processo de avaliação e de melhoria da qualidade devem vir antes que os processos sejam documentados, e que é necessário iniciar o processo de treinamento antes do processo de certificação, informando a todos sobre o progresso desse processo de obtenção da certificação, além de desenvolver equipes de implementação.

Ele identifica as seguintes seções da ISO 9000:

- ISO 9000 - Diretrizes para seleção e uso da 9001, 9002 ou 9003;
- ISO 9001, 9002, 9003 – Modelos para programas, cuja aplicabilidade é independente da atividade da organização;
- ISO 9004 - Manual para a implementação da Gestão da Qualidade e dos elementos do Sistema da Qualidade.

Para esse autor, a primeira etapa a ser desenvolvida pela empresa é iniciar o processo de implantação da ISO 9000 avaliando se esse programa vale a

pena, isto é, se a empresa pretende fazer um bom trabalho de engenharia, compras, produção e ensaios.

#### 2.4.4 Reengenharia

A Reengenharia, segundo Davenport (1993), é uma forma revolucionária de ver e estruturar a atividade, como também de aperfeiçoá-la. Na Reengenharia, as atividades empresariais são vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, e sim de processos-chave. No Japão, o trabalho de melhoria e administração de processos já vem, há décadas, caracterizando a cultura de algumas empresas.

Davenport (1993, p. 6) conceitua processo como sendo “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”.

Outros autores, como Rummler & Brache (1994), subdividem o projeto de implementação da Reengenharia em três níveis:

- Nível de organização: equipe interfuncional de alto nível se organiza para desenvolver quadro de sistemas de toda a organização ou de um segmento-chave da organização, a fim de identificar os processos da empresa.
- Nível do processo: aperfeiçoa os processos-chave mediante um plano de ação; durante esse esforço de aperfeiçoamento, a equipe deve tentar identificar as mudanças necessárias para melhorar o desempenho do processo estrategicamente crítico.
- Nível de trabalho/executor: identifica um ou mais cargos críticos para a implementação bem-sucedida do aperfeiçoamento do processo.

Davenport (1993) coloca que todos esses níveis da Reengenharia de processos têm em comum uma preocupação importante: estão voltados para a melhoria operacional, isto é, acreditam que a vantagem empresarial virá não de estratégias melhoradas, mas de formas diferentes de fazer negócio. Para o

autor, o movimento pela qualidade traz à Reengenharia uma ênfase nos processos e na sua melhoria.

## 2.4.5 TIM (Total Improvement Management)

Harrington & Harrington (1997) apresentam uma metodologia de Gestão da Melhoria Total (TIM), por meio de pirâmide de cinco camadas, representada no Quadro 1.

Quadro 1: Metodologia de Gestão da Melhoria (TIM)

<b>CAMADAS</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Camada 1	Direção	Os Blocos de Construção (BCs) desta camada desenvolvem a estratégia que estabelecerá a direção futura do processo de melhoria e concentram a energia da organização nas relações organizacionais-chave.
Camada 2	Conceitos básicos	Os BCs desta camada introduzem as metodologias de melhoria básicas e as integra nas atividades normais da organização.
Camada 3	Processo de entrega	Os BCs desta camada concentram-se nos processos que impulsionam as indústrias de produtos e serviços, tornam a organização mais eficaz, eficiente e adaptável e, ao mesmo tempo, reduzem o custo, o tempo do ciclo e a variação.
Camada 4	Impacto organizacional	Estes BCs desenvolvem novas normas e estruturas organizacionais.
Camada 5	Recompensas e reconhecimento	O BC concentra-se em desenvolver um sistema de recompensa e reconhecimento que ofereça tanto recompensas financeiras como não-financeiras. Esse sistema é projetado para reforçar a importância das outras tarefas da pirâmide.

Fonte: Harrington & Harrington, 1997

É importante salientar que, conforme Harrington & Harrington (1997) afirmam, a base de todo esse processo é criar valor para os participantes do sistema, pois, sem a construção de uma base sólida dos envolvidos, seu processo de melhoria não pode sustentar-se. Uma das tarefas mais difíceis para uma organização é equilibrar as necessidades de todos os envolvidos, a

fim de que elas sejam percebidas como tendo valor agregado por esses interessados.

## 2.5 Dimensões da qualidade

Para reconhecer qualidade num produto ou serviço é preciso avaliar se as suas dimensões realmente possuem qualidade. Quase todos os autores de TQC, inclusive Campos (1992), dizem que a Qualidade Total possui cinco dimensões, a saber:

- **Atendimento:** característica que mede o contato, físico ou não, do cliente com a empresa, sendo tributos dessa dimensão o cumprimento dos prazos, a cortesia, a entrega em local e quantidade certa, a clareza de informações;
- **Custo:** característica que mede o valor que o cliente tem de pagar pelo produto ou serviço, seja ele monetário ou não (tempo de espera, por exemplo). Para avaliar essa característica, o cliente faz uma relação entre o custo pago e o benefício recebido;
- **Qualidade intrínseca:** característica dos produtos ou serviços em relação às necessidades e expectativas do cliente, principalmente relativas à adequação ao uso e à aparência;
- **Moral:** característica que avalia o nível de satisfação daqueles que fabricam o produto ou prestam o serviço. Essa característica afeta bastante a qualidade, sendo um sinal de que ela não pode ser alcançada sem uma constante preocupação com a motivação do público interno;
- **Segurança:** característica que mede o grau de segurança do processo, avaliando os riscos para o cliente no uso do produto e para os funcionários na sua produção.

GARVIN (1992), por sua vez, sugere que a Qualidade Total, para ser compreendida, deva ser analisada segundo oito dimensões ou categorias, conforme a descrição:

1. **Desempenho** - variável relacionada a características operacionais básicas do produto, combinando elementos das abordagens com base no produto e com base no usuário; no caso de um aparelho de televisão, poderia ser a nitidez da imagem e a pureza do som;
2. **Características** - são o que o autor chama de adereços do produto. Características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto; no caso do aparelho de televisão, poderia ser a sintonia automática;
3. **Confiabilidade** - trata dos aspectos relacionados com a probabilidade de mau funcionamento ou de falhas do produto. A importância atribuída a essa dimensão varia de acordo com o tipo de produto e à medida que os custos de manutenção vão ficando maiores.
4. **Conformidade** - está relacionada com o grau em que os produtos se encaixam dentro das especificações estabelecidas. As dimensões confiabilidade e conformidade estão fortemente ligadas à abordagem da qualidade centrada na produção.
5. **Durabilidade** - está relacionada com a vida útil do produto. Devem ser considerados, também, os custos dos reparos. Há casos em que é preferível substituir o produto a consertá-lo, mesmo quando o reparo é possível.
6. **Atendimento** - está relacionado com tempo, cortesia e acessibilidade. Nos dias de hoje, esta dimensão vem assumindo importância crescente, do ponto de vista tecnológico, pelo fato de os produtos estarem cada dia mais parecidos.
7. **Estética** – embora dependa de gosto pessoal, pesquisas demonstram que há um padrão valorizado pelos clientes para os diferentes produtos.
8. **Qualidade percebida** - é decorrente da imagem que o cliente faz do produto ou a expectativa que tem dele, que nem sempre é conhecida e gerenciada pelo fornecedor.

Para Garvin (1992), as dimensões sete e oito são as mais subjetivas e estão fortemente ligadas com a abordagem baseada no usuário.

## 2.6 Resultados e críticas ao estágio atual da Gestão da Qualidade

Harrington & Harrington (1997) afirmam “que nenhum método de gestão da qualidade individual responderá a todos os problemas de uma organização”.

As organizações precisam conhecer melhor sua realidade, seus recursos reais, para, a partir daí, definir qual a abordagem de Gestão de Qualidade a ser utilizada, isto é, essa definição deve ser tratada de forma planejada e organizada para alcançar seus objetivos.

A análise de problemas relativos ao projeto, ao desenvolvimento e à avaliação de sistemas de qualidade é freqüentemente tratada de forma intuitiva pelos responsáveis pelo gerenciamento da qualidade, como também define objetivos a serem alcançados, que distorcem a visão positiva da qualidade (PALADINI, 1994).

A Tabela 3 mostra pesquisa realizada pela Deloitte & Touche em mais de 20 mil organizações norte-americanas certificadas pela ISO 9000 no ano de 1994, que se baseou na seguinte pergunta: “Qual é o motivo mais importante para se obter o registro ISO 9000?”.

Tabela 3: Motivos para obtenção do registro ISO 9000.

<b>Motivo</b>	<b>Percentagem de respostas</b>
Exigências/expectativas dos clientes	27,4
Benefícios da qualidade	21,8
Vantagem de mercado	15,6
Regulamentos da Comunidade Européia	9,0
Exigência da alta administração	8,9
Parte da estratégia da empresa	8,9
Outros	8,4

Fonte: Harrington & Harrington, 1997, p. 187

Como se pode verificar na Tabela 3, são minoria as empresas que tratam seus programas de qualidade como parte de estratégia empresarial, traçando novos rumos, novas estratégias, novos paradigmas, novos padrões de decisão e comportamento.

O processo de gerenciamento da qualidade, a partir do momento que passa a ser objeto de análise ante o que a empresa necessita e deseja em termos de qualidade, propicia contínuo aprendizado. Para Starkey (1997), o desafio de buscar eficiência e inovação exige um aprendizado ininterrupto, traduzido por “criação, individual ou conjunta, de significado aproveitável”.

O aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional. Portanto, é necessário que a empresa busque formas para promover esse autodesenvolvimento, incluindo o desenvolvimento de recursos humanos, que é elemento central da gestão estratégica.

Segundo Geus (1999), muitas empresas morrem jovens porque suas políticas e práticas enfatizam a produção de bens e serviços, de acordo com esse estudo, esquecendo que são as pessoas que fazem negócios para permanecer vivas. O autor destaca que as “empresas vivas” possuem outras prioridades: valorização das pessoas, flexibilidade de controles, organização para aprender e criar uma comunidade.

Vale destacar, porém, que, de acordo com Hayward (2002), as empresas aprendem no processo de mudanças de aquisição: morrem e renascem com mais aprendizado, gerando conclusões adaptáveis e oportunas, mas para tal precisam de dinamismo no trato com situações complexas.

O caminho para disciplinar as organizações na busca contínua do aprendizado deve iniciar dentro dessa organização, mediante o compromisso entre as pessoas em rever a própria maneira de enxergar o mundo; enfim, compromisso de mudança.

Castrogiovanni (2002) afirma que as empresas novas tendem a ser mais dinâmicas no trato com a complexidade, e, à medida que o tempo passa, esse dinamismo se reduz. Afinal enfrentar os furacões e as grandes ondas do mercado competitivo, não é tarefa fácil, exigindo grande capacidade de adaptação às mudanças.

O desafio, portanto, é reconhecer e reagir à mudança ambiental antes da dor de uma crise. E previsivelmente, é isso que as empresas com longa vida são capazes de fazer.

Durante os anos 60, parecia inabalável a confiança da administração e da indústria americana, até que, durante os anos 70, gradualmente, e de forma crescente, os produtos industriais japoneses, principalmente carros e eletrônicos, começaram a mudar esse quadro. O Japão passou a assumir liderança dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço.

Como os japoneses fizeram para solucionar o problema da qualidade é uma questão que intriga estudiosos do mundo inteiro. Segundo Juran (1990:7), “para solucionar seus problemas de qualidade, os japoneses se prontificaram a aprender como os outros países gerenciavam para a qualidade”. Esse autor, porém, afirma que, a partir desses e de outros dados de entrada, os japoneses criaram sua forma de revolucionar a qualidade, ou seja, criaram estratégias inéditas.

Fleury & Fleury (1997, p. 77) fazem uma análise dos princípios que nortearam o processo de evolução da indústria japonesa. São eles: “raciocínio sistêmico; orientação estratégica; colaboração na competição; uso inteligente e objetivo da informação; integração dos processos de decisão na empresa e aprendizagem e inovação”.

Para Morgan (1996, p. 115), “embora diferentes teóricos tenham discutido as razões desta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste misterioso país oriental tiveram papel central”.

Quando se avalia a maneira pela qual as empresas brasileiras têm tentado realizar seus programas de qualidade, o quadro não parece tão otimista assim.

Segundo Moggi & Burkhard (1996, p. 10), pelo menos até o início dos anos 90, no Brasil, “quem se esforçou para mudar perdeu uma década tentando imitar os japoneses com seus instrumentos de qualidade.” Para o autor, o País cometeu o erro de utilizar conceitos que não faziam parte da sua realidade cultural, e, ainda, de empregá-los de forma isolada do contexto da empresa.

A produtividade e a qualidade devem ser encaradas com maior atenção. Para Moggi & Burkhard (1996), muitas iniciativas como CCQ, TQC, JIT, KANBAN, 5S, Reengenharia, ISO 9000 e outras são instrumentos ou conceitos



que possuem sua importância ou validade no processo de mudança; o problema é que foram aplicados sem uma visão integradora. Esses instrumentos, que possuem início, meio e fim, são meros programas. Para esses autores, porém, tais programas “esgotam suas potencialidades justamente por não se incorporarem ao ‘jeito de ser’ das empresas brasileiras”.

É importante avaliar o motivo que leva as organizações brasileiras a buscar esses programas de melhoria, como tentativa de modernização.

Fleury & Fleury (1997, p. 146) afirmam que a “estratégia adotada pelas empresas nacionais tem sido freqüentemente intitulada modernização defensiva”. O autor considera esse fato um movimento reativo, que objetiva defender o mercado local, além de buscar “inspiração” nos casos bem sucedidos no exterior.

Vê-se, sem dúvida, que algumas empresas procuram ocupar posição melhor no mercado que os concorrentes, mediante tecnologia avançada, valorização dos empregados, preparação gerencial, melhoria de processos, implantação de programas de melhoria contínua, e outros, e que, muitas vezes, resulta em maior satisfação do cliente. Mesmo assim, vale a pena perguntar: Isso é suficiente?

A visão sistêmica, base da competitividade sistêmica, é um padrão ótico (modelo mental), que, para (Senge, 2000), permite as empresas a percepção ampliada da sua estrutura competitiva, relacionando eventos antes tomados como isolados e dissociados no espaço e no tempo, identificando os padrões estruturais de funcionamento do sistema competitivo.

Segundo Pires (2001), “a competitividade baseada na capacidade endógena da solução de problemas por parte das organizações parece ser realmente mais efetiva, pois com essa capacidade, as organizações se sentem capazes de enfrentar as mais diversas adversidades, tornando-as melhores. Pires afirma também que quando a organização enfoca o mercado global, seus recursos próprios e sua realidade interna e externa ela possui mais condições de promover seu desenvolvimento de forma distintiva.

Para Porter (1996), essa preocupação das empresas com melhoria operacional é denominada de “efetividade operacional”, e não de estratégia. Ele afirma que a raiz do problema está na falha da distinção entre efetividade operacional e estratégia, sendo que os instrumentos de gerência -

reengenharia; gerenciamento da mudança; ISO 9000; e outros - tomaram o lugar da estratégia.

Porter (1996, p. 12) ainda afirma que:

Estratégia é a criação de uma singular e valiosa posição, envolvendo um conjunto particular de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. Companhias enfrentariam apenas um imperativo – ganhar a corrida por descobri-la e apropriar-se dela. A essência do posicionamento estratégico é a de escolher atividades que são diferentes das rivais. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todas as variedades, alcançar todas as necessidades e acessar todos os consumidores, as companhias poderiam facilmente arranjar-se entre elas e a efetividade operacional determinaria o desempenho.

Escolher uma posição singular, entretanto, não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável, visto que, rapidamente, o concorrente pode copiar sua posição, podendo até mesmo fazê-lo ainda melhor . É necessário se distinguir de alguma forma no mercado. O Quadro 2 mostra o comportamento organizacional no seu relacionamento dinâmico com o ambiente, permitindo a organização adotar três tipos de comportamento, segundo Vasconcelos (1978).

Quadro 2: Tipos de comportamento organizacional

<b>TIPO</b>	<b>RELAÇÃO COM O AMBIENTE</b>	<b>COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>CONSEQÜÊNCIAS</b>
Dinossauro	Negativa	Não-reagente Não-adaptivo Não-inovativo	Sobrevivência a curto prazo Extinção
Camaleão	Neutra	Reagente Adaptativo	Sobrevivência a curto prazo Estagnação
Homo Sapiens	Positiva	Reagente Adaptativo Inovativo Proativo	Sobrevivência a longo prazo Desenvolvimento

Fonte: Vasconcelos, 1978

O primeiro tipo é a organização que se isola, não interage com o ambiente e mantém inalteráveis suas estratégias ao longo do tempo, mesmo com

mudanças ambientais significativas, como por exemplo, avanços tecnológicos, alterações na política econômica, entrada de novos concorrentes. Como os dinossauros, essas organizações tenderão a desaparecer, pois o ambiente tornar-se-á de impossível sobrevivência.

No segundo tipo, a organização, da mesma forma que um camaleão, reage *a posteriori* às mudanças ambientais, adaptando-se para atingir um novo equilíbrio. Nesse caso, ela corre riscos, até o de “perder o bonde da história”. É denominado comportamento adaptativo.

Em tempos de mudanças ambientais rápidas e de maior intensidade, torna-se mais seguro “correr à frente da máquina”, antecipando-se às mudanças, tentando influir no ambiente para atingir os objetivos desejados. É o chamado comportamento proativo, demonstrado na última linha do Quadro 2, que é típico daquelas organizações que definem sua estratégia de atuação.

Lukas et al. (2001) afirmam que as empresas que definem sua estratégia possuem desempenho significativo e positivo ante as demais. O caso Japonês - a Toyota - pode ser utilizado para melhor entender de que forma essa empresa conseguiu aumentar sua capacidade competitiva, e o motivo que deu origem ao modelo teórico aqui proposto.

### 2.6.1 Diagrama competitivo da Toyota

Em outubro de 1945, os japoneses estavam-se retirando da Segunda Guerra Mundial, derrotados, sem condições de recuperação econômica e industrial do país. Ao contrário do Japão, os Estados Unidos viviam uma época de grande prosperidade. Os lucros da guerra e da vitória impulsionaram o processo de desenvolvimento industrial americano, que atingia seu auge no modelo de produção em massa.

A partir do Plano Marshall, o governo japonês recuperou um pouco do controle sobre o país, e começou a organizar o seu desenvolvimento econômico. O plano do governo japonês era escolher nove segmentos industriais a serem priorizados, que teriam proteção de mercado até o início

dos anos 60, quando então deveriam estar tão competitivos quanto seus concorrentes mundiais (WOMACK, 1992).

Segundo Womack (1992), foi conferido a Taiichi Ohno, um dos engenheiros chefe da Toyota, a missão de estudar e conhecer as empresas americanas - Ford e General Motors (GM); foram duas as conclusões:

- O modelo americano de produção de carros não poderia ser reproduzido no Japão, pois não havia dinheiro suficiente para sustentar os elevados estoques existentes nessas empresas. Além disso, o mercado interno não aceitaria a redução no número de tipos de modelo de veículos em produção.
- O modelo americano, apesar de ser claramente mais eficiente do que o então modelo existente na Toyota, não era perfeito, pois desperdiçava um grande recurso, “a mente dos funcionários<sup>4</sup>”.

Womack (1992) afirma que, com base nessas duas certezas, Taiichi Ohno pensou em qual seria a estratégia adotada para vencer os americanos, e decidiu formalizar o seguinte posicionamento estratégico: “Vamos competir com os americanos fazendo carros tão bons quanto os deles (qualidade intrínseca), com o mesmo preço ou até mesmo com um menor preço, e além disso, com uma variedade de modelos muito maior, como a que produzimos atualmente”.

Para possibilitar a produção de um carro a preço baixo e com maior variedade de modelo, o primeiro problema a ser resolvido pela Toyota deveria ser o tempo de *set-up*, que era exatamente o que limitava a variedade de carro no modelo da produção em massa. O *set-up* é o tempo necessário para alterar todas as operações da linha de produção (ajustes das máquinas, peças em estoque, ferramentas, desenhos de montagem e seqüenciamento da linha) para deixar de fazer um produto A e começar a fazer um produto B. O tempo decorrido entre o último produto A fabricado e o primeiro produto B é o tempo de *set-up*, conforme diagrama da Figura 2.

---

<sup>4</sup> A produção em massa era tida como mecanicista, em que os funcionários executam repetidamente uma única operação nas linhas de produção. Na fábrica da Ford, existiam funcionários de nove nacionalidades diferentes, que nem falavam a mesma língua, o que não era necessário, pois eles utilizavam apenas as mãos.

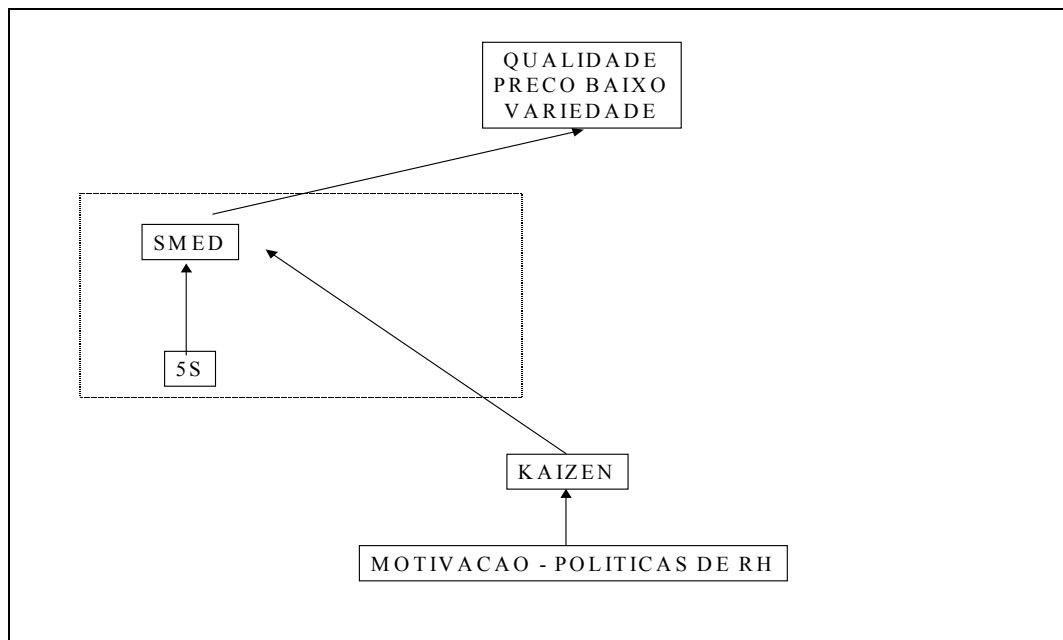


Figura 2 – Diagrama Competitivo da Toyota

Fonte: Pires, 2000, p. 14

No modelo de produção em massa, esse tempo equivalia a muitas horas, chegando a mais de 8 horas na fábrica da Ford durante os anos 20. Por isso não era possível fazer outro modelo de carro, que não fosse o Ford T na cor preta. Essa parada da fábrica (imaginem uma fábrica com quilômetros de extensão, milhares de empregados e máquinas, parada por 8 horas) elevaria muito o preço dos carros a serem produzidos logo em seguida.

O *set-up* rápido, para poder ser sustentável ao longo do tempo, precisava de algumas ferramentas de suporte. Não era possível realizar esse trabalho em uma empresa com pessoas altamente desmotivadas e em ambiente de trabalho desorganizado. Foi quando surgiu o programa 5S, desenvolvido no início da década de 50, e políticas de recursos humanos que visavam aumentar a motivação e o grau de participação dos funcionários. Foi, então, que surge o modelo de gestão da Toyota (Pires, 2000).

Pode-se concluir que o que realmente aconteceu no Japão foi a elaboração de um **modelo estratégico**, ou seja, a definição do seu posicionamento estratégico e do conjunto de atividades, do seu Sistema de Gestão, necessários para atender esse posicionamento.

## 2.6.2 Funções do processo de gestão

Pires (2000) sugere algumas funções do processo de gestão: estratégica, planejamento, controle e avaliação, utilizando os princípios distintivo, endógeno e sistêmico, conforme descrição abaixo:

### 2.6.2.1 Função estratégica

Para a Toyota se tornar competitiva, criou-se um modelo de gestão que levou muitos anos para ser concretizado, e necessitou, primeiramente, definir uma estratégia distintiva, como o conceito de estratégia de Michael Porter.

Porter (1996) afirma, conforme já mencionado, que estratégia não é efetividade operacional, e que muitas vezes as duas coisas são confundidas pelas empresas, gerando uma das principais causas da grave crise que assola muitas grandes corporações mundiais; muitas empresas não possuem uma estratégia diferenciada de atuação no mercado e um posicionamento estratégico diferenciado, e acabam se parecendo umas com as outras perante o cliente.

Segundo Pires (2001), no caso Toyota, ao estabelecer o desafio de ser tão bom quanto os concorrentes em qualidade intrínseca e em preço, e ainda ofertar diversidade de produtos, o que até então era impossível, essa empresa deu um motivo muito forte para que os clientes mundiais, inclusive os americanos, comprassem os seus produtos, além de estabelecer outras estratégias distintivas, em todas as decisões da empresa, tais como: produção sem estoques intermediários; estabilidade de emprego aos funcionários; incentivo a sua participação integral na melhoria de desempenho dos processos.

No caso do modelo Toyota, a dimensão competitiva também foi um aspecto importante, ou seja, o que ela utilizou como opção para tentar se diferenciar no mercado, e a definição de qual o seu mercado-alvo. A Toyota se diferenciou oferecendo ao mercado carros de diversos modelos e cores, quantidade e

preço baixo, criando então, um novo paradigma de gestão estratégica, baseado nos princípios da competitividade: distintivo, endógeno e sistêmico.

### 2.6.2.2 Função de Planejamento

A segunda função do modelo de gestão estratégica – Planejamento - deve ser executada depois da primeira função que é a de estratégia. Planejamento Estratégico é a organização dos recursos da empresa no espaço e no tempo, com a finalidade de atingir a meta proposta e de satisfazer o desafio estratégico da organização, transformando a intenção em uma realidade, com vantagem competitiva sustentável por parte da organização. A estratégia nasce como uma intenção: quanto mais inovadora, mais tempo será necessário para construir o sistema de gestão que irá sustentá-la. Exemplo disso é a estratégia da Toyota de entregar carros tão bons e baratos quanto os dos americanos, mas com uma variedade de modelos muito maior, o que até então era impossível. No início, a preocupação era com o *set-up* rápido, depois passou para a organização da fábrica e a motivação de pessoas. Enquanto isso, outro grupo trabalhava com o desafio da produção com estoque zero, e uma terceira linha melhorava a qualidade dos processos. Foram necessários mais de 15 anos de planejamento e de ação estratégica para que a visão estratégica de futuro, de Taiichi Ohno, se mostrasse realmente possível e lucrativa para a empresa.

No Planejamento é necessário, ainda, identificar os “gargalos” da organização, ou aqueles problemas que, caso não sejam resolvidos, impeçam o atingimento da estratégia.

### 2.6.2.3 Função de Controle

A partir da estratégia definida, uma diferente configuração dos elementos de gestão é necessária. Essa configuração tem de respeitar os três princípios da competitividade. Deve ser distintiva, preservando a diferenciação estratégica pretendida por meio de um sistema de gestão único; deve ser endógena, ou

seja, na busca pela diferenciação, o sistema de gestão deve ser articulado em uma forma única, desenvolvida pela empresa e por seus funcionários, para sustentar a estratégia definida; deve ser sistêmica, ou integrar os diversos elementos de gestão, tanto em relação à estratégia definida, quanto em relação aos próprios elementos de gestão que possuem uma interdependência específica.

A função de Controle tem o papel de agir sobre os pontos do Sistema de Gestão apontados, durante o Planejamento, como prioritários para o atendimento dos objetivos globais da organização. No que se refere à Toyota, quando se definiu que a estratégia seria a produção de carros tão bons (Qualidade Intrínseca) e baratos (Preço) quanto os dos americanos, com o diferencial de oferecer, ao mesmo tempo, maior variedade de modelos, existia uma série de problemas a serem resolvidos, operacionalmente, para que isso se tornasse possível. Uma das prioridades apontadas durante o planejamento do Sistema Toyota foi a necessidade de redução do *set-up*. Esse trabalho, de aumento da eficiência da atividade de *set-up* na empresa, que demorou cinco anos e que levou o nome de SMED, foi uma ação de Controle da Qualidade, cujo objetivo era melhorar processos.

#### 2.6.2.4 Função de Avaliação

A última função do Modelo de Gestão é a Avaliação, que se refere ao sistema de critérios (metas e indicadores) utilizados para avaliar o desempenho dos principais elementos do sistema de gestão da organização. Indicadores são os pontos desse sistema com resultados diretamente ligados à estratégia organizacional, sobre os quais se mantém constante avaliação.

É importante estabelecer critérios de Avaliação que estejam alinhados com o modelo estratégico da empresa. O sistema de avaliação possui importantíssimas funções no Sistema de Gestão, como:

- a) *feedback*, fornecendo informações sobre a eficácia e a eficiência dos esforços organizacionais;



b) direcionador de comportamentos, em que as pessoas se comportam de acordo com o que delas é solicitado (avaliado). Deve haver compatibilidade entre o que foi solicitado e o que será, posteriormente, avaliado.

### 2.6.3 Diagramas competitivos de outras empresas

Os princípios distintivo, endógeno e sistêmico são modelos de competitividade genéricos, comuns em empresas diversas, com muito sucesso, incluindo as que não utilizam programas de qualidade.

Pode-se observar a Ford, em 1910, sem ainda a produção em massa (40 anos antes do modelo Toyota), cuja produção era muito artesanal, com cada carro montado por um especialista, que fazia todas as operações necessárias até que o produto final estivesse concluído. Com isso, o tempo de fabricação de um carro era elevadíssimo, como também o seu preço. Dessa forma, o volume possível de produção era muito pequeno e poucas pessoas podiam ter acesso ao carro. A Ford criou uma maneira de quebrar esse paradigma: produziu o veículo em grande escala, com preço muito menor e acessível a uma grande parcela do mercado americano dos anos 20, conforme diagrama competitivo da Ford, conforme Figura 3.

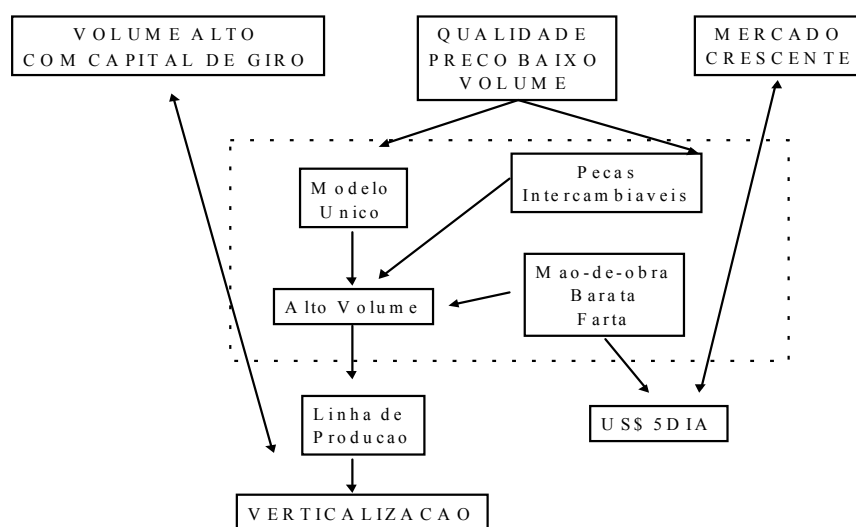


Figura 3. Diagrama Competitivo da FORD

Fonte: Pires, 2000, p. 26

Apesar de o modelo da Ford ser completamente diferente do modelo da Toyota, em termos de práticas, métodos e ferramentas utilizadas, pode-se verificar os mesmos princípios norteadores, tomados como princípios da competitividade: distintivo, endógeno e sistêmico. Ford teve que quebrar os paradigmas do mercado da época com uma estratégia diferenciada (distintivo), mas para isso teve que criar um modelo de gestão com práticas, ferramentas e métodos novos para a época (endógeno e sistêmico). Exatamente o que a Toyota fez 40 anos depois, só que sob a forma de uma nova estratégia, baseada num sistema de gestão diferente.

Outro exemplo é o da Ikea, grande rede de lojas de móveis, principalmente, na Europa. Segundo Pires (2001), essa empresa percebeu que precisava se diferenciar nesse segmento de mercado: definiu um mercado-alvo bastante específico, direcionado aos jovens casais.

Para atender à dimensão disponibilidade, a Ikea definiu que suas lojas e seus produtos estariam sempre disponíveis para o cliente. As lojas abririam em horário especial, para atender àqueles que trabalhavam e necessitavam de atendimento à noite ou em finais de semana. Além disso, os produtos expostos estariam disponíveis para pronta entrega em seus depósitos. Para isso, a Ikea desenvolveu uma área de engenharia de produto, que desenhava os móveis pensando na sua montagem e na padronização das suas peças, possíveis de ser montados pelos próprios clientes. Isso contribuiu para que o preço caísse, pois o produto dispensava montagem. Ademais, foi possível manter muitas peças nos estoques das lojas, uma vez que seria inviável ter grande quantidade de móveis montados para pronta entrega.

Para atender à dimensão qualidade percebida, a Ikea definiu que sua loja seria muito bem apresentada, contendo espaços completos, prontos para que o cliente pudesse escolher seus móveis. Esses ambientes eram desenvolvidos por decoradores e arquitetos, facilitando a compra, pois sugeriam os ambientes aos clientes que muitas vezes não tinham condições de pagar um profissional de decoração de ambiente.

Quanto à dimensão preço, este deveria ser o menor praticado no mercado. Para isso, foram estabelecidos itens padronizados para os móveis. A Ikea organizou uma rede de fábricas terceirizada, que produzia em larga escala cada um dos componentes de seus móveis, para abastecer as grandes e

numerosas lojas espalhadas por toda a Europa e os Estados Unidos. Dessa forma, a produção do móvel ficava muito barata; ele era transportado e montado pelos próprios clientes, o que também, conforme já dito, diminuía o custo. A idéia de estocar as peças de móveis e não os móveis já montados possibilitou que a empresa atendesse a um número de clientes muito maior todos os dias, aumentando o seu giro de vendas e o seu volume de produção, o que também garantia economias de escala e, portanto, menores custos.

Luo (2002) afirma que, quanto maior a intensidade da competição e a heterogeneidade de demanda, maior a responsabilidade da empresa em atuar estrategicamente.

Segundo Pires (2001), no Diagrama Competitivo da Ikea (Figura 4), a vantagem da empresa não se deve à sua estratégia de competir nas três dimensões definidas, mas sim no sistema de gestão que ela desenvolveu para sustentar a estratégia. Nesse diagrama, também podem ser notados os três princípios da competitividade. Tanto a estratégia como a forma particular em que a empresa se organizou são bastante distintas, diferenciadas das demais empresas de venda de móveis existentes. Contudo, para que essa diferenciação fosse possível, a empresa teve de desenvolver competências internas, resolvendo seus problemas, e criando alternativas como a engenharia de produto, a rede de fábricas terceirizadas e um novo conceito de loja. E mais, todas as decisões da empresa se integravam umas às outras, num sistema de atividades, que, por sua vez, estava integrado à estratégia da empresa.

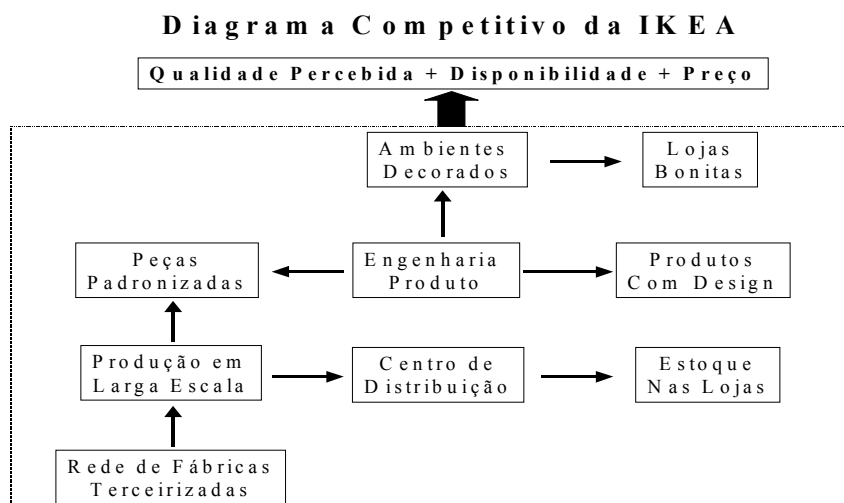


Figura 4: Diagrama Competitivo da Ikea

Fonte: Pires, 2000, p. 30

No exemplo da South West, pode-se verificar uma aplicação correta das duas funções iniciais do modelo teórico de Gestão da Qualidade, conforme se apresenta na Figura 5 .

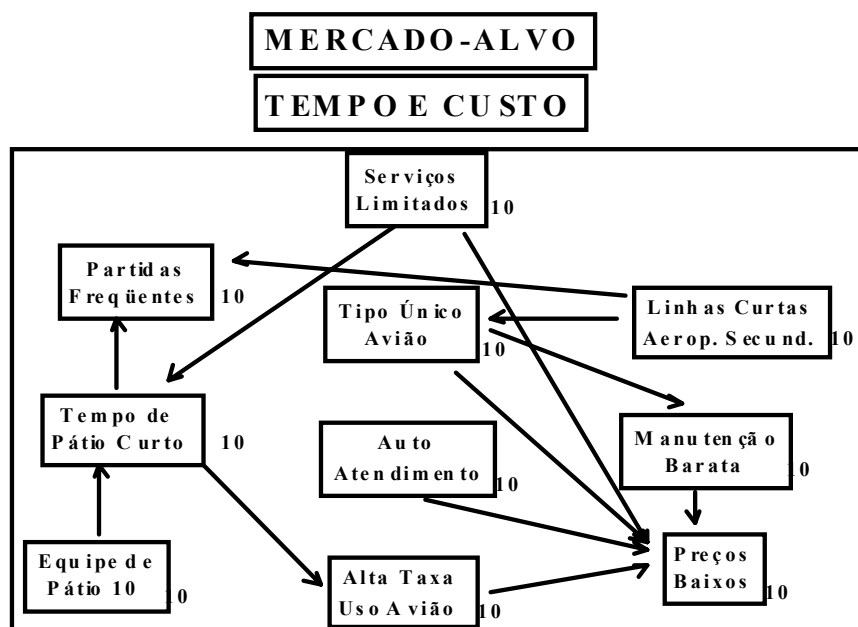


Figura 5: Diagrama Competitivo da South West.

Fonte: Pires, 2000, p.32

Primeiramente, a empresa definiu claramente uma estratégia de atuação e um mercado-alvo, informando dessa forma o que significava “estratégia” para o seu negócio.

Para Pires (2001), no caso da South West, estratégia passou a significar “atender passageiros em cidades intermediárias nos Estados Unidos, em rotas curtas (até 2 horas de voo), que antes eram atendidas pelos ônibus intermunicipais, com um preço equivalente ao do ônibus, mas com um tempo de deslocamento bastante inferior, além de conseguir planejar atividades, políticas e ferramentas de gestão que possibilitaram executar a estratégia de vender passagens tão baratas quanto a uma passagem de ônibus”. Para conseguir isso, a empresa abriu mão de trabalhar com grandes cidades, rotas internacionais, e outros tipos de clientes, desejosos de melhor atendimento e classes diferenciadas, para focar nas dimensões “Prazo” e “Preço”: o transporte mais rápido e barato entre as cidades escolhidas. A South West abriu mão da qualidade intrínseca do serviço, deixou de tentar agradar o cliente

com conexões e não entrou no mercado de cargas, como as demais empresas americanas o fizeram.

No planejamento da South West, pode-se ver a orientação clara dada por essa estratégia. O tempo em que o avião fica parado entre uma aterrissagem e uma decolagem, tipo de aeroportos escolhidos para operação, e a escolha por não fazer conexões, pois dessa maneira os aviões não correm o risco de ter que ficar esperando um ao outro.

A cada decisão tomada pela South West é observado como a empresa se diferencia dos seus concorrentes. Quanto mais ela se tornava competente no seu tipo de estratégia específica, menos competente ela se tornava em outras estratégias, adotadas por outras empresas.

Os diagramas citados acima são na verdade casos de sucesso que usam estratégias e ferramentas diferentes, mas que, de fato, seguem os mesmos princípios, que, portanto, são os únicos elementos em comum que explicam o seu sucesso.

É importante salientar que tanto o modelo percebido pelos americanos quanto o modelo realmente desenvolvido pelos japoneses, e contado por esses em seus livros, estão baseados nas mesmas ferramentas e métodos de gestão. Para Pires (2001), isso significa que a causa das diferenças competitivas existentes no Brasil não está na falta de uma ferramenta ou método, pois as empresas brasileiras utilizam todas essas ferramentas citadas; também não está na aplicação incompleta ou equivocada de algum de seus elementos; e sim nos princípios que norteiam a implantação desses programas.

## **2.7 Princípios de competitividade organizacional**

Com base no referencial teórico apresentado, ao se comparar o modelo compreendido pelos americanos com aquele apresentado sob a ótica japonesa, Pires (2001) nota que existem algumas diferenças muito importantes:

1. modelo desenvolvido pelos japoneses era baseado num conjunto de ferramentas e métodos, profundamente interligados entre si e entre a estratégia da organização;

2. As ferramentas e os métodos desenvolvidos e utilizados pelas empresas japonesas eram na realidade soluções para problemas que elas precisavam resolver. Não eram copiadas de outras empresas, sem um propósito maior. Na verdade, muitas dessas ferramentas e métodos receberam uma denominação apenas depois de se tornarem famosos no mundo ocidental;
3. Outro aspecto que deve ser salientado é o caráter diferenciado que esse processo tomou no Japão. Logo de início, Taiichi Ohno sabia que não poderia simplesmente copiar o modelo americano de produção de carros. Ele teria que criar outro modelo para competir com o modelo de produção em massa. Ficou claro, também que, ao escolher uma estratégia diferenciada para a empresa, ao fazer alguma coisa que até então não era possível ser feita pelo cliente, o processo tornou-se longo, e exigia uma série de soluções, na forma de ferramentas e métodos, que até então não existiam. O desafio estratégico da Toyota de criar outro modelo de gestão levou cerca de 20 anos para ser concretizado, e necessitou de inovações não só na estratégia da empresa, mas em todos os seus processos, políticas, ferramentas e métodos de gestão.

Desses três aspectos levantados sobre o modelo japonês, pode-se identificar os três princípios fundamentais da competitividade, que deveriam nortear os esforços em todas as empresas. É importante ressaltar que tais princípios são genéricos, e não específicos à Gestão da Qualidade, conforme o referencial teórico.

O modelo japonês apresenta características próprias que se diferenciam das demais empresas apresentadas. Sua importância em termos de caminhos para alcançar resultados desejados é incontestável. Assim, há necessidade de avaliação, por meio de estudos, da realidade atual de como se encontram os modelos de gestão da Qualidade implantado nas empresas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Primeiramente foi feita uma revisão da literatura existente sobre o tema Gestão da Qualidade e Aprendizagem Organizacional, na qual verificaram-se várias abordagens utilizadas na Gestão da Qualidade: baseadas no produto, na produção, no valor, e outras. Levantou-se que a qualidade ocorre nas empresas de forma multivariada, exigindo que elas se preparem para atender ao mercado, e sejam capazes de definir uma estratégia distintiva, mediante ferramentas e métodos de gestão integrados à sua estratégia, e de identificar prioridades.

Num segundo momento, foi formalizada a abordagem endógena, sistêmica e distintiva, com as características e os resultados esperados, para que pudesse ser feita a avaliação da realidade organizacional.

O terceiro passo foi a apresentação da metodologia utilizada para utilização de um modelo teórico para a avaliação de um Programa de Gestão da Qualidade com base nos princípios da abordagem endógena, sistêmica e distintiva de competitividade, além da construção desse modelo.

O quarto passo da pesquisa foi a aplicação do modelo teórico por meio de pesquisa qualitativa.

Já a quinta etapa foi a de avaliação da empresa objeto de estudo, realizada a partir da aplicação do modelo construído para esse fim.

Com base nessa avaliação, pôde-se realizar uma série de análises, o que resultou no último procedimento metodológico, que é o de conclusão final. Essa avaliação também permite que sejam realizadas algumas sugestões para a empresa em questão e a eficácia do uso da abordagem endógena, sistêmica e distintiva de competitividade é avaliada.

#### **3.1 Pesquisa qualitativa**

A abordagem utilizada na pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão-se definindo à medida que o estudo se desenrola. Envolve obtenção de dados descritivos sobre pessoas e lugares,

bem como processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, eles não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Princípios por questões ou focos de interesse amplos, que vão-se tornando mais diretos e específicos, conforme já abordado, no transcorrer da investigação. As abstrações são construídas a partir dos dados (num processo de baixo para cima): o pesquisador de orientação qualitativa, quando planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e, então, examina-os (GODOY, 1995).

Ao seguir essa orientação metodológica, este estudo não teve como objetivo estabelecer relações entre variáveis pela formulação prévia de hipóteses, mas sim compreender os princípios utilizados pela empresa em estudo para implantar seu Programa de Qualidade Total. Adotou-se, pois, o uso do método indutivo, em que categorias e modelos originam-se da análise do discurso dos atores<sup>5</sup>.

Outra característica da abordagem qualitativa é que ela se desenvolve em cenários sociais específicos, com estudo de casos. O cenário social específico deste trabalho é uma empresa prestadora de serviços.

### **3.2 Estudo de Caso**

O Estudo de Caso tem sido a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder a questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados e situados em algum contexto de vida real (GODOY, 1995).

---

<sup>5</sup> - Sobre o emprego da análise qualitativa, veja, por exemplo, os seguintes autores: Bryman e Burgess (1994); Denzin e Lincoln (1994); Lecompte, Millroy e Preissle (1992); Morse (1994); Silverman (1993).



Segundo Yin (1989), o Estudo de Caso é uma forma de fazer pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos da vida real, em situações cujas fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas. Tratando-se desta pesquisa, o contexto é uma empresa prestadora de serviço com o foco da análise voltado para a verificação de seu Programa de Qualidade, e se esse possui os princípios endógeno, distintivo e sistêmico.

Segundo Stake (*apud* ALENCAR, 1996), o Estudo de Caso não é uma escolha metodológica, e sim a escolha de um objeto a ser estudado; o caso pode ser simples ou complexo, com um único indivíduo desenvolvendo uma ação ou vários indivíduos desenvolvendo várias ações. A vantagem desse tipo de estudo é que ele permite examinar em profundidade o desenvolvimento de ações em seus próprios cenários.

É importante reafirmar que esta pesquisa visa a realização de um estudo detalhado sobre um tipo particular de organização, a partir de elementos essenciais para a análise e a compreensão da dinâmica de funcionamento do seu Programa de Qualidade. Para isso, foram levantados aspectos como os valores da organização, o processo de tomada de decisão, e como tudo isso interfere no Programa de Qualidade Total.

De acordo com Triviños (1987), o Estudo de Caso é um tipo de estudo descritivo qualitativo. Já Godoy (1995) argumenta que esse estudo pode comportar também dados quantitativos, com o objetivo de aclarar aspectos específicos inerentes à questão levantada.

Considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, conquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, Godoy (1995, p. 21) afirma que ela “permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”. Nesse sentido, ele acredita que a pesquisa documental represente uma forma que se pode revestir de caráter inovador, contribuindo para o estudo de alguns temas.

Nesta pesquisa, construiu-se um modelo de avaliação de um Programa de Gestão da Qualidade a partir dos modelos endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade com as características necessárias e inerentes a um programa competitivo, e, de posse dessas informações, aplicou-se o modelo ao caso

objeto de estudo, utilizando-se de questionários, entrevistas e pesquisa documental e histórica.

### **3.3 Seleção dos entrevistados**

O universo deste estudo foi composto pelos trabalhadores de uma empresa de construção civil, localizada na capital Belo Horizonte – Minas Gerais, num total de 30 trabalhadores.

Para a coleta de dados, a amostra utilizada foi não-probabilística intencional, escolhida na população-universo, sendo objeto de estudo alguns trabalhadores da empresa, sócios-diretores e responsáveis por áreas, com a seguinte composição:

- 2 sócios-proprietários ;
- 1 gerente administrativo;
- 2 gerentes-engenheiros, responsáveis pelas obras da empresa;
- 3 funcionários com mais de um ano de atuação na empresa.

A escolha desses funcionários para a entrevista levou em consideração o fato de eles possuírem bom conhecimento da empresa, e de estarem familiarizados com as políticas que orientam as atividades da organização.

### **3.4 Coleta de dados**

Os dados necessários à presente pesquisa foram coletados mediante a utilização das técnicas de entrevistas semi-estruturadas e de questionário aberto.

Inerente ao Estudo de Caso, a entrevista semi-estruturada consiste em uma das principais técnicas para a coleta de dados. Ela parte de certos questionamentos básicos que se apóiam em teorias ou hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se

recebem respostas do informante. Este começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento dentro do foco principal colocado pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Queiroz (1991) esclarece que, na entrevista semi-estruturada, as perguntas são o resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno a ser investigado.

Os roteiros da entrevistas, que se encontram no capítulo 4, compunha-se de questões abertas, que permitiram atender aos objetivos estabelecidos para a presente pesquisa. Com relação ao disfarce, a entrevista se caracterizou por não utilizá-lo, sendo os objetivos claramente esclarecidos aos entrevistados, assim como os temas a serem abordados e a utilização de pseudônimos.

A diferença entre o roteiro de entrevista dos diretores e o roteiro dos gerentes foi o acréscimo, neste último, de tópicos específicos de um plano tático. Já os tópicos do roteiro de entrevista do pessoal operacional tratavam mais de certificação do que os apresentados nos roteiros de entrevista de diretores e gerentes.

O pesquisador, pela ótica de seu objetivo de pesquisa, inicia seu trabalho reunindo documentos internos e externos, legais e oficiais, que possibilitem informações adicionais à entrevista, como também observações e reconstituições históricas que conduzam a uma análise final dos dados mais completa.

As entrevistas, que foram realizadas pessoalmente pelo próprio pesquisador, no final do primeiro semestre de 2002, foram transcritas no ato das respostas, com duração média de uma hora.

### **3.5 Análise dos dados**

Para efeito de análise de dados desta dissertação, primeiramente foi feita uma leitura minuciosa das entrevistas; a partir daí, procedeu-se a comparações para identificar o que existia em comum entre as entrevistas, caso existisse algo, comparando-se com o modelo apresentado no capítulo 3 – Modelo de Avaliação de Programa de Gestão da Qualidade.

### **3.6 Modelo de avaliação utilizado**

Para a avaliação de um Programa de Gestão da Qualidade foi necessário a construção de um modelo teórico com base nos princípios da abordagem endógena, sistêmica e distintiva de competitividade.

#### **3.6.1 Princípio 1 – a competitividade é sistêmica**

Competitividade sistêmica significa complexa; apresenta círculos de causalidade entre elementos distantes no espaço e no tempo (SENGE, 2000). Portanto, para a sua compreensão, são necessários mecanismos avançados para sua apresentação dentro das organizações.

Como já tratado no capítulo anterior, um pequeno número de empresas consegue sobreviver nesse mercado competitivo, e, toda vez que uma delas fracassa, as pessoas apontam acontecimentos específicos para explicar os motivos: problema no produto/serviço; gerentes despreparados; competição agressiva; e outras. Para Senge (2000), não são reconhecidas, porém, as causas sistêmicas mais profundas do crescimento não-sustentado; não se consegue enxergar as estruturas subjacentes aos fatos, ou seja, não é identificado primeiramente o principal sintoma do problema, para, em seguida, ser apresentadas as respostas paliativas e fundamentais.

Para que a pessoa possa concentrar sua atenção e seus esforços de mudança naquilo que realmente é necessário, ela tem de ser capaz de “se distanciar” o suficiente dos detalhes, para, conforme a metáfora, “ver a floresta, além das árvores”. Senge (2000) conclui que o primeiro passo para desenvolver a capacidade de “ver a floresta e as árvores”, de ver a informação em termos de padrões amplos e detalhados, é dominar arquétipos básicos como o de crescimento e o de subinvestimento.

Para Pires (2000), todas as decisões tomadas na empresa, bem como as ferramentas e os métodos utilizados, devem estar integrados sob a forma de um Sistema de Gestão. Não é possível, por exemplo, separar as ferramentas e os métodos da estratégia da empresa. Da mesma forma, não se pode esperar

utilizar apenas o CCQ, dissociado de uma política de recursos humanos que favoreça a motivação e a participação das pessoas. Pegar uma das ferramentas ou métodos do modelo japonês, de forma isolada, e colocar em outra empresa, em outro contexto, é o mesmo que utilizar a injeção eletrônica de uma Ferrari em um Fusca, esperando que, a partir daquele momento, o Fusca obtenha o mesmo desempenho da Ferrari. Isso foi mais ou menos o que aconteceu com muitos dos programas de Gestão da Qualidade no Brasil, por exemplo.

Uma outra característica marcante da visão sistêmica é a capacidade que a empresa possui de identificar prioridades; no caso Toyota, ela identificou como prioridade a redução do tempo de *set-up*, como uma ação com maior poder de melhoria do resultado organizacional, e definiu o modelo de gestão a ser utilizado para alcançar tal resultado.

Senge (2000) afirma que o principal resultado prático do pensamento sistêmico é a alavancagem; a empresa precisa identificar quais são as ações e as mudanças nas estruturas que podem levar a melhorias significativas e duradouras. Muitas vezes as empresas focalizam mudanças e ações em sintomas e não nas causas que levam a solução definitiva de problemas.

Silveira & Sant'Ana (2001), em seu artigo, apresentam relatos de problemas ocorridos com a implantação de um Sistema da Qualidade conforme ISO 9000-9003, como o aumento da burocracia interna e dos custos associados, a diminuição da eficiência organizacional e a perda do foco no cliente. Portanto, os autores afirmam que a causa de tudo isso é a falta de enfoque sistêmico nas organizações ao implantar sistemas da qualidade, e, para tornar aplicável esses sistemas a qualquer empresa, o primeiro passo é definir o seu objetivo global, o qual deve ser resultado direto do enfoque dado à qualidade dentro da empresa.

Enfim, o modelo desenvolvido pelos japoneses estava baseado num conjunto de ferramentas e métodos, que, por sua vez, estavam profundamente interligados entre si e entre a estratégia da organização. Não é possível separar os 5S do CCQ ou do JIT. O resultado obtido pelas empresas japonesas deve-se não às ferramentas e aos métodos utilizados, mas ao sistema de ferramentas e métodos integrados a uma estratégia.

As ferramentas e os métodos utilizados (muitos dos quais criados pelos próprios japoneses) eram soluções para o novo desafio estratégico adotado pela Toyota, visto que entre a intenção estratégica (o desejo) e a realidade, em 1945, existia um longo caminho de aprendizagem a ser percorrido.

### 3.6.2 Princípio 2 – a competitividade é endógena

O processo de desenvolvimento competitivo é endógeno; deve ser fruto do acúmulo de aprendizagem da organização que incentiva a criatividade das pessoas e da organização como um todo, além da confiança gerada nos recursos próprios e na capacidade de trabalhar de forma integrada, que, por consequência, fortalece sua situação competitiva. O Sistema de Gestão deve ser desenvolvido pela própria empresa, com os elementos internos da organização, em termos de práticas, políticas, ferramentas e métodos.

Pires (2001) afirma que, para fazer frente aos desafios do princípio distintivo, é necessário estar pronto para criar soluções para os problemas particulares da empresa. No princípio endógeno, significa que as pessoas da organização possuem capacidade de criar internamente a solução para os seus problemas, o que depois pode tomar a forma de ferramenta e método de gestão inovadores, como foi o caso japonês.

No modelo japonês, os colaboradores da Toyota criaram o SMED, o MASP, o Kanban, Kaizen, o 5S etc. O princípio endógeno não significa “reinventar a roda”. Algumas das ferramentas utilizadas no modelo da Toyota foram baseadas em conceitos e métodos já existentes e em uso em outras empresas; muitos consultores, estudiosos e pesquisadores foram ouvidos por seus funcionários. O principal é “pegar” esses conceitos e integrá-los ao ambiente da empresa, desenvolvendo uma ferramenta ou um método de gestão adequado à empresa e que sirva para a solução do problema que motivou a sua pesquisa. Nesse princípio as ferramentas e os métodos de gestão devem possuir um sentido, um porquê, e ser integrados ao sistema de gestão da empresa e à sua estratégia.

Segundo Fleury & Fleury (1997), do ponto de vista estratégico, a Toyota via no Japão um mercado ameaçador, visto que se tratava de um mercado local

pequeno, que demandava grande variedade de produtos; além disso, havia grande número de empresas automobilísticas ansiosas por estabelecer operações no Japão. Portanto, para esses autores, a estratégia adotada pela Toyota foi a de desenvolver um sistema de produção adequado a esse perfil de demanda de mercado que permitisse uma utilização bem sucedida dos seus recursos, considerando que esse sistema de produção era economicamente eficiente na produção de uma linha diversificada de produtos em baixas escalas.

Pode-se notar que existem algumas diferenças muito importantes no caso das empresas japonesas: uma delas é que as ferramentas e os métodos desenvolvidos e utilizados por essas empresas eram na realidade soluções para problemas que elas precisavam resolver; não eram copiadas de outras empresas, sem um propósito maior. Segundo Pires (2001), muitas destas “ferramentas” e “métodos” tiveram seus nomes apenas depois de se tornarem famosos no mundo ocidental, pois, para as empresas japonesas, não passavam de uma solução para um problema, da melhor forma de realizar o trabalho e de ganhar competitividade para a empresa.

### 3.6.3 Princípio 3 – a competitividade é distintiva

Em todos os casos nos quais encontramos sistemas da qualidade que se apresentam competitivos, que servem de exemplo para nossos estudos acadêmicos, o caráter distintivo é bastante claro. Esses sistemas são diferenciados em sua forma de atuação; são fruto do processo endógeno de aprendizagem, que leva a Gestão da Qualidade a encontrar as soluções sistêmicas para seus problemas e seus desafios em particular. O caráter distintivo é o que dará a vantagem competitiva sustentável ao Sistema da Qualidade. Contudo, para Porter (*apud* PIRES, 2001, p. 120), para ser distintivo, o Sistema da Qualidade deve ter uma estratégia diferenciada de atuação e contar com formas de organização das suas atividades únicas e integradas com essa estratégia. Neste terceiro princípio, fica mais claro o papel dos dirigentes da organização, capazes de colocar um desafio, uma visão de futuro distintiva, que passa a ser compartilhada e perseguida por todos na

organização (SENGE, 2000). Como se pode observar na Figura 3, a empresa precisa de correção de rumo, de direcionamento de esforços.

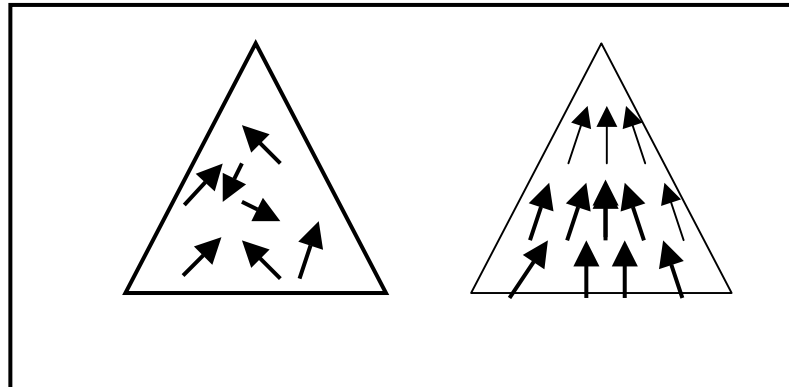


Figura 6: Correção de rumo - Gestão da Qualidade

Fonte: Pires, 2000, p. 44

No capítulo 2 tratou-se das várias dimensões da qualidade, como forma de o mercado reconhecer qualidade em um produto e ou serviço, podendo ser atendimento, custo, qualidade intrínseca, segurança, moral e outras. Portanto, ao se fazer opção por uma dessas dimensões, como estratégia competitiva, faz-se *trade-off*.

Porter (1996) afirma ainda que, para ser distintivo, tem de se “definir a posição do Sistema da Qualidade (*trade-off*), que ocorre quando atividades são incompatíveis. Grosso modo, *trade-off* significa que quando há um ganho necessariamente isso implica uma perda. Esse é o nome dado para as escolhas que se faz, quando se percebe que tais escolhas impossibilitam à organização de fazer algo diferente, visto que ela necessita direcionar esforços, não podendo ser a melhor em todas as dimensões competitivas. Para entender estratégia, é importante compreender o conceito de *trade-off* .

Esse conceito obriga a competição com base na diferenciação, pois ele prova que é impossível para uma empresa ser a melhor em todas as dimensões da qualidade, protegendo assim a empresa de imitadores. É necessário escolher o que não fazer.



Segundo Porter (1996), a essência da estratégia está em escolher e desempenhar atividades diferentemente das dos rivais. De outra maneira, a estratégia não passa de um dito de gerência que não agüenta a competição.

Sem *trade-off* não haveria necessidade para diferenciação e, desse modo, também para a estratégia. Qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente imitada. O desempenho, novamente, dependeria de efetividade operacional, de desempenhar atividades semelhantes melhor do que os concorrentes. Se isso fosse possível, a competição seria pela eficiência operacional, na qual uma empresa iria preocupar-se apenas em reduzir defeitos em produtos ou desenvolver produtos melhores de modo mais rápido. Porter (1996) afirma que posicionamento estratégico é o mesmo que desempenhar atividades diferentes dos rivais, ou desempenhar atividades semelhantes de maneiras diferentes.

A estratégia deve ser distintiva, endógena e sistêmica; deve ser diferenciada, deve estar assentada sobre um Sistema de Gestão com foco estratégico e deve possuir estreita relação com o contexto externo e interno da empresa. Deve ser criada pela própria empresa como uma forma de expressão própria dos seus pontos fortes no seu contexto competitivo.

É importante entender que existem modelos socialmente construídos de como as empresas devem ser. Internamente já se tem definidos paradigmas sobre as empresas, como por exemplo, sobre um posto de gasolina. Assim, estratégia para o posto de gasolina seria quebrar esse paradigma, em vários pontos do negócio, e talvez vender gasolina de forma diferente? Foi isso o que a Toyota, a MacDonal'd's e a South West fizeram.

As empresas devem definir com exatidão qual o significado de qualidade para elas, tomando essa definição o norte para a montagem do seu sistema de qualidade, ou seja, em qual modelo conceitual irá embasar suas decisões durante todo o processo (muitas vezes a longo prazo).

#### 3.6.4 O papel dos princípios dentro do modelo de gestão

Para Pires (2001), os estudiosos ocidentais que analisaram as empresas japonesas não perceberam, de forma clara, esses princípios do modelo

japonês de gestão, que levaram ao aumento impressionante da sua competitividade, ficando ofuscados principalmente pela parte aparente, “visível” desse modelo: as ferramentas e os métodos. Pires (2001) representa, através da Figura 7, uma separação entre princípios, sendo a realidade implícita o modelo de gestão, e a realidade aparente, ou explícita, as ferramentas, os métodos, as práticas e as políticas organizacionais. Essas duas realidades do modelo japonês estão separadas pelo contexto da empresa japonesa, como mostra a Figura 7.

### **PARTES DO MODELO JAPONÊS**

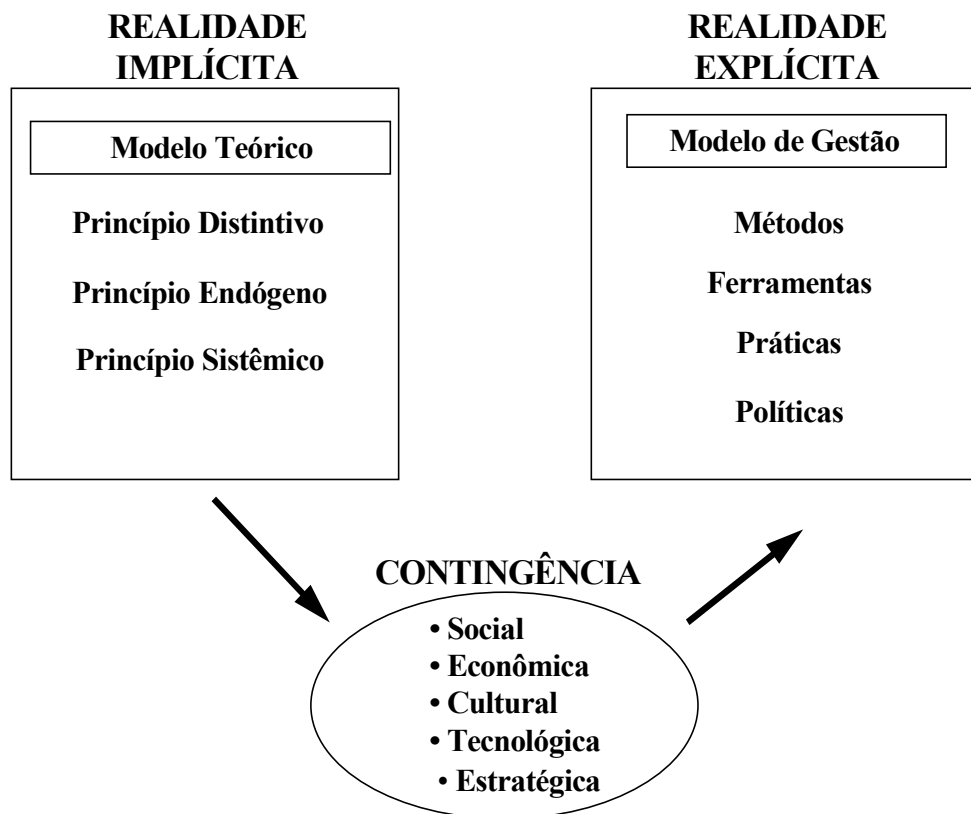


Figura 7: Partes do modelo de gestão japonês

Fonte: Pires, 2000, p. 19

Como explicitado na Figura 7, os princípios do modelo são “filtrados” pelo contexto específico da empresa em questão. Esse contexto traz uma ordem de prioridades diferentes a cada caso, e, a partir dessa ordem, apresenta-se uma forma mais adequada de solução dos problemas. Dessa maneira, as soluções vão tomando a forma de diferentes elementos do modelo de gestão da

empresa, de acordo com o caso, podendo se converter em novas ferramentas, métodos, práticas ou políticas de gestão.

No caso das empresas no Brasil, conforme referencial teórico, pode-se observar que elas copiaram o conjunto de ferramentas utilizado pela Toyota, na ânsia de buscar também melhores resultados. Portanto, ao copiar indiscriminadamente as ferramentas e os métodos do modelo japonês, as empresas brasileiras fizeram o contrário do que as empresas japonesas:

- não foram distintivas, pois copiaram ferramentas e métodos no intuito de buscar o mesmo patamar competitivo, sem entender qual foi a estratégia como um todo;
- não foram endógenas, pois não buscaram soluções internas para seus problemas, tampouco sua estratégia de diferenciação. Muitas vezes na implantação dessas ferramentas não havia um “problema” claro como fator de motivação, mas sim o desejo de ser tão competitivo como aquelas empresas;
- não foram sistêmicas, pois as ferramentas e os métodos foram implantados, na grande maioria das empresas brasileiras, de forma isolada do contexto organizacional e do seu processo estratégico. Não existiram alterações nas demais políticas e práticas organizacionais para integrar as ferramentas ao sistema de gestão da empresa e para tirar melhor proveito da sua implantação. Tampouco a implantação foi motivada por um problema estratégico da empresa, estando normalmente dissociada de qualquer tentativa de fazer alguma coisa de fato pelo cliente.

Czuchry & Yasin & Robertson (2002) afirmam que quando as empresas estabelecem estratégias a partir dos seus competidores, não estão com objetivos sólidos e claros.

## **4 APLICAÇÃO GERAL DO MODELO**

Apresentam-se os procedimentos adotados na aplicação do modelo em uma empresa, com as características estabelecidas nesta fase, desde a estruturação para aplicar a metodologia até os resultados obtidos nessa aplicação.

### **4.1 Empresa do Estudo de Caso**

A empresa objeto de estudo foi fundada em dezembro de 1994, atuando, sobretudo, no segmento de construção de imóveis residenciais, tendo construído 2.029 apartamentos, 23 casas, 9 galpões e 2 prédios comerciais, até julho de 2002. Seu mercado-alvo consiste de clientes de classe média baixa, na faixa salarial de aproximadamente R\$2.000,00, que é atendido mediante parceria com uma construtora de grande porte, sua concorrente, seguindo o antigo ditado: “se não podemos lutar com o inimigo, junte-se a ele”. A empresa conta, além dos dois diretores-sócios, com mais 28 pessoas como mão-de-obra fixa e, quando da execução de obras, terceiriza a contratação.

Essa empresa iniciou seu Programa de Qualidade a partir de uma exigência da Caixa Econômica Federal (CEF), com o Comitê Nacional de Desenvolvimento Tecnológico da Habitação. A liberação de financiamentos para as empresas de construção civil ficou atrelada a essa exigência; essas empresas deveriam ser certificadas pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQPH). Tal exigência foi estabelecida pela Portaria nº 134 de 1998, da Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República (SEDU-PR).

O PBQPH tem como objetivo geral apoiar o esforço brasileiro de modernidade pela promoção da qualidade e produtividade no setor da construção habitacional, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços por eles produzidos, estimulando projetos que melhorem a qualidade do setor.

A empresa foi certificada pelos programas PBQP e pela ISO 9002, em dezembro de 2001, que possuem os mesmos requisitos de certificação. Atualmente, ela vem obtendo resultados positivos, tanto na redução de custos, como no prazo médio de construção dos imóveis. Antes da implantação desses programas, as construções levavam em média 12 meses para serem construídas, e hoje esse prazo gira em torno de 8 meses.

## 4.2 Estruturação da aplicação do modelo teórico

Para que a função estratégica pudesse ser implantada na empresa objeto de estudo, seguindo os princípios definidos no capítulo 3, foram definidos como focos centrais do trabalho os seguintes pontos:

- como a empresa executa a função estratégica?
- o modelo de gestão é distintivo?
- o modelo de gestão é sistêmico?
- o modelo de gestão é endógeno?
- qual a estratégia da empresa e como a Gestão da Qualidade se encaixa nesse contexto?
- qual o *trade-off* da posição estratégica da empresa?
- a empresa executa a função planejamento, controle e avaliação para alcançar o modelo de gestão?
- existe um senso comum na percepção da estratégia da empresa, a ponto de possibilitar o melhor direcionamento das ações organizacionais?
- existe um sistema de gestão integrado e coerente com a estratégia utilizada?

Esses focos deram origem a um roteiro semi-estruturado de entrevista para a diretoria da empresa, conforme Quadro 3.

### Quadro 3: Roteiro de entrevista/nível hierárquico – diretoria

Qual o mercado-alvo da empresa?  
Em que situações a empresa ganha pedidos nesse mercado-alvo?  
Em que situações a empresa perde pedidos nesse mercado-alvo?  
Como a empresa consegue se diferenciar perante seus concorrentes?  
Por que a empresa consegue esse diferencial competitivo?  
Onde vocês consideram que a empresa precisa ser mais eficiente? Por quê?  
Vocês possuem claro quais são as políticas funcionais (RH, finanças, material, produção)?  
Como foram definidas essas políticas?  
De que forma vocês gerenciam a empresa (plano, controle e avaliação)?

Como foram definidos três níveis hierárquicos a serem entrevistados, elaborou-se outro roteiro de entrevista para o nível hierárquico de gerência, que leva em consideração o conteúdo do Quadro 3, além do roteiro do Quadro 4.

### Quadro 4 – Roteiro de entrevista/nível hierárquico - gerencial

Quais as prioridades estratégicas da sua área?  
Qual a política de atuação da sua área?  
Onde sua área procura melhorar o desempenho?  
Como sua área é avaliada pela empresa, em termos de desempenho?  
Como você é avaliado pela empresa?  
Como você avalia seus colaboradores?  
Quais as principais ferramentas de gestão utilizadas?  
Existe algo que tenha sido criado pelos seus colaboradores e que hoje seja um diferencial em relação aos concorrentes?

Já para o nível hierárquico operacional, foi utilizado o roteiro do Quadro 5.

### Quadro 5 – Roteiro de entrevista/nível hierárquico – operacional

Você acha que a empresa possui diferencial competitivo, ou seja, se diferencia dos concorrentes, até em relação ao Programa de Qualidade? Como?  
Como vocês são avaliados como profissionais e como pessoas?  
Existem critérios (formais e informais) de promoção na empresa? Quais são esses critérios?  
Sua área de trabalho é avaliada? Como?  
O que vocês têm feito que consideram inovador? Algo que alguém criou e foi implantado?

A relação da estratégia (se existe ou não) com os demais objetos de orientação dar-se-á pela descrição que os entrevistados fizeram das potencialidades desse fator, do modo pelo qual são manipulados na formulação de estratégia ( ou possíveis estratégias) de ação e dos objetos de orientação percebidos, conforme método definido no capítulo 1.

### 4.3 Aplicação do modelo de avaliação

Os prazos estipulados no cronograma traçado para aplicação da metodologia, apresentado a seguir, foram cumpridos na íntegra.

Quadro 6: Cronograma da aplicação geral

Atividades/ mês de maio e junho	maio	junho
Levantamento de possíveis empresas a serem estudadas	—	
Definição da empresa objeto de estudo	—	
Contato prévio com diretoria para proposta de estudo da empresa	—	
Coleta de dados secundários	—	
Plano de pesquisa de campo		—
Execução das entrevistas		—
Análise dos dados		—
Conclusão final		—

No início do mês de maio de 2002, foi definida a empresa objeto de estudo, levando-se em consideração se a empresa possuía um Programa de Qualidade Total e se esse programa estava em vigência. Além desse critério, um aspecto que foi observado para definição da empresa, foi a disponibilidade dos entrevistados, em todos os níveis hierárquicos.

Verificou-se que a empresa não apresentava arquivado nenhum documento (folhetos, propagandas e outros), tampouco um plano de implantação do Programa de Qualidade vigente, conforme procedimentos metodológicos definidos no capítulo 1.

No plano de pesquisa de campo, optou-se por entender como a empresa conduziu a implantação de um Programa de Qualidade Total, verificando seu

histórico mediante dados secundários, entrevistas semi-estruturadas e amostra significativa, que representasse todos os níveis hierárquicos da empresa.

Por opção do entrevistador, foram primeiramente entrevistados os diretores da organização, seguidos do pessoal de nível intermediário, e por último, o pessoal da operação, conforme amostra definida no capítulo 1. A pauta de comunicação cumpriu todas as datas e os horários previstos, com as entrevistas sendo realizadas nas instalações do escritório central da empresa, localizada no bairro Savassi, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

A aplicação da metodologia de pesquisa, conforme procedimentos definidos no capítulo 1, permite algumas conclusões, tais como: a terminologia utilizada durante a aplicação do questionário mudou muito de um nível hierárquico para outro, pois nesse tipo de pesquisa qualitativa o roteiro é pouco utilizado, sendo mais útil aproveitar a exposição dos entrevistados, não esquecendo, porém dos focos centrais do roteiro.

Durante a aplicação da metodologia, alguns dados sobre a empresa, como por exemplo a estrutura organizacional, ficaram mais claros, e foi possível perceber que engenheiros das obras atuavam no nível de gerente (nível intermediário) para a realização das metas da empresa.

Para efeito de análise de dados desta dissertação, conforme procedimentos metodológicos definidos no capítulo 1, o relato de algumas entrevistas encontra-se a seguir detalhado.

#### 4.3.1 Entrevista com diretor de obras

Seguiu-se, criteriosamente, o roteiro de entrevista apresentado no item 4.2., conforme apresentado abaixo. Sendo o andamento da entrevista com total disponibilidade do entrevistador.

Quanto ao mercado-alvo da empresa, todos os entrevistados são informados de que se trata de população de renda média baixa, com salário máximo de R\$2.000,00.

O entrevistado afirma que a empresa ganha mercado pela qualidade de suas obras, em relação aos seus concorrentes; o motivo da perda de mercado dá-se pela má qualidade de mão-de-obra, visto que os trabalhadores



contratados por empresas terceirizadas, na maioria das vezes, não possuem comprometimento com o trabalho e a com a qualidade, conforme deveriam.

O entrevistado afirma, porém, que ,“apesar das dificuldades encontradas, é possível se diferenciar perante os concorrentes, devido a confiança que a empresa parceira deposita em sua organização, e pelo fato de realizar obras com qualidade e preço”.

Para o entrevistado, os preços baixos são possíveis ao se reduzir prazo de entrega; no início de sua atuação no mercado, a empresa realizava suas num prazo de 12 meses, e, após 3 anos de atuação, esse prazo foi reduzido para 10 meses; hoje essas obras são entregues em média em 8 meses. É importante ressaltar que esse prazo médio de 8 meses somente é possível para obras com padrão de acabamento simples.

O diretor considera que o avanço em redução de prazo é fruto de experimentação, pois não se planejou tal redução. Utilizando-se de critérios que agilizam as obras, chegou-se a esse patamar. Segundo o diretor da empresa, “esperamos reduzir ainda mais este prazo, principalmente após a certificação da ISO 9000”.

Em relação à eficiência da empresa, o entrevistado afirma que, com a implantação da ISO 9000, foi possível reduzir desperdício de material, por meio de uma triagem dos entulhos que antes eram eliminados. Para ele, essa triagem ainda não é considerada a ideal; existem tecnologias para recuperação de entulhos, as quais ainda não são adotadas, pelo fato de necessitarem de alto investimento. O entrevistado acredita que a empresa pode melhorar muito nesse aspecto, para conseguir reduzir ainda mais o custo.

O diretor apresentou vários critérios adotados pela empresa para reduzir desperdício e tempo na entrega do imóvel:

- a quantidade de cerâmica, que antes era solicitada ao almoxarifado de forma intuitiva, atualmente é calculada antes do início da obra;
- a instalação de andaimes, que era efetuada após a construção do prédio, atualmente acompanha a construção, visto que, com esse novo processo, a qualidade da alvenaria da obra obtém melhoria significativa, além da redução de desperdício de material;

- os projetos de rede externa de esgoto, rede elétrica e sistema de incêndio eram desenvolvidos paralelamente ao projeto de alvenaria; atualmente, são desenvolvidos antes dessa fase, reduzindo os prazos de pavimentação externa dos imóveis, e o tempo na execução do imóvel e, ainda, alguns desperdícios de material.
- passou-se a utilizar, no sistema de alvenaria, laje e concreto de nível 0, o que facilita o acabamento e propicia economia significativa de material, pelo fato de evitar a execução do contra-piso, ou a redução de sua espessura.

O diretor entrevistado afirma que essas melhorias não foram planejadas, mas sim executadas, tendo em vista a preocupação dos diretores, gerentes e funcionários com um trabalho de qualidade e de baixo custo.

Quanto às políticas funcionais (RH, finanças, material, produção), o entrevistado coloca que a empresa pretende acompanhar a utilização de material mediante o plano de obra, tentando, assim, reduzir desperdícios, preparar a mão-de-obra terceirizada, com a intensificação de treinamento introdutório, para apresentar-lhes as especificações exigidas pelos critérios da ISO 9000. Segundo o entrevistado, tais políticas já foram estabelecidas pelos critérios da ISO 9000.

A forma de gerenciar a empresa (plano, controle e avaliação), para o entrevistado, é estabelecida no plano de obra, especificando quantidade de recursos a serem utilizados (material, mão-de-obra, equipamentos, e outros). O controle é efetuado, principalmente, por meio das especificações exigidas pela ISO 9000. Quanto à avaliação, considera-se positiva, se não há necessidade de mais de uma manutenção; acima de duas manutenções, a avaliação é negativa.

Finalizando, o diretor diz que considera prematuro concluir se a ISO 9000 melhorou a qualidade da empresa, pois ele acredita que o retorno maior virá com a redução de manutenção nas obras após a entrega do imóvel.

#### 4.3.2 Entrevista com diretor financeiro/administrativo

Conforme roteiro de entrevistas, apresentado no item 4.2., seguiu-se o andamento da entrevista de forma tranqüila, junto ao diretor responsável pelas atividades financeiras e administrativas da empresa.

“Atender à classe média baixa” foi a resposta dada por todos os entrevistados para responder à pergunta que dizia respeito ao mercado-alvo da empresa. Para o diretor-financeiro, porém, esse mercado-alvo torna-se altamente concorrido na construção civil dentro da Grande Belo Horizonte, e é um dos motivos da não-expansão das vendas.

O diretor afirma que, para concorrer nesse mercado, há necessidade de um trabalho voltado para redução de custos. aspecto que tem trabalhado de forma insistente. Para ele, custos é o fator que diferencia sua empresa no mercado: “Ganhamos mercado por possuímos pessoal qualificado, e por termos poder de barganha na negociação de lotes em locais valorizados, com preços baixos, e, ainda, pelo cumprimento dos prazos e pela qualidade no acabamento”.

Quanto à diferenciação da empresa perante seus concorrentes, o entrevistado afirma que é o preço baixo e a qualidade superior em relação ao mercado.

O diretor-financeiro afirma ainda que, para conseguir esse diferencial, a empresa procura atingir um ponto em que as despesas fixas sejam diluídas rapidamente, ou seja, mantém o custo fixo estável aumentando o faturamento. Segundo o diretor, essa estratégia tem sido adotada parcialmente, pois para chegar ao estágio ideal é necessário construir mais empreendimentos; partir para outros mercados, visto que a cidade de Belo Horizonte é altamente competitiva.

O diretor acredita que a empresa necessita ser mais eficiente nos controles, medindo melhor seus resultados, mas que, atualmente, já estão investindo nesse aspecto, com a criação de:

- sistema de controle de viabilidade econômica de cada imóvel;
- cálculo de retorno do investimento de cada empreendimento;
- fluxo de caixa por empreendimento.

O entrevistado afirma que esses controles ainda não estão sendo utilizados, mas que, brevemente, serão de grande utilidade, pelo fato de a empresa estar investindo muito no setor de orçamento, controle de custo e planejamento, recentemente implantado.

Quanto às políticas funcionais (RH, finanças, material, produção), o diretor declara que a política financeira da empresa é a de receber, o mais rápido possível, o que foi vendido. Afirma, ainda, que: “quanto às demais políticas, não é do meu conhecimento, mas acredito que estão bem delineadas pelo meu parceiro diretor- sócio”.

Em relação à forma de definição dessas políticas, o diretor responde que foram definidas pelos sócios. Segundo esse diretor, a empresa é gerenciada (plano, controle e avaliação) mediante um plano que prevê os recursos a serem utilizados nas obras, e que tais recursos são controlados pelos critérios da ISO 9000. Mas ele ainda afirma que a empresa ainda não possui controles eficazes que a levem a uma melhor aferição dos seus resultados.

Quanto ao Programa de Qualidade ISO 9000, o entrevistado considera também prematuro avaliar se esse contribuiu com a qualidade, visto que o processo ainda está no início. A empresa espera alcançar com o programa redução de custos, com a redução de prazo de entrega nas obras, além de maior controle de gastos de material, reduzindo desperdícios.

Para o entrevistado, não existe alternativa em relação à redução de custo, visto que a economia nacional estabilizou os preços de imóveis há mais de 5 anos.

#### 4.3.3 Entrevista com a gerência administrativa

Conforme roteiros de entrevistas, apresentado no item 4.2., foi entrevistada a gerência administrativa da empresa objeto de estudo.

Para os entrevistados, a questão de qual seria o mercado-alvo da empresa, é apresentado com muita clareza, ou seja, pessoas com renda máxima de R\$2.000,00. A situação em que a empresa ganha e perde pedidos nesse mercado-alvo ainda é uma questão que não está clara.

Em relação à situação em que a empresa efetua vendas no mercado-alvo, a entrevistada acredita que seja, apesar de essa informação não lhe ter sido formalizada, devido a credibilidade que a empresa possui no cumprimento dos prazos de entrega com a sua parceira, além de os imóveis possuírem qualidade superior à do mercado concorrente.

Quanto ao motivo que leva a empresa a não efetivar vendas no mercado-alvo, para a entrevistada isso não existe: “Não perdemos pedido, pois para esse público-alvo não é difícil vender; as obras são bem feitas em relação ao padrão médio oferecido no mercado”. Segundo a entrevistada, o cliente até se surpreende com a qualidade dos imóveis oferecidos.

A entrevistada, porém, afirma que, por não conhecer os concorrentes da empresa, não tem condições de responder como a empresa se diferencia ante os seus concorrentes. Para ela, a empresa precisa ser mais eficiente, no que diz respeito à qualidade da mão-de-obra, visto que é um fator que atua diretamente na qualidade das obras oferecidas ao mercado. Ela coloca que se a empresa possuísse um quadro de pessoal estável, poderia investir mais e melhor na qualificação desse pessoal, o que não ocorre pela rotatividade existente na terceirização.

Quanto às políticas funcionais (RH, finanças, material, produção), ela não as conhece na íntegra. É claro para ela, porém, que a política de recrutamento e seleção de mão-de-obra permite contratação somente de pessoal com instrução mínima de alfabetização e experiência mínima de 2 anos na construção civil.

A forma pela qual sua gerência é conduzida (plano, controle e avaliação), segundo a entrevistada, não é sistematizada e organizada com planos, controles e avaliação; contudo, as soluções às questões administrativas são eficazes.

A entrevistada afirma que a prioridade estratégica da sua área é manter atualizada a documentação exigida pela certificação ISO 9000, observando e acompanhando as não-conformidades para que essas se tornem conformidades. Continuando ela coloca: “Procuramos melhorar o desempenho acompanhando essas não-conformidades e treinando a mão-de-obra recém-admitida, de forma que ela possa estar preparada para desempenhar um bom trabalho nas obras”.

Quanto à forma em que sua área é avaliada pela empresa, em termos de desempenho, para a entrevistada não existem critérios definidos, mas ela acredita que a diretoria avalia, observando se suas solicitações são atendidas a tempo e a hora.

O critério utilizado, pela entrevistada, para avaliar seus colaboradores, é observar, informalmente, o seu grau de atenção, interesse e colaboração diante das necessidades da empresa como um todo.

A entrevistada não se recorda de algo que tenha sido criado pelos seus colaboradores e que hoje seja um diferencial em relação aos concorrentes, apesar de considerar o quadro de pessoal estável de boa qualidade.

Afirmando que 100% das construções eram vendidas não pela empresa objeto de estudo e sim pela empresa parceira, a entrevistada acredita não existir, na empresa, preocupação de definição de políticas agressivas de vendas.

#### 4.3.4 Entrevista com gerente-engenheiro 1

Conforme roteiro de entrevistas, apresentado no item 4.2., iniciou-se a entrevista, junto a um dos engenheiros de obra, tendo o mesmo se deslocado para o escritório central da empresa.

Quanto ao mercado-alvo da empresa, o entrevistado tem a informação de que é a classe média baixa. Ele diz: “O que faz com que a empresa consiga ganhar vendas neste mercado-alvo é a qualidade do imóvel”. Não é do seu conhecimento, porém, o motivo que poderia levar a empresa a perder vendas.

Em relação ao motivo que leva a empresa a se diferenciar perante seus concorrentes, para o entrevistado trata-se de produção rápida, com redução do prazo de execução. A maneira encontrada para efetivar essa estratégia, segundo ele, é preparar mão-de-obra por meio de treinamento do Sistema da Qualidade, visto que esse sistema define o padrão de exigência necessário, além de controles na utilização do material.

Para o entrevistado, a empresa precisa ser mais eficiente na contratação de mão-de-obra operacional, porque há uma rotatividade muito grande de pessoal

nesse segmento de negócio, além do fato de esse trabalho ser efetuado por empresa terceirizada.

Quanto às políticas funcionais (RH, finanças, material, produção), para o entrevistado não é de seu conhecimento, ou melhor, talvez existam de forma clara para os dirigentes, mas essas não são divulgadas para as demais gerências.

A maneira pela qual a empresa é gerenciada (plano, controle e avaliação), segundo o entrevistado, dá-se mediante plano de execução de obras, elaborado pela diretoria, que prevê recursos e prazos para efetivação.

O entrevistado efetua controle do acabamento e material utilizado, no final das obras, utilizando formulário de registro de inspeção de serviço. Para cada serviço, exige-se um formulário diferenciado (Ex.: colocação de portas, alvenaria e demais serviços). Os formulários possuem as seguintes características:

- mesmo formato (Excell);
- espaço ao lado dos itens a serem avaliados (se foi aprovado ou rejeitado), e a data de inspeção, visto que, dependendo do tipo de serviço, nem todos os itens são verificados em um mesmo dia;
- espaço para observações e sugestões para correção, no caso de terem sido rejeitados;
- especificação da obra;
- localização (apto, pilotis e outros);
- responsabilidade pela inspeção;
- itens a serem inspecionados (caso seja formulário de inspeção de colocação de portas: folga em relação ao piso; fixação de dobradiças e outros).

Quanto à política de atuação da sua área, o entrevistado afirma ser selecionar mão-de-obra, verificando se a mão-de-obra admitida encontra-se apta ou não, de acordo com os critérios exigidos pela ISO 9000, além de acompanhar os cronogramas (plano) das obras, evitando atrasos, coordenando pessoal e suas tarefas para que não haja retrabalho.

O desempenho de suas atividades, segundo o entrevistado, é avaliado pela empresa, verificando-se cumprimento dos prazos definidos pela diretoria no cronograma das obras. Quanto ao desempenho de seus colaboradores, o entrevistado afirma que os acompanha sim, porém informalmente.

#### 4.3.5 Entrevista com gerente-engenheiro 2

Seguindo o roteiro de entrevistas, apresentado no item 4.2., um dos engenheiros de obra foi entrevistado no escritório central.

O mercado-alvo da empresa, para o entrevistado, é a classe média baixa. Em virtude da parceria realizada com construtora de grande porte, sediada em Minas Gerais, que oferece imóveis residenciais para esse segmento, o mercado-alvo é atingido.

Para o entrevistado, o mesmo motivo que faz com que a empresa ganhe mercado, faz com que ela perca, visto que a empresa não se torna conhecida, e perde sua identidade, considerando que todos os imóveis são construídos pela empresa objeto de estudo, mas vendidos pela sua parceira comercial.

Segundo o entrevistado, a empresa consegue se diferenciar perante seus concorrentes reduzindo custos., com a venda dos imóveis dentro da faixa de preço do mercado. O entrevistado, porém, completa: “É importante salientar que paralelamente a essa estratégia, oferecemos imóveis com melhor acabamento, para esse perfil de clientes da empresa”.

O entrevistado considera que a empresa precisa ser mais eficiente, ampliando a parceria com essa grande construtora: “Já que não conseguimos lutar contra o inimigo, vamos nos aliar a ele”.

Quanto às políticas funcionais (RH, finanças, material, produção), o entrevistado acredita que sejam: treinar mão-de-obra terceirizada conforme especificações da ISO 9000 (política de recursos humanos); reduzir custos para reduzir preço de venda (política de finanças); acompanhar a obra para que o prazo de produção consiga ser o menor possível (política de produção). Como essas políticas foram definidas, não é de conhecimento do entrevistado.

Em relação à forma como gerencia suas atividades (plano, controle e avaliação), o entrevistado afirma ser definida pelo diretor de obras. O controle é



feito mediante cronograma financeiro e orçamentos detalhados das obras. O método de avaliar o custo da obra deixa a desejar pelo seguinte motivo: o custo do material pode ter sofrido baixa de 4%, referente aos meses anteriores; porém, se o mercado vende esse material mais caro 10%, na verdade não houve redução de custos.

O entrevistado afirma que a empresa, mesmo antes da certificação da ISO 9000, já possuía preocupação com padronização: “Sempre trabalhamos procurando reduzir custos, mas com os critérios bem elaborados da ISO, conseguimos um trabalho melhor, é claro. Principalmente, no que diz respeito ao controle de documentação, o que, anteriormente, nos trazia muitos transtornos”.

Segundo o entrevistado, sua política de atuação trata de acompanhar as obras, tentando cumprir o prazo mínimo de construção, e procurando melhor desempenho no acabamento e no prazo de entrega.

Quanto à forma em que a empresa avalia seu desempenho, o entrevistado acredita que seja verificando o prazo de entrega da obra e a posterior necessidade de manutenção, ou se essa pessoa que está sendo avaliada conseguiu redução no prazo e diminuição no pedido de manutenção, apesar de a empresa não possuir, de forma clara, qual o prazo ideal de redução de entrega das obras, e o número de pedido de manutenção considerado aceitável.

O entrevistado avalia seus colaboradores, informalmente, acompanhando, diariamente, os trabalhos dos encarregados de obra. Os critérios de avaliação giram em torno dos aspectos relevantes considerados pela empresa para avaliar suas atividades, conquanto gerente.

A principal ferramenta de gestão utilizada pela empresa, segundo o entrevistado, é o cronograma financeiro das obras, executado pela diretoria, antes do início das obras.

Para o entrevistado, os frutos desse Programa de Qualidade virão no próximo ano, pois ainda estão no ano de implantação, e que os imóveis que foram construídos após a certificação estão sendo entregues este ano: “Teremos como avaliar os resultados no pós-venda, quando pudermos comparar o número de reclamações; o custo de manutenção será muito menor, e conseqüentemente, maior a satisfação do cliente”.

#### 4.3.6 Entrevista com nível operacional da empresa

Após entrevista com a coordenadora da qualidade, iniciaram-se as entrevistas do nível operacional da empresa, seguindo roteiro do item 4.2., num total de três pessoas. Segue abaixo uma síntese das idéias dos funcionários, visto que não houve divergências nas respostas.

Os entrevistados afirmaram que a empresa possui diferencial competitivo, que ela se diferencia dos concorrentes na qualidade do acabamento. Acreditam, também, que o Programa de Qualidade (ISO 9000), implantado na empresa, não contribuiu para facilitar essa imagem, servindo, principalmente, ao cumprimento de exigências da Caixa Econômica Federal, na aquisição de futuros financiamentos da empresa.

Quanto à forma como são avaliados pela empresa, os entrevistados afirmam que o critério utilizado não é claro, nem definido, mas fizeram questão de ressaltar: “Sentimo-nos tranquilos porque as várias pessoas promovidas dentro da organização o foram em função do bom desempenho; não percebemos protecionismo desleal”.

Os entrevistados afirmam que não conhecem nenhuma idéia que tenha surgido no grupo operacional, e que tenha sido aproveitada na empresa como um todo. Segundo eles, certamente existem idéias que são aproveitadas, mas essas não lhes são apresentadas formalmente.

## 5 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta parte da dissertação visa analisar os principais resultados, positivos e negativos, obtidos a partir da aplicação prática do modelo de avaliação. Esses resultados são apresentados de acordo com os objetivos definidos no primeiro capítulo e nos pressupostos teóricos, que foram apresentados no capítulo 2 e 3. Objetiva também avaliar se o modelo de Gestão da Qualidade da empresa objeto de estudo possui os princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade.

O referencial teórico apresentado no capítulo 2 aborda vários modelos vigentes de Gestão da Qualidade, incluindo o modelo ISO 9000, utilizado pela empresa em questão.

Segundo Rothery (1993), a característica mais marcante da ISO 9000 no gerenciamento da qualidade é, justamente, fornecer controles para assegurar a qualidade, além de reduzir desperdício, tempo de paralisação de máquinas e ineficiência da mão-de-obra, provocando, conseqüentemente, aumento da produtividade. No caso da empresa objeto de estudo, conclui-se que o programa é adequado para o alcance de sua estratégia.

Para Arnold (1994), as etapas do processo de avaliação e de melhoria da qualidade devem vir antes que os processos sejam documentados, tendo em mente uma abordagem muito comum da ISO 9000 que é: “Documente o que você faz, e faça o que você documenta”. Esse relato é tratado neste capítulo porque, durante as entrevistas, foi possível observar que a empresa segue à risca tais orientações, ou melhor, seus processos encontram-se devidamente documentados. Ainda não é claro, porém, para seus dirigentes se esses processos são capazes de fazer com que os resultados esperados sejam alcançados.

Arnold (1994), no capítulo 2 desta dissertação, afirma que a primeira etapa a ser cumprida pela empresa para iniciar o processo de implantação da ISO 9000 consiste em decidir se esse programa vale a pena, ou seja, se a empresa pretende fazer um bom trabalho de engenharia, compras, produção e ensaios. A empresa pesquisada ainda não possui essa certeza.

Vale citar a Política de Qualidade dessa empresa, afixada em um quadro em uma das paredes de sua recepção: “Ser uma empresa do ramo da construção civil, destacando-se pela qualidade de suas obras e no atendimento aos seus clientes”. Durante a entrevista, perguntou-se a cada um dos entrevistados o que eles consideram ‘qualidade na obra e no atendimento a clientes’. As respostas foram unânimes: “Qualidade no acabamento e cumprimentos dos prazos, com a entrega das obras conforme datas contratadas, além de redução de manutenção, em função de cuidados, principalmente na fase de acabamento”. Portanto, pode-se concluir que a empresa, em linhas gerais, possui uma estratégia endógena e distintiva de atuação de mercado, sem visão sistêmica, conforme comentários a seguir:

## 5.1 Análise comparativa das entrevistas

A partir das entrevistas apresentadas no capítulo 4, é possível fazer análise comparativa para cada item, agrupado por diretoria, conforme quadro 7:

Quadro 7: Comparativo de entrevistas da diretoria

Itens avaliados	Diretor Administrativo	Diretor de obras
Qual o mercado-alvo da empresa?	Classe média baixa	Classe média baixa
Em que situações a empresa ganha pedidos nesse mercado-alvo?	Qualidade técnica	Qualidade técnica/ locais valorizados/ preços baixos
Em que situações a empresa perde pedidos nesse mercado?	Baixa qualificação de pessoal	Muita concorrência
Como a empresa consegue se diferenciar perante seus concorrentes?	Confiança por parte / parceira	Preço compatível/local e qualidade superior
Por que a empresa consegue esse diferencial competitivo?	Entrega rápida com acabamento superior	Custo fixo estável e aumento de faturamento
Em que ponto vocês consideram que a empresa precisa ser mais eficiente? Por quê?	Redução de desperdício	Melhora dos controles
Vocês possuem claro quais são as políticas funcionais (RH, finanças, material, produção)?	Controle de material e treinamento de pessoal	Agilidade contas a receber. Desconhece demais políticas.
Como foram definidas essas políticas?	Requisitos da ISO 9000	Responsáveis pelas respectivas diretorias
De que forma vocês gerenciam a empresa? (plano, controle e avaliação)	Plano de obra com especificação dos recursos necessários	Plano de obra, controle feito pelos requisitos da ISO – avaliação não existe.

Quadro 8: Comparativo de entrevistas da gerência

Itens avaliados	Gerente administrativo	Gerente-engenheiro 1	Gerente-engenheiro 2
Qual o mercado-alvo da empresa?	Classe média baixa	Classe média baixa	Classe média baixa
Em que situação a empresa ganha pedidos nesse mercado-alvo?	Credibilidade em relação a prazo de entrega	Qualidade das obras	Parceria
Em que situação a empresa perde pedidos nesse mercado-alvo?	Não há	Desconhece	Parceria não se torna conhecida
Como a empresa consegue se diferenciar perante os concorrentes?	Não conhece os concorrentes	Rapidez na entrega	Redução de custos
Por que a empresa consegue esse diferencial ?	Empresa parceira vende tudo o que é construído	Mão-de-obra qualificada	Rapidez na entrega
Em que ponto a empresa precisa ser mais eficiente? Por quê?	Qualidade da mão-de-obra	Mão-de-obra operacional	Ampliando a parceria
Qual a política de atuação da sua área?	Contratação de pessoal com mínimo de alfabetização/experiência 2 anos	Desconhece	Treinamento de pessoal, redução de custos, rapidez na entrega
De que forma vocês gerenciam a empresa (plano, controle, avaliação)?	Forma não-sistematizada	Plano de execução das obras	Cronograma de obras
Quais as prioridades estratégicas da sua área?	Manutenção da documentação da ISO atualizada	Acompanhamento de cronograma a tempo e a hora	Acompanhamento da obra, reduzindo prazo de entrega
Em que ponto sua área procura melhorar o desempenho?	Acompanhando e solucionando as não-conformidades da ISO 9000 e treinando pessoal recém-admitido	Evitando atrasos na obra	Prazo
Como sua área é avaliada pela empresa, em termos de desempenho?	Solucionando problemas	Prazo e retrabalho (manutenção)	Prazo e redução de manutenção
Como você avalia seus colaboradores?	Informal, observando comprometimento	Acompanham informalmente	Informalmente
Existe algo que tenha sido criado pelos seus colaboradores e que hoje seja um diferencial em relação aos concorrentes?	Não	Não	Não

Conforme observado no quadro 7, um diretor falou em localização e outro em redução de custos, sem tocar na qualidade. Essas diferenças demonstram percepções bastante diferentes.

Em relação aos quadros comparativos 7 e 8, pode-se notar que as ações nos diversos níveis da empresa, apesar de serem compatíveis em uma linha de raciocínio, necessitam de um processo sistemático formalizado para a tomada de decisões, para que venham garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

A visão estratégica de uma organização busca desenvolver e manter um ajustamento entre seus objetivos e recursos e as oportunidades de mercado em permanente modificação. Não é um processo fácil, pois está relacionado ao poder, à cultura, aos paradigmas e aos recursos escassos.

No caso da Toyota, apresentado no capítulo 2, Taiichi Ohno pensou na estratégia que iria adotar para vencer os americanos numa competição aberta, e decidiu formalizar o seguinte posicionamento para os seus acionistas: competir com os americanos fazendo carros tão bons quanto os deles (qualidade intrínseca), com o mesmo preço ou até mesmo com um preço menor, e além disso, com uma variedade de modelos muito maior, como a que produzimos atualmente.

## **5.2 Visão da estratégia da empresa**

Apesar de os níveis de diretoria e gerência apresentarem a mesma idéia, com terminologia diferenciada, a estratégia da empresa é oferecer melhor localização (opção da empresa objeto de estudo), reduzir tempo de construção para reduzir custos, sem perder na qualidade, reduzir custos com manutenção, conforme diagrama da Figura 8.

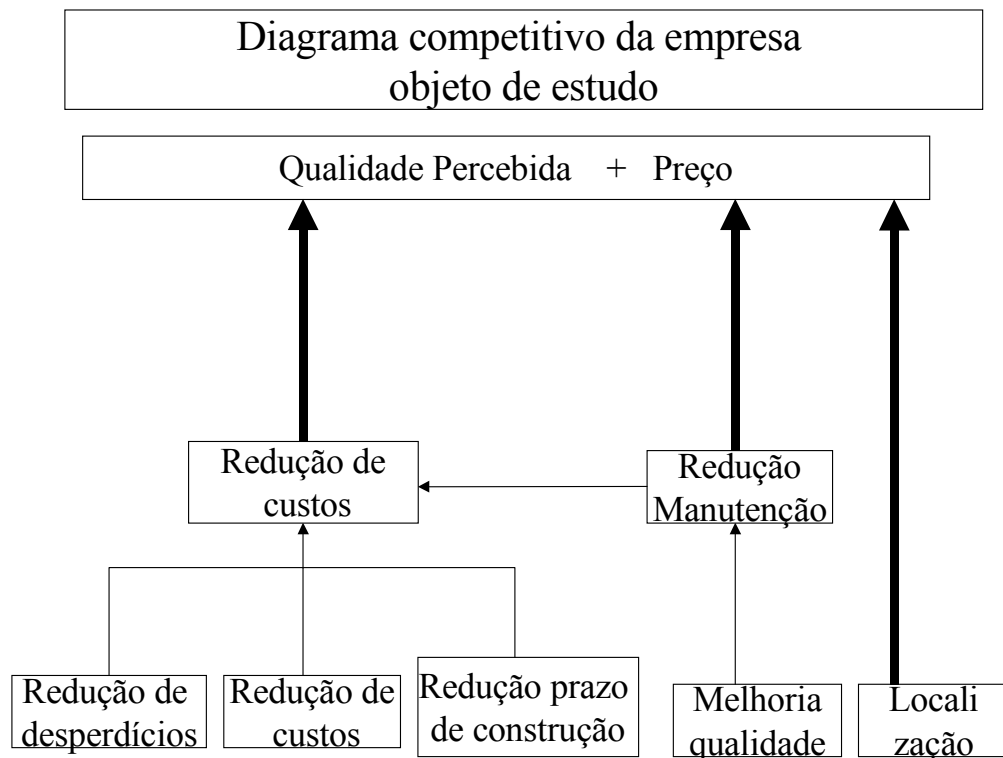


Figura 8: Diagrama competitivo da empresa objeto de estudo

O *trade-off* da empresa, apesar de os dirigentes não terem claro esse diferencial, está em competir com outras construtoras, oferecendo acabamento diferenciado no seu mercado competitivo, localização superior, além da marca da parceira que gera credibilidade e confiança ao cliente; conseqüentemente, seu lucro é menor, porém se ganha na quantidade produzida.

Portanto o *trade-off* da empresa se dá em vários momentos: primeiramente entre preço e qualidade, ou a empresa não faz obras que exijam maior qualidade intrínseca; em segundo lugar, entre prazo de entrega e qualidade, ou a empresa entrega as obras com prazo médio de 8 meses; em terceiro lugar *trade-off* entre qualidade e custo, ou seja, é claro para a empresa a escolha de trabalhar com mão-de-obra terceirizada, que diminui a qualidade, mas possibilita um custo operacional mais baixo.

Para que a empresa possa garantir vantagem competitiva, através de um correto posicionamento de mercado, é importante que ela possua clara sua estratégia de como irá embasar suas decisões durante todo o processo (muitas vezes de longo prazo).

É importante que a empresa pense na importância da formalização dessa estratégia, para que todos possam conhecer qual é o desafio estratégico da organização.

Outro aspecto relevante que a empresa precisa considerar, e que foi observado por um dos seus gerentes, é quanto ao risco que ela corre, caso não possa mais contar com a parceria dessa grande empresa. A estratégia, certamente, aumenta a capacidade de a empresa objeto de estudo competir em custo, pois pode focar seus esforços na produção e não necessita investir na área comercial.

O processo estratégico, porém, existe para dotar a empresa de maior capacidade competitiva, aumentando seus resultados ao longo do tempo de forma sustentável, pois, de outra forma, não faria sentido. Assim, a análise do caso da empresa em estudo, a forma como conseguiu aumentar sua capacidade competitiva, é ponto de partida para avaliar se ela conseguirá se manter com tal estratégia.

### **5.3 Função estratégica e o princípio sistêmico**

Partindo da definição do princípio sistêmico estabelecido no capítulo 3, pode-se dizer que existe empiricamente o início da formação de um Sistema de Gestão; mas como isso está informal, sem sistematização, diz-se que a empresa ainda atende de forma incipiente esse princípio sistêmico.

Observa-se que a empresa, ao estabelecer sua estratégia de atuação, ainda não possui claro quais serão suas políticas (recursos humanos, financeiras, material) para alcançar tal estratégia.

Vale ressaltar que a Norma ISO, na versão 2000, já pede uma série de requisitos novos, como vinculação das metas com a estratégia e os indicadores de desempenhos, além de maior ênfase em recursos humanos e aprendizagem (melhoria contínua).

Porém pode-se observar, na empresa objeto de estudo, que quanto às políticas de recursos humanos, pelo fato de realizar contratos temporários com empresas terceirizadas, o máximo que é realizado é o cumprimento de



especificações exigidas nos requisitos da ISO 9002 de admissão e treinamento introdutório no ato da admissão.

As políticas financeiras definidas foram as seguintes: maior investimento em programas de melhoria da qualidade, manutenção de custos fixos, definição de fluxo de caixa por empreendimento, definição de um sistema de controle de viabilidade econômica de cada empreendimento antes de sua execução, análise do retorno do empreendimento. Essas políticas não necessariamente garantem o alcance da estratégia.

No que se refere à política de material, são observados os pré-requisitos de controle exigidos pela ISO 9002, por meio de registro de serviços e de material; antes de iniciar cada obra, é feito um levantamento de material a ser utilizado, devendo as requisições obedecer a esse controle, o que evita desperdício.

Pelo que foi verificado, a empresa não identificou ainda sua prioridade para atender à sua estratégia. O que se percebe é que os acertos, em redução de custos e melhoria da qualidade, têm sido muito mais por tentativas e erros, como por exemplo:

- alteração do momento de adaptação do andaime, que antes era colocado após toda a estrutura pronta; hoje ele acompanha a estrutura;
- execução da rede externa de esgoto, rede elétrica e sistema de incêndio paralelo à alvenaria; sem essa providência, havia atraso na pavimentação externa;
- economia de material, evitando a execução do contra-piso, mediante alvenaria laje nível 0 – concreto e outras.

Uma característica marcante da falta de visão sistêmica da empresa pesquisada é a baixa capacidade dela de identificar prioridades. Nesse ponto o esforço organizacional vai trazer maior resultado para a empresa. Pelos relatos das entrevistas, não está claro para a empresa qual atitude deve ser tomada com maior poder de alavancagem do resultado organizacional na redução de prazo e custo das obras construídas.

## 5.4 Função estratégica e o princípio endógeno

A iniciativa da empresa em procurar parceria com a sua maior concorrente pode ser considerada endógena, favorecendo o alcance de sua estratégia, além de buscar mercado em uma das capitais do País com menor investimento em construção civil, segundo o diretor financeiro. Essa estratégia é endógena, visto ser uma ação consciente, organizada e sistematizada, que busca atender às necessidades da empresa. Esse posicionamento foi formalizado para todos os níveis hierárquicos da empresa.

Em várias ações desenvolvidas pela empresa, porém, pode-se observar uma estratégia empírica, com características de informalidade, sem sistematização e organização, em que a empresa vai tentando encontrar formas de se manter no mercado, principalmente no que diz respeito às suas políticas de atuação.

A parceria efetuada com uma construtora de grande porte, a opção por redução de prazos e custos e o cuidado com a qualidade do acabamento, para evitar custos com manutenção, geram um diagrama competitivo bastante original, conforme Figura 8. Tal diagrama foi desenvolvido de forma empírica, não planejada, mas muito original, e, apesar de não estar formalizado na cabeça das pessoas, é endógeno e é distintivo. Contudo, isso não acontece no grau máximo possível porque não existe uma formalização e uma abordagem sistêmica, ou seja, a empresa não alinha suas políticas e prioridades em função desse diagrama estratégico. Além disso, como essa opção estratégica não está formalmente definida, sempre existe o risco de serem tomadas decisões empíricas que venham a prejudicar a atual estratégia definida.

A estratégia da empresa pesquisada apresenta-se na informalidade endógena; porém, a empresa precisa desenvolver um ambiente de aprendizagem interna que encontre soluções para os seus problemas particulares.

O que se pode observar nas entrevistas é que as pessoas têm participado e criado soluções de forma empírica, sem método, correndo o risco de desenvolver um ambiente sem expressão clara de onde se quer chegar. Esse

trabalho é realizado mediante um processo racional, analítico e muitas vezes burocrático.

## **5.5 Função estratégica e o princípio distintivo**

Partindo da definição dos princípios no capítulo 3, o Sistema da Qualidade da empresa objeto de estudo pode ser considerado distintivo, visto que sua estratégia se diferencia no seu mercado-alvo, com a inovação de parceria com o seu grande concorrente, além de fornecer imóveis com localização e qualidade de acabamento superior aos demais concorrentes.

Para Porter ( *apud* PIRES, 2001, p. 120), para ser distintiva, a estratégia deve ser diferenciada de atuação de mercado, e contar com formas de organização de suas atividades únicas e integradas com essa estratégia. No caso da empresa pesquisada, conforme relatado acima, é adotada uma estratégia distintiva, porém não assentada sobre um sistema de gestão com foco estratégico, em que se tem claro onde quer chegar, e quais os controles que podem vir a medir se a empresa é eficaz e eficiente.

Todo processo se inicia por meio de uma estratégia distintiva, procurando fazer pelo cliente algo que os concorrentes não o fazem. Ao estabelecer o desafio de oferecer ao mercado imóveis com boa localização, qualidade de acabamento e preço baixo, a empresa pesquisada está dando aos seus clientes um motivo muito forte para que comprem seu produto. Após estabelecer esse desafio, de estratégia distintiva de competição, é preciso tomar algumas decisões organizacionais também distintivas. Pode ser o caso, por exemplo, de definir um Programa de Qualidade Total que possua características também distintivas. O princípio distintivo não está apenas na estratégia da empresa, mas ele segue em todas as decisões que se tem que tomar para manter essa distinguibilidade.

## 5.6 Execução das funções de planejamento, controle e avaliação

A empresa não tem claro qual o plano para se alcançar essa estratégia; são várias as ações definidas:

- melhor negociação para as compras;
- redução do desperdício, por intermédio de uma triagem de entulho, que aproveita melhor restos de material;
- maior controle, pelo almoxarifado, do material utilizado, mediante o plano realizado pelo engenheiro responsável pela obra.

A diretoria da empresa afirma que é positiva a implantação das ferramentas da qualidade; porém, ela não consegue medir qual o ganho real e ou atendimento da estratégia definida.

Os controles utilizados são:

- controle de registro de serviços e de material;
- cronograma da construção, definido pelo diretor e acompanhado pelos gerentes, é atendido em quase toda sua totalidade;
- orçamento detalhado das obras, efetuado pela área de orçamento/custos;
- registro de inspeção de serviço, efetuado no término da obra pelos engenheiros;
- questionário a ser preenchido pelos clientes pós-venda – análise periódica de reclamações por obra.

O que se pode observar, também, é que, com a implantação da ISO e do PBQP, os documentos de realização de atividades das obras encontra-se arquivado de maneira mais adequada, o que contribui muito para tomada de decisão da empresa.

Foi possível observar que o *trade-off* da empresa é o acabamento diferenciado em seus imóveis; porém, a empresa continua afirmando que quer

reduzir seu custo. Para isso, ela necessita definir se terá um custo um pouco maior em função de um acabamento com qualidade um pouco melhor da média de mercado; para aumentar a qualidade intrínseca de seu produto, a empresa deve, conseqüentemente, aumentar o custo. Para ilustrar, pode-se dizer que não é possível fazer uma Mercedes Benz com o preço de um Gol. Assim, nesse processo deve-se ter uma referência constante do que foi determinado nas funções de estratégia e de planejamento, para que se possa estabelecer critérios de avaliação que estejam alinhados com o modelo estratégico da empresa.

No caso da empresa em estudo, não só há distorção entre a função de avaliação e a função de estratégia, como se pode observar a inexistência de controles que realmente consigam avaliar seus resultados.

A função de controle significa definir prioridades operacionais (gargalos) e atuar de forma organizada para resolver esses problema;. Essas prioridades ainda não estão claras para a empresa.

## **5.7 Processo de adoção da Gestão da Qualidade na empresa pesquisada**

Como se pôde observar, o processo de adoção de Gestão da Qualidade na empresa pesquisada não se difere dos modelos vigentes nas empresas em geral, conforme tratado no capítulo 2. O motivo mais importante para obter a certificação ISO 9000 está distante de ser parte de estratégia empresarial, de ser tratado como programa que possua correções de rumo, de novas estratégias, de novos paradigmas, de novos padrões de decisão e comportamento.

O processo de gerenciamento da qualidade dessa empresa por enquanto não pode ser aproveitado como uma oportunidade de contínuo aprendizado, de acordo com o princípio endógeno tratado no capítulo 3 desta dissertação, pelo fato de o programa não ter sido objeto de análise diante do que a empresa necessita e deseja em termos de qualidade, e sim para atender a exigências de terceiros (Caixa Econômica Federal), conforme relatos nas entrevistas.

O aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional. Portanto, é

necessário que a empresa busque estratégia para promover esse autodesenvolvimento. Na organização que assimila essa política, a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos é elemento central da gestão estratégica.

Bowditch & Buono (1990) afirmam que, no passado, um dos principais fatores que levaram à alta qualidade foi a liderança participativa e seu efeito na coesão do grupo, visto que o homem na organização é aquele que possibilita o movimento, a dinâmica, aquele que causa diferenciação, cria idéias, aumenta a produtividade, divulga crença, crê na organização, seja por uma questão de sobrevivência, seja por uma questão de alienação, seja por uma questão de realização.

Portanto, pode-se observar que a implementação dos Programas de Qualidade têm sido exógenas, pouco sistêmicas e com foco em melhoria de processo e não na satisfação do cliente, de forma diferenciada e estratégica.

É importante enfatizar, porém, que a empresa não possui um método de gestão, formalizado e sistematizado, de acordo com os três princípios, e sim informal; ela possui algumas ações que mostram uma tendência natural de atuação dentro dos três princípios, pois esses são uma questão de bom senso gerencial. Contudo, a empresa conseguiria resultados muito mais efetivos se isso estivesse formalizado mediante um método de gestão.

Vale destacar, porém, que, segundo Hayward (2002), as empresas aprendem no processo de mudanças de aquisição, morrem e renascem com mais aprendizado, gerando conclusões adaptáveis e oportunas. Portanto, o processo de adoção da Gestão da Qualidade, e demais experiências vivenciadas pela empresa pesquisada, são o caminho para sua disciplina e aprendizagem. É importante salientar que essa aprendizagem sempre deve começar de dentro, mediante o compromisso entre as pessoas de uma organização em rever a própria maneira de enxergar o mundo, enfim, do compromisso de mudança.

Apesar de a empresa possuir uma estratégia distintiva de atuação com a concorrência, que foi criada como forma de expressão própria dos seus pontos fortes no seu contexto competitivo, e também uma estratégia endógena, para solucionar os seus problemas, quanto à implantação do Programa de Qualidade não se pode dizer o mesmo. O processo de implantação do

programa vigente apresenta-se sem diferenciação, exógeno, sem visão sistêmica, ou seja, as decisões tomadas na empresa, no que diz respeito à ferramenta da qualidade ISO 9000, não estão integradas sob a forma de um sistema de gestão. Um exemplo disso: não se pode esperar apenas atender aos pré-requisitos da ISO 9000, dissociado de uma política de recursos humanos que favoreça a motivação e a participação das pessoas.

Assim, o Programa de Qualidade da empresa pesquisada não possui um sistema de gestão, e sim uma ferramenta para controlar algumas operações de produção da empresa.

## 5.8 Análise comparativa entre situação desejada e encontrada

A partir da análise dos resultados obtidos na aplicação prática do modelo de avaliação, é possível fazer comparativo conforme Quadro 9.

Quadro 9: Comparativo entre situação desejada X encontrada

Situação desejada	Situação encontrada
Obtenção de certificação ISSO 9000 como parte da estratégia empresarial	Motivo mais importante para obtenção da certificação ISSO 9000 é atender as exigências de terceiros (Caixa Econômica Federal)
Definição de método de gestão formalizado e sistematizado.	As decisões tomadas na empresa, no que diz respeito à ferramenta da qualidade ISO 9000, não estão integradas sob a forma de um sistema de gestão, ou seja, as políticas (RH, materiais, finanças) encontram-se dissociadas da estratégia.
Definição de controles que possam medir se os resultados estratégicos estão sendo alcançados.	Distorção entre a função de avaliação e a função estratégica, ou seja, inexistência de controles que realmente consigam avaliar seus resultados.
Definição de prioridades para atender à sua estratégia.	Acertos em redução de custos e melhoria da qualidade, têm sido muito mais por tentativas e erros.
Desenvolver um ambiente de aprendizagem interna que encontre soluções para os seus problemas particulares.	Pessoas participando e criando soluções de forma empírica, sem método, correndo o risco de desenvolver um ambiente sem expressão clara de onde se quer chegar.
Definição de uma estratégia diferenciada de atuação de mercado, e conjugar com formas de organização de suas atividades únicas e integradas com essa estratégia.	É adotada uma estratégia distintiva, porém não assentada sobre um sistema de gestão com foco estratégico, em que se tem claro onde quer chegar, e quais os controles que podem vir a medir se a empresa é eficaz e eficiente.

Através do comparativo do Quadro 9, pode-se notar que é preciso chegar a um conceito mais específico, que sirva para direcionar os comportamentos das pessoas da organização, um dos principais motivos em se formalizar a estratégia organizacional. Para chegar a este conceito mais específico é importante distinguir alguns conceitos teóricos diferentes sobre estratégia.

É necessário chegar a um conceito mais específico do que significa estratégia, uma vez que existe grande confusão sobre o assunto, e que esta confusão acaba levando a resultados pobres, com diferentes visões, o que leva a ações diversas e dispersas nas organizações, sem que se atinja os resultados esperados (PIRES, 2001).



## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusões da pesquisa**

O Estudo de Caso desenvolvido em uma empresa de construção civil, o qual se comparou com o modelo proposto no capítulo 3 e analisou sua estratégia para implantação do Programa de Qualidade, parece ter atendido ao objetivo proposto no capítulo 1 desta dissertação, que era o de “avaliar se o programa de melhoria da qualidade da empresa objeto de estudo está coerente com modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade”.

Conforme referenciado no capítulo 2, pode-se verificar que são minorias as empresas que tratam seus Programas de Qualidade como parte de estratégia empresarial, ou seja, que possuam correções de rumo, de novas estratégias, de novos paradigmas, de novos padrões de decisão e comportamento.

#### **6.1.1 Objetivo geral**

Ao fazer uma análise dos princípios que nortearam o processo de evolução do Programa de Qualidade da empresa objeto de estudo, concluiu-se que, não foram de raciocínio sistêmico, a orientação estratégica, a colaboração na competição, o uso inteligente e objetivo da informação, a integração dos processos de decisão na empresa e a aprendizagem e inovação.

Pôde-se observar no caso dos japoneses que, para solucionarem seus problemas de qualidade, eles se prontificaram a aprender como os outros países gerenciavam para a qualidade e, a partir desses e outros dados de entrada, criaram sua forma de revolucionar a qualidade, ou seja, criaram estratégias inéditas, passando a liderar os mercados internacionais e a estabelecer sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço.

O posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes dos concorrentes, pois é necessário se diferenciar de alguma forma no mercado; isso a empresa objeto de estudo não pensou. A empresa deve desenvolver um

plano de trabalho que poderia utilizar-se de várias ferramentas da qualidade, como ISO 9002 e PBQP-H, bem como definir critérios para controlar se essa estratégia está ou não sendo alcançada.

O modelo de avaliação adotado contribuiu para o caso estudado, pois, quando se partiu para uma ação estratégica, sem ter claro o seu significado prático para a empresa, ou sem ter claro o modelo conceitual sobre o qual se vão embasar as decisões durante todo o processo, acabaram-se percorrendo caminhos bastante diversos.

Esse modelo de avaliação leva a repensar sobre os paradigmas de mercado com uma estratégia diferenciada (distintivo), mas para isso deve-se criar um modelo de gestão, com práticas, ferramentas e métodos, que atendam à realidade brasileira (endógeno e sistêmico).

## 6.1.2 Objetivos específicos

### 6.1.2.1 Primeiro

Pode-se fundamentar e caracterizar o modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade, apontando suas implicações aos modelos vigentes de Gestão da Qualidade. É de fundamental importância esse aspecto, para que se tornem claros tais conceitos, visto que somente assim foi possível identificar sua importância nessa gestão.

### 6.1.2.2 Segundo

Identificou-se o modelo teórico de avaliação utilizado no Estudo de Caso, a partir do detalhamento do modelo sugerido, ou seja, quando da definição clara do padrão, pôde-se avaliar o desempenho do programa de melhoria da qualidade da empresa objeto de estudo, de forma comparativa.

### 6.1.2.3 Terceiro

O processo de adoção da Gestão da Qualidade na empresa pesquisada somente foi identificado a partir da metodologia utilizada, além do entendimento claro dos novos conceitos de gestão.

Aplicou-se o modelo teórico de avaliação do modelo de Gestão da Qualidade ao caso específico da empresa, a partir dos questionários definidos, tendo como base os aspectos-chaves observados nessa aplicação.

Verificou-se que a Gestão da Qualidade na empresa não tem trazido a aprendizagem organizacional, de acordo com o princípio endógeno, conforme referencial teórico apresentado durante as entrevistas, ficou claro que, para a elaboração do programa, não houve, por parte da direção, preocupação em buscar sugestões de melhoria. Essas são apresentadas a partir de idéias da própria direção, em conjunto com gerentes de obras.

### 6.1.2.4 Quarto

Identificaram-se as ferramentas e os métodos adotados pela empresa e o nível de aprendizagem e de aceitação por parte dos colaboradores, mediante a metodologia utilizada. Tal metodologia é perfeitamente aplicável, desde que se tenha os parâmetros a serem seguidos. Não houve, porém, aprendizagem nesse processo, embora tenha havido aceitação por parte dos colaboradores, em relação ao programa implantado.

Pode-se concluir que a empresa pesquisada implementou um Programa de Qualidade exógeno, não-sistêmico e com foco em melhoria de processo, e não na satisfação do cliente, de forma diferenciada e estratégica. Não houve relação entre o Programa da Qualidade e a estratégia da empresa com o princípio sistêmico e o princípio distintivo.

#### 6.1.2.5 Quinto

Quanto aos resultados obtidos pela empresa na implantação da certificação da ISO 9000, segundo a direção da empresa, esses ainda não puderam ser avaliados, por não terem sido definidos critérios de controle capazes de realizar tal ação.

Pode-se analisar, porém, os resultados da aplicação do modelo teórico na empresa pesquisada, sendo possível, a partir deste trabalho, procurar maior entendimento em outras organizações, a respeito de suas estratégias em diversas ações.

#### 6.1.2.6 Sexto

Avaliou-se a eficácia do uso da abordagem endógena, sistêmica e distintiva de competitividade, como forma de melhorar os resultados de um Programa de Gestão da Qualidade, sendo tais abordagens de fundamental importância para a realização e a continuidade dos programas de melhoria das organizações.

Podem-se sugerir, com base na avaliação feita, melhorias ao Programa de Gestão da Qualidade da empresa em questão, conforme item a seguir.

### **6.2 Recomendações para a empresa**

Tendo em vista o que foi colocado no item anterior, a primeira recomendação para a empresa objeto de estudo é que sua estratégia (endógena e distintiva) de atuação junto ao mercado competitivo seja clara para toda a organização. Deve-se, também, tentar integrar toda a organização em uma visão sistêmica.

Outra recomendação é a elaboração do seu plano para alcançar essa estratégia, respeitando os princípios da competitividade. Esse documento deve ser desenvolvido pela própria empresa, com soluções inovadoras,

considerando as características contextuais que são exclusivas da empresa em questão.

A visão sistêmica na definição dos controles é importante para que sejam identificados os gargalos existentes e as prioridades organizacionais. Da mesma forma, o entendimento da estratégia é imprescindível, para a definição de qual dimensão competitiva (custo, qualidade intrínseca, qualidade percebida, atendimento, prazo, variedade, inovação, etc.) deve ser melhorada em cada um dos processos da empresa.

Para que a estratégia seja alcançada, é importante a empresa definir seu próprio Sistema de Gestão da Qualidade, como forma de expressar seus pontos fortes no seu contexto competitivo. Um plano estratégico que possua políticas, processos, atividades, ferramentas e métodos para alcançar a estratégia estabelecida e um sistema de controle que possa atuar sobre os pontos do Sistema de Gestão, apontados durante o planejamento.

A avaliação deve ser eficiente, capaz de aferir o desempenho organizacional alinhado com sua estratégia. Deve-se considerar que um sistema de avaliação não é utilizado apenas para avaliar se os outros subsistemas do Sistema de Gestão estão funcionando bem; ele propõe, principalmente, gerenciar a cultura da empresa (padrões de comportamento e decisão) no sentido apontado pela estratégia e pelo planejamento. Uma avaliação bem elaborada garante que todos os elementos do Sistema de Gestão da Qualidade estejam trabalhando no mesmo sentido e que entendem a contribuição esperada pela empresa em termos de resultados.

### **6.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Nessa fase, após o término e a conclusão desta dissertação, é necessário apresentar algumas sugestões para trabalhos e pesquisas a serem desenvolvidos, futuramente, de mestrado ou doutorado, as quais contribuirão para a implantação de programas de qualidade com foco em estratégia. A primeira sugestão diz respeito ao desenvolvimento de outros princípios que venham contribuir na implantação de Programas de Qualidade Total.

No mesmo sentido, outra recomendação é a avaliação de outros modelos de Gestão da Qualidade, ou de outras aplicações metodológicas baseadas no mesmo modelo, que apresentem os resultados obtidos, como forma de avaliar o motivo da pouca efetividade dos programas de qualidade implantados, principalmente nas empresas brasileiras.

Por fim, espera-se que este trabalho tenha apresentado não somente conteúdos teóricos válidos, como também experimentação prática efetiva, que possam ser os pilares básicos para a construção de estratégias mais eficazes para as organizações.

## REFERÊNCIAS

---

ALENCAR, E. Metodologia. In: Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia. **Manejo sustentado do cerrado para uso múltiplo: subprojeto agroecologia e desenvolvimento**. Lavras, 1996. p.43-49 (Mimeografado).

ARNOLD, Keneneth L. **O guia gerencial para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BAPTISTA, Miguel Alberto Patiño. **Um modelo multicritério para avaliar o sistema de qualidade de um ambiente de produção**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1994.

CASTROGIOVANNI, Gary J. **Organization task environments: have they changed fundamentally over time?** Journal of Management. University of Tulsa. v. 28, n. 2. 2002.

CORREA, Henrique L.; GIANESI, Isinou G. **Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CZUCHRY, Andrew J.; YASIN, Mahmoud M.; ROBERTSON, Leanna. Entrepreneurial e-commerce: strategy and tactics. Information strategy: the executive's **Journal. New York**. v. 18. n. 2. Winter 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 4. ed. . Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DEMING, W. Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de clave comunicações. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio **Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

---

---

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo, 2002.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark E., 1992.

GEUS, Arie D. **A empresa**. HSM Management, São Paulo, v.2, n.13, p.126-134, mar./abr. 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron books, 1997.

HAYWARD, Mathew L. A.. **When do firms learn from their acquisition experience?** Evidence from 1990-1995. Strategic Management Journal. McCombs School of Business, University of Texas at Austin, Texas, U.S.A. v.23, n. 1, January 2002.

HENDRY, John. **The principal's other problems**: honest incompetence and the specification of objectives. The Academy of Management: review .University of London and Cambridge. v.27, n. 1, January 2002.

IMAI, M. Kaizen. **A Estratégia para o Sucesso Competitivo**, São Paulo: IMAM 1990.

JOHANNPETER, Jorge Gerdau. **O Rio Grande da qualidade**: resultados do PGQP mostram a construção do RS do ano 2000. Amanhã Especial: Economia & Negócios, Rio Grande do Sul, edição 111, p. 2-15. 1996.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

---



---

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUBLEN, Richard T. **Just-in-Time** – uma estratégia avançada de produção. 2. ed. São Paulo: McGraw, 1989.

LUKAS, Bryan A.; TAN, J. Justin; HULT, Tomas M.. Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry. **Journal of Management. University of Melbourne**, Australia. v. 27, n.4. 2001.

LUO, Yadong. Product diversification in international joint ventures: performance implications in an emerging market. *Strategic Management Journal*. University of Miami, Coral Gables, Florida, U.S.A. v. 23, n. 1, January 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **A essência da transformação**. RAE Light, São Paulo, v.3, n. 4, p.8-18, out./dez.1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PIRES, Márcio de Souza. **Elaboração e implementação de uma metodologia de desenvolvimento regional baseada no modelo sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PIRES, Márcio de Souza. **Gestão estratégica da qualidade**. 2000. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC-Florianópolis.

PORTER, Michael E. **What Is strategy?** Harvard Business Review, Harvard, p. 61-78, Nov-Dec. 1996.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, M.I.P. de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: Cortez, 1991.

ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. São Paulo: Makron books, 1993.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

---

---

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. 2001, UFSC, Florianópolis.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática**. 3. ed. Belo Horizonte: Littera Maciel - Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SILVA, Roberto Flávio de Carvalho. **Mobilização para qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SILVEIRA, Marco Antonio; SANT' ANA, Mary Lucy. **Implantação da ISO 9002: 1994 com enfoque sistêmico no ITI/LAQS – Laboratório de avaliação da qualidade de produto de software**. IMES – Administração, São Caetano do Sul, nº 51, p.41, jan./abr. 2001.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URAS, Francisco Paulo. Os prêmios da qualidade e a busca da excelência. **Informativo Associação Brasileira de Controle da Qualidade**, p. 7-9, abril. 1998.

VASCONCELOS FILHO, Paulo. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 18, n. 2, abr/jun 1978.

WOMACK, J. P. **A máquina que mudou o mundo**. São Paulo : Campus, 1992.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2 ed. London: Sage Publications, 1989. 171p.

---