



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

TAMIRES PINTO LAFAIETE

**RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA
INDÚSTRIA CONTEFLEX.**

FEIRA DE SANTANA/BA

2018



TAMIRES PINTO LAFAIETE

**A RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA
INDÚSTRIA CONTEFLEX.**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Feira de Santana como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof.^a Msc^a Annita Andrade.

FEIRA DE SANTANA/BA

2018

TAMIRES PINTO LAFAIETE

**A RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA
INDÚSTRIA CONTEFLEX.**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Feira de Santana como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof.^a Msc^a Annita Andrade.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Msc Annita Kelly C. de Andrade Souza
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof. Msc Antônio Carlos Martins Argolo
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof. Msc Fabiano Nascimento de Moura
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio e por sempre acreditar em mim, aos meus pais pela educação que me deram e aos meus irmãos por sempre estarem presentes participando das minhas conquistas.

Aos mestres pelos ensinamentos, alguns de vocês são de fundamental importância para mantermos a esperança e forças para concluir a graduação.

Aos amigos que adquiri ao longo do curso, alguns são presentes que levarei para toda vida. Em especial à Vanessa, Raquel, Rafael e Cibele, que durante toda a produção desta pesquisa contribuiu com apoio e incentivo para sua conclusão.

Agradeço à Conteflex, aos supervisores e gerente que dispensaram um pouco do tempo para contribuir com a pesquisa.

Sou grata a minha professora e orientadora Annita Andrade pelo suporte durante a elaboração da monografia, contribuindo com seus conhecimentos e experiência para a conclusão da pesquisa.

Por fim, agradeço à minha esposa Francielle Fagundes, pela compreensão, pelo amor, cuidado e incentivo durante todo este processo. Seu companheirismo sempre me dá forças para continuar.

“A estratégia permite que a instituição seja deliberadamente oportunista. Se o que parece ser oportunidade não promove o objetivo estratégico da instituição, não é oportunidade, mas distração”.

(DRUCKER, Peter)

RESUMO

Qualidade tem sido um assunto bastante abordado nas organizações e objetiva proporcionar às empresas um ambiente propício para a evolução, além de conseguir posicioná-la estrategicamente diante das concorrentes. O problema da pesquisa concentra-se na seguinte pergunta: qual a contribuição dos indicadores do sistema de gestão da qualidade na estratégia organizacional? Tem como objetivo descrever a relação entre os indicadores de gestão da qualidade e o alcance dos objetivos organizacionais, analisando se o conceito de qualidade e o uso dos indicadores para medição de desempenho para o alcance dos objetivos condiz com o referencial teórico levantado sobre o assunto. O estudo foi realizado na Conteflex, indústria têxtil produtora de big bag, localizada no centro industrial de Feira de Santana – BA. Para sua produção foi feita uma pesquisa exploratória dos dados institucionais e entrevistas com os supervisores de quatro setores em específico: planejamento e controle de produção, produção, controle de qualidade e logística, além de entrevista com o gerente geral para obter uma visão macro da instituição. A pesquisa levou em consideração os conceitos de qualidade e sua história, abordando a sua gestão que engloba o controle, as ferramentas e indicadores, partindo então para a administração estratégica. Através dos resultados foi possível concluir que os indicadores da qualidade na organização estudada estão diretamente ligados aos objetivos organizacionais e contribuem para a tomada de decisão, pois os supervisores acompanham todo o processo de desenvolvimento do seu setor por meio dos indicadores, além de direcionar as possíveis melhorias; porém observou-se que o sistema de gestão que a empresa usa tem pontos importantes que poderiam ser estudados.

Palavras-chave: Qualidade, Gestão, Indicadores, Objetivos Organizacionais.

ABSTRACT

Quality has long been an issue addressed in organizations and aims to provide companies with an environment conducive to evolution, in addition to being able to position it strategically in front of competitors. The research problem focuses on the following question: what is the contribution of the quality management system indicators in the organizational strategy? It aims to describe the relationship between quality management indicators and the achievement of organizational objectives, analyzing whether the concept of quality and the use of indicators for performance measurement to achieve the objectives is consistent with the theoretical framework on the subject. The study was carried out at Conteflex, a big bag producing textile industry, located in the industrial center of Feira de Santana - BA. For his production an exploratory research of the institutional data and interviews with the supervisors of four specific sectors was made: planning and control of production, production, quality control and logistics, besides interview with the general manager to obtain a macro view of the institution . The research took into account the concepts of quality and its history, addressing its management that encompasses control, tools and indicators, starting with strategic management. Through the results it was possible to conclude that the quality indicators in the organization studied are directly linked to the organizational objectives and contribute to the decision making, since the supervisors follow the entire process of development of their sector through the indicators, besides directing the possible improvements; but it was observed that the management system that the company uses has important points that could be studied.

Keywords: Quality, Management, Indicators, Organizational Objectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Caminho metodológico.....	19
Figura 2 - Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa).....	37
Figura 3 - Histograma.....	38
Figura 4 - Diagrama de Pareto	39
Figura 5 - Diagrama de Correlação	40
Figura 6 - Gráfico de Controle	41
Figura 7 - Folha de Verificação	41
Figura 8 - Fluxograma	43
Figura 9 - Método PDCA	44
Figura 10 - 5W2H	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de amarração	20
Quadro 2 - Exemplos do uso de medição durante o processo de planejamento da qualidade.....	32
Quadro 3 - Configuração planta de Feira de Santana.....	52
Quadro 4 - Indicadores setor PCP	55
Quadro 5 - Situação dos indicadores do PCP no ano 2018	56
Quadro 6 - Indicadores setor Produção	58
Quadro 7 - Situação dos indicadores da Produção no ano 2018	59
Quadro 8 - Indicadores setor Controle da Qualidade	61
Quadro 9 - Situação dos indicadores do Controle da Qualidade no ano 2018.....	62
Quadro 10 - Indicadores setor Logística/Expedição.....	64
Quadro 11 - Situação dos indicadores da Logística no ano 2018	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Indicador Atendimento ao Mix Programado 2018.....	57
Gráfico 2 - Indicador Reprogramação de Produção 2018	57
Gráfico 3 - Indicador Índice de Retrabalho 2018	60
Gráfico 4 - Indicador Produtividade 2018	60
Gráfico 5 - Indicador Reclamação de Cliente 2018	62
Gráfico 6 - Indicador Resíduo de Produção 2018	63
Gráfico 7 - Indicador Entregas Realizadas no Prazo 2018.....	65
Gráfico 8 - Indicador Pós Entrega – Satisfação do Cliente 2018.....	65
Gráfico 9 - Relação Setor Organizacional com os Objetivos da Política da Qualidade	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIFS	Centro das Indústrias de Feira de Santana
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ISO	International Organization for Standardization
ASQC	American Society of Quality Control
JUSE	Japan Union of Scientists and Engineers
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
DO	Desenvolvimento Organizacional
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
AOX	Antônio Oliveira X
RS	Rio Grande do Sul
BA	Bahia
PCP	Planejamento e Controle da Produção
DPR	Departamento de Produção
CQ	Controle da Qualidade
LOG/EXP	Logística/Expedição
FITEC	Ficha técnica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	METODOLOGIA	16
2.1	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	19
3	QUALIDADE	21
3.1	HISTÓRIA DA QUALIDADE.....	22
3.2	HISTÓRIA DA QUALIDADE NO BRASIL.....	24
4	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	27
4.1	CONTROLE DA QUALIDADE.....	28
4.2	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	29
4.3	INDICADORES DE QUALIDADE	34
4.4	FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	35
5	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	46
6	ESTUDO DE CASO: CONTEFLEX	51
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	51
6.2	ORGANOGRAMA DA ACEFLEX DO NORDESTE LTDA – CONTEFLEX	54
6.3	PESQUISA: ANÁLISE DOS DADOS	55
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE	77
	APÊNDICE A – ENTREVISTA DA PESQUISA COM OS SUPERVISORES DA CONTEFLEX	78
	APÊNDICE B – ENTREVISTA DA PESQUISA COM O GERENTE INDUSTRIAL ..	80
	APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	82

1 INTRODUÇÃO

As inúmeras inovações tecnológicas e gerenciais exigem que as organizações encontrem uma maneira de adaptar-se para que sobrevivam em ambientes tão mutáveis, onde cada mudança exige uma forma mais inovadora de gerenciamento. O alcance dos objetivos organizacionais será o resultado das várias inovações tecnológicas e gerenciais que a organização irá implantar em seu sistema de gestão.

Em épocas de grandes mudanças, onde uma administração de excelência é algo bastante valorizado, além das organizações sempre buscarem oferecer produtos/serviços de qualidade, a gestão da qualidade é um fator de grande importância e exige grande atenção, pois é ela que dará uma grande vantagem competitiva à organização. Uma boa qualidade, além de colocar a empresa em uma posição privilegiada reduz custos significativos.

Estudando a história da qualidade, é possível compreender sua evolução com o passar do tempo. Passando de uma inspeção única dos produtos - onde o artesão fabricava e inspecionava o produto produzido, para uma inspeção de produtos padronizados e produzidos em larga escala, criando assim uma visibilidade maior ao setor de qualidade. Após este período, a qualidade dos produtos ganhou valorização e os estudiosos passaram a analisar como manter foco no processo poderia contribuir para produtos de qualidade sem perdas. Foi somente no final na Segunda Guerra, que a qualidade passou a ter uma abordagem sistêmica e atualmente está voltada para os negócios, onde o foco é satisfazer os clientes e ampliar a participação no mercado. Esta última fase, engloba todas as outras eras: inspeção, controle estatístico e garantia da qualidade. Analisando a sua história, observa-se o grande foco da qualidade dos produtos/serviços oferecidos ao consumidor. O grande diferencial atualmente é a forma como o cliente vê seu produto, como a sua qualidade pode influenciar no uso e apreciação do que a empresa oferece.

Segundo Slack (2009, p. 523), “a qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. A qualidade é um critério tão importante que existe uma função voltada diretamente no seu gerenciamento. “Qualidade é uma preocupação chave na maior parte das organizações. Bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva”. (SLACK, 2009, p. 520) A sua grande importância vem do fato de seu desempenho

estar diretamente vinculado à posição da empresa no mercado. A maneira como o consumidor ver o produto/serviço pode influenciar na visibilidade da organização no mercado, seja ela de forma positiva ou negativa.

A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço. Para criar uma visão unificada, qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas do consumidor e sua percepção do produto ou serviço. Essa ideia nos permite olhar a concepção do consumidor sobre a qualidade (e, portanto, sobre satisfação) com o produto ou serviço como o resultado da comparação de suas expectativas sobre o produto ou serviço com suas percepções do desempenho. (SLACK, 2009, p. 524).

A Gestão da Qualidade proporciona um padrão de melhoria de forma contínua, mas o mais importante de proporcionar melhorias é poder acompanhar o seu desempenho. Não adianta implantar sistemas de gestão de última geração, com os melhores programas de melhorias na qualidade sem o uso adequado e correto dos medidores de desempenho. “Um sistema de medição de desempenho que não ajuda o aprimoramento contínuo só é parcialmente eficaz.” (SLACK, 2009, p. 563). Ao implantar algo sem o devido acompanhamento torna o trabalho inútil, pois os indicadores de desempenho dão as informações necessárias para que a organização saiba que está no caminho certo e quais mudanças devem fazer para continuar trilhando o caminho planejado.

Medição de desempenho é o processo de quantificar ação, no qual medição significa o processo de quantificação, e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração. [...]. Algum tipo de medida de desempenho é pré-requisito para julgar se uma operação é boa, ruim ou indiferente. (SLACK, 2009, p. 563)

Diante disso, o tema deste estudo concentra-se na seguinte pergunta: qual a contribuição dos indicadores do sistema de gestão da qualidade na estratégia organizacional da indústria Conteflex?

Usada para alcançar resultados cada vez melhores, nos processos internos e externos, a melhoria contínua pode ser atingida por meio de vários métodos e práticas organizacionais. Os indicadores de qualidade dão o suporte para que a implantação de uma gestão tenha sentido e possua uma forma de acompanhamento, informando as condições atuais da empresa e indicando possíveis mudanças e melhorias. Desta forma, optou-se pela análise dos indicadores de qualidade como ferramenta para medir as melhorias pela relevância que as mudanças nas organizações podem

proporcionar no desenvolvimento organizacional e social, pela importância acadêmica para que os estudantes de administração possam compreender, saber usar e identificar pontos importantes nos indicadores de acompanhamento e pelo interesse em entender na prática como estes indicadores podem contribuir ou não para a tomada de decisão. A indústria na cidade de Feira de Santana foi escolhida por estar localizada no maior entroncamento rodoviário do Norte/Nordeste, que por dar acesso à 03 rodovias federais vêm atraindo a instalação de várias indústrias na região, de acordo com informações retiradas do site do CIFS – Centro das Indústrias de Feira de Santana. A organização estudada é considerada uma das maiores e mais respeitadas empresas do ramo têxtil, produz contentores flexíveis que auxilia no armazenamento e transporte de diversos produtos (embalagens industriais - big bag) e atende a todo o Brasil com pequena atuação no exterior. Desde 1998 ela vem crescendo exponencialmente e hoje conta com 3 unidades no Brasil, com rigorosas exigências de qualidade, certificada com ISO 9001:2015.

Como hipótese tem-se que a utilização de indicadores na gestão da qualidade da empresa influencia no alcance das metas definidas pela estratégia organizacional de modo a criar um diferencial competitivo na qualidade do produto/serviço oferecido.

Com o problema e as hipóteses definidas, os objetivos foram delimitados para a realização do trabalho. Como objetivo geral procura-se descrever a relação entre os indicadores do sistema de gestão da qualidade para o alcance dos objetivos organizacionais. Nos objetivos específicos têm-se os seguintes pontos: identificar como os indicadores são usados na organização para acompanhamento das mudanças; verificar como os dados obtidos com os indicadores de acompanhamento contribuem para a tomada de decisão e indicar as mudanças ocorridas na organização após a implantação do sistema de gestão da qualidade.

2 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 155) pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Com o uso de procedimentos científicos, o objetivo da pesquisa é encontrar respostas para problemas que são levantados. “A utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas *não há ciência sem o emprego de métodos científicos*” (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 83). Para a realização do estudo em questão foi utilizado o método indutivo que de acordo com Gil (2008), parte da observação de fatos e fenômenos, da coleta de dados e da experiência para o entendimento da causa da pesquisa. No método indutivo, a generalização precisa partir de coleta e análise de dados. E de acordo com Marconi e Lakatos (2003) fundamenta-se em premissas que podem ser verdadeiras ou não, levando assim a conclusões prováveis.

Quanto a sua natureza, Gil (2008) informa que pode ser classificada em pesquisa pura e em pesquisa aplicada. A pesquisa pura procura desenvolver novos conhecimentos sem preocupar-se com sua aplicação e consequência, está voltada para a criação de teorias e leis. A pesquisa aplicada tem como interesse principal sua aplicação e suas consequências, sem desprender-se da pesquisa pura, pois depende de suas descobertas para conclusão do estudo. De natureza aplicada com o propósito de coletar, analisar e interpretar os dados sem a interferência do autor, o presente estudo, ainda não realizado no ramo industrial escolhido, possui uma abordagem quali-quantitativa, pois de acordo com Fonseca (2002, p.20) “a **pesquisa qualitativa** se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. [...] Os resultados da **pesquisa quantitativa** podem ser quantificados”. O problema de pesquisa ocorreu nos setores mais críticos e de maior importância no estabelecimento de metas de desenvolvimento, de análise de satisfação do cliente e influência na tomada de decisão. Os dados foram coletados e analisados de acordo com o atingimento de metas em relação aos indicadores de desempenho de cada setor, após isso foi explicado de que forma tais dados contribuíram para a tomada de decisão dentro do setor e na organização como um todo.

A pesquisa qualitativa é criticada pelo seu empirismo, subjetividade e envolvimento emocional do pesquisador. [...] A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. (FONSECA, 2002, p. 20)

A Conteflex do Nordeste Ltda é a única na região de Feira de Santana no ramo têxtil de fabricação de big bags, de acordo com dados do CIFS – Centro das Indústrias de Feira de Santana. A Conteflex foi escolhida como universo de estudo por possuir ampla experiência e fazer parte do Centro Industrial Subaé por mais de 10 anos, além do seu tamanho e tempo de atuação no mercado. A empresa faz parte de uma holding, formada por 5 empresas, sendo duas delas uma estratégia de verticalização, estão espalhadas pela região de São Paulo, Rio Grande do Sul e Bahia e atende a todo o Brasil. Para coleta de dados foi realizado um levantamento no sistema de gestão da empresa, organizado no programa Qualiex e entrevistas com os gestores das áreas de produção, planejamento e controle de produção, qualidade e logística. O estudo foi realizado levando em consideração o período do ano de 2018.

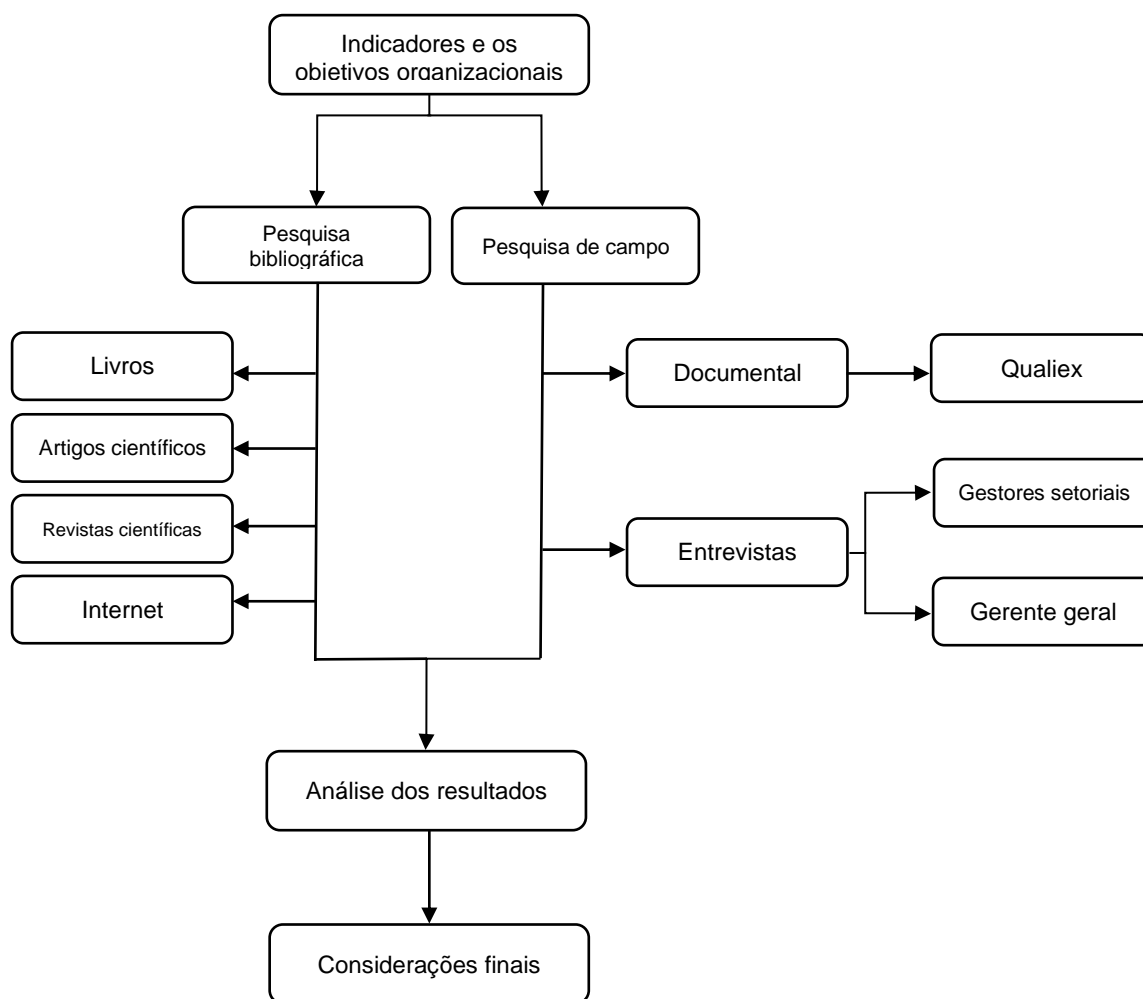
Quanto ao seu objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois permite uma visão geral sobre um assunto pouco verificado. De acordo com Gil (2008, p. 27) “ as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando o problema de estudo é pouco explorado e abarca dificuldade na formulação de hipóteses precisas e funcionais. Prodanov e Freitas (2013) descreve que a pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar o pesquisador com o problema, tornando-o claro ou criando hipóteses sobre ele e consegue isso por meio de certos procedimentos que inclui: levantamento bibliográfico, base documental e entrevistas com os envolvidos no problema de pesquisa. Diante disso, para a produção da pesquisa exploratória referente ao problema citado anteriormente, foi feito um levantamento bibliográfico considerando os principais livros da área e autores com grande relevância acadêmica no assunto para criar um embasamento fidedigno sobre o que investigar.

A entrevista foi elaborada levando em conta toda a pesquisa bibliográfica produzida, sendo ela a norteadora das perguntas pertinentes ao problema, foi aplicada nos setores com maior contribuição na política de qualidade da organização e buscou

entender a percepção dos gestores em relação às metas organizacionais, à qualidade na organização e como os indicadores podem ou não contribuir para a tomada de decisão dentro do setor organizacional. De acordo com Gil (2008, p.37) “as leituras ajudam a assegurar a qualidade na formulação do problema. As entrevistas, por sua vez, possibilitam ter um contato com a realidade vivida pelos autores sociais”. A pesquisa documental foi realizada a partir do software de Gestão da Qualidade de nome Qualiex, utilizado pela empresa para simplificar e otimizar os processos organizacionais, de modo que torna o trabalho mais ágil, mais agrupado e facilita o acesso aos dados. Estes dados foram compilados, analisados e estruturados levando a conclusão da pesquisa realizada, testando assim a hipótese levantada e alcançando os objetivos descritos anteriormente.

A monografia ficou estruturada da seguinte forma: inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico referente o tema abordado de modo que foi possível abordar os assuntos diretamente ligados ao problema. Após isso, iniciou-se o estudo de caso que englobou a caracterização da empresa, os indicadores de cada setor estratificados e uma análise dos dados coletas e das entrevistas realizadas, finalizando assim com as considerações acerca da pesquisa. A figura 1 desenha o caminho feito para produção da pesquisa:

Figura 1 – Caminho metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

2.1 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

De acordo com Telles (2001) a matriz de amarração (quadro 1) serve para relacionar a pesquisa, com os objetivos e hipóteses propostas e as técnicas usadas para a análise dos dados. Não é o suficiente para definição da metodologia, mas contribui para uma análise da pesquisa, identificando suas qualidades e possíveis correções, possibilitando assim uma certa efetividade na conclusão do estudo.

Quadro 1 - Matriz de amarração

PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ASPECTOS A DESCREVER	LEVANTAMENTO DE DADOS	QUESTÕES PERTINENTES	ANÁLISE DOS DADOS
Qual a contribuição dos indicadores do sistema de gestão da qualidade na estratégia organizacional?	Descrever a relação entre os indicadores do sistema de gestão da qualidade para o alcance dos objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar como os indicadores são usados na organização para acompanhamento das mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> Quais os indicadores relacionados com cada setor em específico. Como ocorre sua formulação. Qual a frequência de monitoramento. 	Pesquisa exploratória	<ul style="list-style-type: none"> Quais os métodos usados no setor para medição do desempenho? De que modo a coleta de dados é realizada? Como os dados são tratados dentro do sistema de qualidade? 	Análise descritiva
		<ul style="list-style-type: none"> Verificar como os dados obtidos com os indicadores de acompanhamento contribuem para a tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> De que modo os indicadores estão relacionados com a política de qualidade da empresa. Como os supervisores controlam e alimentam os indicadores. Qual tomada de decisão partiu do acompanhamento da medição por meio de indicadores. 	Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> Como seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da política de qualidade? Como a gestão da qualidade refletiu sobre o setor que você supervisiona e quais mudanças ocorreram? Como os indicadores da qualidade contribuem para a tomada de decisão? 	Análise do discurso (supervisores)
		<ul style="list-style-type: none"> Indicar as mudanças ocorridas na organização após a implantação do sistema de gestão da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Como os setores trabalham em conjunto para atingimento dos objetivos organizacionais. Como a organização vê a qualidade como fator de sobrevivência. Como a qualidade contribui para a sobrevivência organizacional. 	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Como o sistema Qualiex tem contribuído para a gestão da qualidade na organização? Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade organizacional? Como os indicadores da qualidade tem contribuído no alcance dos objetivos da política de qualidade que são voltados exclusivamente para o plano estratégico da organização? 	Análise do discurso (supervisores e gerente geral)

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3 QUALIDADE

O mercado mundial passa por grandes transformações e a sobrevivência e evolução das organizações dependem da estratégia adotada. A qualidade é um fator primordial para garantir a competitividade no atual cenário e ela está diretamente vinculada à perspectiva do cliente. Os atuais compradores se concentram nos preços, mas sempre focando na qualidade. A qualidade e o preço motivam as pessoas e é a qualidade que proporciona o retorno do cliente outras vezes. (FEIGENBAUM, 1994)

Slack et al (2009, p. 523) cita que a “qualidade é consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Para explicar este contexto as partes chaves do significado foram selecionadas para uma melhor compreensão. De acordo com Slack et al (2009, p. 523):

Conformidade indica que há necessidade de atender a uma especificação clara [...]. “Consistência” implica que a conformidade às especificações não seja um evento ad hoc, mas que materiais, instalações e processos tenham sido projetados e então controlados para garantir que o produto ou o serviço atenda às especificações, usando um conjunto de características de produto ou serviço mensuráveis [...] expectativas dos consumidores tenta combinar as abordagens baseadas no usuário e no valor.

Segundo Feigenbaum (1994, p. 8) “qualidade constitui determinação do cliente e não da área técnica, de marketing ou da gerência-geral”. Ela se firma nas exigências do cliente, que busca satisfazer suas necessidades colocando no produto/serviços as suas expectativas.

Sem uma definição clara e única, Garvin (1984) apud Slack et al (2009) extraiu cinco abordagens das variadas definições da qualidade: abordagem transcendental, abordagem baseada em manufatura, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada no produto e a abordagem baseada no valor.

A abordagem transcendental [...] usando esta abordagem a qualidade é definida como absoluta – o melhor possível, em termos da especificação do produto ou serviço. A abordagem baseada em manufatura – preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que sejam livres de erro e que correspondam precisamente às duas especificações de projeto [...] A abordagem baseada no usuário - a assegura que o produto ou o serviço esteja adequado ao seu propósito. Essa definição demonstra preocupação não só com a conformidade às suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor. [...] A abordagem baseada no produto – vê a qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características que são requeridas para satisfazer o consumidor. [...] A

abordagem baseada no valor – leva a definição de manufatura um estágio além e define qualidade em termos de custo e preço. Essa abordagem defende que qualidade seja percebida em relação a preço. (SLACK et al, 2009, p. 522)

A qualidade precisa ser controlada, pois a má qualidade resulta em muitos prejuízos. Juran (1997) cita que a característica de um produto procura atender às necessidades do cliente para satisfazê-lo. De modo que essa satisfação irá proporcionar a facilidade de venda, o contrário disso acarreta em custos de retrabalho e perda de mercado por insatisfação do cliente. “As deficiências do produto também podem fazer com que o cliente evite comprá-lo no futuro, a despeito das duas características superiores”. (JURAN, 1997, p. 8) A organização precisa criar uma consciência coletiva referente a qualidade do produto/serviço. Todos precisam entender que além da sua produção é fundamental que ocorra também seu controle, pois ela precisa passar por uma constante avaliação, precisa ser discutida e analisada. (PALADINI, 1990)

3.1 HISTÓRIA DA QUALIDADE

Antes de adentrarmos mais profundamente nas questões sobre qualidade, precisamos analisar seu surgimento e sua evolução no decorrer no tempo. Inicialmente tínhamos o artesão, que era responsável por todo o processo de produção, desde a concepção do produto até a entrega ao cliente. De acordo com Paladini et al (2005, p.2):

Nessa época, o cliente estava próximo do artesão, explicitando suas necessidades, as quais o artesão procurava atender, pois sabia que a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos. [...] O foco do controle da qualidade era o produto, não o processo, feito via inspeção de todos os produtos pelo artesão.

Segundo Paladini et al (2005) este problema ainda existia no final do século XIX, quando a Panhard e Levassorv (maior montadora de automóveis na época) montava seus veículos atendendo as necessidades dos clientes mais ricos, queriam exclusividade visto não haver dois carros parecidos na época. Um grupo de artesão era responsável por todo o projeto do veículo, desde à produção das peças, até sua

montagem e testes. Nesta época ocorria o chamado susto dimensional, onde mesmo sendo do mesmo projeto os veículos possuíam dimensões diferentes. A Revolução Industrial abriu as portas para um novo tipo de produção: a produção em larga escala. Neste momento, a customização é substituída pela padronização e a invenção das máquinas na época permite que o trabalho alcance a produção em massa. Com a fragmentação do trabalho, os trabalhadores passaram a não conhecer todas as etapas de concepção e planejamento do produto. O modelo taylorista retirou a visão geral do produto, que o artesão possuía e fracionou o trabalho, deixando-o repetitivo. Nesta época surge uma função responsável pela qualidade: o inspetor, e as necessidades dos clientes não eram levadas em conta ao conceber o produto. Com a persistente existência do susto dimensional, Ford investiu em uma padronização de medidas de todas as peças; isso iria viabilizar a linha de montagem. “Embora nessa época o foco do controle da qualidade ainda fosse a inspeção, já se encontravam elementos importantes do que viria a ser o conceito de qualidade que priorizava uma abordagem voltada à produção e à conformidade”. (PALADINI et al, 2005, p. 3)

Nesse período, deixaram de ser priorizados alguns aspectos importantes da Gestão da Qualidade moderna, como o conhecimento das necessidades do cliente e a participação do trabalhador, que eram bastante enfatizados no período artesanal. [...] em 1924, que o conceito de controle da qualidade deu um novo salto, quando Walter A. Shewhart criou os gráficos de controle. [...] Shewhart também propôs o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), que direciona as atividades de análise e solução de problemas. Na década de 1930, o controle da qualidade evoluiu bastante, com o desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas para essa área. Surgiram técnicas de amostragem, o que permitiu a introdução da inspeção por amostragem, que reduziu as inspeções a 100%. (PALADINI et al, 2005, p.3)

De acordo com Paladini et al (2005) ainda nessa época começaram o estudo sobre a alienação no trabalho e a importância da participação dos trabalhadores. A Escola das Relações Humanas, os experimentos de Elton Mayo, os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg sobre motivação humana influenciaram os programas de qualidade que surgiram no pós-guerra (principalmente no modelo japonês). No pós-guerra surgiram os elementos voltados à Gestão da Qualidade. Em 1945 surgiu a *Society of Quality Engineers* (primeira associação de profissionais da área de qualidade), em 1946 foi fundada a ASQC - *American Society of Quality Control*, que contava com a participação de grandes profissionais como: Joseph M. Juran. Após isso, em 1950 surge a JUSE (*Japan Union of Scientists and Engineers*), associação

japonesa de cientistas e engenheiros. Enquanto o ocidente se consolidava na qualidade, o Japão lutava pela reconstrução no período pós-guerra. Nesse período, W, Edwards Deming e Juran estiveram no Japão e tiveram grande influência no modelo japonês. Deming tinha orientação estatística e foco no controle da qualidade e enquanto esteve no Japão incorporou aos seus estudos a participação dos trabalhadores e da alta gerência. Em 1951 foi criado o prêmio Deming, em 1986 surgiu um prêmio similar nos Estados Unidos, o Prêmio Malcom Baldrige, em 1991 surgiu na Europa o Prêmio Europeu da Qualidade e posteriormente em 1992, surgiu no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

3.2 HISTÓRIA DA QUALIDADE NO BRASIL

A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços não é algo recente. Desde a era da produção artesã, havia o cuidado em inspecionar o produto para atender aos requisitos previstos. Conhecer a história da qualidade nos ajudar a compreender sua evolução no Brasil e no mundo, diferencial importante no âmbito competitividade.

No Brasil a qualidade beneficiou os cidadãos na medida em que estes passaram a ter acesso a produtos mais seguros, com melhor desempenho e maior durabilidade, e teve contribuição decisiva para o aumento da competitividade das empresas brasileiras, beneficiando toda a sociedade brasileira, se entendermos que a maior competitividade do setor produtivo implica em maior geração de empregos e renda no país. (FERNANDES, 2011, p. 8)

De acordo com Fernandes (2011) no final do século XIX e início do século XX a base da economia brasileira era a agricultura, tendo como produto chave o café. Além disso exportávamos cacau, açúcar, algodão e borracha. Mesmo aumentando o volume de exportações de borracha, em decorrência da Primeira Guerra Mundial, o Brasil entrou em crise financeira, se recuperando apenas em meados de 1920 e 1930, quando as exportações de café aumentaram novamente. O Brasil começa a industrializar-se, sem o apoio do governo que queria continuar apenas com a agricultura, e acelera o processo na Primeira Guerra Mundial com a produção têxtil. A hegemonia do café ficou abalada com a crise econômica de 1929 e assim o governo passou a criar leis protecionistas para indústria. Nesta mesma época houve um surto industrial em São Paulo.

Ainda na Segunda Guerra Mundial o Brasil era predominantemente agrícola, de modo que não teve acesso às etapas da evolução da qualidade como ocorreu nos Estados Unidos e Europa. De acordo com Fernandes (2011, p.54):

No período áureo de nossas atividades agrícolas – final do século XIX e início do século XX – formaram-se grandes riquezas no Norte e Nordeste (principalmente em Pernambuco e Bahia) e no Sudeste (na região do Vale do Paraíba, no Rio de Janeiro, e nas regiões Norte e Noroeste de São Paulo). Os grandes fazendeiros e usineiros de açúcar importavam os seus carros dos Estados Unidos e Europa. Alberto Santos-Dumont, o primeiro importador de veículo motorizado, importou, em 1891, um automóvel da marca Peugeot. O conde Francisco Matarazzo, a mais expressiva liderança industrial da época, além de ser proprietário de uma limousine da marca Fiat, ainda era seu revendedor exclusivo no Brasil.

Com a vinda de montadoras para o Brasil, a exemplo da Ford e da General Motors, juntamente com a crise cafeeira, os colonos das fazendas de café “a partir de 1930 começaram a migrar para a capital paulista à procura de emprego”. (FERNANDES, 2011, p. 54).

A crise econômica do café desestimulou o crescimento das importações de veículos e não permitiu também que fossem criadas as condições para o desenvolvimento da produção de automotores no Brasil.[...] Não havia indústria siderúrgica e as metalúrgicas estavam voltadas para a produção de peças de reposição das máquinas da indústria têxtil, máquinas de beneficiar café, equipamentos de usinas de açúcar, implementos agrícolas e utensílios domésticos, entre outros produtos simples.[...] Com a Segunda Guerra Mundial cessaram as importações de veículos. Como não havia peças de reposição, surgiram as pequenas oficinas artesanais, que deram origem ao setor nacional de autopeças. (FERNANDES, 2011, p. 55)

Com o desequilíbrio na balança de pagamentos, o país restringe as importações e alimenta a ideia de abrir uma indústria automobilista. “Em cinco anos (1956-1961), as indústrias automobilísticas que chegaram ao Brasil realizaram investimentos e passaram a produzir os veículos em suas novas instalações fabris brasileiras”. (FERNANDES, 2011, p. 55)

De acordo com Fernandes (2011), a falta de concorrência ocasionou em uma baixa qualidade nos carros produzidos no Brasil comparados aos carros produzidos na Europa, nos Estados Unidos e no Japão. Este problema só foi sanado com a abertura do mercado internacional que forçou o aumento do nível de qualidade, produtividade e competitividade. Atualmente, o Brasil possui um padrão de qualidade mundial, que se iguala ou até mesmo supera os produtos importados. Os métodos de

gestão modernos, utilizados no Brasil, buscam a qualidade dos produtos, o aumento da produtividade e uma competitividade em nível mundial. “A indústria automobilística desempenhou um papel fundamental na formação de uma cultura da qualidade na indústria brasileira, cultura que foi absorvida, sobretudo, pelas principais indústrias de bens de consumo duráveis”. (FERNANDES, 2011, p. 56)

4 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Uma organização precisa estar alinhada quando o assunto é qualidade. O trabalho em conjunto proporciona a melhoria contínua da empresa. Ficar corrigindo erros, desculpando-se com clientes por má qualidade e atrasos só desperdiça tempo e dinheiro.

Para uma organização ser realmente eficaz, cada uma de suas partes devem trabalhar em conjunto, de maneira adequada. Cada setor, cada atividade, cada pessoa da organização afeta e é afetada pelos outros. Os erros têm a possibilidade de multiplicar-se, e a falha em atender os requisitos em uma área cria problemas em outras, levando a mais erros, a mais problemas, e assim por diante. Os benefícios de fazer certo da primeira vez em todas as áreas são enormes. (OAKLAND, 1994, p. 28)

Para Oakland (1994) determinar nas organizações que qualidade é atender as exigências do cliente, proporciona uma visão universal, pois dá aos colaboradores um objetivo comum independente de qual departamento seja ou de qual função execute na empresa. Segundo Oakland (1994, p.28) “quando os negócios e a indústria eram incipientes, o artesão podia administrar mais ou menos por si só. Os negócios atuais são tão complexos e empregam tantos especialistas diferentes, que cada um tem de confiar na atividade dos outros ao fazer seu trabalho.

De acordo com Oakland (1994) deve haver um comprometimento de todas as partes que integram uma organização, começando do topo. A alta administração deve demonstrar para todos que encaram a qualidade com seriedade. O diretor executivo deve estar envolvido na política de qualidade da sua organização, ele é o responsável por criar uma cadeia de interação de todos os setores e por mudar a atitude de todos referente a qualidade organizacional. Os gerentes precisam dominar e saber ensinar os princípios da gestão da qualidade para os subordinados, além de transmitir o comprometimento com a qualidade para todos. Desta forma, a gestão da qualidade será difundida em toda a organização, assegurando que todos os envolvidos tenham o reconhecimento e a recompensa que merecem. Embora técnicas, controles e sistemas sejam importantes na gestão, uma atitude mental de interação e orgulho com o trabalho e um comprometimento com o resultado é o fator fundamental para um controle da qualidade bem-sucedido. Toda gestão está fundamentada em uma política bem firmada e com objetivos bem definidos com meios para alcançá-los. Para isso é

necessário criar a política e implementá-la; um bom planejamento e monitoramento contínuo uniformiza a produção, reduz erros e desperdícios.

4.1 CONTROLE DA QUALIDADE

Muitas vezes confundido com inspeção da qualidade, o controle da qualidade possui algumas exigências que precisam ser levadas em conta e vai muito além de uma inspeção, além de possibilitar inúmeras vantagens à organização. “Ao consolidar-se na empresa, o Controle da Qualidade evolui para a Garantia de Qualidade, em que se procura avaliar, com precisão, o nível de segurança que um consumidor deve ter ao utilizar o produto”. (PALADINI, 1990, p. 55)

O controle da qualidade deve ser definido como sendo um sistema dinâmico e complexo, que abrange todos os setores da fábrica – de forma direta ou indireta – com o objetivo de melhorar a qualidade do produto final e manter essa melhoria, operando em níveis economicamente aceitáveis. (PALADINI, 1990, p. 59)

De acordo com Paladini (1990) o controle da qualidade possui certas exigências e abrange um grande escopo de modo a superar muitos processos que fazem parte do próprio controle. Ele simplesmente não envolve apenas a inspeção, pois requer planejamento e organização, e necessita de uma estrutura que o administre. O controle da qualidade na organização reflete de modo geral em todos os setores organizacionais, desta forma, quando estabelecido na empresa ele pode alterar os processos rotineiros de todos os setores, modificar o comportamento e atitudes dos colaboradores, exigir uma revisão dos métodos de trabalho, ou seja, o controle da qualidade pode remodelar toda a organização. Assim, podemos entender porque inspeção de qualidade e controle de qualidade possuem definições distintas. Sobre isso, Paladini (1990, p. 56) deixa bem claro:

Na sua essência, a inspeção não passa de [...] um diagnóstico, ou seja, as atividades relativas ao processo de medir ou checar peças de um lote qualquer para verificar se, para um dado característico de qualidade, existe ou não atendimento a um padrão. Identificada a situação de cada característico, é feita a classificação da peça e o registro da informação, atividade que, para diversos autores, já não faz mais parte da inspeção.

Segundo Paladini (1990, p. 57) “o controle da qualidade não se implanta, mas ao contrário, chega-se até este nível através de um processo que apresenta etapas bem definidas. E a inspeção é a primeira destas etapas [...] é da inspeção que provêm a alimentação e a realimentação de todo o controle de qualidade”.

É possível mensurar as inúmeras vantagens advindas do controle da qualidade. “Na verdade, estas “vantagens esperadas” acabam por se identificar com os objetivos do próprio controle de qualidade [...] buscam-se melhorias no produto, nos serviços, nas atitudes, na visão do trabalho, na produtividade”. (PALADINI, 1990, p. 60)

Em geral, a experiência mostra que os principais benefícios do controle de qualidade são os seguintes: melhoria na qualidade do produto, melhoria no projeto do produto, redução dos custos de fabricação, redução nas perdas de refugo, redução nos prazos de entrega, melhoria no moral dos empregados, aumento do prestígio da empresa, “previsibilidade” maior do processo produtivo [...], taxas mais altas e estáveis de produtividade, conhecimento pleno das condições da empresa para cumprir contratos propostos. (PALADINI, 1990, p. 60)

Existem requisitos básicos que envolvem aspectos específicos para o Controle da Qualidade, são eles: política da empresa, padrões de qualidade, metodologia de ação, atividades de apoio. Para determinar o plano de inspeção o principal fator é o padrão de qualidade que se refere ao percentual máximo aceitável de defeitos na produção de um lote ou amostra. (PALADINI, 1990)

A garantia da qualidade é voltada para o mercado, pois está correlacionada com o uso do produto/serviço e interage com o Controle da Qualidade que tem a função de acompanhar todo o processo produtivo. “Controle da Qualidade guarda preocupação em desenvolver atividades preventivas, a nível de fábrica [...] a Garantia de Qualidade volta-se para a segurança que o consumidor deve ter ao utilizar o produto”. (PALADINI, 1990, p. 65)

4.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

As organizações que querem sobreviver às grandes e intensas mudanças que ocorrem precisam medir seu desempenho para acompanhar as melhorias ao longo do tempo. Segundo Oakland (1994, p. 165) “nas organizações que tencionam sobreviver a longo prazo, o desempenho deve começar a ser medido pelos melhoramentos percebidos pelos clientes”.

“Medidas são usadas em controle de processo [...]. Elas devem fornecer informações sobre o desempenho corrente do processo e do pessoal e motivá-los para um melhor desempenho no futuro”. (OAKLAND, 1994, p. 165) “Medição de desempenho é o processo de quantificar ação, no qual medição significa o processo de quantificação, e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração”. (SLACK et al, 2009, p. 563). Oakland (1994, p. 165) afirma que “no ciclo de melhoramento contínuo, a medição desempenha um papel importante na identificação de possíveis melhoramentos, no controle e aperfeiçoamento de processos e no benchmarking”.

Benchmarking é “o processo de aprender com os outros” e envolve a comparação do seu próprio desempenho ou método com o de outras operações compatíveis. [...] inclui investigar as práticas de operações de outras organizações, de modo a derivar ideias que poderiam contribuir para o melhoramento de desempenho. (SLACK et al, 2009, p. 568)

Para Oakland (1994) um grande erro cometido pelas organizações é o uso de indicadores financeiros como medida de acompanhamento do desempenho da qualidade. Fatores como preço, custos, eficiência de fábrica e relações de trabalho direto e indireto são medidas incompatíveis com o quesito qualidade, visto que qualidade envolve processos que são medidas não financeiras. Indicadores financeiros são de longo prazo, enquanto os processos organizacionais estão em constante mudanças o que impossibilita o seu uso para medição de desempenho da qualidade, o qual deve fornecer um feedback de todas as áreas operacionais da organização.

Não é possível julgar uma operação sem o uso de uma medida de desempenho. “Algum tipo de medida de desempenho é pré-requisito para julgar se uma operação é boa, ruim ou indiferente. Sem a medida de desempenho, seria impossível exercer qualquer controle sobre a operação de forma contínua”. (SLACK et al, 2009, p. 563)

Existem razões bem óbvias para medir e as medições apresentam um papel importante no aperfeiçoamento e na produtividade. De acordo com Oakland (2009, p. 167):

As seguintes razões são algumas das principais que justificam porque as medições são necessárias e porque representam um papel-chave no aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade. Para assegurar que os requisitos do cliente foram atendidos. Para ter capacidade de estabelecer

objetivos razoáveis e atingi-los. Para fornecer padrões de comparação. Para dar visibilidade e fornecer um “painel de resultados” para que o pessoal possa monitorar seus próprios níveis de desempenho. Para ressaltar os problemas da qualidade e determinar as áreas que precisam de atenção prioritária. Para dar indicação dos custos da má qualidade. Para justificar o uso de recursos. Para fornecer feedback e orientar o esforço de melhoramento.

De acordo com Slack et al (2009, p. 563) “os cinco objetivos de desempenho – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo – podem ser desmembrados em muitas medidas detalhadas ou podem ser agregados em medidas “compostas””. Para Slack et al (2009) as medidas de desempenho podem ser medidas detalhadas, medidas compostas e medidas compostas agregadas. As medidas agregadas ajudam no sentido estratégico de forma a desenhar a estratégia da organização enquanto as medidas detalhadas são monitoradas mais de perto e frequentemente, e embora mostre de forma limitada o desempenho de uma operação, ela descreve detalhadamente o que acontece no processo e o deveria acontecer.

Para Juran (1997) existe uma grande necessidade em medir o processo de qualidade de uma organização. Embora a comunicação precisa entre cliente e fornecedor seja importante, em nível industrial uma medição em números torna-se necessária para uma melhor definição do que ocorre no ambiente organizacional de modo a garantir informações mais fidedignas. “Para “dizer em números”, precisamos criar um sistema de medição. Esse sistema consiste em: Uma unidade de medida e um sensor”. (JURAN, 1997, p. 118)

Para Juran (1997, p. 118) “existem duas espécies de qualidade; portanto, duas espécies de unidades de medida. Uma delas é para deficiências de produtos e a outra para suas características”. No quadro 2 observamos a etapa no mapa de planejamento da qualidade e o adequado medidor de desempenho.

Quadro 2 - Exemplos do uso de medição durante o processo de planejamento da qualidade

<i>Etapas no Mapa de Planejamento da Qualidade</i>	<i>Exemplos do uso de Medição</i>
Estabelecer metas de qualidade	Análise do desempenho anterior Análise competitiva Uso de marcos de referência
Identificar clientes	Análise de Pareto dos clientes Amostragem dos clientes muitos e úteis
Determinar necessidades dos clientes	Pesquisa de mercado sobre necessidades dos clientes Análise do comportamento dos clientes Análise da insatisfação dos clientes
Desenvolver características dos produtos	Análise das falhas Análise da confiabilidade Otimização das metas dos produtos
Desenvolver características dos processos	Análise da capacidade dos processos Análise de falhas Otimização das concepções de processo

Fonte: Juran (1997, p. 118)

Segundo Juran (1997, p. 119) “para a maior parte das deficiências de produtos, a unidade de medida é expressa por uma forma genérica simples”:

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{Frequência das Deficiências}}{\text{Oportunidade para Deficiências}}$$

Nessa fórmula, o numerador (frequência de deficiências) assume formas como números de defeitos, números de erros, horas de repetição de trabalhos, custo em dinheiro da má qualidade e número de falhas no campo (no uso). O denominador (oportunidade para deficiências) assume formas como números de unidades produzidas, total de horas trabalhadas, valor em dinheiro das vendas e número de unidades em serviço. As unidades de medida resultantes assumem formas como percentual de defeitos, percentual de erros, percentual de repetição de trabalhos, custo da má qualidade [...] de vendas e proporção de falhas em campo em relação às unidades em serviço. (JURAN, 1997, p. 119)

Quando Juran (1997) cita “dizer em números” relacionando às unidades de medidas, ele também menciona o sensor como um avaliador da qualidade associada às unidades de medida. Este sensor é projetado para converter dados, retirados da presença e intensidade de certos fenômenos, em informações. Essas informações são os insumos para a tomada de decisão, pois permite uma avaliação do desempenho atual.

De acordo com Slack et al (2009) metas precisam ser estabelecidas para que a medida de desempenho tenha significado. “Estabelecer metas de desempenho transforma medidas de desempenho em “juízos” de desempenho. (SLACK et al, 2009, p. 567). Metas históricas, metas estratégicas, metas baseadas em desempenho externo e metas de desempenho absoluto fazem parte das diversas abordagens para o estabelecimento de metas.

Metas históricas – metas que comparam o desempenho atual com desempenhos anteriores. *Metas estratégicas* – metas estabelecidas para refletir o nível de desempenho que é visto como apropriado para alcançar os objetivos estratégicos. *Metas baseadas em desempenho externo* – metas estabelecidas para refletir o desempenho que é alcançado por operações externas, similares ou concorrentes. *Metas de desempenho absoluto* – metas baseadas nos limites teóricos superiores do desempenho. (SLACK et al, 2009, p. 567)

Benchmarking é uma forma de julgar o desenvolvimento da organização. Para Slack et al (2009) envolve comparar o próprio desempenho ou método com outras operações compatíveis, como um aprendizado com a experiência dos outros. Os tipos são: interno, externo, não competitivo, competitivo, de desempenho e de práticas. “É uma questão mais ampla do que estabelecer metas de desempenho e inclui investigar as práticas de operações de outras organizações, de modo a derivar ideias que poderiam contribuir para o melhoramento de desempenho”. (SLACK et al, 2009, p. 568)

De acordo com Slack et al (2009) o benchmarking é uma ferramenta de melhoramento que muitas vezes é subutilizado por falta de entendimento dos usuários. Para sua organização existem regras que precisam ser seguidas, entre elas: entender seus próprios processos, olhar informações disponíveis em domínio público, verificar o contexto da informação antes de descartá-la e sensatez ao questionar os concorrentes. O benchmarking refere-se a um processo contínuo de comparação, onde dispõe de ideias e informações que levam a soluções de problemas. Consiste

em um processo de aprendizagem, requer recursos e precisa ter suas atividades bem distribuídas.

4.3 INDICADORES DE QUALIDADE

Um indicador de qualidade, de acordo com a FNQ (2018) “é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações”. O indicador de qualidade permite que a organização analise de forma intensa e ampla seu desempenho, além de nortear as intervenções necessárias a serem feitas para agregar mais valor à atividade realizada. Lucratividade, produtividade, redução de resíduos, absenteísmo, nível de satisfação, são alguns exemplos de indicadores usados nas organizações.

Os indicadores precisam ser alimentados pelos dados e informações coletados para proporcionar um comparativo situacional concludente. Os objetivos organizacionais estão intrinsecamente relacionados com os sistemas de indicadores, pois eles ditarão a importância de cada indicador.

Os sistemas de indicadores refletem de maneira visível uma lógica complexa. Para ter uma análise precisa é necessário se munir de informações que se complementam. Um conjunto de indicadores permite, por meio de modelos de causa e efeito e sob vários ângulos, compreender o comportamento e o desempenho de uma organização. (FNQ, 2018)

De acordo com Oliveira e Paiva (2016, p. 4) apud Mitchell (1996) “um indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados”. São os indicadores que mostram qual a situação da organização no cumprimento de seus objetivos, segundo Oliveira e Paiva (2016, p. 5) “as organizações passaram a buscar medir o desempenho de seus processos e, a partir dessa medição correta, buscar formas de melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, obter maior qualidade dos seus serviços/produtos oferecidos”.

Os indicadores de qualidade possuem uma estreita relação com a medição de desempenho, pois fornecem a medida necessária para validar a operação avaliada.

De acordo com Cunha e Corrêa (2013) o uso de indicadores de desempenho tem evoluído ao longo do tempo e quantificar as medidas tem se tornado uma maneira efetiva de monitorar o desempenho das atividades, de modo que é de fundamental importância o uso de indicadores nos setores voltados para o atingimento dos objetivos organizacionais. Estes indicadores são capazes de avaliar sua futura capacidade organizacional e torna-se uma ferramenta importante para a sobrevivência da organização.

Takashina e Flores (1997) definem indicadores como “essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações”. Isso ocorre porque os indicadores proporcionam a constituição de metas e os resultados obtidos por meio deles são fundamentais para a análise do desempenho da organização e para as tomadas de decisões. “Indicadores possibilitam o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização”. (TAKASHINA E FLORES, 1997, p. 4).

Segundo Takashina e Flores (1997) a organização utiliza os indicadores para melhorar e controlar a qualidade dos produtos por meio de números de forma a quantificar as características dos produtos. Eles devem ser elaborados de forma a disponibilizar dados e resultados significativos em menor tempo e com o menor custo possível. Os indicadores estão diretamente relacionados com as metas, que por sua vez tem uma forte ligação com os objetivos e estratégia organizacional. “Meta é o valor pretendido para o indicador de um produto ou processo, a ser atingido em determinadas condições, estabelecidas no planejamento”. (TAKASHINA E FLORES, 1997, p. 32). Desta forma, é notável que os indicadores precisam levar em consideração os objetivos e estratégias organizacionais e os parâmetros externos para representar da maneira correta as necessidades e perspectiva dos clientes.

4.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

De acordo com Miguel (2001) um grupo de ferramentas voltadas para a qualidade podem ser utilizadas isoladamente ou no processo de implantação de programas da qualidade. São elas:

- a) Diagrama de causa e efeito

- b) Histograma
- c) Gráfico de Pareto
- d) Diagrama de correlação
- e) Gráfico de controle
- f) Folha de verificação
- g) Fluxograma
- h) Método PDCA
- i) Plano de ação 5W2H

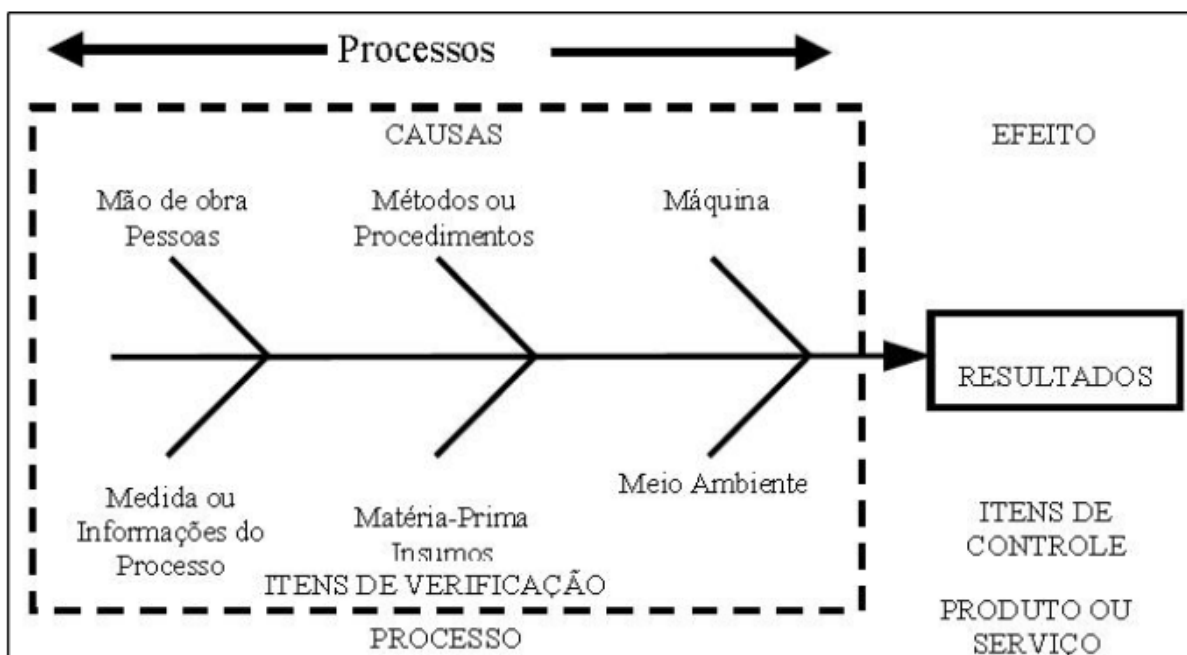
Diagrama de causa e efeito

Também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou “Espinha de Peixe”, de acordo com Miguel (2001, p. 140) “consiste em uma forma gráfica usada como metodologia de análise para representar fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito) “.

Um diagrama de causa-efeito pode ser elaborado segundo os seguintes passos: Determinar o problema a ser estudado (identificação do problema), relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama, construir o diagrama agrupando as causas em “4 M” (mão de obra, máquina, método e matéria prima). Pode ser considerado como “6 M”, incluindo “medida” e “meio ambiente”. Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras. Correção do problema. (MIGUEL, 2001, p. 141)

A figura 2 exemplifica de forma clara o diagrama de causa e efeito idealizado por Ishikawa:

Figura 2 - Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa)



Fonte: Lautenschleger, 2015.

“Basicamente, o resultado do diagrama é fruto de um *brainstorming*, sendo o diagrama o elemento de registro e representação de dados e informações”. (MIGUEL, 2001, p. 141)

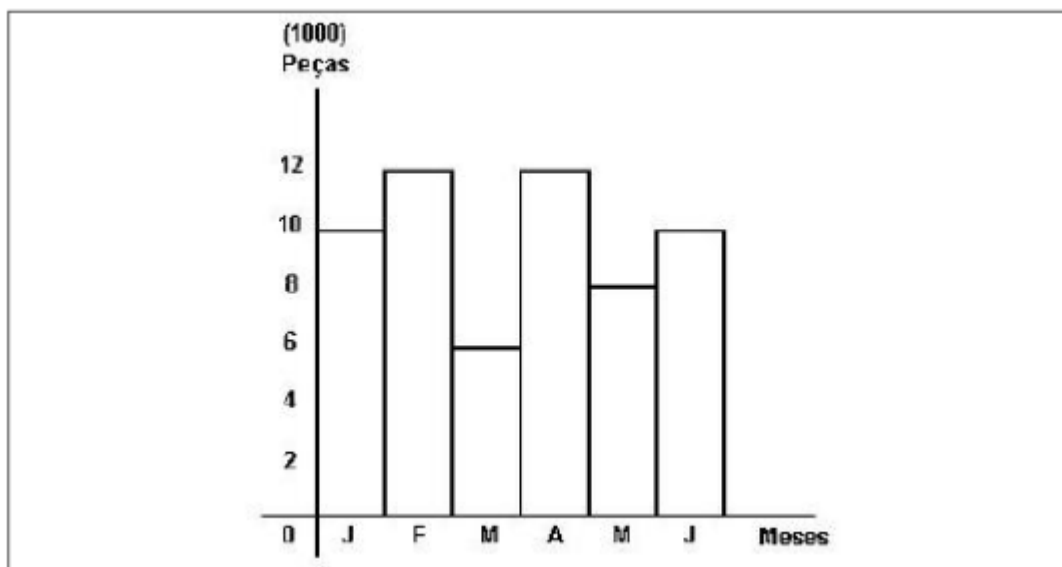
Histograma

Miguel (2001, p. 141) descreve o histograma como “uma ferramenta estatística que fornece o quão frequente um determinado valor ou uma classe de valores ocorre em um grupo de dados”.

Consiste num gráfico de barras, ou seja, uma representação gráfica de uma distribuição de frequências por meio de barras no eixo horizontal, onde a largura da barra representa um dado intervalo de classe da variável, e a altura no eixo vertical representa a frequência de ocorrência. [...] As principais razões para sua utilização são: obter uma análise descritiva dos dados e/ou determinar a natureza da distribuição. (MIGUEL, 2001, p. 142)

A figura 3 abaixo exemplifica um modelo de Histograma:

Figura 3 - Histograma



Fonte: Lautenchleger, 2015.

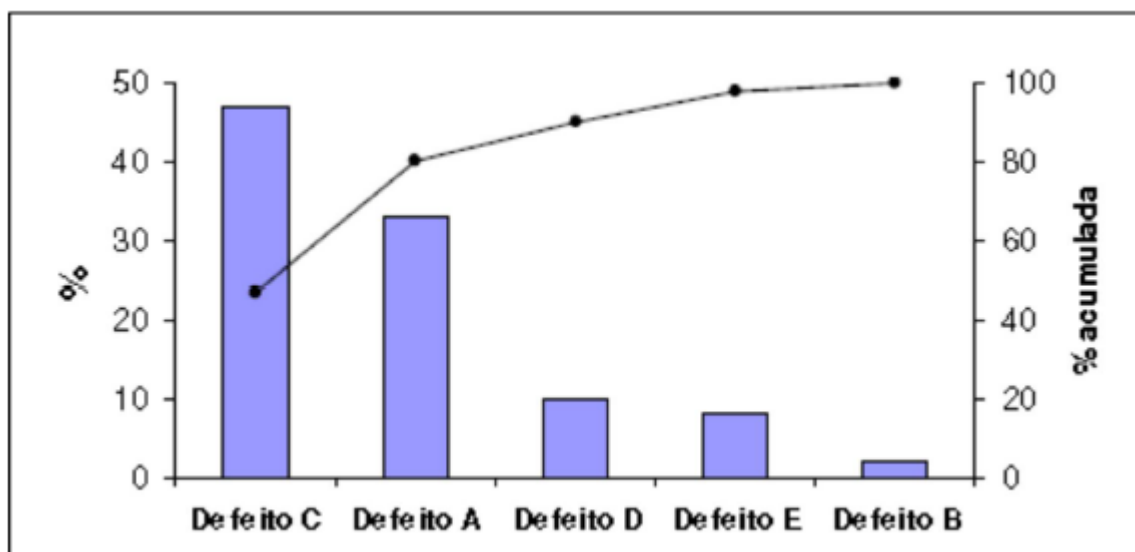
Miguel (2001) cita os passos para a construção de um histograma, são eles: coleta de dados, cálculo da amplitude, escolha dos intervalos, determinação da classe, determinação dos valores extremos da classe, construção de uma tabela para registrar os números das classes e construção do diagrama de bases (histograma).

Gráfico de Pareto

“O Gráfico de Pareto representado na figura 4 consiste em organizar dados por ordem de importância, de modo a determinar as prioridades para resolução de problemas. [...] Composto por colunas, onde os dados são relacionados em percentuais e distribuídos nos eixos das abcissas em ordem decrescente”. (MIGUEL, 2001, p. 144)

A sequência para análise de um Gráfico de Pareto pode ser sistematizada através dos seguintes passos: listar os elementos que influenciam no problema [...]. Medir a influência de cada elemento [...]. Ordenar, em ordem decrescente, segundo a frequência de ocorrência de cada elemento. Construir a distribuição acumulada. Interpretar o gráfico e priorizar a ação sobre os problemas. (MIGUEL, 2001, p. 144)

Figura 4 - Diagrama de Pareto



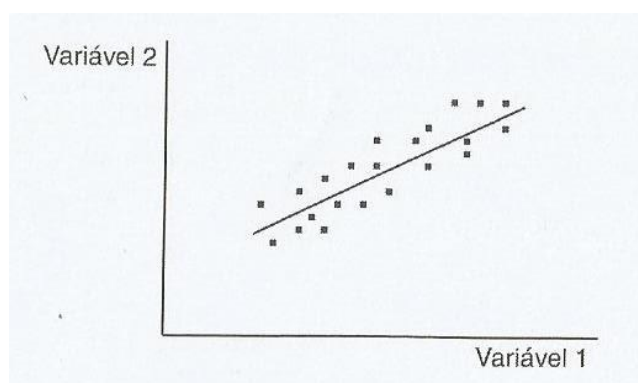
Fonte: Lautenchleger, 2015.

Usando o método ABC, após elaborado, Miguel (2001) explica que o gráfico pode ser dividido em problemas mais críticos, que se refere a região A e representa aproximadamente 20% dos casos, região B refere-se aos problemas de análise viável ficando em torno de 50% dos casos e região C representa os problemas menos graves. Após este estudo, pode-se identificar e enfrentar as causas críticas a fim de eliminar os problemas.

Diagrama de Correlação

Também chamado de Diagrama de Dispersão, “consiste em um gráfico utilizado para investigar possível correlação entre duas variáveis, uma de entrada e outra de saída (estímulo e resposta ou causa-efeito)”. (MIGUEL, 2001, p. 146) Ele permite através de seu estudo o uso de técnicas de regressão linear, conforme figura 5.

Figura 5 - Diagrama de Correlação



Fonte: Miguel, 2001, p. 145

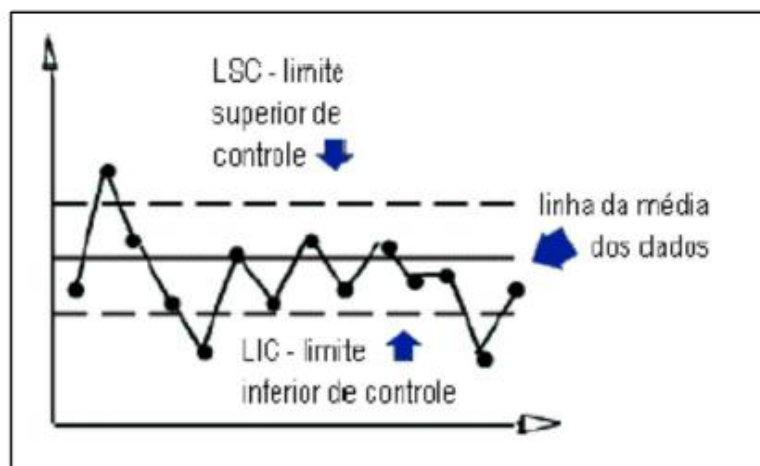
O Diagrama de Dispersão possui duas variáveis: uma independente e outra dependente. A variável independente é a causa que provocou a variável dependente, que é o efeito gerado pela causa. Este diagrama também serve para analisar se determinada variável de causa impacta em outra variável dependente. (FERRAMENTAS DA QUALIDADE, 2016)

Gráfico de Controle

Miguel (2001) explica que o gráfico de controle (ou carta de controle) serve para monitorar um processo ao longo do tempo demonstrado na figura 6. Ele analisa o comportamento e indica se o processo está ou não sob controle, tendo como funções básicas monitorar o processo e detectar as possíveis causas das variações.

No caso de controle por variável, a elaboração do gráfico de controle, também denominado Carta de Controle baseia-se na aplicação de conceitos estatísticos ou nas distribuições de probabilidades, como por exemplo, a Curva de Gauss (ou Curva Normal). A análise e elaboração são feitas com um par de gráficos, um representante das medidas estatísticas de posição (média ou mediada), e outro das medidas de estatísticas de dispersão (desvio padrão ou amplitude). Se os pontos estiverem na região de dentro dos limites de controle superior ou inferior, o processo está sob controle e, por consequência, nenhuma medida corretiva deverá ser tomada. Por outro lado, caso algum ponto estiver acima ou abaixo dos limites, o processo está fora de controle e medidas corretivas devem ser tomadas. (MIGUEL, 2001, p. 146,147)

Figura 6 - Gráfico de Controle



Fonte: Lautenchleger, 2015.

Os gráficos de controle têm a função de tornar as inspeções mais confiáveis. Devido falhas humanas, uma inspeção não é 100% precisa, mas os gráficos de controle conseguem distinguir uma variação aleatória da não aleatória de modo a ser uma ferramenta muito recomendada na produção de materiais e montagens, pois avalia se a produção está sob controle ao longo do processo. (REBELATO, 2006)

Folha de verificação

Segundo Miguel (2001, p. 147) “consiste em uma planilha na qual um conjunto de dados pode ser sistematicamente coletado e registrado de maneira ordenada e uniforme, permitindo rápida interpretação dos resultados. Permite a verificação do comportamento de uma variável a ser controlada”. A figura 7 apresenta um exemplo de folha de verificação:

Figura 7 - Folha de Verificação

Tipo de Defeito	Freqüência	Soma
A	### III	08
B	### ### ### ### ### ### I	36
C	II	03
D	### ### II	12
E	### ### III	15
F	### ### ### III II	22
Somatória		99

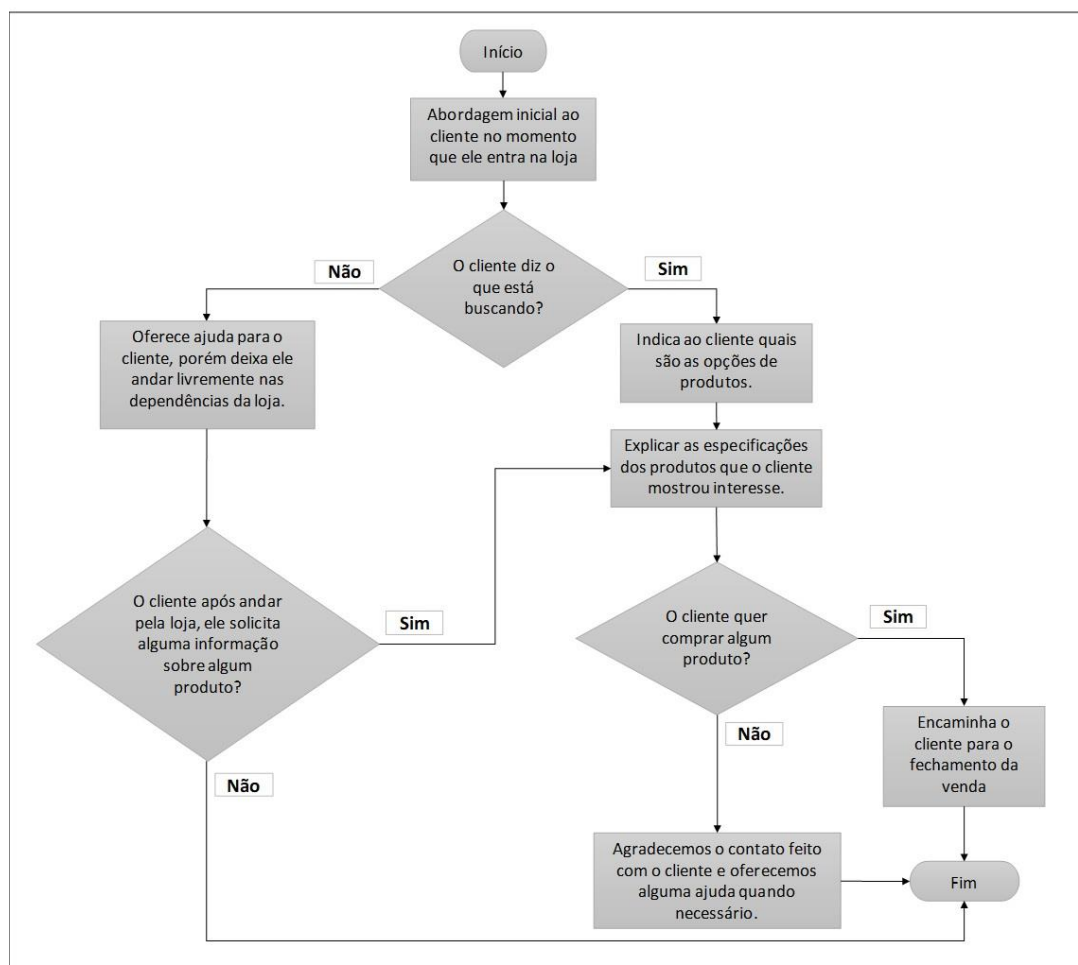
Fonte: Miguel, 2001, p. 147

A folha de verificação é bastante simples e consiste em uma forma de organização apresentando tabelas e/ou planilhas, o que padroniza e facilita a coleta de dados, além de permitir que os processos fiquem uniformes. Por ser uma ferramenta genérica funciona como a precursora dos processos de controle e da busca em encontrar soluções para os problemas. (BLOG DA QUALIDADE e FERRAMENTAS DA QUALIDADE)

Fluxograma

É uma ferramenta, que por meio de símbolos gráficos, representa sequências e interações do processo de uma determinada atividade. Os símbolos contribuem na compreensão, facilitando o entendimento do processo descrito. Por ser um documento que descreve o fluxo de atividades de determinado processo é possível identificar com mais facilidade falhas e onde é possível realizar melhorias, aumentando assim a produtividade dos trabalhadores e garantindo a qualidade do produto. (BLOG DA QUALIDADE, 2012). A figura 8 mostra um exemplo de fluxograma.

Figura 8 - Fluxograma



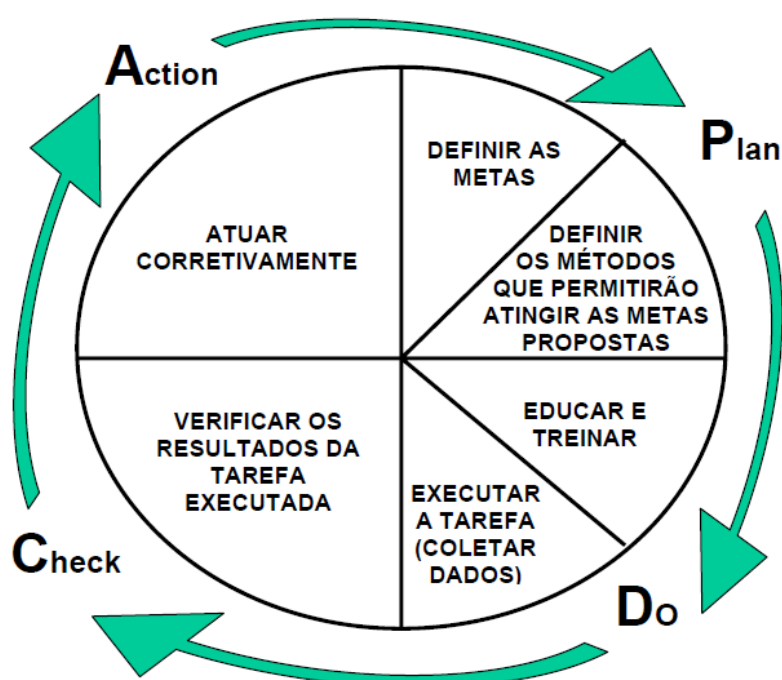
Fonte: Página Certificação ISO (2017)

O fluxograma é importante para o planejamento e aperfeiçoamento dos processos, podendo ser utilizado para planejar projetos, documentar processos, estudar melhorias, comunicar e explicar a outras pessoas como um processo é executado. (FERRAMENTAS DA QUALIDADE, 2016)

Método PDCA

O ciclo PDCA (figura 9) é uma ferramenta importante no controle e na melhoria contínua dos processos. O ciclo basicamente é constituído de etapas que são iterativas e objetivam identificar o problema, aplicar as ações necessárias para a correção, coletar dados para acompanhar a evolução da ação e controlar os desvios ocorridos durante o processo, para que o ciclo reinicie. De acordo com Slack (2009, p. 578):

Figura 9 - Método PDCA



Fonte: Sebrae (2017)

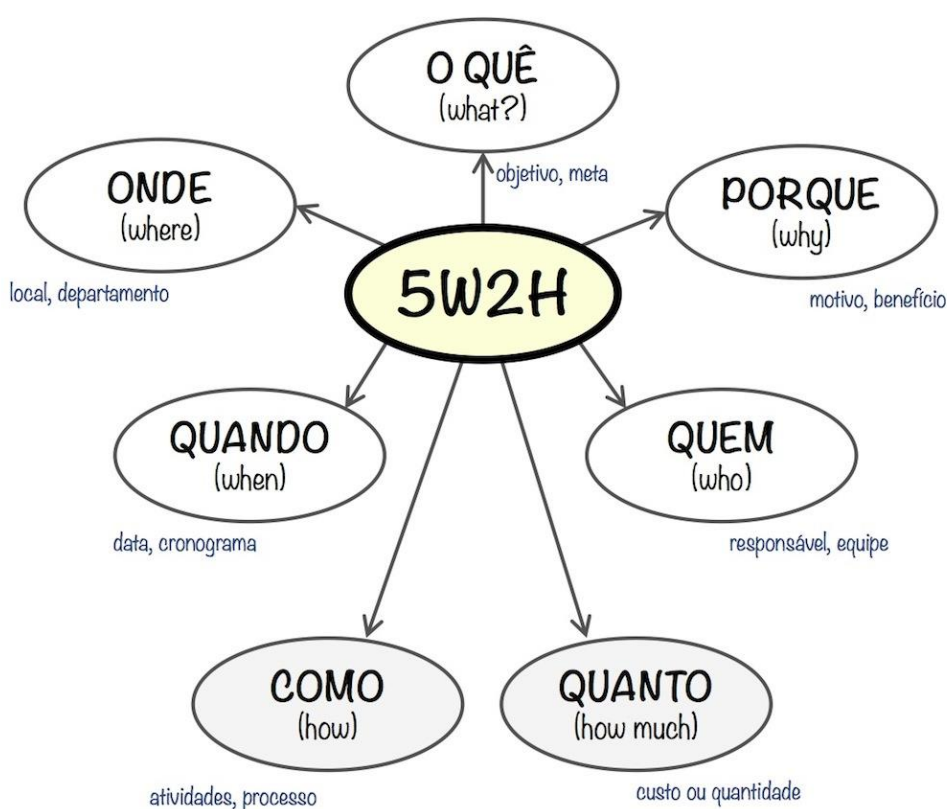
O estágio P (planejar) envolve estudar a área do problema, após a elaboração do plano o próximo passo é o D (fazer), implementar o plano na operação e a partir daí o estágio C (checar) entra em ação e neste momento a solução implementada é avaliada para ver se alcançou o resultado esperado. No último estágio A (agir) ocorre a consolidação da mudança, verifica-se as mudanças para analisar se foram bem-sucedidas e quais foram as lições aprendidas para depois recomençar o ciclo. (SLACK, 2009)

Plano de Ação 5W2H

De acordo com Gomes (2014) “5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão”. Formado por 7 perguntas (figura 10), a sigla refere-se as iniciais das perguntas (em inglês) que é necessário levar em consideração ao elaborar o plano de ação. São elas (Endeavor):

- 5W
 - ✓ What: O que será feito?
 - ✓ Why: Por que será feito?
 - ✓ Where: Onde será feito?
 - ✓ When: Quando será feito?
 - ✓ Who: Por quem será feito?
- 2H
 - ✓ How: Como será feito?
 - ✓ How much: Quanto vai custar?

Figura 10 - 5W2H



Fonte: Gomes, 2014.

O 5W2H é ideal para traçar um plano de ação, independente do quanto complexo seja. Algumas atividades que podem ser otimizadas por esta ferramenta são: desenvolver novos produtos, abrir novas franquias, expandir em novos mercados e analisar a concorrência. Por ser fácil de manusear, torna-se uma ferramenta importante, sendo utilizada por qualquer pessoa. (TEMPLUM, 2016)

5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica diz respeito à empresa sempre buscar encontrar seu espaço no mercado que está inserida, como vai operar e quais os objetivos que quer alcançar em um prazo determinado. Em um ambiente dinâmico, que se modifica constantemente nos aspectos políticos, econômicos e tecnológicos torna-se um desafio administrar uma organização estrategicamente, garantindo sua sobrevivência e sucesso.

A administração estratégica surgiu na década de 1950, quando a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiaram uma análise no currículo e ensino das escolas de administração. Após essa pesquisa, surgiu um relatório chamado Gordon-Howell que verificou a necessidade de uma disciplina mestra que integrasse contabilidade, finanças, marketing, administração e economia. Com isso, foi criada a disciplina “Política de Negócios” que tinha como impulso integrar as áreas funcionais das organizações com o objetivo de alcançar uma administração consistente. Com o tempo essa disciplina se expandiu e passou a analisar o macro ambiente da empresa, os setores, a missão, objetivos gerais, formulação e implementação das estratégias e seu controle, sendo chamada a partir disso de Administração Estratégica. (WRIGHT et al, 2009)

Wright (2009) deixa claro que estratégia “refere-se aos planos da alta direção para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. A administração estratégica não abrange somente a formulação, implementação e controle da estratégia organizacional, ela também está inserida nas etapas iniciais que envolve a determinação da missão e dos objetivos da organização dentro do contexto interno e externo em que se encontra. Todos os estágios estão relacionados entre si e precisam ser considerados em conjunto, pois uma mudança no processo de um deles afeta todos os outros.

Todas as atividades precisam de metas e objetivos estabelecidos, o sucesso do empreendimento tem como principal elemento uma administração eficiente. Segundo Welsch (1989, p. 19) “ processo de administração é um esforço global [...] envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da consecução de objetivos específicos”. O processo de administrar, coordenar e controlar envolve

objetivos globais de longo prazo, plano de resultado a longo e curto prazo e indicadores de desempenho para os níveis de responsabilidade da organização.

Em um mercado competitivo, as empresas precisam de um planejamento estratégico com uma projeção para o futuro. Segundo Alday (2000) nas projeções do futuro são necessários indicadores críticos para a medição da estratégia. As metas são fundamentais para criar estratégias de ação, verificar o que está acontecendo na organização e a partir dos indicadores decidir o que fazer. “Projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente, imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis”. (ALDAY, 2000, p.12). Juntos, a projeção e o planejamento precisam transformar a estratégia de ação em meta.

Segundo Certo (2005, p. 3) “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Por ser um processo contínuo ele dispõe de etapas em seu desdobramento, que ocorrem ciclicamente, surge no ambiente externo e estende-se dentro da organização.

Em um ambiente que constantemente muda, as organizações precisam se assegurar que suas metas serão alcançadas e para isso precisam adaptar-se ao ambiente onde estão inseridas. “Leis que afetam a organização, alterações na disponibilidade de mão-de-obra e ações da concorrência são exemplos de mudanças no ambiente das organizações que a administração normalmente enfrenta”. (CERTO, 2005, p. 5)

Para que o processo de administração estratégica tenha êxito é importante que todos os setores estejam envolvidos. Embora a grande responsabilidade seja do presidente da empresa, envolver os níveis hierárquicos mais baixos contribuem para o alcance de metas mais realistas. Uma prática correta e adequada da administração estratégica proporciona diversos benefícios para a organização. De acordo com Certo (2005, p. 5) “um número significativo de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade”. Além disso, incluir setores importantes na definição de metas organizacionais pode levar a um maior comprometimento dos membros na obtenção de resultados no atingimento das metas. Dar maior ênfase na administração estratégica pode manter a organização atenta e preparada em casos de surpresas no movimento de mercado e em casos de ações por parte da concorrência. Em contrapartida, de acordo com Certo (2005, p. 8):

Empregar o processo de administração estratégica de modo ineficaz e ineficiente pode facilmente provocar certos problemas, como redução da lucratividade, baixa motivação dos funcionários para atingir as metas organizacionais e surpresas no ambiente capazes de mutilar a organização.

O processo de administração estratégica consiste em uma série de etapas, cada uma relaciona-se diretamente com o sistema de administração estratégica. A primeira etapa é a análise do ambiente que consiste em “monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros”. (CERTO, 2005, p. 8). A segunda etapa tem a ver com o estabelecimento da diretriz organizacional (a meta da organização). Neste caso existem dois indicadores: a missão e os objetivos organizacionais (CERTO, 2005). A formulação da estratégia é a terceira etapa do processo e refere-se às ações que vão levar a empresa a alcançar os objetivos organizacionais. “Para formular apropriadamente [...] os administradores devem compreender a fundo as diversas ferramentas, como a análise das questões críticas, a análise das oportunidade, riscos, pontos fortes e pontos fracos”, etc. (CERTO, 2005, p.11) A implementação da estratégia, quarta etapa, consiste em colocar em prática as ações das etapas anteriores. Precisa ser efetiva para obtenção de benefícios organizacionais. (CERTO, 2005) A quinta etapa é o controle estratégico, “que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado”. (CERTO, 2005, p.11)

O propósito da análise do ambiente é avaliar o ambiente organizacional para estabelecer maneiras de levar a empresa ao sucesso. Um fator importante que o administrador precisa compreender é como os ambientes estão estruturados. Divididos em três níveis: geral, operacional e interno, os administradores precisam, “conhecer quais fatores eles incluem, entender como cada fator e as relações que eles têm entre si afetam o desempenho organizacional e, então, administrar as operações organizacionais à luz desse entendimento”. (CERTO, 2005, p. 26)

O estabelecimento da diretriz organizacional tem a ver com a missão da organização, a razão da existência da organização. Ela está ligada à avaliação do ambiente, porque as informações geradas durante a análise do ambiente proporcionam um ótimo desenvolvimento da diretriz organizacional. Sua importância está relacionada à descrição dos rumos que a organização quer trilhar, de modo que explicita os alvos que a organização quer atingir, assegura que a empresa está

apoiada em uma proposta consistente, serve de suporte para saber como alocar os recursos, estabelece os tipos de tarefas que devem existir na organização e é a base do desenvolvimento de objetivos organizacionais. (CERTO, 2005)

Partindo a análise do ambiente, os administradores iniciam o processo de formulação da estratégia. Projetadas para o alcance dos objetivos da empresa, a formulação inclui: selecionar o desenvolver a estratégia organizacional e depois selecionar o papel das linhas de negócio e quais recursos serão alocados entre si. (CERTO, 2005)

Na análise do ambiente as organizações precisam atentar-se à missão organizacional, que define a existência da organização, o seu papel para a sociedade e o que ela pode oferecer às partes interessadas. Depois disso, os indivíduos devem formular os objetivos organizacionais. Estes objetivos são os alvos que a organização quer alcançar e para isso deve direcionar toda sua atenção no seu cumprimento. Estes objetivos precisam ser quantificáveis e distintos, ou seja, precisam ser convertidos em metas, favorecendo seu controle e atingimento dos resultados. Na definição da estratégia define-se qual o caminho para o alcance dos objetivos definidos, é estabelecido quais decisões tomar para atingir os objetivos organizacionais propostos. Após analisar o ambiente, definir a missão, os objetivos e a estratégia, surge a sua implementação. (DINIZ e CASTRO, 2010). Nem sempre uma estratégia é totalmente planejada para depois ser implementada na organização. Na grande maioria das vezes a formulação e a implementação evoluem juntas, permitindo assim que no decorrer do processo sejam identificadas novas oportunidades estratégicas. É necessário que a formulação e implementação da estratégia ocorra de forma efetiva, pois uma atividade malfeita pode ocasionar no insucesso da estratégia global. “É importante que se tenha uma ideia clara de quanto a organização terá de mudar para que a implementação seja bem-sucedida”. (CERTO, 2005, p. 103)

O controle está inserido nas funções do administrador: exercer o controle sobre o que foi planejamento, para verificar se está conforme definido e para isso ele precisa estar familiarizado com os resultados que esperam. “O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente”. (CERTO, 2005, p. 133)

Juntamente com a administração estratégica temos o planejamento estratégico, voltado “para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para

enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente”. (ALDAY, 2000, p. 10). As empresas estão voltando sua atenção para o planejamento estratégico, pois as mudanças no âmbito social, econômico, tecnológico e político tem sido constante, de modo que a empresa só poderá se manter firme ajustando-se às mudanças. De acordo com Alday (2000, p. 10) “não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados. O planejamento estratégico estabelece uma direção a ser seguida e pode englobar “âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégias, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais” (ALDAY, 2000, p. 11)

6 ESTUDO DE CASO: CONTEFLEX

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) a expectativa de crescimento da indústria têxtil em 2018 é de 4%, chegando a um faturamento de R\$ 152 bilhões de reais e com investimentos de R\$ 2,25 bilhões. Com perspectiva de 20 mil postos de trabalhos criados no setor (em 2017 a criação foi de 3,5 mil postos de trabalho), com um aumento de 5% nas exportações tanto em valor quanto em quantidade, 10% nos valores das importações e 15% na quantidade das importações.

Segundo a Abit, o Brasil possui uma cadeia têxtil completa, que abrange desde a plantação do algodão e produção das fibras até importantes redes de varejo. É o segundo segmento que mais emprega no país (só perde para alimentos e bebidas juntos), com 1,5 milhão de trabalhadores diretos e 8 milhões indiretos, também é o maior gerador do primeiro emprego e o que mais possui mão de obra feminina (75%). No país são 33 mil empresas registradas.

O estudo foi realizado na indústria Conteflex – empresa que atua no ramo têxtil no Nordeste – e com base no universo da pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória. Foi feita uma avaliação dos dados obtidos na pesquisa exploratória e a entrevista estruturada realizada em junho de 2018 com os supervisores dos setores organizacionais de Produção, Planejamento e Controle da Produção, Controle da Qualidade e Logística foi analisada, além de uma breve entrevista com o gerente geral na busca da visão macro da qualidade organizacional. A escolha de tais setores se deu pelo fato de estarem diretamente ligadas aos objetivos da política de qualidade da empresa.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O contentor flexível, também conhecido como Big Bag, vem sendo muito utilizado no país, pois facilita o armazenamento e o transporte das cargas. A Conteflex faz parte do grupo AOX, uma holding formada por empresas no segmento têxtil no ramo de contentores flexíveis. Considerada uma das maiores no setor, conta com 1200 funcionários e representantes em todo o Brasil oferecendo um atendimento personalizado na área de fertilizantes, alimentos, minério, petroquímico e outros.

Fundada em 1998, em Viradouro, interior de São Paulo, fabricou inicialmente sacolas para a colheita de citros. Em 2000 decidiu diversificar o mix de produtos e passou a produzir contentores flexíveis. Em 2001 apresentou um grande aumento na produção e nas vendas e em 2003 a primeira planta já não supria a demanda do mercado. Em 2004, a empresa abriu uma nova planta na Bahia, em Feira de Santana, com o objetivo de melhorar a participação no mercado. Em 2012, voltou a atenção à planta de Viradouro e investiu em instalações modernas na unidade. No mesmo ano, a Conteflex adentra em um projeto social junto com o Conselho Nacional de Justiça e abre uma unidade produtiva dentro do presídio de Lauro de Freitas – BA, aumentando a capacidade produtiva e ajudando na ressocialização de apenados. Em 2015, uma nova unidade é lançada em Novo Hamburgo – RS, com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva e para atender os clientes localizados no sul do país, além de atender os que estão na Argentina, no Paraguai e no Uruguai.

A unidade de Feira de Santana tem condição de produzir mais de 10 tipos de big bags simultaneamente, sendo esta planta com a maior capacidade produtiva do país. Essa planta foi uma das primeiras a obter a Certificação no Sistema de Qualidade ISO 9001:2008. Possui 4 diferenciais competitivos de destaque, são eles: Diferenciais competitivos – uma gestão baseada em indicadores de desempenho nas áreas Produtiva, Financeira, Administrativa e de Qualidade, que permite identificar pontos que precisem de melhoria e implementar com eficiência os planos de ação. Capacidade Produtiva totalizando 6.400.000 bags produzidos por ano e distribuídos em fábricas no Sul, Sudeste e Nordeste. Know How – a empresa possui colaboradores com grande conhecimento técnico que permite o desenvolvimento e a adequação dos contentores. O atendimento personalizado, com representantes em todo país e com um atendimento técnico e personalizado permite o levantamento as necessidades de cada cliente para elaboração do projeto da embalagem, passando pela emissão e administração do pedido, até o atendimento técnico necessário no pós-venda.

Quadro 3 - Configuração planta de Feira de Santana

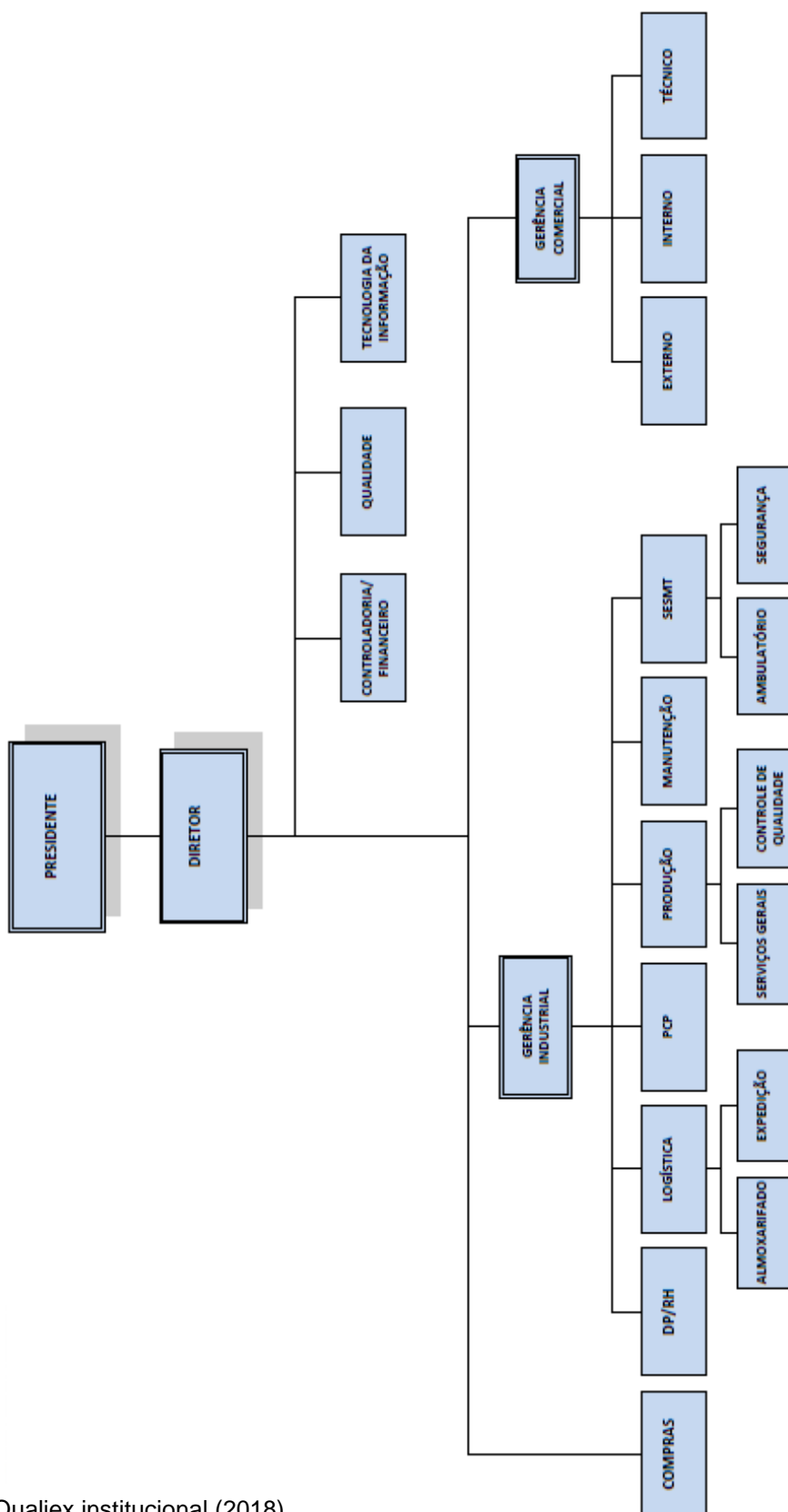
Unidade Feira de Santana	
Capacidade produtiva:	370.000 bags/mês
Funcionários:	850 colaboradores
Área construída:	8.400 m ²
Área total:	35.000 m ²

Fonte: Qualiex institucional (2018), elaborado pela autora

O seu direcionamento estratégico do ano de 2018 define a missão da unidade Aceflex do Nordeste Ltda da seguinte forma: “Oferecer produtos flexíveis para otimizar a logística. Respeito aos colaboradores, clientes, parceiros e comunidade, com foco na melhoria contínua, competitividade, inovação e sustentabilidade”. Essa missão está ordenada com a visão que é “Liderar os mercados em que atua e ser referência global”. Na sua política de qualidade, a Conteflex busca ser reconhecida como a maior empresa do setor de contentores flexíveis e por meio da melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade tem os seguintes objetivos:

- ✓ Aumentar a satisfação dos clientes;
- ✓ Cumprir os compromissos acordados;
- ✓ Atender aos requisitos aplicáveis;
- ✓ Reduzir desperdícios;
- ✓ Aumentar Market Share;
- ✓ Desenvolver os profissionais e;
- ✓ Prezar por um bom clima organizacional.

6.2 ORGANOGRAMA DA ACEFLEX DO NORDESTE LTDA – CONTEFLEX



Fonte: Qualiex institucional (2018)

6.3 PESQUISA: ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo descreve os resultados obtidos da coleta de dados e das entrevistas. Primeiramente irá descrever de forma detalhada os indicadores de cada setor e depois uma apresentação do resultado obtido com a coleta de dados e entrevistas estruturadas.

A Conteflex avalia seu direcionamento estratégico todo ano, quais mudanças precisam ocorrer, como os setores devem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e avalia como ela está atualmente posicionada. Após isso, em reunião com os supervisores essas informações são transmitidas e são definidas as metas a serem alcançadas por cada departamento. Cada supervisor precisa tornar seu setor eficiente no alcance das metas e eles têm bem em mente a importância disso para o crescimento organizacional. Assim são estipulados os indicadores de acompanhamento que cada equipe ficará responsável.

O setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) é formado por supervisor, auxiliar, cronoanalista e apontador de produção. O gestor do processo é o responsável e analista dos dois indicadores atribuídos ao setor: Atendimento ao Mix Programado e Reprogramação de Produção, descrito no quadro 4. Cada indicador possui tipos específicos de coleta de dados, que se cruzam ou não, para gerar o resultado no final do mês.

Quadro 4 - Indicadores setor PCP

INDICADOR	META	FORMULAÇÃO	FREQUENCIA E MONITORAMENTO	DADOS COLETADOS
Atendimento ao Mix Programado	100%	$(\text{Produzido}/\text{Programado}) * 100$	Diário	$\frac{\text{Quantidade FITEC atendida}}{\text{Quantidade de FITEC programada}}$
Reprogramação de Produção	2	Quantidade de reprogramações	Mensal	Quantidade de Reprogramações

Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O objetivo/finalidade do indicador Atendimento ao Mix Programado é evidenciar a quantidade em percentual de produtos atendidos diariamente. Esse indicador é analisado e quanto maior o percentual, melhor é o resultado. Ele é obtido através da

relação entre a Quantidade de Fitecs Programadas e a Quantidade de Fitecs Produzidas. A ação sugerida para o monitoramento deste indicador é realizar o controle de produção hora/hora, realizar reunião diária com os envolvidos no processo produtivo, acompanhar a cadeia produtiva, identificar e eliminar os gargalos através de cronoanálise. O indicador Reprogramação de Produção tem como objetivo acompanhar o índice de mudanças na programação da produção, possui um monitoramento mensal e é obtido da coleta das quantidades de reprogramações levantadas.

Com meta de 100% e tolerância de 15%, chegando ao limite de 85%, o indicador Atendimento ao Mix Programado desde o mês de janeiro permanece com um índice abaixo da meta, porém dentro da tolerância, conforme gráfico 1. Dentre as causas encontradas destacam-se problemas com matéria-prima (atrasos e/ou falhas), quebra de máquinas e solicitação de produção urgente por parte do setor Comercial. O quadro 5 agrupa as principais causas referente ao não atingimento das metas. Com meta de 2 reprogramações por mês, durante o ano de 2018, somente no mês de abril o indicador Reprogramação de Produção fechou o mês na meta (gráfico 2) e os motivos encontrados para esse aumento na reprogramação de produção envolve problemas no recebimento da matéria-prima.

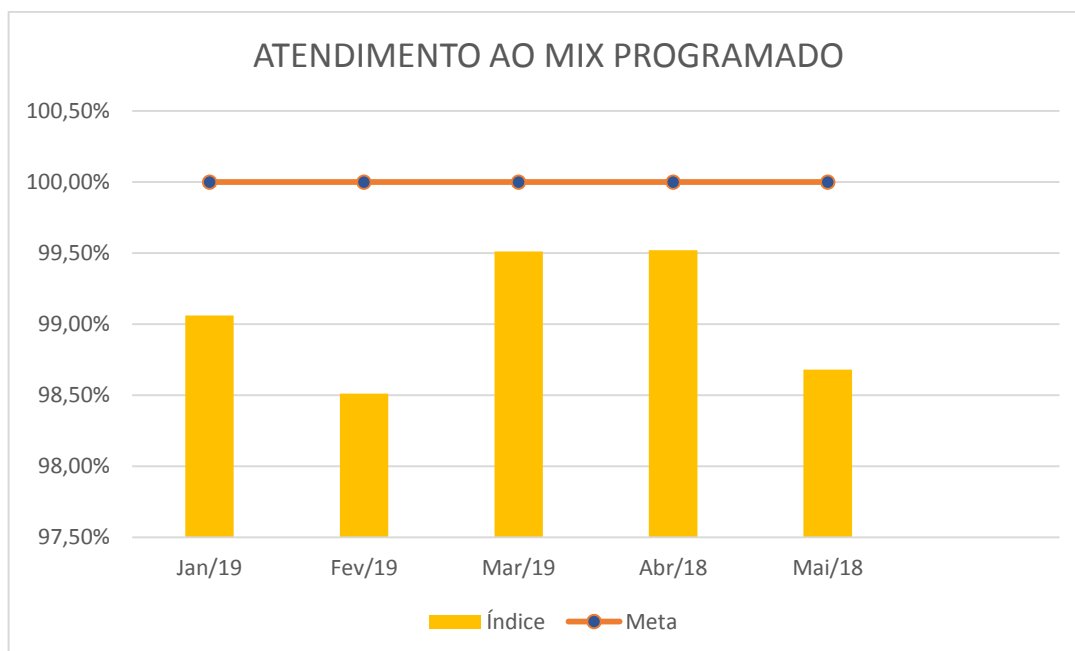
Quadro 5 - Situação dos indicadores do PCP no ano 2018

INDICADOR	MÊS	ÍNDICE	CAUSA
ATENDIMENTO AO MIX PROGRAMADO (100%)	JAN	99,06%	Atraso na entrega da matéria-prima e falha no insumo
	FEV	98,51%	Falha no insumo e quebra de máquina
	MAR	99,51%	Urgência de produção solicitada pelo setor Comercial
	ABR	99,52%	Urgência de produção solicitada pelo setor Comercial
	MAI	98,68%	Quebras e regulagens nas máquinas
REPROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO (2)	JAN	3	Falha no insumo
	FEV	3	Reprogramação na entrega da matéria-prima
	MAR	3	Atraso na entrega da matéria-prima
	ABR	1	Atraso na entrega da matéria-prima
	MAI	6	Atraso na entrega da matéria-prima

Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

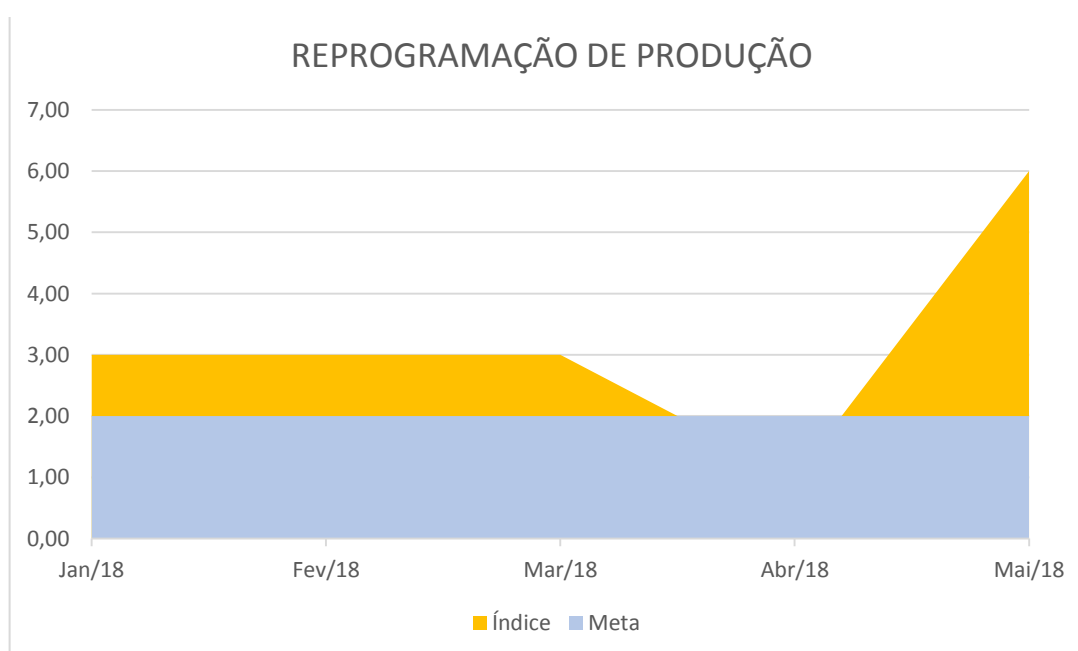
No PCP, caso ocorra algum problema no alcance das metas o supervisor utiliza ferramentas da qualidade. No setor, o Diagrama de Pareto contribui na priorização dos principais problemas a serem resolvidos e o 5W2H ajuda na definição dos responsáveis, prazos e locais, criando assim planos de ação.

Gráfico 1 - Indicador Atendimento ao Mix Programado 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

Gráfico 2 - Indicador Reprogramação de Produção 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O DPR – departamento de produção é formado pelo gerente, supervisor e encarregado de produção, da prensa e do insumo; pelo auxiliar de produção, o inspetor de 1º controle, costureiros, coleiros, operador de corte e prensa. O setor possui dois indicadores: índice de retrabalho e produtividade, sendo de responsabilidade do gerente de produção (quadro 6).

Quadro 6 - Indicadores setor Produção

INDICADOR	META	FORMULAÇÃO	FREQUENCIA E MONITORAMENTO	DADOS COLETADOS
Índice de retrabalho	2,5%	(Retrabalho / Produzido) *100	Diário	Produção efetiva fertilizante
				Produção efetiva especial
				Quantidade defeito - Falha no processo
Produtividade	100%	Métrica definida no PGD	Diário	Produção efetiva especial
				Meta de produção efetiva especial
				Produção efetiva fertilizante
				Meta de produção efetiva fertilizante

Fonte: Qualiex institucional (elaborado pela autora)

O indicador Índice de Retrabalho tem o objetivo de apresentar o percentual do índice de retrabalho diário resultado em cada mês. Quanto menor, melhor é o resultado. Seu resultado é obtido pela divisão de todo o retrabalho diário com o que foi produzido. Este indicador possui uma meta de 2,5%, com uma tolerância de 0,50% para mais, de modo que dentro dos 3% o índice de retrabalho ainda proporciona um bom desempenho no setor. No ano de 2018, o índice se manteve abaixo de 2,5% e o grande motivo, bastante recorrente no ano, foi o tipo de bag produzido. A Conteflex trabalha com duas classificações de big bags: o fertilizante e o especial. Os bags de fertilizantes são mais fáceis de produzir, as não conformidades referentes a matéria-prima são mais constantes e a quantidade produzida sempre é maior, o que muitas vezes proporciona uma maior quantidade de retrabalhos. Durante o ano de 2018, a empresa tem recebido muitos pedidos de bags especiais, que podem envolver bags de alimentos, produtos químicos, minérios e petroquímicos e isso proporciona um menor índice de retrabalho, pois sua dificuldade de produção atrai uma maior atenção

na sua fabricação. O gráfico 3 e 4 representa de forma clara a situação dos indicadores referente alcance das metas.

O indicador de produtividade busca informar a eficiência da unidade em percentual em relação ao que foi programado. Neste caso, quanto maior for o índice, melhor para o setor. Sua meta é 100% de produtividade do que foi estabelecido, podendo chegar aos 120% de produtividade. Sua formulação está relacionada à métrica definida pelo PCP que consiste na programação estabelecida pelo Planejamento e Controle da Produção. No ano de 2018, todos os meses tiveram um índice positivo, acima da meta e essa eficiência está relacionada ao gerenciamento das células de produção, pois algumas células alternam no tipo de bag produzido e permite o atendimento de toda a programação (quadro 7).

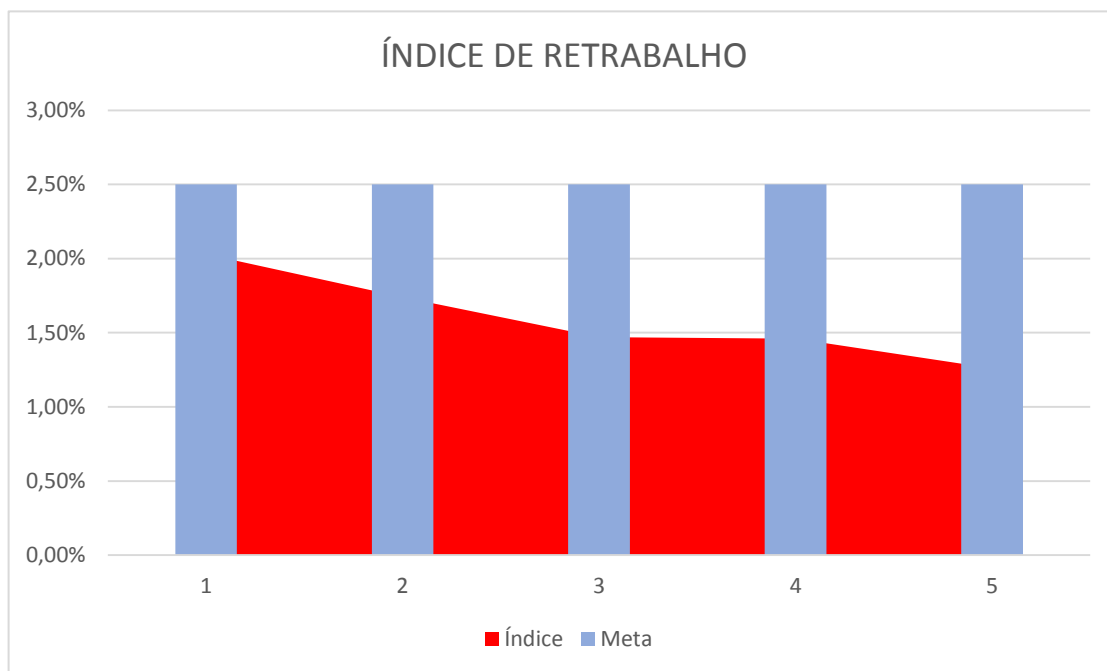
Quadro 7 - Situação dos indicadores da Produção no ano 2018

INDICADOR	META	MÊS	ÍNDICE
ÍNDICE DE RETRABALHO	2,50%	JAN	2,03%
		FEV	1,74%
		MAR	1,47%
		ABR	1,46%
		MAI	1,26%
PRODUTIVIDADE	100%	JAN	103,56%
		FEV	104,48%
		MAR	113,87%
		ABR	108,86%
		MAI	108,38%

Fonte: Qualiex institucional (elaborado pela autora)

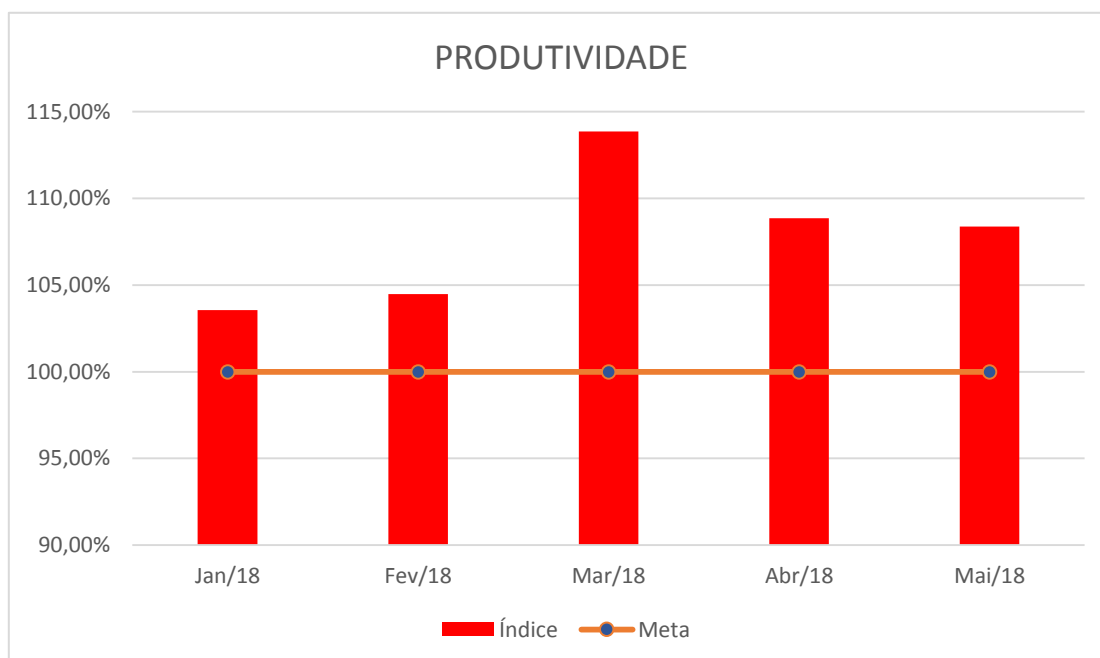
O supervisor da produção tem os indicadores como muito satisfatórios e completos, mas costuma utilizar o 5W2H quando as metas não são alcançadas, pois permite criar um plano de ação para resolver o problema.

Gráfico 3 - Indicador Índice de Retrabalho 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

Gráfico 4 - Indicador Produtividade 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O setor Controle da Qualidade (CQ) é formado por supervisor, inspetor e auxiliar administrativo. Os dois indicadores ficam na responsabilidade do gestor de processo. Os indicadores são: Reclamação de Cliente e Resíduo de Processo.

Quadro 8 - Indicadores setor Controle da Qualidade

INDICADOR	META	FORMULAÇÃO	FREQUENCIA E MONITORAMENTO	DADOS COLETADOS
Reclamação de Cliente	2	Não possui. Informação obtida por meio do representante de vendas.	Mensal	Ocorrência tipo R - Reclamação do cliente
Resíduo de Processo	1,90%	(Resíduo de processo em KG/Produzido KG)	Mensal	Quantidade de KG de resíduo gerado Quantidade de KG produzidos

Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O indicador Reclamação de Cliente busca estabelecer a quantidade de reclamações de clientes obtidas em cada mês. O resultado é positivo quando está abaixo da meta, quanto menor o número, melhor o resultado. As ações sugeridas para este processo ser executado da melhor forma são: treinamento operativo, treinamento sobre conscientização sobre qualidade do produto, intensificação de inspeção, melhorias nos equipamentos, manutenção preventiva e corretiva em caso de falha mecânica. A finalidade do Indicador Resíduo de Processo envolve informar o percentual de resíduo gerado por mês no processo de fabricação. É satisfatório que o resultado esteja abaixo ou igual a meta (quanto menor o resultado, melhor). Ao analisar este indicador, a empresa não contabiliza os resíduos que são inerentes ao processo. As ações sugeridas para o sucesso deste processo são: treinamento de conscientização sobre desperdício, treinamento sobre os cuidados com a matéria-prima ao realizar setup e aumentar a quantidade de reaproveitamento de tecido (quadro 8).

Com meta de 1,90% e tolerância de mais 0,30%, somente no mês de maio o indicador ficou acima da meta estipulada, embora ainda dentro da tolerância, o gráfico 6 descreve os indicadores e os índices alcançados. Isto ocorreu devido um erro na impressora que não foi detectado pelo controle da qualidade. Neste indicador, além da apresentação do índice mensal, ocorre a estratificação da situação referente os resíduos na empresa. A Conteflex adota uma política de redução de desperdício e no

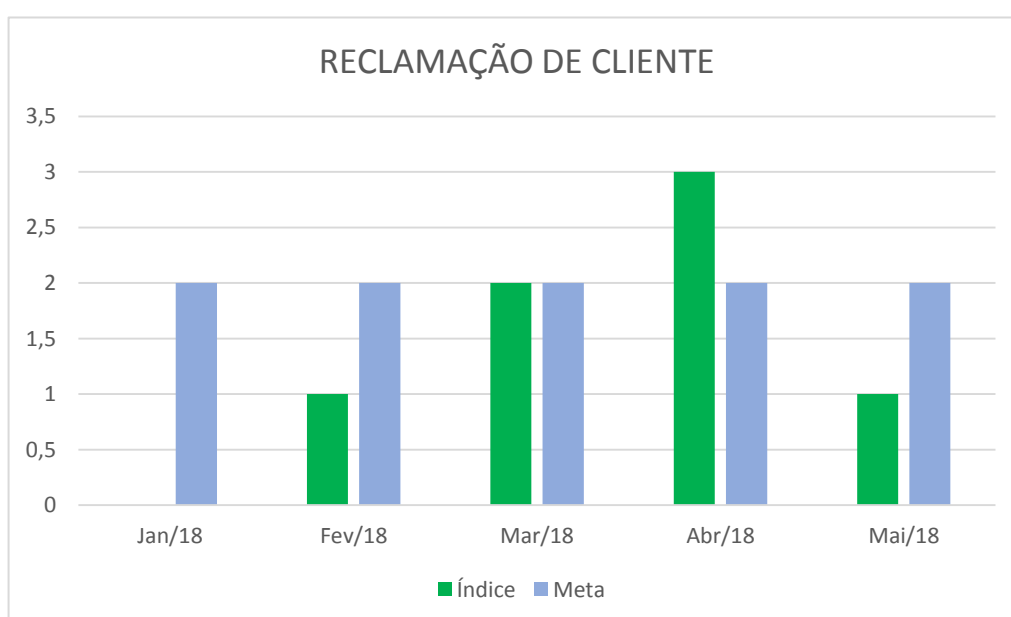
caso dos resíduos, encontra um meio de vende-los para uma empresa interessada e até mesmo para empresas que descartam o material da maneira correta (gráfico 6). O indicador de Reclamação de Cliente, com meta de 2 reclamações por mês (gráfico 5), obteve um índice maior no mês de abril por divergência de especificação solicitada pelo cliente. Em cada caso a empresa inicia um plano de ação para evitar que o erro ocorra novamente. Todos estes planos têm prazos para serem cumpridos, são direcionados aos clientes e controlado pelo supervisor da qualidade (quadro 9).

Quadro 9 - Situação dos indicadores do Controle da Qualidade no ano 2018

INDICADOR	META	MÊS	ÍNDICE
RECLAMAÇÃO DE CLIENTE	2	JAN	0
		FEV	1
		MAR	2
		ABR	3
		MAI	1
RESÍDUO DE PRODUÇÃO	1,90%	JAN	1,88%
		FEV	1,75%
		MAR	1,89%
		ABR	1,82%
		MAI	2,03%

Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

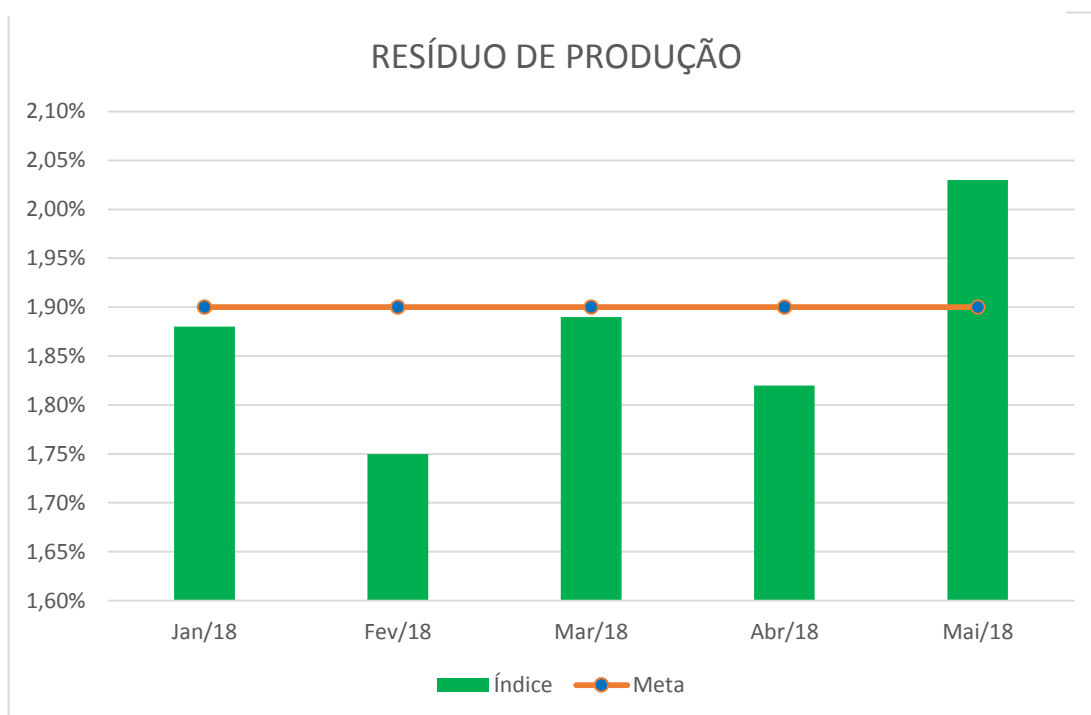
Gráfico 5 - Indicador Reclamação de Cliente 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O setor de controle da qualidade é o que mais utiliza das ferramentas da qualidade para o controle da produção do big bag. Quando é necessário utilizam o 5W2H, o diagrama de Ishikawa, diagrama de pareto, folha de verificação e histograma, pois de acordo com o supervisor estas ferramentas são maneiras metodológicas para tratar qualquer situação.

Gráfico 6 - Indicador Resíduo de Produção 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O setor LOG/EXP (logística/expedição) é formado por supervisor de logística, assistente de logística, faturista, conferente, operador de prensa, operador de empilhadeira, carregador, auxiliar de logística e encarregado de expedição. A logística contempla 5 indicadores da qualidade, sendo os de entregas realizadas no prazo e pós-entrega – satisfação do cliente os diretamente relacionados com a política de qualidade organizacional. Todos sob a responsabilidade do coordenador da área (quadro 10).

Quadro 10 - Indicadores setor Logística/Expedição

INDICADOR	META	FORMULAÇÃO	FREQUENCIA E MONITORAMENTO	DADOS COLETADOS
Entregas Realizadas no Prazo	85%	Quantidade de entregas / Quantidade de entregas em atraso	Mensal	Número de entregas realizada no prazo Quantidade total de entregas realizadas
Pós entrega - Satisfação de Cliente	80	Net promoter Score (NPS)	Mensal	Resultado Pós Entrega - Satisfação de Cliente

Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

O indicador Entregas Realizadas no Prazo, possui uma meta de 85% e vem mostrando resultado positivo, ficando durante os 5 primeiros meses do ano acima da meta, como mostra o gráfico 7. Os maiores problemas encontrados neste indicador são: caminhão quebrado, atraso no descarregamento de cargas conjugadas, atrasos na rota de entrega, conduta inadequada do transportador e greve dos caminhoneiros, neste mês o índice foi o menor no ano. A Conteflex usa o NPS – Net Promoter Score (objetiva calcular o grau de lealdade do cliente) para acompanhar este indicador e durante o ano de 2018 (gráfico 8) obteve um bom índice de satisfação do cliente. Este índice aponta alguns problemas que talvez fiquem desconhecidos na empresa, de modo que o contato com o cliente permite entender a visibilidade que a empresa tem no cliente. Clientes apontaram pontos interessantes, que foram destacados pelo coordenador, para melhorias. O quadro 11 detalha os indicadores e os índices até o mês de maio.

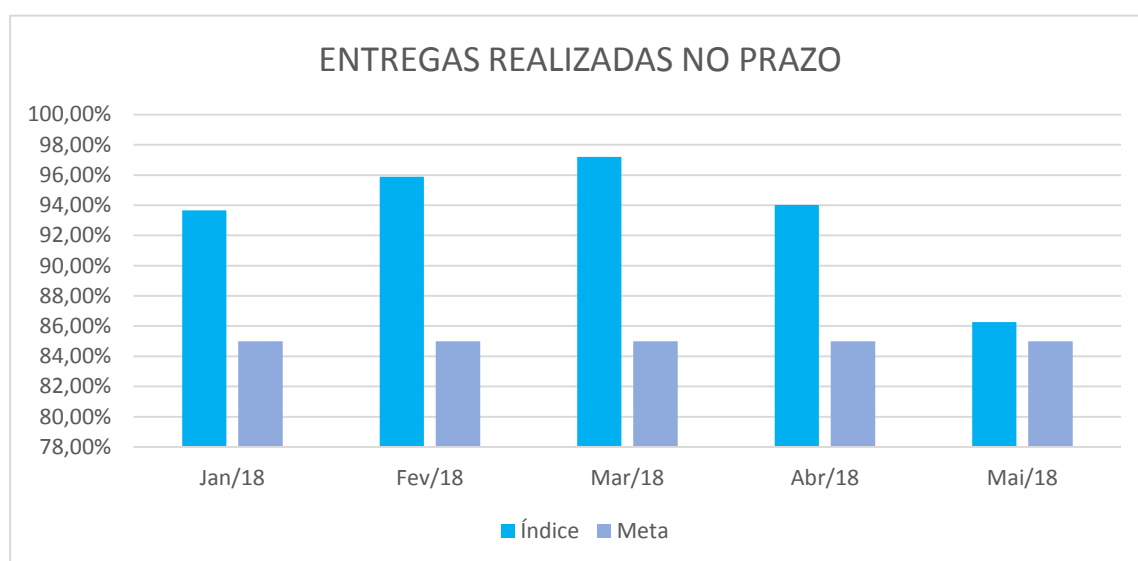
Quadro 11 - Situação dos indicadores da Logística no ano 2018

INDICADOR	META	MÊS	ÍNDICE
ENTREGAS REALIZADAS NO PRAZO	85%	JAN	93,65%
		FEV	95,88%
		MAR	97,20%
		ABR	94,02%
		MAI	86,27%
PÓS ENTREGA - SATISFAÇÃO DE CLIENTE	80	JAN	87
		FEV	80
		MAR	81
		ABR	83
		MAI	83

Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

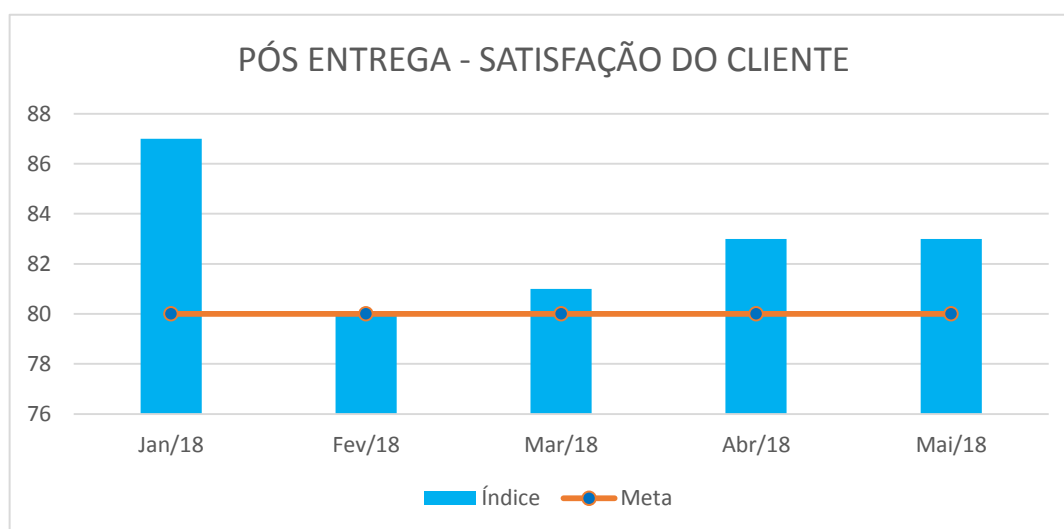
Quando alguma meta não é alcançada, o supervisor da área recorre a algumas ferramentas da qualidade para encontrar e corrigir erros. O que ele destacou foi o método PDCA, que contribui para a identificação do problema, a aplicação da ação para melhoria e o controle dos dados coletados, reiniciando depois o processo para acompanhar sua evolução.

Gráfico 7 - Indicador Entregas Realizadas no Prazo 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

Gráfico 8 - Indicador Pós Entrega – Satisfação do Cliente 2018



Fonte: Qualiex institucional, 2018 (elaborado pela autora)

A entrevista estruturada aplicada aos gestores trouxe uma visão macro do processo quanto organização. Aplicada exclusivamente aos gestores de setores específicos, buscou identificar como estes setores chave contribuem para a melhoria contínua da empresa, de modo a usar os indicadores da gestão da qualidade como fator na tomada de decisão. Identificou também as melhorias após o uso das ferramentas da gestão da qualidade no acompanhamento do desenvolvimento organizacional e a visão dos gestores sobre como o sistema de qualidade está relacionado com a estratégia organizacional.

No primeiro momento, ficou notável a forma como a empresa preza a qualidade nos seus processos e produtos. Embora cada setor tenha uma visão específica do que seja a qualidade, todos eles caminham para o mesmo objetivo: satisfazer o cliente cumprindo os requisitos estipulados. Seja por meio de investimentos em instalações, em tecnologia, para cumprir requisitos legais ou até mesmo para se enquadrar no mercado tão exigente, a Conteflex sempre busca novos conhecimentos, novos métodos de trabalho e novas oportunidades de se manter competitiva, intensificando a qualidade e atraindo mais clientes. Como equipe, os setores constantemente estão em busca da melhoria de seus processos e focam em um objetivo único: entregar o contentor flexível nas condições especificadas pelo cliente e com a melhor qualidade.

A produção controla todo o processo, deste a entrada do insumo na linha de produção até sua consolidação. O planejamento e controle da produção controla a produção hora/hora e tem como objetivo cumprir os compromissos acordados referente prazo de entrega. O controle da qualidade constantemente acompanha os processos de análise, disponibiliza treinamentos e reciclagens aos colaboradores e cria metodologias de trabalho para melhorar a eficiência do setor. A logística se empenha em armazenar nos padrões exigidos, entregar dentro do prazo e nos requisitos determinados pelos clientes.

Quanto aos indicadores como suporte na medição de desempenho, os gestores mostraram a importância que depositam nos indicadores que utilizam para acompanhar o desenvolvimento de seu setor. O setor de produção consegue acompanhar a produtividade e a quantidade de retrabalho, sendo possível identificar as principais causas que proporcionam uma queda no desempenho. O PCP controla o mix programado e as reprogramações de pedidos e estes indicadores proporcionam uma visão mais ampla do que pode ocasionar no não cumprimento dos prazos definidos, de modo a tomar as medidas corretivas. O controle da qualidade, por meio

do controle dos resíduos e das reclamações, consegue focar nos problemas impedindo que cheguem até os clientes e identifica possíveis contratempos que precisam ser corrigidos para não impactar no desempenho. A logística proporciona ao cliente a entrega do produto dentro dos padrões e prazos estabelecidos e controla isso por meio do número de entregas realizadas e do pós-entrega, onde consegue captar a satisfação do cliente.

Na tomada de decisão os supervisores dos setores deixaram claro que grande parte das decisões tomadas partem do acompanhamento do desempenho do setor, sendo necessário muitas vezes fazer certas mudanças para melhorar o processo, até mesmo iniciar uma ação coordenada com outro setor para melhorar o indicador. Como ocorreu no caso do PCP e da Produção, quando não trabalhavam com uma planta definida em células. Mal estruturada, a planta permitia que os colaboradores decidissem qual contentor produzir ocasionando muitas vezes em uma grande quantidade produzida de certo produto enquanto em outro criava-se um gargalo, pois em dado momento o produto ficava acumulado em um processo da produção, atrasando a sua conclusão. Ao verificar que uma planta em células resolvia o problema da produtividade e atendimento dos pedidos programados decidiu então incluir uma gratificação no salário do colaborador, mostrando que o indicador de qualidade permite tomadas de decisão importantes para o desenvolvimento organizacional. Essa decisão foi tomada levando em conta o mix programado que diversas vezes não se mantinha na meta. A produção e o controle da qualidade, por exemplo, tem uma forte influência na quantidade de manutenção que é necessário fazer nas máquinas, na matéria-prima adquirida e no desempenho da mão-de-obra. Uma grande quantidade de retrabalho e resíduos pode ser um indicativo de melhoria nos equipamentos, em manutenções corretivas ou preventivas e na possível reciclagem e treinamento dos colaboradores. O indicador produtividade tem grande atuação na fabricação do produto; caso haja uma queda o supervisor precisa analisar a situação e assim tomar uma decisão: se é máquina que precisa ser substituída ou consertada, se o problema está no próprio colaborador ou se o processo de produção precisa ser remodelado. Os indicadores proporcionam esta visibilidade situacional da organização e tem grande influência na tomada de decisão para melhorar o desempenho. A logística, com os indicadores que coletam as opiniões dos clientes, de modo a receber as sugestões e reclamações referente a entrega, consegue

contribuir de modo a entender as necessidades do cliente muitas vezes não captadas pelo setor comercial da empresa.

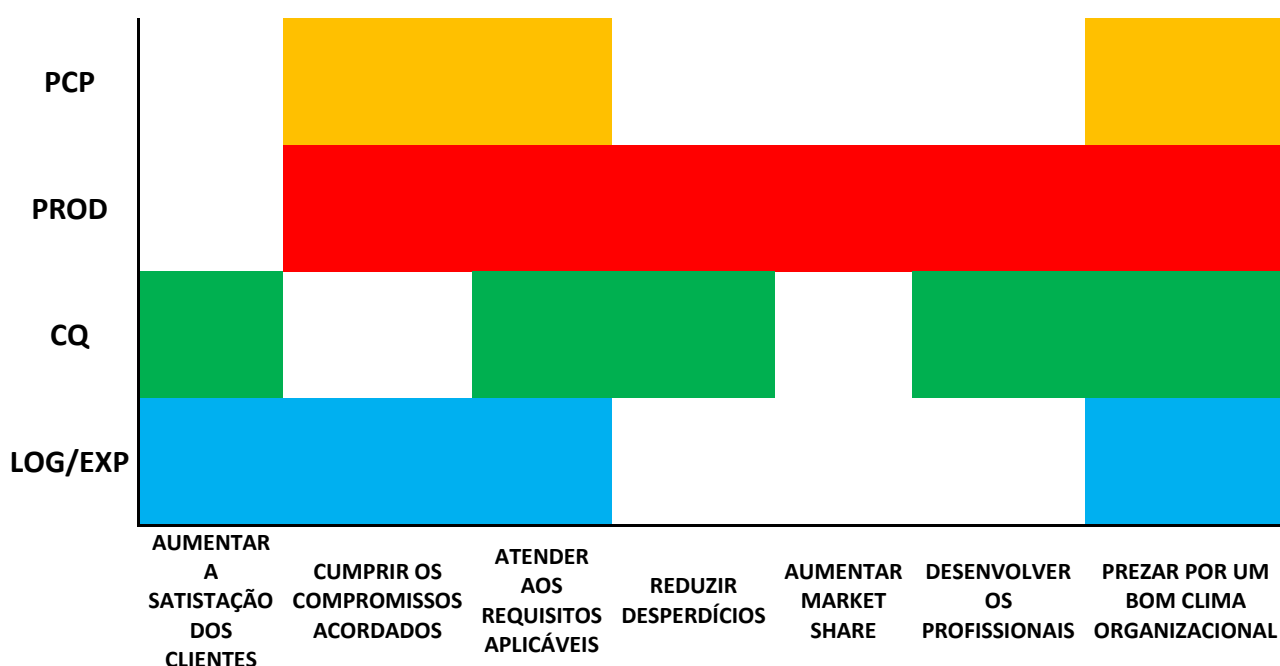
O ponto que chamou atenção no sistema de gestão da qualidade usado pela empresa foi a aceitação por parte dos colaboradores. Sempre em busca da melhoria nos processos, a Conteflex já possuía um sistema de coleta de dados e indicadores para acompanhar o desenvolvimento setorial e as necessárias mudanças, mas todos os supervisores elogiaram e atribuíram a melhoria no acompanhamento dos processos ao sistema Qualiex, adquirido pela empresa para otimizar os processos. Este sistema permite o uso on-line dos dados, compartilhamento de documentos e uma visão geral da situação da organização. Todos os dados coletados alimentam os indicadores no Qualiex que de forma intuitiva gera os resultados e organiza para serem apresentados. Além disso, nele é possível elaborar projetos de melhoria, incluindo o cadastro e acompanhamento do projeto até sua conclusão, possibilita a gestão de risco, de documentos, de tempo, avaliação de desempenho dos colaboradores e gestão de não conformidades, incluindo as tratativas junto ao cliente e planos de ação. Isso mostra que o software Qualiex faz parte do gerenciamento da qualidade de toda a empresa.

Uma questão importante para pontuar é referente ao tempo de empresa dos que estão na supervisão dos setores. Todos possuem acima de 8 anos de empresa e têm o embasamento para relacionar a organização com a busca constante pela melhoria na qualidade. Na entrevista com o gerente geral da Conteflex, que possui 17 anos na empresa, é possível entender o seu posicionamento quanto gerente e como ele conhece o empenho da Conteflex em ser destaque entre tantas outras. Sua política de qualidade envolve o atingimento de objetivos bem delineados, onde toda a organização trabalha em conjunto para alcançá-los. São realizadas reuniões mensais para cada setor apresentar os resultados dos seus indicadores e ele consegue ver o alinhamento dos supervisores, a maneira como trabalham de forma sistêmica. A evolução de planilhas do Excel, apresentações em Power Point para um sistema visualmente agradável, simples e limpo proporciona uma visão de empenho em melhorar os processos, em ter uma base sólida para competir no mercado. Para medir o desempenho é preciso ter uma ferramenta, um indicador para tal e com o direcionamento estratégico organizacional definido, foi possível estabelecer os objetivos da política de qualidade e a partir disso estabelecer as metas a serem alcançadas para o atingimento das mesmas. A gestão da qualidade reformulada, com

novas metodologias de trabalho, proporcionou uma forma simples e ampla de internalizar a qualidade na organização. Indicadores foram definidos, novos sistemas adquiridos e processos importantes adicionados, como foi o caso do mapeamento de mercado, um indicador que antes da gestão da qualidade não havia sido criado. Todo esse acompanhamento consegue determinar se é possível e/ou necessário investir mais, focar em determinado segmento ou até mesmo aumentar a produção. O sistema de gestão tem sido um fator de permanência de clientes e atrativo para novos, tem proporcionado visibilidade à empresa por meio de elogios de auditores e tem contribuído para o posicionamento no mercado e satisfação dos clientes. De acordo com o gerente, após a primeira certificação ISO, a organização deu um grande salto na gestão e qualidade e permitiu uma visão mais clara e ampla de toda o grupo organizacional.

Os supervisores conseguem perceber a relação do sistema de qualidade com a estratégia organizacional por meio do alcance de metas. Todos eles se empenham no acompanhamento dos indicadores, pois percebem que são os responsáveis pelo atingimento dos objetivos da qualidade inscritos no direcionamento estratégico. O gráfico 9 apresenta de maneira simples como cada setor verifica sua participação no atendimento dos objetivos organizacionais.

Gráfico 9 - Relação Setor Organizacional com os Objetivos da Política da Qualidade



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a coleta de dados, 2018.

O supervisor do PCP percebe que tem responsabilidade no cumprimento dos compromissos acordados e atendimento dos requisitos aplicáveis. A produção se enquadra em 6 dos 7 objetivos organizacionais, visto que o supervisor precisa cumprir com os compromissos acordados, atender aos requisitos, reduzir desperdícios, aumentar o Market Share (como foi o exemplo da construção da sala limpa para atender os clientes alimentícios) e desenvolver os profissionais do setor. O supervisor do controle da qualidade entende que seu setor afeta a forma como o cliente percebe o produto. São responsáveis pelo aumento da satisfação do cliente, precisam atender aos requisitos aplicáveis, reduzir o desperdício e desenvolver os profissionais. A logística compreende que é o último setor no processo, que entrega o produto e é responsável por transmitir uma ótima imagem aos clientes. Por isso, o supervisor sempre busca por melhorias nos carregamentos dos veículos, no acondicionamento e identificação do material produzido e sabe que o setor precisa se desempenhar muito bem para aumentar a satisfação do cliente, cumprir os compromissos acordados (entregar no prazo é um deles) e atender aos requisitos aplicáveis (acondicionamento da carga, por exemplo). Todos eles trabalham em equipe, pois percebem que a efetividade desde o início do processo evita problemas futuros e aumenta a confiabilidade da empresa e por este motivo todos eles prezam por um bom clima organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia foi desenvolvida com o objetivo de verificar se o uso de indicadores da qualidade na organização contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais, por se tratar de um tema tão atual e importante na sobrevivência organizacional: a qualidade e a medição de desempenho.

A Conteflex sempre focou na qualidade, desde o início ela busca formas de melhorar o desempenho, metodologias que proporcionem o acompanhamento das mudanças e novos métodos de trabalho que possam contribuir para seu desenvolvimento. Seu direcionamento estratégico está diretamente ligado à qualidade, com objetivos fundamentais que precisam ser alcançados.

Destacando os 4 principais setores organizacionais, aqueles que contribuem consideravelmente no alcance dos objetivos da política de qualidade, foi notável que a organização sabe criar indicadores necessários para o acompanhamento do desempenho, consegue entender a importância do alcance das metas para a estratégia organizacional e os supervisores estão engajados na busca da melhoria contínua. Os indicadores foram estabelecidos precisamente para atendimento dos objetivos descritos na política de qualidade do direcionamento estratégico da organização.

Quanto aos objetivos específicos foi possível perceber que os indicadores são fundamentais na medição de desempenho organizacional e acompanhamento das mudanças, por meio deles os supervisores conseguem ter uma visão clara do desempenho do setor que coordenam de modo a utilizar as informações obtidas para a criação de ações de melhoria. Estes indicadores possuem uma frequência de monitoramento e são apresentados mensalmente para demonstração de resultados, provando assim como o acompanhamento tem sido um fator importante na tomada de decisão, atendendo assim ao segundo objetivo específico. As informações obtidas nos indicadores orientam os supervisores referente decisões e mudanças necessárias, sejam elas nos processos, na estrutura, nos investimentos e na captação de novos clientes. Vale destacar que ela adquiriu um software de gestão da qualidade que trouxe grandes ganhos para a empresa. Os supervisores atribuíram o avanço nas melhorias ao uso deste software que de modo claro otimiza os processos organizacionais, ou seja, após a implantação do sistema de gestão da qualidade a empresa conseguiu agrupar as informações em um único lugar, integrando todos os

setores e embora sempre houve acompanhamento, o software potencializou as informações obtidas.

Os objetivos organizacionais definidos no direcionamento estratégico são de fundamental importância para a organização manter o foco na qualidade do produto, na forma como a empresa quer se tornar destaque no mercado e no modo como o sistema de gestão da qualidade contribui e é responsável pela melhoria organizacional. A pesquisa conseguiu verificar que a organização consegue perceber o alinhamento dos indicadores da qualidade com a estratégia organizacional. Os supervisores entendem seu papel no cumprimento das metas e como elas estão diretamente relacionadas com os objetivos da política de qualidade, isso proporciona uma organização alinhada no mesmo objetivo e empenhada em sempre melhorar seus processos.

Através dos resultados, destacamos que a organização busca constantemente atingir as metas estipuladas nos indicadores, embora em certos momentos acontecimentos desviem o atingimento destas metas, podendo ser controláveis ou não. Neste ponto vale salientar a forma como os supervisores se empenham em entender os motivos do não atingimento das metas. Caso algo fique fora do esperado e do aceitável eles utilizam algumas ferramentas da qualidade para reparar o problema, aplicando ações corretivas. Os supervisores possuem conhecimento na área que coordenam e mantêm-se atentos às metas, além disso, por meio dos indicadores conseguem captar possíveis mudanças nas áreas, incluindo aperfeiçoamento de colaboradores e mudanças nos processos da organização.

A hipótese de que a utilização de indicadores na gestão da qualidade da empresa influencia no alcance das metas definidas pela estratégia organizacional de modo a criar um diferencial competitivo na qualidade do produto/serviço oferecido também foi confirmada, pois o acompanhamento das mudanças por meio de indicadores permitiu à Conteflex medir continuamente a situação empresarial, o que contribuiu para o alinhamento e atualização da sua estratégia de mercado, de forma que hoje a organização possui um certo reconhecimento, é referência no Brasil e com o passar dos anos vem crescendo e se destacando no ramo que está inserida.

Assim, percebemos que a pesquisa responde ao problema proposto: os indicadores de qualidade estão relacionados diretamente na tomada de decisão e no atingimento das metas delineadas na estratégia organizacional. Os indicadores

descrevem de forma clara o desenvolvimento da organização, contribuem para a melhoria contínua e cria um diferencial na empresa.

Como sugestões para trabalhos futuros, propõe-se:

- Estudo da contribuição do software Qualiex em todos os processos organizacionais.
- Estudo das tratativas de não conformidades do produto dentro do software Qualiex.

REFERÊNCIAS

ABIT, **Setor têxtil e de confecção brasileiro fecha 2017 com crescimento**. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento>> Acesso em: 10/06/2018.

ABIT, **Modernização do setor têxtil demanda novo perfil profissional, diz Sebrae**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/noticias/modernizacao-do-setor-textil-demanda-novo-perfil-profissional-diz-sebrae>> Acesso em: 10/06/2018.

ALDAY, Hernan E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v. 03, n. 2, p. 9-16, 2000.

BLOG DA QUALIDADE, **Fluxograma de Processos**. Disponível em: < <http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>> Acesso em: 05 de maio de 2018.

CERTO, Samuel et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CIFS, Invista em Feira. Disponível em: <<http://www.cifs.com.br/invistaemfeira.php>> Acesso em: 24 de abril de 2018.

CIFS, Invista em Feira. Disponível em:<<http://www.cifs.com.br/associados.php?pg=4>> Acesso em: 21 de maio de 2018.

Conteflex, Institucional. Disponível em: <<http://www.conteflex.com.br/institucional>> Acesso em: 24 de abril de 2018.

CUNHA, J. A. C, da, & CORRÊA, H. L. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, 2013.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DINIZ, Daniela M.; CASTRO José. M. de. **Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos**. Rev. Adm. UFSM, Minas Gerais: 2010. p.: 311-325

ENDEAVOR BRASIL, **5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia**. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/5w2h/>> Acesso em: 14 de maio de 2018.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE, **Folha de Verificação**. Disponível em: < <http://www.ferramentasdaqualidade.org/folha-de-verificacao/>> Acesso em: 06 de agosto de 2018.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. INMETRO: Essential Idea Publishing, 2011. 161 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FNQ, **Sistema de Indicadores**. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/o-que-sao-sistemas-de-indicadores>> Acesso em: 12 de maio de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, LUCIANO. **5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>> Acesso em: 14 de maio de 2018.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAUTENCHLEGER, E. P. FLECK, D. STAMM, P. R. **Ferramentas da qualidade: uma abordagem conceitual**. In: 5ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 5, Rio Grande do Sul, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, A. C. R. PAIVA, J. A. de. **Análise dos indicadores de qualidade de uma empresa de telefonia fixa localizada no Estado da Paraíba**. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Paraíba, 2016.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da Qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRODANOV, Cleber. C., FREITAS, Ernani de C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REBELATO, Marcelo G. et al. **Estudo sobre a aplicação de gráficos de controle em processos de saturação de papel** In: XIII SIMPEP, São Paulo, 2006.

SEBRAE, **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-quarta-revolucao-industrial->

do-setor-textil-e-de-confeccao,00bf37c6c70dc510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
Acesso em: 24 de abril de 2018.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAKASHINA, Newton T., FLORES, Mario C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Telles, R. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista de Administração, 2001. p. 64-72.

TEMPLUM, **O que é Fluxograma de Processos?** Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/>> Acesso em: 05 de maio de 2018.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. Agosto, 2005. 26 p.

QUEIROZ, Lísia de Melo et al. **Diagnóstico Organizacional**: Um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Uberlândia-MG. 2005. Disponível em: <<http://www.pablo.prof.ufu.br/artigos/cladea8.pdf> > Acesso em: 20/06/2018.

WELSCH, Glen A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

APÉNDICE

APÊNDICE A – ENTREVISTA DA PESQUISA COM OS SUPERVISORES DA CONTEFLEX

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor:

Nome:

Formação acadêmica:

Função:

Tempo na função:

Tempo de Empresa:

Função anterior (se existir):

Data da entrevista:

Horário da entrevista:

- 1 - Como a organização vem buscando atender as exigências do cliente?

- 2 - Como seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da política de qualidade?

- 3 - A cultura organizacional permite que todos os setores trabalhem em conjunto de modo a contribuir para a melhoria contínua? Como você percebe isso?

- 4 - Como a gestão da qualidade refletiu sobre o setor que você supervisiona e quais mudanças ocorreram?

- 5 - Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade do seu setor?

- 6 - Quais métodos são utilizados no seu setor para esta medição? Como funciona a coleta de dados que alimenta os indicadores? (Planilhas, sistema, entre outros)

- 7 - Como funciona a utilização do software Qualiex no seu setor? Antes do seu uso, como a medição de desempenho era realizada?

8 - Quais os indicadores de qualidade voltados para seu setor? De que modo esses indicadores contribuem para a tomada de decisão?

9 - O uso dos indicadores de qualidade já apontou possíveis ações corretivas em algumas áreas, incluindo as áreas que não estão sob sua supervisão?

10 - Como o indicador de outro setor pode influenciar na tomada de decisão do seu setor?

11 - Em algum momento, depois de fazer o acompanhamento com os indicadores existentes, houve a necessidade de criar um indicador novo?

12 - Normalmente, quais são as principais causas que acarretam no não cumprimento das metas nos indicadores do setor que você supervisiona?

13 - Como seus indicadores afetam diretamente a satisfação do cliente?

14 - A Gestão da Qualidade possui um grupo de ferramentas, algumas delas são: diagrama de causa e efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle, folha de verificação, fluxograma, método PDCA e Plano de Ação 5W2H. Em algum momento alguma dessas ferramentas foram usadas no setor para a gestão da qualidade?

APÊNDICE B – ENTREVISTA DA PESQUISA COM O GERENTE INDUSTRIAL

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor:

Nome:

Formação acadêmica:

Função:

Tempo na função:

Tempo de Empresa:

Função anterior (se existir):

Data da entrevista:

Horário da entrevista:

1 - Como você pode descrever a qualidade na organização como um todo? Qual sua contribuição e sua importância na sobrevivência organizacional?

2 - Como a empresa busca ver essa questão da qualidade dentro da organização?

3 - Você consegue ver um alinhamento dos setores na busca pela qualidade? De que forma?

4 - Antes do uso do Qualiex na Conteflex, qual software era utilizado? Como ele tem contribuído para a gestão da qualidade na organização?

5 - Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade organizacional?

6 - Como os indicadores da qualidade tem contribuído no alcance dos objetivos da política de qualidade que são voltados exclusivamente para o plano estratégico da organização?

7 - De que modo os indicadores organizacionais têm sido de importância na tomada de decisão? Pode citar algum exemplo?

8 - Como os indicadores contribuem para o direcionamento estratégico organizacional e de que modo ajuda a criar um diferencial em relação aos concorrentes?

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor: Produção

Nome: Rodrigo Faustino

Formação acadêmica: Superior em administração

Função: Gerente de Produção

Tempo na função: 3 anos

Tempo de Empresa: 18 anos

Função anterior (se existir): Coordenador de PCP

Data da entrevista: 22/06/2018

Horário da entrevista: 14:30h

Entrevistadora: Como a organização vem buscando atender as exigências do cliente?

Respondente: A empresa está trabalhando muito agora com a reforma da sala limpa, pois os clientes mais exigentes hoje são os de alimentos. Estamos investindo quase 1 milhão de reais na construção de uma sala limpa, que é pra obedecer todos os termos de higiene, de controle até mesmo as pessoas não podem ficar circulando pela fábrica e entrando na sala onde produz bag para alimento. Esse investimento também vai trazer muito mais cliente. Hoje fornecemos atender só parte da legislação alimentícia, então pra atendermos a todos os requisitos precisamos fazer este investimento alto, até mesmo para trazer mais clientes.

Entrevistadora: Como seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da política de qualidade?

Respondente: A minha política no setor é tentar controlar tudo que entra na fábrica, deste o corte, passando para insumo, pra área de consolidação que é onde conseguimos contribuir para isso, para não gerar tanto resíduo. Trabalhamos com o controle do resíduo, para poluir menos o meio ambiente e diminuir ao máximo o desperdício. Por isso trabalhamos em U, começo meio e fim. Antigamente era tudo misturado, então mudamos para atender a qualidade e melhorar o fluxo de fabricação. Além disso, preciso sempre estar em alerta quanto a treinamento dos funcionários, para que estejam sempre atualizados nas novidades referente à fabricação do big

bag, atender ao que foi combinado e especificado pelo cliente e como havia dito antes a construção da sala limpa vai contribuir para atrair mais clientes.

Entrevistadora: A cultura organizacional permite que todos os setores trabalhem em conjunto de modo a contribuir para a melhoria contínua? Como você percebe isso?

Respondente: Sim. Hoje é tudo mais fácil e o trabalho tem um único objetivo: entregar o bag para o cliente. Então hoje temos uma contribuição de todos os departamentos, diferente de antigamente que os setores ficavam em uma disputa e não pensarem em um bem comum. São setores unidos e atualmente temos uma reunião todos os dias com os representantes dos setores para tentar controlar os erros que ocorrem no dia anterior, para não ocorrer mais.

Entrevistadora: Como a gestão da qualidade refletiu sobre o setor que você supervisiona e quais mudanças ocorreram?

Respondente: Ela ajudou a controlar mais, o setor é organizado, mas com a gestão da qualidade, o uso do Qualiex ajudou bastante no controle das documentações.

Entrevistadora: Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade do seu setor?

Respondente: O que mais ajudou na produtividade foi a mudança do nosso layout, que é em formato de U. O que mais motiva também nossos colaboradores é a gratificação, que é um benefício que poucas empresas disponibilizam. Isso ajudou na produtividade da fábrica.

Entrevistadora: Quais métodos são utilizados no seu setor para esta medição? Como funciona a coleta de dados que alimenta os indicadores? (planilhas, sistema, entre outros)

Respondente: Temos células, todas elas têm o analista, que controla a qualidade e quantidade que a cédula produz. Um colaborador coleta estes dados e lança no sistema e também no quadro de produção, que faz parte da área visual. Estamos implantando um sistema para conseguir monitorar isso pelo computador, mas por enquanto pra saber quanto a célula tá produzindo preciso ir fisicamente e olhar o quadro. Ela pega célula a célula, no dia seguinte ela pega os números e informa o resultado da fábrica. Porém eu posso conseguir este resultado hora a hora.

Entrevistadora: Como funciona a utilização do software Qualiex no seu setor? Antes do seu uso, como a medição de desempenho era realizada?

Respondente: Da mesma forma, mas o Qualiex auxilia na somatória dos dados. Antes era por planilhas de Excel. Ele ajuda a apresentarmos números mais precisos.

Entrevistadora: Quais os indicadores de qualidade voltados para seu setor? De que modo esses indicadores contribuem para a tomada de decisão?

Respondente: Meus indicadores são produtividade. Ex.: a programação é 8 mil, tenho que fazer 8 mil, mesmo sendo de produtos diferentes. Hoje o Qualiex controla estes itens, pois antes a produção pegava o item mais fácil e fazia muita quantidade. Hoje trabalhamos dentro da programação. Outro indicador é o retrabalho. Meu indicador é 2,5%, mas sempre buscamos ficar abaixo disso. O de retrabalho me ajuda na tomada de decisão de manutenção, pois me dá ideia de qual máquina devo parar. Se uma célula tiver muito retrabalho, preciso parar ela pra fazer manutenção nas máquinas, para evitar o retrabalho. A parte de produtividade não tenho muitas ações, pois o setor vai bem neste quesito, uso muito quando tem bag com especificação nova na célula, caso a produtividade caia preciso entender o motivo e saber qual decisão tomar: se é a máquina, se é o colaborador ou se o próprio processo de fabricação precisa ser modificado.

Entrevistadora: O uso dos indicadores de qualidade já apontou possíveis ações corretivas em algumas áreas, incluindo as áreas que não estão sob sua supervisão?

Respondente: Sim. Foi no departamento de compras, o material estava vindo com muitas não conformidades, isso impactou no indicador de retrabalho e afetando a produtividade. Além de comprar um material que não prestava e precisávamos jogar fora.

Entrevistadora: Como o indicador de outro setor pode influenciar na tomada de decisão do seu setor?

Respondente: O que pode influenciar no meu setor é o índice de reprogramação do PCP, pois a reprogramação também impacta no meu setor, afinal preciso mudar todo o planejamento e incluir outros setups na programação, o que pode prejudicar minha produtividade.

Entrevistadora: Em algum momento, depois de fazer o acompanhamento com os indicadores existentes, houve a necessidade de criar um indicador novo?

Respondente: Por enquanto ainda não.

Entrevistadora: Normalmente, quais são as principais causas que acarretam no não cumprimento das metas nos indicadores do setor que você supervisiona?

Respondente: De produtividade: Bag com dificuldade maior, que seja novo ou não seja muito produzido na fábrica. Defeitos nas máquinas pode ocasionar em retrabalho, então a manutenção tem que tirar ela, verificar a peça que mais quebra e fazer a reposição.

Entrevistadora: Como seus indicadores afetam diretamente a satisfação do cliente?

Respondente: Entregando conforme o PCP programou e a parte da qualidade, referente as especificações.

Entrevistadora: A Gestão da Qualidade possui um grupo de ferramentas, algumas delas são: diagrama de causa e efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle, folha de verificação, fluxograma, método PDCA e Plano de Ação 5W2H. Em algum momento alguma dessas ferramentas foram usadas no setor para a gestão da qualidade?

Respondente: Usamos mais quando não conseguimos atingir os indicadores, mas fora isso uso mais os indicadores que me dá uma visão mais geral. Se eu tiver algum problema que não permita acompanhar o processo, aí vou precisar utilizar ferramentas novas. Exemplo do 5W2H, que utilizamos para criar planos de ação quando não alcançamos as metas previstas nos indicadores.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor: PCP – Planejamento e Controle de Produção

Nome: Wilden Matos Macedo

Formação acadêmica: Engenheiro de Produção

Função: Supervisor de PCP

Tempo na função: 3 anos

Tempo de Empresa: 6 anos

Função anterior (se existir): Programador de Produção

Data da entrevista: 20/06/2018

Horário da entrevista: 13:00h

Entrevistadora: Como a organização vem buscando atender as exigências do cliente?

Respondente: Tamires, a organização vem atendendo as especificações estabelecidas, recebendo feedback do setor comercial. Desse modo conseguimos entender o que os clientes esperam da organização.

Entrevistadora: Como seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da política de qualidade?

Respondente: Através dos controles de produção hora/hora, com o objetivo de cumprir com os compromissos previamente acordados. Também por meio dos indicadores, onde buscamos sempre nos mantermos na meta. Outra coisa também que precisamos levar em conta é o atendimento aos requisitos estabelecidos.

Entrevistadora: A cultura organizacional permite que todos os setores trabalhem em conjunto de modo a contribuir para a melhoria contínua? Como você percebe isso?

Respondente: Sim. Quando surge uma ideia para melhorar um processo por exemplo, os outros setores são envolvidos numa reunião como o objetivo de avaliar os impactos/impactados dessa possível melhoria.

Entrevistadora: Como a gestão da qualidade refletiu sobre o setor que você supervisiona e quais mudanças ocorreram?

Respondente: Com a criação de indicadores de acompanhamento, conseguimos medir e conseqüentemente melhorar nossos controles. Atualmente controlamos

nossa produção desde a fase de corte até a prensagem dos produtos, sendo acompanhadas de hora em hora, tomando ações quando ocorre alguma anomalia.

Entrevistadora: Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade do seu setor?

Respondente: Tem sido importante para saber se as metas traçadas estão sendo alcançadas. Uma instrução de serviço diz que se o seu indicador ficar 3 meses fora, de maneira sequenciada, tem que abrir uma não conformidade e plano de ação e quem abre é a gestão da qualidade. A qualidade abre a não conformidade e reporta ao supervisor para montar um plano de ação. Porém, isso não impede que não possa abrir em um mês, no qual ficou fora da meta. Além do mais, algumas vezes o motivo para ficar fora da meta pode estar fora de nosso controle para resolver, por exemplo: a greve dos caminhoneiros.

Entrevistadora: Quais métodos são utilizados no seu setor para esta medição? Como funciona a coleta de dados que alimenta os indicadores? (planilhas, sistema, entre outros)

Respondente: Controle de produção hora/hora em todas as etapas do processo produtivo. As coletas de dados são feitas através de sistema MRP, Qualiex e controle em planilhas.

Entrevistadora: Como funciona a utilização do software Qualiex no seu setor? Antes do seu uso, como a medição de desempenho era realizada?

Respondente: A utilização do Qualiex nos auxilia na gestão de nossos indicadores de desempenho, elaboração de projetos, gestão de não conformidades, gestão de riscos, gestão de documentos, gestão de tempo e etc. Antes do Qualiex as coletas de dados para alimentar os indicadores eram realizadas unicamente em planilhas de Excel onde os outros setores não tinham acesso e a apresentação desses indicadores eram feitas em *PowerPoint*. Nas reuniões dos indicadores, apresentávamos os slides assim como ocorre hoje, porém atualmente utilizamos o Qualiex, onde já alimentamos com os dados para o sistema gerenciar.

Entrevistadora: Quais os indicadores de qualidade voltados para seu setor? De que modo esses indicadores contribuem para a tomada de decisão?

Respondente: Atendimento ao MIX programado e reprogramação de produção.

Ajudam no momento que é necessário atender a um pedido emergencial, além de dar uma base de como anda o setor. Exemplo: caso não atendamos os mix programado, avaliamos os motivos e abrimos planos de ação.

Entrevistadora: O uso dos indicadores de qualidade já apontou possíveis ações corretivas em algumas áreas, incluindo as áreas que não estão sob sua supervisão?

Respondente: Sim. Por meio da medição do desempenho, percebemos que era necessário mudar o layout da planta da fábrica. O PCP, junto com a produção percebeu que seria necessário alterar a forma de trabalho dos colaboradores onde eles escolhiam o bag que queriam costurar, criava gargalos na produção e atrasava a conclusão do pedido programado. Agora está em células, onde cada equipe precisa concluir uma programação e não pode escolher, além do transporte dentro da planta ter diminuído. O fluxo ficou limpo e mais rápido. Agora eles recebem por produtividade, então para ganhar a gratificação mensal eles precisam trabalhar em equipe, isso permite que haja cobranças dentro do grupo. Nunca mudamos os indicadores que existem, mas já houve a necessidade de mudar a forma de coletar os dados, para contribuir com outro setor.

Entrevistadora: Como o indicador de outro setor pode influenciar na tomada de decisão do seu setor?

Respondente: O PCP precisa cumprir com as datas previamente acordadas com o setor comercial. Por exemplo se o indicador de retrabalho aumentar, provavelmente a data previamente acordada não será cumprida, dessa forma será preciso tomar ações para cumprir a data ou minimizar os impactos no cliente.

Entrevistadora: Em algum momento, depois de fazer o acompanhamento com os indicadores existentes, houve a necessidade de criar um indicador novo?

Respondente: Sim. Tínhamos o indicador referente a eficiência produtiva que sempre ficava dentro da meta estabelecida. O fato é que nós programávamos 4 itens diferentes A, B, C e D. O mais complexo não era produzido e o mais simples ficavam muito acima da meta (exemplo: o mais simples era programado 1000/dia peças mas fabricavam 1500 em um único dia). Em quantidade de peças a meta era alcançada, porém no atendimento ao MIX não, pois produzia apenas 3 itens.

Entrevistadora: Normalmente, quais são as principais causas que acarretam no não cumprimento das metas nos indicadores do setor que você supervisiona?

Respondente: No meu setor o que mais impacta são quebra de maquinário e falta de matéria prima.

Entrevistadora: Como seus indicadores afetam diretamente a satisfação do cliente?

Respondente: Se não entregarmos os pedidos na data previamente acordada, nossos clientes podem ficar sem embalagem, parando sua produção e consequentemente ficando insatisfeito.

Entrevistadora: A Gestão da Qualidade possui um grupo de ferramentas, algumas delas são: diagrama de causa e efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle, folha de verificação, fluxograma, método PDCA e Plano de Ação 5W2H. Em algum momento alguma dessas ferramentas foram usadas no setor para a gestão da qualidade?

Respondente: Sim. O Diagrama de Pareto que contribuiu na priorização dos principais problemas a serem resolvidos e o 5W2H que ajuda na definição amarrada dos responsáveis, prazos, local, etc, para criação de planos de ação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor: Controle de Qualidade

Nome: Daniel Santos Lima

Formação acadêmica: Superior em administração (cursando)

Função: Supervisor de Controle da Qualidade

Tempo na função: 4 anos

Tempo de Empresa: 8 anos

Função anterior (se existir): Analista de Qualidade / Inspetor de Qualidade

Data da entrevista: 21/06/2018

Horário da entrevista: 15:00h

Entrevistadora: Como a organização vem buscando atender as exigências do cliente?

Respondente: A empresa vem investindo muito em estrutura física e tecnologia para ofertar cada vez mais a confiabilidade do produto. Também estamos sempre buscando atender a todas as legislações aplicáveis aos produtos e aos processos.

Entrevistadora: Como seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da política de qualidade?

Respondente: Através de gerenciamento das rotinas e indicadores do controle de qualidade, cursos e treinamentos para a equipe, melhoria dos procedimentos internos, criação de metodologias para melhorar a efetividade do setor. Tem mais, a forma como o produto chega no cliente também é de minha responsabilidade, afinal eu controlo a qualidade o produto. Ou seja, contribuo na satisfação do cliente atendendo às especificações deles e também reduzindo os desperdícios no processo.

Entrevistadora: A cultura organizacional permite que todos os setores trabalhem em conjunto de modo a contribuir para a melhoria contínua? Como você percebe isso?

Respondente: A cultura ela permite isso. Embora por se tratar de uma empresa que tem muitas pessoas no processo produtivo é mais difícil fazer uma cultura mais homogênea. Então a cultura permite, mas nem todos tem o mesmo nível de pensamento e os mesmos anseios, mas a empresa busca sempre incentivar as pessoas a pensarem em melhoria, inclusive melhoria para o seu tempo de trabalho na empresa, melhoria das rotinas, melhoria da sua situação profissional, como cargos

e dessa forma é possível contribuir. E por ser manufatura, exige um pouco mais de esforço dos gestores neste sentido.

Entrevistadora: Como a gestão da qualidade refletiu sobre o setor que você supervisiona e quais mudanças ocorreram?

Respondente: Refletiu bastante na fábrica inteira nos últimos 2 anos. Essa mudança foi muito forte, inclusive foi estrutural. O coordenador da Gestão da Qualidade foi substituído e essa nova gestão veio com uma nova metodologia de trabalho e caiu como uma luva para o nosso seguimento. Incentivou o restabelecimento das instruções de serviços, dos procedimentos e isso tudo fez com que a gestão ficasse mais profissional. O que mais mudou foi a gestão profissional, com uma metodologia diferente e até mesmo tornou a parte administrativa mudou na produtividade, tornou o trabalho mais seguro e mais fácil no controle de qualidade.

Entrevistadora: Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade do seu setor?

Respondente: Já era feito e é importante porque você consegue mensurar o nível de produtividade de cada pessoa, de cada setor, de cada operação e com isso é possível você estabelecer metas e essas metas podem ser atingidas e podem ser reavaliadas porque com a melhoria da produtividade, da gestão, estas metas tendem a ser melhoradas e consegue otimizar mais ainda a utilização dos recursos, sejam eles equipamentos, de estrutura ou mão de obra.

Entrevistadora: Quais métodos são utilizados no seu setor para esta medição? Como funciona a coleta de dados que alimenta os indicadores? (planilhas, sistema, entre outros)

Respondente: Na medição de desempenho do trabalhador, utilizamos a avaliação de desempenho semestral, onde o trabalhador é avaliado sobre alguns critérios pré-definidos de acordo com sua função, as pessoas são avaliadas por igual em sua categoria e isso permite dar um feedback ao colaborador. Essa avaliação é feita por meio do Qualiex. Temos ainda a avaliação índice de defeito encontrado na operação de análise, são os defeitos barrados na inspeção final do produto e isso gera uma estatística, o que faz com que a gente aumente ou direcione a manutenção preventiva, realização de novos treinamentos e tantas outras ações para corrigir o problema.

Estas anotações são feitas pelo analista e a coleta de dados é tratada no programa Excel.

Entrevistadora: Como funciona a utilização do software Qualiex no seu setor? Antes do seu uso, como a medição de desempenho era realizada?

Respondente: O software Qualiex no meu setor funciona para verificação e impressão das fichas técnicas, tratativas de não conformidade, cadastro de projetos de melhoria ou de ação corretiva de auditorias de clientes, de certificação e internas. Antes do Qualiex, a medição do índice de defeito era feita toda no Excel, hoje o tratamento é feito uma parte no Excel e é lançado isso no Qualiex, que gera os gráficos e acompanha como indicador. A medição de desempenho do colaborador antes era feita por meio do feedback: quando havia um comportamento muito bom e quando era necessário fazer algum ajuste no comportamento, porém não existia uma metodologia de avaliação de desempenho do colaborador. As avaliações de desempenho do setor são feitas por meio de indicadores, mas o Qualiex (que é intuitivo) facilitou a coleta de dados e ajudou bastante na visualização dos dados, contribuindo na tomada de decisão.

Entrevistadora: Quais os indicadores de qualidade voltados para seu setor? De que modo esses indicadores contribuem para a tomada de decisão?

Respondente: Indicador de índice de resíduo e o indicador de reclamações de clientes. O de resíduo mede a geração de resíduos de todo o processo de fabricação e as reclamações onde verifica-se as reclamações dos clientes e quais reclamaram, tem metas estabelecidas e o setor se esforça pra trabalhar atingindo a meta esperada. Ajudam muito a ter uma visão de maneira macro do desempenho do setor e do desempenho de determinados processos também, como por exemplo: o índice de resíduo de fabricação, pode mostrar equipamentos que desperdiçam matéria-prima ou tem operador que está mal treinado.

Entrevistadora: O uso dos indicadores de qualidade já apontou possíveis ações corretivas em algumas áreas, incluindo as áreas que não estão sob sua supervisão?

Respondente: Já apontou e sempre aponta ações corretivas, mas como o gerenciamento do meu setor é diário, as ações corretivas são ações menores, pois são tomadas todos os dias, pontualmente. Torna a ação um pouco mais fácil de ser

realizada e ações fracionadas, ao invés de ter um resultado mensal, com ações maiores e menos eficientes. Hoje nós temos ações pontuais em cima de cada problema que representou mais naquele indicador e isso torna a gestão mais efetiva destes desvios.

Entrevistadora: Como o indicador de outro setor pode influenciar na tomada de decisão do seu setor?

Respondente: São os indicadores de quebra de equipamento e de intervenções na manutenção, que podem afetar a qualidade do produto, necessitando de um controle mais intenso da qualidade e também pode influenciar no índice de resíduos.

Entrevistadora: Em algum momento, depois de fazer o acompanhamento com os indicadores existentes, houve a necessidade de criar um indicador novo?

Respondente: Até o momento não. Temos indicadores bastante estratificados, contribui para o perfeito atendimento da necessidade de medição.

Entrevistadora: Normalmente, quais são as principais causas que acarretam no não cumprimento das metas nos indicadores do setor que você supervisiona?

Respondente: Quebra de equipamentos, qualidade da matéria-prima, falhas relacionadas à mão-de-obra.

Entrevistadora: Como seus indicadores afetam diretamente a satisfação do cliente?

Respondente: O indicador de reclamação de cliente afeta diretamente na satisfação do cliente, pois quanto menos reclamação houver, mais satisfação o cliente vai ter. A tratativa da não conformidade bem realizada ajuda a reduzir o índice de insatisfação quando há algum problema ou algum desvio relacionado ao produto ou a prestação de serviço, que também está no pacote do produto.

Entrevistadora: A Gestão da Qualidade possui um grupo de ferramentas, algumas delas são: diagrama de causa e efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle, folha de verificação, fluxograma, método PDCA e Plano de Ação 5W2H. Em algum momento alguma dessas ferramentas foram usadas no setor para a gestão da qualidade?

Respondente: As principais ferramentas que utilizamos e que já utilizávamos na gestão da qualidade antiga são: os 5 porquês, o Ishikawa, o Diagrama de Pareto, a Lista de verificação e o Histograma. Elas trazem benefícios, pois é a maneira metodológica de tratar qualquer situação. O nível de efetividade é maior. O gráfico de Pareto é muito importante no gerenciamento do resíduo, pois com ele conseguimos perceber quais são os índices de perdas que mais representam dentro do indicador, mostrando onde precisamos atuar primeiro. Resolvendo os maiores índices, conseguimos resolver os outros com mais rapidez.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor: Logística

Nome: Lucas Bellini

Formação acadêmica: Superior em administração (cursando)

Função: Supervisor de logística

Tempo na função: 3 anos

Tempo de Empresa: 10 anos

Função anterior (se existir): Supervisor de almoxarifado

Data da entrevista: 18/06/2018

Horário da entrevista: 18:00h

Entrevistadora: Como a organização vem buscando atender as exigências do cliente?

Respondente: Cada vez mais, os clientes vêm ficando bem mais exigentes quando se trata de pedido programado. Pedido spot a empresa consegue ter alguma barganha em cima, consegue manter prazo e prazo de pagamento e depender da exigência a data da entrega. Só que empresas grandes, que trabalham com programação, que fecha contrato, isso é uma coisa que a empresa tem que lidar, abrir uma exceção, pois precisa acatar a exigência dos clientes. Exemplo da Nestlé que estipula o prazo de pagamento dela em 60/90/120 dias, então assim, produzimos, compra, pagamos, não medimos o prazo de 45 dias e vai receber o primeiro pagamento com 60 dias. E hoje precisamos atender os pedidos dela, deixar quantidade em estoque programado, então além da empresa ter o custo pra comprar o insumo, pagar mão de obra direta e indireta, custos fiscais e mais o custo fixo, ainda tem que manter o produto em estoque. Porque o prazo mínimo de solicitação deles é de 7 dias, solicitou, temos 7 dias pra entregar no cliente. A empresa tá tendo que acatar cada vez mais as solicitações desses clientes, que eles são firmes e em relação a você ter este contrato fechado por um ano de fornecimento. A empresa oferece um contrato de 1 milhão de bag por x valor, se o cliente aceitar, fecha o contrato. Então, hoje ela vem atendendo as exigências do cliente nessas situações. Em relação as especificações dos produtos é uma coisa de cliente pra cliente e é algo que somos obrigados a atender, então atendemos prazos de entrega e pagamento e especificações, como: sala limpa, programas de limpeza, programas de BPF,

programas sociais. Além de tudo, ainda tem estes programas que temos que fazer parte.

Entrevistadora: Como seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da política de qualidade?

Respondente: A expedição tem feito projetos de redução de custos, em relação a agregar valor ao produto, a gente conseguiu reduzir o tempo de entrega do produto em 2016 quando foi trocada a gestão, em dois anos conseguimos reduzir de 9 dias para 5 dias. Estamos fechando uma média de 4,8 dias de entrega geral dos produtos, então consideravelmente a gente quebrou isso pela metade, sem contar no custo de transportadora que foi reduzido. Tivemos projetos como a paletização dos produtos, que eram totalmente desorganizadas, cada cliente era enviando um tipo de paletização e fizemos um projeto de padronização dos paletes, então hoje 100% dos clientes recebem paletes padrão, quando falo padrão é da mesma forma que é feita, paletes PBR 1m x 1,2m, e a forma de paletização com fita, stretch e proteção. Produtos de alimentos vão mais protegidos em saco de ráfia, a altura tbm é padrão, saindo deste padrão só quando o cliente solicita a especificação. Também temos a rastreabilidade dos produtos, 100% do produto, que foi a implantação do código de barra que permite essa rastreabilidade, antigamente se perdia muito fácil a rastreabilidade do produto e com o projeto do PW conseguimos tá fazendo isso. Entramos na área de qualidade do projeto com estes projetos, atendendo a política dentro da satisfação do cliente. Temos recebido elogios nas ultimas consultas feitas no indicador do pós entrega em relação este tipo de situação, as datas são acordadas, na paletização e na rapidez que tá sendo entregue e também tínhamos problemas com a conduta do motorista, que há muito tempo não temos mais reclamações, no qual resolvemos com o bate papo que temos com eles.

Entrevistadora: A cultura organizacional permite que todos os setores trabalhem em conjunto de modo a contribuir para a melhoria contínua? Como você percebe isso?

Respondente: Acredito que sim. De uma forma ou outra a empresa já tinha essa cultura, ela sempre, desde quando foi implantada em 2009, a gestão da qualidade ela veio com o intuito de amarrar todos os setores, para que não tomem decisões isoladas e dois anos depois que o Qualiex foi adquirido, percebe-se mais ainda o quanto que ficou forte essa questão do trabalho em equipe. Hoje você faz cotação dentro do

Qualiex, então ele vai pulando de setor em setor buscando as respostas e armazenando. Hoje temos a integração, fora a parte informal que sempre batemos papo, que fazemos reuniões e algumas coisas ajudam nesse desenvolvimento. Então acredito que sim, a empresa através de sistemas conseguiu integrar mais ainda os setores, essa parte em conjunto, logicamente que a área de comunicação pode tá melhorando sempre, mas melhorou muito essa parte de comunicação na empresa.

Entrevistadora: Como a gestão da qualidade refletiu sobre o setor que você supervisiona e quais mudanças ocorreram?

Respondente: Ela veio para validar as informações, para criar planos de ação, veio para atuar na causa raiz de todos os problemas, então eu posso dizer que a gente anteriormente ao sistema não tínhamos histórico, não tínhamos como medir as ações, planos a serem criados quando ocorresse um problema. Hoje não, temos um histórico de tudo que ocorre. Com a implantação da qualidade, com a rastreabilidade, você consegue hoje caso ocorra algum problema no cliente, você consegue fazer a rastreabilidade 100% do processo e consegue medir ele, que hoje é o local que a qualidade mais está atuando é na medição dos resultados de cada setor em relação ao histórico dos indicadores, então a qualidade trouxe esse histórico pra dentro da empresa, hoje a empresa consegue rastrear todo seu processo. A qualidade trouxe a visualização de todo o sistema de produção, é perceptível a mudança dela antes e depois da implantação.

Entrevistadora: Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade do seu setor?

Respondente: Entre os programas que tem de 360º, de avaliação por pessoa, isso tem levantado bastante a evolução do colaborador, porque você passa a informar os pontos que cada um precisa melhorar. A partir disso, entramos para o setor, pois cada um melhorando seu desempenho, o setor começa a evoluir. Então quando a gente tem o destaque de cada colaborador, o aperfeiçoamento de cada um o próprio setor já evolui e a gente já tem a resposta da área de qualidade, com os resultados de cada indicador, sabendo onde cada um tem que atuar, sabendo as falhas que ocorreram e isso a gente tendo na mão, o setor começa a evoluir. Então a gente, para falar em aperfeiçoamento a gente busca o histórico, a gente tem um histórico que no primeiro ano dessa nova equipe tínhamos 6 não conformidades, pulamos para o segundo com

4 e esse temos 2, percebemos que ao longo dos anos vem diminuindo as não conformidades, isso externamente. Internamente, nos três anos tivemos uma evolução, no primeiro ano tivemos 3 não conformidades, no segundo 1 e esse ano ainda não passamos pela auditoria no setor em relação a IS. A gente evoluiu tanto externo, quanto internamente. Estes treinamentos que a própria empresa disponibiliza e o amadurecimento das pessoas evolui pra isso, os resultados do Rh, mais os resultados da qualidade, mais a maturidade é o que tá dando esse aperfeiçoamento para o setor.

Entrevistadora: Quais métodos são utilizados no seu setor para esta medição? Como funciona a coleta de dados que alimenta os indicadores? (planilhas, sistema, entre outros)

Respondente: A gente hoje utiliza o Qualiex, é a base de todas as medições que são feitas em relação a qualquer indicador que utilizamos ou até mesmo registros de não conformidades, melhorias no sistema ou projetos. Então tudo que é medido hoje dentro da empresa, o método usado é o Qualiex. No setor temos indicadores que são preenchidos diariamente, como coleta de dados, coleta de saída, rastreabilidade e tem outros que são feitos no fechamento do mês que é em relação ao pós entrega e ao fechamento do indicador frete x faturamento, então o setor trabalha hoje com 7 indicadores, alguns são coletados diariamente e outros no final do mês. O pós-venda é feito por meio de ligação para os clientes, onde fazemos uma série de perguntas chaves, simples, que dão uma visão geral do quanto o cliente está satisfeito com a organização e ainda solicitamos uma nota de 0 a 5 para entender melhor seu nível de satisfação. As entregas em atraso fazemos por meio da planilha de acompanhamento de carga, onde rastreamos o motorista e alimentamos a planilha de rastreamento com os dados coletados. Lá indicamos a data acordada e o dia entregue, e se houve atrasos destacamos o motivo. Depois passamos estas informações para o Qualiex, que gerencia os dados e cria os gráficos.

Entrevistadora: Como funciona a utilização do software Qualiex no seu setor? Antes do seu uso, como a medição de desempenho era realizada?

Respondente: O Qualiex é um programa mais robusto, ele trouxe essa parte de medição, de qualidade, numa área completa. Desde 2006, que foi a implantação do Protheus, que hoje faz parte do programa ToTvs, ele tem um módulo que chama

Qualidade, só que não tinha essa visão moderna, não se adequou e com o tempo não foi se atualizando. A entrada da Qualiex trouxe essa nova visão de medição em relação a área de qualidade, dentro do Qualiex, fazendo uma comparação com os sistemas antigos, ele hoje traz indicadores internos, que o outro programa não tinha, ele faz avaliação de risco de cada setor, então hoje o setor de expedição trabalha com 22 riscos cadastrados e não tínhamos este tipo de avaliação do Protheus, hoje ele traz um módulo de conformidade de um módulo de projeto, pra tá registrando e tratando e armazenando as informações e ocorrências, hoje tem um módulo de reunião onde são arquivadas as atas e temos a busca de assuntos tratados, temos o módulo de auditoria interna dentro do sistema. Ele só agregou, é um sistema completo, um dos melhores disponíveis para empresas no Brasil, atendendo qualquer outro tipo de empresa é muito aberto, amplo.

Entrevistadora: Quais os indicadores de qualidade voltados para seu setor? De que modo esses indicadores contribuem para a tomada de decisão?

Respondente: Hoje a área de expedição contempla 5 indicadores, é... indicadores de desempenho de entrega: indicador de atraso e pós entrega, indicador de frete versus faturamento, sobras de produto e controle de inventário, todos os indicadores são de resultados da qualidade e todos os resultados trimestralmente são analisados pela alta gerência e o resultado se está dentro da meta continua com a mesma ação que vem sendo tomada, se tiver alguma divergência ou tiver fora é feito um plano de ação para correção.

Entrevistadora: O uso dos indicadores de qualidade já apontou possíveis ações corretivas em algumas áreas, incluindo as áreas que não estão sob sua supervisão?

Respondente: Sim, sim. Os resultados dos indicadores já geraram planos de ação em cima da área da logística e também já gerou ação em cima de outra área. Por exemplo, a gente já teve planos de ação em relação ao setor de logística onde pedidos foram entregues pela metade, não entregando em sua totalidade do pedido e gerou planos de ação proibindo este tipo de faturamento ou se acontecer algum tipo de problema em relação à produção já gerou planos de ação para produzir uma quantidade maior, não sei se consegui ser claro, por exemplo: o pedido tem 1000 peças e gerou 990, então pra você fazer estas 10 peças se torna trabalhoso, então um plano de ação que entrou em conjunto com outro setor foi a geração de pedido

com 3% a mais, então todos os pedidos hoje saem com 3% a mais é... já pra não acontecer este tipo de problema. E um plano de ação que os indicadores indicou foi o faturamento com urgência, quando o pedido é passado com urgência, você acaba tendo algum problema em rota ou em carregamento que acarreta no atraso no cliente. Então a gestão do faturamento, a solicitação de faturamento passou a ser da própria área de expedição e o que ficou de responsabilidade para o setor comercial foi a geração de datas dentro do pedido, hoje quem emite a solicitação de faturamento é a própria área de expedição para não ocorrer este tipo de erro.

Entrevistadora: Como o indicador de outro setor pode influenciar na tomada de decisão do seu setor?

Respondente: Temos hoje o indicador do PCP de atendimento ao mix que a cada aumento do indicador dele, de não atendimento ao mix, impacta diretamente no setor da logística, porque ele não atendendo o mix não atende a data de entrega, não atendendo a data de entrega do produto a área de expedição não consegue realizar o faturamento em dia, conseqüentemente, vai impactar na entrega ao cliente, produto vai chegar atrasado no cliente.

Entrevistadora: Em algum momento, depois de fazer o acompanhamento com os indicadores existentes, houve a necessidade de criar um indicador novo?

Respondente: Sim. Inicialmente quando a gente começou os trabalhos na área de expedição e logística só tinha 1 indicador e hoje temos 5. Então com o amadurecimento do setor foi ficando visível que exista mais situações a serem controladas e a serem medidas. Com o passar do tempo foi-se criando, tanto que hoje temos 5 e na mudança de semestre já será informado dois novos indicadores dentro do setor. Hoje eles estão em análise para verificar como ele vai ser medido, mas a gente já sente a necessidade. Estes dois novos indicadores vão ser para medir a eficiência de entrega de pedidos completos e outro indicador que vai ser a eficiência na qualidade do armazenamento do produto. Um é para medir o percentual de pedidos que saem incompletos e o segundo é para medir a qualidade no armazenamento, porque com o decorrer do tempo percebemos que certos tipos de armazenamento incorreto acabavam rejeitando o produto dentro do armazém, então isso quer dizer que o processo foi feito perfeitamente e por algum motivo foi rejeito no acondicionamento do armazém, vamos começar a medir este problema também.

Entrevistadora: Normalmente, quais são as principais causas que acarretam no não cumprimento das metas nos indicadores do setor que você supervisiona?

Respondente: Como dito anteriormente, o atraso na entrega quando ocorre é ocasionado pelo não atendimento do mix programado. Então... se o PCP não consegue entregar o combinado na data, a logística também não consegue entregar na data acordada com o cliente. A menos que tenhamos um prazo bem longo pra entrega, o que quase nunca ocorre. Outro fator também é se a qualidade não controlar a produção como especificado e o produto for entregue ao cliente com defeitos e fora da especificação solicitada. Isso vai ocasionar em um pós-venda negativo, devido a insatisfação do cliente. Outro fator referente satisfação do cliente é referente o acondicionamento, dito anteriormente. Para isso já estamos criando um indicador para acompanhamento.

Entrevistadora: Como seus indicadores afetam diretamente a satisfação do cliente?

Respondente: Eles afetam diretamente no cliente porque sem eles não conseguiríamos identificar os erros que ocorrem, atualmente empresas novas dentro do mercado que não tem expertise de verificar seu processo, também não conseguem verificar os erros, onde poderão fazer as melhorias. Os indicadores de todos os setores sempre destacam algum tipo de desvio e a partir do momento que este desvio é evidenciado é feito um plano de ação, ou seja, é em conjunto. Muitas vezes você precisa ter investimento dentro do seu plano de ação ou muitas vezes é mais um ajuste de indicadores para entender qual o mercado que você atua. Na implantação de um indicador, acaba-se usando um indicador geral, mas a partir do momento que você começa a entender seu processo estes indicadores passam a ser ajustados e todos eles afetam diretamente em algumas não conformidades que recebemos. Exemplo da não conformidade que rebemos do fornecimento fora do padrão que apesar de ser competência da qualidade, a logística torna-se responsável por isso e se o cliente não tivesse evidenciado isso, talvez poderia ocorrer com outro cliente nosso, mas com a reclamação de um foi feito o plano de ação, que foi aceito pelo cliente e esta não conformidade não ocorreu novamente. Com o controle de indicadores, o problema pode ocorrer uma vez, mas com o plano de ação ele não passa para os clientes. Ou seja, a maturidade contribui na qualidade do produto.

Entrevistadora: A Gestão da Qualidade possui um grupo de ferramentas, algumas delas são: diagrama de causa e efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle, folha de verificação, fluxograma, método PDCA e Plano de Ação 5W2H. Em algum momento alguma dessas ferramentas foram usadas no setor para a gestão da qualidade?

Respondente: Sim, utilizamos alguns. Mas a ferramenta que utilizamos muito é o método PDCA, onde buscamos identificar o problema e criar uma ação para corrigi-lo. A partir daí passamos a controlar a ação para verificar as melhorias e correções feitas.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Setor: Gerência Geral

Nome: Fábio Luiz Hilário

Formação acadêmica: Superior em Administração, Especialização em Engenharia de Produção e MBA de Gestão Empresarial.

Função: Gerente Industrial

Tempo na função: 3 anos

Tempo de Empresa: 17 anos

Data da entrevista: 20/06/2018

Horário da entrevista: 15:00h

Entrevistadora: Como você pode descrever a qualidade na organização como um todo? Qual sua contribuição e sua importância na sobrevivência organizacional?

Respondente: A Conteflex sempre focou muito na qualidade, desde o início da empresa, por volta de 2001, por atender grandes clientes, sempre foi um requisito dos clientes e pra gente poder se sustentar no mercado. Começamos pequena e fomos crescendo ao longo do tempo, de modo que a qualidade é um diferencial e sempre foi uma política principal, está até na política de qualidade nossa, por conta disso.

Entrevistadora: Como a empresa busca ver essa questão da qualidade dentro da organização?

Respondente: A gestão da qualidade cresce constantemente e sempre surge algo novo no mercado, novas metodologias, algo que vemos que tem resultado, como por exemplo a indústria 4.0, fomos atrás, estudamos para ver o que se adequa ao nosso negócio. Somos uma empresa que inova muito, buscamos sempre o que há de mais novo no mercado.

Entrevistadora: Você consegue ver um alinhamento dos setores na busca pela qualidade? De que forma?

Respondente: Sim e esse é o nosso propósito. Temos uma visão sistema da coisa e esse tipo de sistema permite ver todas as partes se integrando. Talvez as pessoas que trabalham em um único departamento não conseguem ver as coisas se comportando de forma sistêmica, talvez tenha uma visão holística. A minha função

permite enxergar de forma mais ampla, por participarmos das reuniões e por vermos o alinhamento dos setores.

Entrevistadora: Antes do uso do Qualiex na Conteflex, qual software era utilizado? Como ele tem contribuído para a gestão da qualidade na organização?

Respondente: Fazíamos por planilhas de Excel, algo semelhante, mas não era on-line, era compartilhado na rede, cada gestor atualizava, mas era por meio de planilhas.

Entrevistadora: Como medir o desempenho tem sido importante no aperfeiçoamento e na produtividade organizacional?

Respondente: Só podemos fazer gestão do que medimos, então quando foram definidos os indicadores: o que a empresa precisa para atingir os resultados esperados? Através de metas e com elas foi possível criar os indicadores que achamos necessários. Muito surgiu também do planejamento estratégico que fizemos no ano de 2013, então qual vai ser o posicionamento da empresa, verificamos os indicadores necessários para alcançar aquele objetivo.

Entrevistadora: Como os indicadores da qualidade tem contribuído no alcance dos objetivos da política de qualidade que são voltados exclusivamente para o plano estratégico da organização?

Respondente: Todas as auditorias que tivemos ultimamente com grandes empresas, exemplo com a Nestlé, recebemos grandes elogios referente o sistema de gestão. O Qualiex ele deixou muito fácil o processo de acompanhamento, por ser interface web, tem um dinamismo muito grande, tudo on-line, por exemplo a gestão de documentos, temos tudo agrupados em um único sistema, todo nosso sistema de qualidade está dentro do Qualiex e isso funcionou muito bem. Inclusive os auditores elogiam muito ele. Algo que contribui muito para nosso posicionamento no mercado e para a satisfação dos nossos clientes.

Entrevistadora: De que modo os indicadores organizacionais têm sido de importância na tomada de decisão? Pode citar algum exemplo?

Respondente: Através dos indicadores conseguimos saber se devemos investir ou não, se devemos focar em determinado segmento, se devemos aumentar a produção. Por meio deles temos um diagnóstico geral da empresa. Exemplo: Mapeamento de

mercado mesmo, criamos um indicador para tomar decisões de planejamento de vendas, não tínhamos até o momento.

Entrevistadora: Como os indicadores contribuem para o direcionamento estratégico organizacional e de que modo ajuda a criar um diferencial em relação aos concorrentes?

Respondente: Não conheço muito nossos concorrentes nesta parte da gestão, o que posso afirmar é que a partir da criação dos indicadores, 2008-2009, primeira certificação ISO, demos um salto de gestão e de qualidade impressionante. Conseguimos enxergar licenças, fazer o benchmarking, comparar as unidades, tornando as coisas bem mais claras.

APÊNDICE D - TERMO DE ORIGINALIDADE

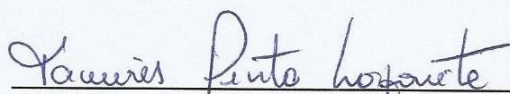
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COLEGIADO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE ORIGINALIDADE

Eu, Tamires Pinto Lafaiete, aluna regularmente matriculada no Curso de Bacharelado em Administração desta Universidade, sob número 11231033, declaro que a monografia "**RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA CONTEFLEX.**", orientada pela professora Annita Kelly C. de Andrade Souza no período 2018.1, como requisito para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração, é produto de minha elaboração própria, desenvolvida com base em referências devidamente indicadas com base nas Normas Técnicas vigentes para indicação de citações (diretas e indiretas) e referências e, sob hipótese alguma, não representa plágio de qualquer material existente e disponível em qualquer meio. Estou cômico: a) do que é plágio; b) que copiar, total ou parcialmente, um trabalho realizado por outra pessoa é inaceitável; c) dos requisitos expostos Lei 9.610, de 19/02/1998, referente a Direitos Autorais; d) das penalidades previstas nos artigos 297-299 do Código Penal Brasileiro.

Em face do exposto, solicito a submissão da mesma à Banca Examinadora para avaliação.

Feira de Santana, 16 de JULHO de 2018.

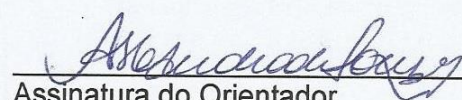


Nome do Aluno: Tamires Pinto Lafaiete

Matrícula: 11231033

RG: 13011604 15

CPF:033.074.495-08



Assinatura do Orientador



CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Fábio Luiz Hilário, gerente industrial da Aceflex do Nordeste Ltda, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada "A relação entre os indicadores do sistema de gestão da qualidade e a estratégia organizacional", sob responsabilidade da pesquisadora Tamires Pinto Lafaiete, na referida empresa. Para isto, serão disponibilizadas à pesquisadora informações relevantes a este estudo.

Feira de Santana, 05 de Junho 2018.

Fábio Luiz Hilário
Gte. Industrial
Aceflex do Nordeste

Fábio Luiz Hilário
Gerente Industrial

Av. Sudene, s/n - Centro Industrial Subaé | Núcleo Tomba - Cep: 44.010-025
Feira de Santana - BA | +55 (75) 2102.2653 | Fax +55 (75) 2102.2667
www.conteflex.com.br