

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL
COMO ESTRATÉGIA DE PRODUTIVIDADE:
O CASO DA CONCESSIONÁRIA
VOLKSWAGEN “SOLIMÕES VEÍCULOS”
DA CIDADE DE MANAUS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MÁRIO DE QUEIROZ PIERRE FILHO
Rio de Janeiro 2001

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL COMO
ESTRATÉGIA DE PRODUTIVIDADE. O CASO DA
CONCESSIONÁRIA VOLKSWAGEN “SOLIMÕES VEÍCULOS” DA
CIDADE DE MANAUS.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

APRESENTADO POR

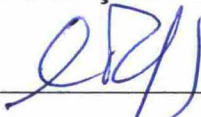
Mário de Queiroz Pierre Filho

E

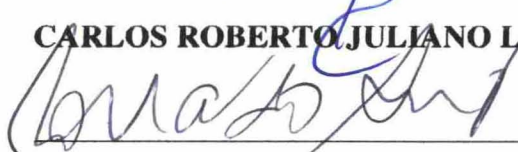
**APROVADO EM: 16.10.2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**



LUIS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO – Doutor



CARLOS ROBERTO JULIANO LONGO – Doutor



RONALDO SOAREZ DE ANDRADE – Doutor

5

RESUMO

Este estudo trata-se de um “estudo de caso – *ex post facto*” que tem como objetivo demonstrar, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa Solimões Veículos – Concessionária Volkswagen de Manaus, como a *Gestão pela Qualidade Total - GQT* pode influenciar na *produtividade* das pessoas que compõem esta organização.

Com base nos pressupostos da *qualidade total*, chegou-se a hipótese de que a *GQT* é uma ferramenta estratégica que pode influenciar na *produtividade* dos empregados. Como a avaliação de percepções e manifestações de pessoas não é tarefa das mais fáceis e, devido à complexidade que se encaminha o problema de pesquisa, este estudo se caracterizará como sendo descritivo priorizando um tratamento quantitativo e qualitativo aos dados.

A metodologia utiliza, basicamente, uma “pesquisa documental”, que tem como objetivo a investigação de todos os fatos, acontecimentos e estatísticas que envolvem o problema pesquisado; uma “pesquisa bibliográfica”, onde são analisadas e descritas as literaturas existentes a respeito dos temas *GQT e Produtividade*; e uma “pesquisa de campo”, onde se procura demonstrar, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa estudada, a influencia da *GQT* em suas produtividades.

ABSTRACT

This research is about a “case study - ex post facto” wich has the objective of showing from the perceptions and manifestation of the Solimoes Veiculos company employees - Volkswagen branch in Manaus city how the *Total Quality Management - TQM* may influence the productivity of the people that make part of this company.

Based on the Total Quality purposes we got the hypotesis that the *TQM* is a strategical tool wich may influence people's productivity. As the perceptions and manifestations evaluations of people is not an easy task and due to the complexity that follows the research matter, this study will have descriptive characteristics emphasizing a quantitative and qualitive treatment to the data presented.

The methodology makes use of a "documental research", aiming the facts investigations, events and statistics related to the subject researched; a "bibliographical research" where the publications on the theme are checked *TQM* and productivity; and “field research”, where we try to demonstrate from the perceptions and manifestations of the employees of the analyzed company: the influence of the *TQM* in the productivity.

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo, primeiramente a Deus que me deu vida, saúde e inteligência para realizá-lo. Em seguida aos meus amados pais, Mário e Maria Pierre, que foram os responsáveis pela minha formação desde a infância até os dias de hoje. E por último aos meus amados filhos Brenda, Mário Carlos e Mário Felipe, pela paciência e compreensão que tiveram nesses dois anos em que tive pouco tempo para dar-lhes atenção, amor e carinho.

AGRACEDIMENTO

É oportuno nesta ocasião que pessoas importantes dentro do processo do Curso de Mestrado sejam lembradas e, como dever de justiça, sejam agradecidas.

Muitos foram os que contribuíram nesses dois anos de curso, porém, alguns se destacaram através de sua presteza, gentileza e eficiência no trato para como os alunos. Nesse caso pode-se destacar os amigos Sálvio e Jefferson, da Coordenação/ISAE, que em nenhum momento mediram esforços para atender as solicitações feitas – muitas vezes em cima da hora ou fora do tempo hábil. Eles sempre foram pessoas que, ao ser deste aluno, foram fundamentais ao bom desempenho dos processos administrativos do curso.

Toda diretoria do ISAE também merece um lugar de destaque na realização desse curso – tão almejado pela região norte do País. Sabe-se que, sem o esforço pessoal da superintendência do instituto, as possibilidades de realização desse empreendimento seriam poucas.

E por fim, é oportuno agradecer aos Professores que tanto se esforçaram no cumprimento da nobre missão de ensinar. Destaca-se neste momento os Doutores Fernando Tenório, Luiz César, Carlos Longo e Paulo Motta, que, ao ver deste aluno, foram os que mais agregaram valor ao Curso de Mestrado.

SUMÁRIO

Assunto	Página
INTRODUÇÃO.....	1
1 O PROBLEMA DO ESTUDO.....	4
1.1 Contextualização do Problema da Pesquisa.....	4
1.1.1 A Organização Estudada.....	4
1.1.1.1 O Mercado e os Concorrentes.....	5
1.1.2 Os Cenários.....	7
1.2 Formulação do Problema de Estudo	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Geral.....	12
1.3.2 Intermediários.....	12
1.4 Hipótese.....	12
1.5 Delimitação do Estudo.....	13
1.6 Relevância e justificativa do estudo.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Da administração Científica a Teoria da Contingência.....	15
2.1.1 A Qualidade e a Administração Científica.....	18
2.1.2 A Qualidade e a Teoria da Contingência.....	21
2.2 As mudanças nas organizações para atender aos novos paradigmas. da Administração.....	23
2.3 As transformações causadas pela globalização.....	29
2.4 O ambiente da GQT.....	31
2.5 A utilização da Qualidade como arma estratégica.....	35
2.6 A Qualidade dentro do contexto da GQT.....	37
2.6.1 A Qualidade com enfoque no cliente.....	41
2.6.2 A responsabilidade universal da Qualidade.....	43
2.6.3 A Qualidade como prevenção.....	34
2.6.4 A Qualidade como um processo de melhoria contínua.....	35
2.6.5 As ferramentas da Qualidade Total.....	46

2.7 A Produtividade no contexto da GQT.....	50
2.7.1 Medidas de Produtividade.....	52
2.8 O Processo perceptivo.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO.....	58
3.1 Tipo de estudo.....	58
3.1.2 Quanto aos fins.....	58
3.1.3 Quanto aos meios.....	58
3.2 Universo e amostra.....	59
3.3 Seleção dos sujeitos.....	60
3.4 Métodos e técnicas de coleta dos dados.....	60
3.4.1 Pesquisa documental.....	61
3.4.2 Pesquisa bibliográfica.....	61
3.4.3 Pesquisa de campo.....	61
3.5 Métodos de tratamento e análise dos dados.....	62
3.5.1 Dados quantitativos.....	63
3.5.1.1 Determinação dos índices.....	63
3.5.1.1 Demonstração da influência da GQT na produtividade.....	65
3.5.2 Dados qualitativos.....	66
3.6 Limitação do método utilizado no estudo.....	67
4 A GQT DA EMPRESA ESTUDADA.....	69
4.1 Descrição da GQT da Solimões Veículos.....	69
5 A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE.....	78
5.1 A percepção da Qualidade e da Produtividade dos empregados da empresa.....	78
5.1.1 Demonstração da percepção dos empregados quanto a Qualidade e Produtividade da empresa.....	79
5.1.2 Demonstração da percepção dos empregados quanto a sua própria Qualidade e Produtividade.....	81
5.1.3 Demonstração da percepção dos empregados quanto a Qualidade e Produtividade dos gerentes e chefes.....	83
5.1.4 Demonstração da percepção dos empregados quanto a Qualidade e Produtividade da alta administração.....	84
5.2 A percepção da Qualidade e da Produtividade dos dirigentes da empresa.....	86
5.2.1 A análise da percepção da comunicação no nível estratégico.....	86
5.2.2 A análise da GQT no nível estratégico.....	87
5.2.3 Os procedimentos de avaliação da GQT na visão estratégica.....	89
6 AVALIAÇÃO DO MODELO DE GQT DA EMPRESA.....	90
6.1 O comprometimento com a Política da Qualidade.....	90
6.2 O atendimento aos clientes.....	93
6.3 A medição e o controle.....	97
6.4 A liderança.....	99
6.5 O treinamento.....	100
6.6 As ferramentas da GQT.....	102
6.7 O <i>empowerment</i>	105

6.8 O <i>teamwork</i>	107
6.9 O <i>benchmarking</i>	109
6.10 A Gestão de Recursos Humanos - GRH.....	111
6.11 A cultura organizacional.....	113
7 OS NÍVEIS DE COMPROMISSO COM A GQT E OS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE.....	116
7.1 Demonstração do Nível de Comprometimento da Empresa com o PQTS.....	116
7.2 Demonstração dos Índices de Produtividade – IP.....	119
7.2.1 Índices Nacionais de Produtividade.....	120
7.2.2 IP das Concessionárias do Estado do Amazonas.....	123
7.2.3 IP da Solimões Veículos.....	124
7.1.3.1 IP da Solimões por Departamento.....	124
7.2.4 Comparativo da Produtividade da Solimões Veículos.....	127
7.2.4.1 Comparativo: IPA da Solimões X IPA do Mercado Automobilístico.....	127
8 RESULTADO DO ESTUDO.....	130
8.1 Demonstração da Influência da GQT na Produtividade.....	130
CONCLUSÃO.....	133
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS.....	148
ANEXOS	

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1.1 – Divisão do Pessoal da Empresa.
- Tabela 1.2 – Principais Características da Rede de Concessionárias Volkswagen.
- Tabela 1.3 – Evolução da Quantidade de Concessionária na Cidade de Manaus-Am.
- Tabela 1.4 – Veículos Vendidos na Praça de Manaus.
- Tabela 5.1 – Nível de Comprometimento da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Geral do Empregado.
- Tabela 5.2 – Nível de Comprometimento dos Empregados da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Própria.
- Tabela 5.3 – Nível de Comprometimento dos Gerentes e Chefes da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Geral.
- Tabela 5.4 – Nível de Comprometimento da Alta Administração da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Geral.
- Tabela 6.1 – Percentual de Não-Comparecimento a Treinamentos.
- Tabela 6.2 – Percepções Quanto a Utilização do Treinamento na GQT.
- Tabela 6.3 – Percepções Quanto a Utilização das Ferramentas da Qualidade e Produtividade na GQT.
- Tabela 6.4 – Utilização do Teamwork na GQT.
- Tabela 6.5 – Percepções Sobre a Cultura Organizacional da Empresa.
- Tabela 7.1 – Níveis de Comprometimento dos Departamentos com o PQTS.
- Tabela 7.2 – Índice Relativo de Comprometimento com o PQTS - IRCQ.
- Tabela 7.3 – Produtividade da Indústria Automobilística do Brasil.
- Tabela 7.4 – Produtividade das Concessionárias de Automóveis do Brasil.
- Tabela 7.5 – Produtividade das Concessionárias Volkswagen do Brasil.
- Tabela 7.6 – Produtividade das Concessionárias de Automóveis do Amazonas.
- Tabela 7.7 – Produtividade Geral da Empresa.
- Tabela 7.8 – Produtividade do Departamento de Vendas de Veículos - DVV.
- Tabela 7.9 – Produtividade do Departamento de Vendas de Peças e Acessórios – DPA.
- Tabela 7.10 – Produtividade do Departamento de Assistência Técnica - DAT.
- Tabela 7.11 – Comparativo entre IPA's.
- Tabela 8.1 – Índices de Qualidade e Produtividade.
- Tabela 8.2 – Coeficiente de Correlação entre os Índices Pesquisados.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 2.1 – Contrastes entre a Administração Científica e a Teoria da Contingência.
- Quadro 2.2 – Tipos de Resistência as Mudanças.
- Quadro 2.3 – A Especificidade da Qualidade Total.
- Quadro 2.4 – Principais Ferramentas da GQT.
- Quadro 3.1 – Amostra da Pesquisa – Perfil Demográfico.
- Quadro 6.1 – Itens de Controle para Concessionárias de Automóveis.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1.1 – Percentual de Participação de Mercado por Marca – Manaus.
- Gráfico 1.2 – Evolução das Vendas de Automóveis no Brasil.
- Gráfico 1.3 – Evolução da Participação no Mercado de Automóveis no Brasil.
- Gráfico 7.1 – Evolução do Índice Geral de Comprometimento com o PQTS – IGCQ.
- Gráfico 7.2 – Comparativo entre os IP's Internos.
- Gráfico 7.3 – Comparativos dos IPA's Externos.
- Gráfico 8.1 – Evolução dos Índices de Qualidade e Produtividade.

LISTA DE FIGURAS

- Figura I.1 – Cadeia de Fabricação e Distribuição de Veículos.
- Figura 2.1 – Modelo de GQT.
- Figura 2.2 – Processo Perceptivo e seus Estágios.
- Figura 6.1 – Matriz de Atendimento ao Cliente.
- Figura 6.2 – Pirâmide de Autoridade.
- Figura C.1 – Diagrama de Causa e Efeito do PQTS.

LISTA DE ANEXOS

- Anexo I - Programa de Qualidade Total Solimões – PQTS: Manual da Qualidade Total: Dezembro, 1995.
- Anexo II - Gestão Estratégica da Qualidade e Produtividade “Foco no Cliente e sua Satisfação”: Julho, 1996.
- Anexo III - Relatório do “Nível de Comprometimento com o PQTS”. Dados dos anos de 1996 a 2000.
- Anexo IV - Relatórios da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – FENABRAVE: Fevereiro, 2001. Constam, neste anexo, apenas as informações importantes e que dão subsídio ao tema estudado.
- Anexo V - Relatórios do Anuário Estatístico da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA: Fevereiro, 2001.
- Anexo VI - Formulário da Pesquisa de Campo com os empregados da empresa estudada.
- Anexo VII - Formulário da Pesquisa de Campo com os dirigentes da empresa estudada.
- Anexo VIII - Relatório do Mercado de Veículos de Manaus – DETRAN-AM. Dados dos anos de 1996 a 2000.

INTRODUÇÃO.

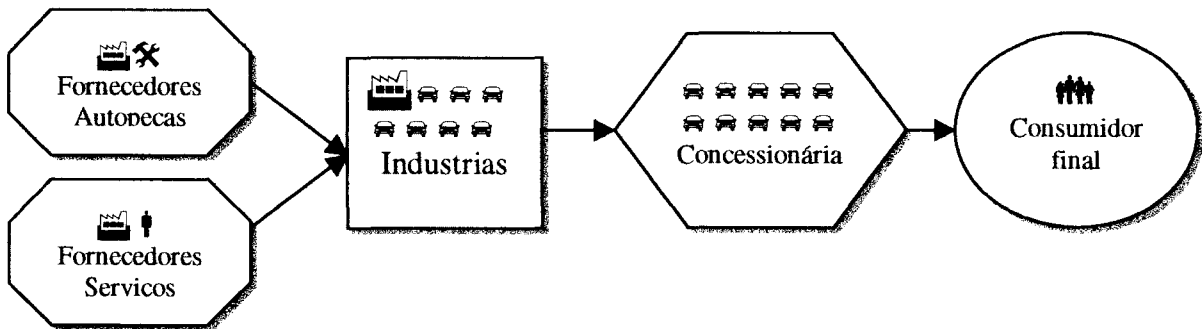
O sonho de consumo [grifo nosso] de ter um carro transformou a indústria de automóveis em um dos maiores e competitivos negócios do mundo, movimentando anualmente cerca de US\$700 bilhões de dólares. O mercado automobilístico mundial é dominado por 10 mega-empresas [GM, Ford, Toyota, Volkswagen, Daimler-Chrysler, Fiat, Renault, Peugeot, Mitsubishi e Honda] que juntas representam 75% da produção global. Somente o mercado automobilístico brasileiro fatura anualmente algo próximo de US\$9 bilhões de dólares e é dominado por 4 mega-indústrias [Volkswagen, Fiat, GM e Ford].

Esta dissertação pretende estudar uma empresa que faz parte desse mega universo de negócios – uma concessionária de automóveis – que, assim como a indústria, teve que passar por transformações com vistas à manutenção de sua competitividade em um mercado aberto e globalizado.

A rede de concessionária encontra-se na ponta do processo de fabricação e distribuição de veículos (Ver Figura I.1). As concessionárias são empresas comerciais que têm como principal atividade a venda de veículos novos, nacionais ou importados, fornecidos pela empresa concedente, montadora ou importadora oficial, e que, por contrato, vendem peças e prestam serviços para a frota circulante da marca a que são ligadas.

A concessão é dada para atuação numa área limitada com base em critérios de potencial de mercado, como população e nível de renda dos habitantes da região. Pode haver mais de uma concessionária da mesma marca instalada numa mesma região. O mercado potencial da região determina o volume de veículos que a montadora designará àquela concessionária.

Figura I.1 - Cadeia de Fabricação e Distribuição de Veículos.



O modelo de administração das concessionárias é definido pelos próprios sócios, assim como sua cadeia hierárquica, estrutura funcional, operações, cargos, salários e planos de carreiras. Embora tenham administração independente das montadoras, as concessionárias podem ser auditadas periodicamente no que se refere à satisfação dos clientes, nível de estoques de produtos, administração financeira e cumprimento de normas e procedimentos contratuais.

De certa forma, as estratégias administrativas e mercadológicas das concessionárias são limitadas à visão de negócio e ao comprometimento de seus sócios, o que as torna, em muitos casos, vulneráveis às contingências de mercado.

A abertura da economia ao mercado internacional trouxe a necessidade de dramáticas transformações dentro das concessionárias de automóveis brasileiras, levando-as a buscar a modernização de suas estruturas para poderem competir com o mercado externo. A modernização das concessionárias não passava apenas pela absorção e implementação de novas tecnologias, também eram necessárias novas estratégias para enfrentar a realidade de uma economia aberta e que exigia um alto grau de produtividade das empresas para poderem continuar vivas nesse mercado de alta competitividade. **Esses fatos levaram às concessionárias a utilizar novas estratégias e instrumentos de administração objetivando diminuir ou eliminar as turbulências [grifo nosso] causadas pelas mudanças mercadológicas.** Dentre as inovações e estratégias administrativas que surgiram no Brasil podemos citar a Gestão pela Qualidade Total - GQT e suas ferramentas, as normas da série ISO/9000 e as “Reengenharias de Processos”.

Dentro dessa nova economia, onde as contingências ambientais, tecnológicas e mercadológicas fazem com que as empresas tenham que mudar, tanto estruturalmente quanto culturalmente, visando atender a uma nova ordem, é que se concentrará esta pesquisa, procurando descrever e demonstrar a influência da ferramenta estratégica de Gestão pela Qualidade Total - GQT na produtividade dos empregados de uma empresa concessionária de automóveis.

1 O PROBLEMA DO ESTUDO.

1.1 Contextualização do Problema da Pesquisa.

Esta contextualização contempla o histórico da concessionária de automóveis Solimões Veículos e a descrição dos cenários nos quais o Brasil, a cidade de Manaus e os atores desta pesquisa estão contidos, procurando descrever os fatores que influenciaram a empresa pesquisada a utilizar a Gestão pela Qualidade Total - GQT como ferramenta estratégica de produtividade para o seu pessoal.

1.1.1 A Organização Estudada.

No final do ano de 1995 o Grupo Chehuan¹ é escolhido pela Volkswagen do Brasil para ser o detentor da terceira concessionária da marca Volkswagen na cidade de Manaus, nascendo assim a Solimões Veículos Ltda.

Com investimentos de US\$2,5 milhões, em março de 1996, a Solimões Veículos é inaugurada. Sua sede fica localizada no bairro de Nossa Senhora das Graças, na cidade de Manaus, e foi projetada para um volume de vendas de 100 veículos/mês. Na época a empresa possuía 76 empregados, lotados nos diversos departamentos, conforme Tabela 1.1.

¹ Grupo genuinamente amazonense especializado em transporte de petróleo e construção naval. Na época de sua nomeação como concessionário Volkswagen não possuía nenhuma experiência com negócios do mercado de automóveis.

Tabela 1.1 – Divisão do Pessoal da Empresa.

DEPARTAMENTO	% ALOCADO
Administração Geral	26%
Vendas de Veículos	14%
Peças e Acessórios	17%
Assistência Técnica	43%

Hoje possui 73 empregados, sem alteração nas nomenclaturas e quantidade de departamentos.

A Volkswagen do Brasil, da qual a Solimões Veículos é concessionária autorizada, é a maior montadora de automóveis do país e a quarta maior do mundo. Sua rede de concessionárias possui as características demonstradas na Tabela 1.2.

Tabela 1.2 - Principais Características da Rede de Concessionárias Volkswagen.

Quantidade de Concessionárias	Média de empregados por concessionária	% de Produtos Comercializados Automóveis	Com. Leves	% de Satisfação de Clientes com a Rede
752	55	63,3	36,7	80

(Fonte: Gazeta Mercantil - Panorama Setorial, 1999).

1.1.1.1 O Mercado e os Concorrentes.

De 1996, época da entrada no mercado da Solimões Veículos, ao ano 2000, a quantidade de empresas concessionárias de automóveis na cidade de Manaus, cresceu em 45%, conforme pode ser observado na Tabela 1.3.

Nesse período, foi negociado na praça de Manaus um total de 53.233 veículos, conforme demonstra a Tabela 1.4. As participações de mercado das principais marcas de automóveis estão representadas no Gráfico 1.1 e no Anexo VIII.

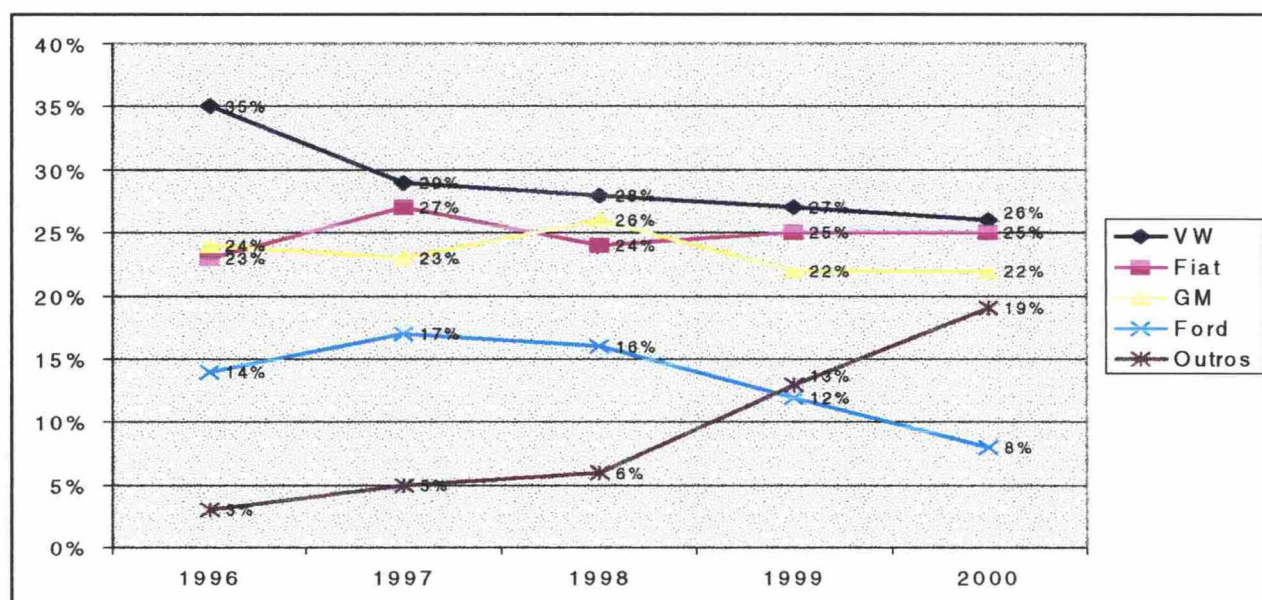
Tabela 1.3 – Evolução da Quantidade de Concessionária na Cidade de Manaus-Am.

Marca	Ano				
	1996	1997	1998	1999	2000
Volkswagen	3	3	3	3	3
Fiat	2	2	2	2	2
GM	2	2	2	2	2
Ford	1	1	1	1	1
Mercedes Benz	1	1	1	1	1
Kia Motors	1	1	1	1	1
Volvo	1	1	1	1	1
Honda	0	0	0	1	1
Chrysler	0	0	0	1	1
Renault	0	0	1	1	1
Toyota	0	0	0	1	1
Siat	0	0	0	0	1
TOTAL	11	11	12	15	16

Tabela 1.4 – Veículos Vendidos na Praça de Manaus.

ANOS ->	1996	1997	1998	1999	2000	MÉDIA
Quantidade	12815	13338	9973	6804	10303	10647

(Fonte: Relatórios do DETRAN-Am, 2000).

Gráfico 1.1 – Percentual de Participação de Mercado por Marca – Manaus.

(Fonte: Relatório do DETRAN-Am, 2000).

1.1.2 Os Cenários.

O Brasil das décadas de 70² e 80³ possuía uma economia praticamente fechada aos mercados mundiais. O Estado intervencionista e a cultura inflacionária influenciavam substancialmente nos resultados e nas ações empresariais.

Boa parte das empresas brasileiras era deficiente estruturalmente e seus processos eram tecnologicamente defasados em relação às empresas internacionais, notadamente as Norte Americanas, as Européias e as Asiáticas.

No Brasil desta época, pouco se falava em qualidade, em produtividade e tão pouco em Gestão pela Qualidade Total, embora estes conceitos tenham surgido após a Segunda Grande Guerra Mundial e aperfeiçoados no Japão do pós-guerra.

Na década de 80 a única política conhecida pelas empresas concessionárias de automóveis **era a política de preço [grifo nosso]**, pois, a cultura inflacionária que estava enraizada no país, juntamente com uma produção insuficiente para atender a demanda interna da industria automobilística, fazia com que fosse muito fácil vender um carro - bastava aguardar o final do mês – pois o medo gerado pela expectativa de mudança da tabela de preços, juntamente com a escassez de produtos no mercado, levava o consumidor potencial, automaticamente, a procurar as concessionárias para aquisição de automóveis.

Oferecer qualidade e pensar em produtividade não importava, o que importava era a tabela de preço - sinônimo de lucro e prosperidade da época. **Falar em qualidade nessa época era uma bobagem [grifo nosso]**, de acordo com muitos donos de concessionárias. Alguns empresários questionavam - porque vou gastar com qualidade se os clientes não se importam com isso? (informação oral). As empresas tinham filas de clientes aguardando a compra de um carro.

² Época do milagre brasileiro, tendo o PIB nacional atingido um crescimento médio anual de 7,2%.

³ O Brasil vive grave crise causada pela elevação do preço do petróleo no mercado mundial. Essa crise foi a principal responsável pela estagnação nacional. Nesse período o PIB nacional teve um crescimento médio anual de apenas 1,3%.

O mercado era comprador⁴, fazendo com que os donos de empresa ficassem com os olhos **vendados [grifo nosso]** para a qualidade dos produtos e serviços assim como para a avaliação da produtividade de seu pessoal.

Ao findar a década de 80 e iniciar a década de 90, através de pressões mundiais e da sociedade brasileira, o governo do Brasil deixa de intervir nas relações de mercado abrindo a economia nacional ao mundo. Com isso, o paradigma do mercado fechado começa a ruir dentro das industriais automobilísticas e de sua rede de concessionárias. As pessoas começam a exigir produtos e serviços de melhor qualidade.

Então, chegam os anos 90 - abertura de mercado, globalização da economia, competição acirrada, código de defesa do consumidor, comunicações velozes e novas tecnologias surgindo todos os dias, dando origem a um novo ambiente organizacional.

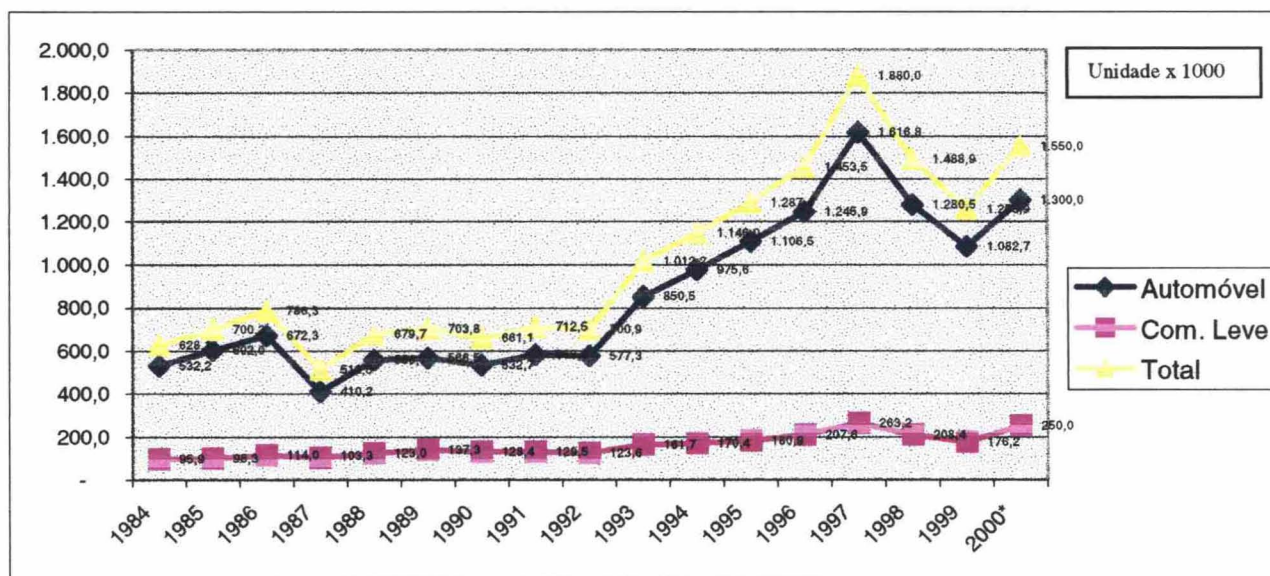
Com a abertura do mercado e com a menor interferência do Estado, o País adquire maior competitividade na indústria automotiva passando a experimentar os benefícios oferecidos por uma variedade de produtos [nacionais e importados] com qualidade superior e a custos mais acessíveis. Os fornecedores de autopeças automobilísticas passaram a atender a requisitos tecnológicos de padrões mundiais e, como conseqüências, a partir de 1996, várias das principais montadoras internacionais decidiram começar a produzir veículos no mercado brasileiro. Todos esses fatores levaram a um grande crescimento do volume de vendas de automóveis no País, conforme pode ser observado no Gráfico 1.2.

A indústria automobilística e sua rede de concessionárias jamais tiveram que mudar tanto, e em tempo tão rápido, quanto na década de 90. Tiveram que passar por transformações em todas as suas estruturas para se manterem atualizadas e competitivas no mercado aberto. Nessa época, novas técnicas e ferramentas estratégicas surgiram no Brasil, visando diminuir ou eliminar as turbulências causadas pelos impactos das mudanças e das novas necessidades de mercado. A respeito dessas mudanças e das novas técnicas e instrumentos de administração Coutinho e Ferraz (1994, p. 211) comentam que:

⁴ Diz-se que um mercado é comprador quando a demanda por um produto é maior que a oferta.

Dentre as novas técnicas organizacionais, incluem-se just-in-time, células de produção, círculos de controle de qualidade, técnicas de controle estatístico de qualidade etc. Também existem normas (como a ISO/9000) que constituem um receituário genético de procedimentos que auxiliam a empresa a se orientar para a produção com qualidade. Estes procedimentos e técnicas instrumentalizam parcialmente a adoção da ‘filosofia’ da qualidade, já que esta, por definição, implica atitudes e comprometimentos, incorporando também atitudes, comportamentos e aptidões da força de trabalho.

Gráfico 1.2 - Evolução das Vendas de Automóveis no Brasil.



(Fonte: Gazeta Mercantil – Panorama Setorial, 1999; Relatórios da FENABRAVE e ANFAVEA, 2000)

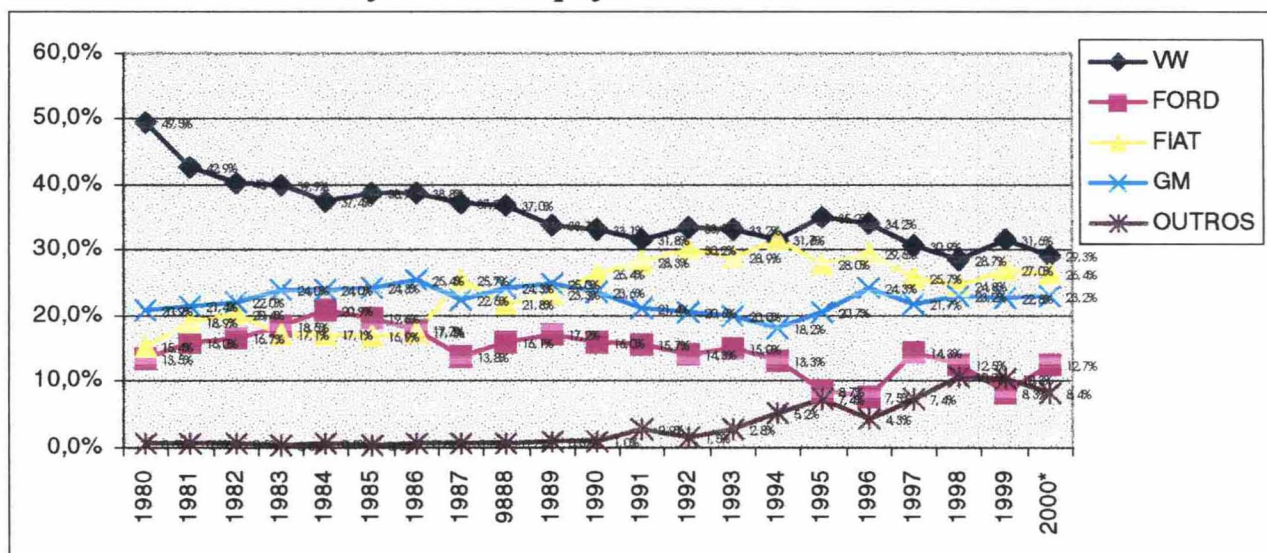
O discurso muda dentro da rede de concessionárias. Onde, nas décadas de 70 e 80, **falar em qualidade era uma bobagem [grifo nosso]**, na década de 90, **só quem tem qualidade sobreviverá [grifo nosso]**. A regra geral era **mudar para continuar sobrevivendo [grifo nosso]** e essas mudanças tinham que acontecer rapidamente, pois, a abertura de mercado obrigava as empresas nacionais a competirem com empresas estrangeiras altamente atualizadas e competitivas.

De 1996 a 2000 foram instaladas no Brasil sete novas montadoras de automóveis e, juntamente com elas, sua rede de concessionárias, tornando o mercado ainda mais competitivo. As montadoras são: Honda Automóveis, Toyota Automóveis, Chrysler, Mercedes-Benz Automóveis, Mitsubishi, Renault e Peugeot.

Todo esse contexto foi mudando a consciência dos dirigentes de concessionárias, no que diz respeito às práticas usuais de mercado, tanto no que tange as políticas de produção, de logística e de administração, como também, quanto às políticas de relacionamento com seus empregados, seus clientes, seus fornecedores e com a comunidade.

A Volkswagen do Brasil assumiu a liderança em vendas em todo o País a partir da década de 70, com uma participação média de mercado de 56,2%. Contudo, na década de 80, a montadora começou a ter sua liderança ameaçada pela indústria automobilística General Motors e Fiat Automóveis. A participação da Volkswagen nas vendas do mercado nacional caiu para uma média de 40%, na década de 80, e para uma média de 33%, nos primeiros cinco anos da década de 90 (Ver Gráfico 1.3).

Gráfico 1.3 - Evolução da Participação no Mercado de Automóveis no Brasil.



(Fonte: Gazeta Mercantil – Panorama Setorial, 1999; Relatórios da FENABRAVE e ANFAVEA, 2000)

A chegada de novas montadoras de automóveis ao País, acendeu a “luz de alerta” da Volkswagen quanto às sucessivas perdas de participação de mercado. E, para agravar a situação, em alguns meses do ano de 1996, a montadora perdeu sua liderança para a Fiat Automóveis e para a General Motors.

No mesmo ano de 1996, em uma reação às sucessivas perdas de mercado, a Volkswagen resolve: (a) investir na Gestão pela Qualidade Total em Serviços em sua rede de concessionárias

através do incentivo a elaboração, implementação e desenvolvimento de Programas de Qualidade e de certificação nos requisitos das Normas ISO/9000; (b) nomear novos concessionários em grandes praças do mercado brasileiro, principalmente naquelas, onde a montadora tinha perdido grandes parcelas de mercado.

Dentre as praças escolhidas pela montadora para novas nomeações, estava a da cidade de Manaus, onde, a Volkswagen tinha perdido, de uma década para outra, 15 pontos percentuais de participação, passando de uma média de 45%, nas décadas de 70 e 80, para uma média de 30%, nos primeiros cinco anos da década de 90. Assim, no início de 1995, a Volkswagen do Brasil abre o concurso para a avaliação de possíveis candidatos a terceira concessionária de automóveis na cidade de Manaus. Este fato culminou com a nomeação do Grupo Chehuan, em dezembro de 1995, para ser o novo concessionário para a praça de Manaus, Estado do Amazonas.

No período de 1990 a 1999, com a abertura de todo o mercado brasileira às importações, Manaus vive grave crise econômica, provocada pelo fechamento de várias fábricas e pelo aumento do desemprego. A mão-de-obra empregada nas principais empresas da Zona Franca reduz-se de 55 mil, na década 80, para 33 mil trabalhadores, em 1996. O reflexo do fechamento de industriais, no Distrito Industrial de Manaus, e do aumento do desemprego, é imediatamente sentido pelas empresas comerciais e de serviços, que tiveram seus volumes de vendas reduzidos, tendo muitas delas, também, que fechar suas portas.

A Solimões Veículos, nasceu no meio de todo esse contexto turbulento, porém, cheio de oportunidades. Através de incentivos dados pela Volkswagen do Brasil para implementação de Programas de Qualidade em sua rede concessionária, os principais executivos da Solimões resolveram implementar, em julho de 1996, quatro meses após sua inauguração, o seu Programa de Qualidade Total chamado de Plano de Qualidade Total Solimões – PQTS, como sendo a principal ferramenta estratégica de produtividade de seu pessoal.

1.2 Formulação do Problema de Estudo.

Qual a influência da Gestão pela Qualidade Total - GQT na produtividade dos empregados da empresa Solimões Veículos – Concessionária Volkswagen?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Geral.

Esta dissertação pretende demonstrar a influência da GQT na produtividade, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa Solimões Veículos – Concessionária Volkswagen da cidade de Manaus.

1.3.2 Intermediários.

- Descrever o modelo da GQT implementada na Solimões Veículos.
- Descrever, a partir das percepções dos dirigentes e empregados da empresa, os aspectos e fatores que influenciaram o desempenho da GQT e, conseqüentemente, da produtividade.
- Avaliar o modelo de GQT desenvolvido pela empresa estudada, a partir de sua comparação com as boas práticas recomendadas pelas literaturas existentes.
- Demonstrar a evolução dos níveis de comprometimento com a GQT e os níveis de produtividade da empresa, no período de 1996 a 2000.

1.4 Hipótese.

A GQT é uma ferramenta estratégica que pode influenciar na produtividade dos empregados de uma empresa concessionária de automóveis.

A GQT pode gerar: empregados satisfeitos e serviços de melhor qualidade. Empregados satisfeitos podem produzir mais e, juntamente com serviços de melhor qualidade, podem gerar clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos podem gerar maior volume de vendas e, maiores volumes de vendas, podem influenciar na produtividade da empresa.

1.5 Delimitação do Estudo.

Sabe-se que inúmeros fatores podem influenciar a produtividade de uma empresa concessionária de automóveis, contudo, esta pesquisa se limita apenas ao estudo da influência da GQT, procurando descrever, em primeiro passo, a partir de uma pesquisa documental e bibliográfica, a correta utilização dos conceitos e filosofias dessa ferramenta estratégica de gestão. Em um segundo passo, através de uma pesquisa de campo, este estudo pretende demonstrar, qualitativa e quantitativamente, os principais fatores da GQT que, direta ou indiretamente, influenciaram na produtividade dos empregados da empresa pesquisada.

1.6 Relevância do Estudo.

Na década de 90, em nome da **Qualidade Total [grifo nosso]**, muitas ações empresariais foram tomadas. Muitas empresas concessionárias justificaram gastos substanciais com treinamento de pessoal, motivação, melhoria do ambiente de trabalho, compra de máquinas e equipamentos, melhoria da tecnologia e montagem de redes de computadores, com vistas a melhoria da gestão e dos processos da empresa, sem realmente se preocuparem em fazer um diagnóstico para detectar o que, de fato, estavam precisando para a melhoria de suas produtividades e manutenção de suas competitividades.

Os planos de Qualidade Total eram, em muitos casos, copiados de outras empresas, sem haver uma preocupação com a cultura organizacional da instituição onde o plano estava sendo implementado. Levadas pelo crescimento de mercado, mesmo assim, muitas concessionárias

eram vistas como empresas de sucesso⁵, sem contudo, terem realmente melhorado sua lucratividade, sua produtividade sua qualidade de produtos e serviços e a qualidade de vida de seus empregados. Todavia, muitas também fracassaram, mesmo estando dentro da “onda” da qualidade.

O Brasil possui aproximadamente 6 mil empresas concessionárias. Quase que a totalidade dessas empresas implementaram programas de GQT, porém, poucos estudos foram feitos para analisar e avaliar a influência desta estratégia na produtividade das pessoas dessas organizações. Por este motivo, o entendimento das percepções dos dirigentes e empregados a respeito do tema estudado é de fundamental importância, pois, a qualidade e exatidão dessas percepções, podem demonstrar os motivos que levaram ao sucesso ou ao fracasso da utilização da GQT como estratégia de produtividade em empresas concessionárias de automóveis.

⁵ No ramo de concessionárias, a medida de sucesso está diretamente ligada a parcela de participação de mercado da empresa, ou seja, volume de vendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

“A única coisa pior do que ser escravo de uma teoria administrativa é ignorá-la completamente”. (THE ECONOMIST, 26 fevereiro 1994).

Neste capítulo é realizada uma revisão da literatura no que diz respeito aos temas GQT e produtividade. Inicialmente, são mostrados os aspectos de transformação ocorridos nas Teorias da Administração que tornaram o ambiente das organizações propício a utilização da GQT e suas ferramentas. Em seguida são mostradas as transformações ocorridas no mundo, dentro de um sistema capitalista de produção e de uma economia aberta e globalizada, onde a sobrevivência da empresa é diretamente relacionada com sua qualidade e produtividade. E por fim, é estudado o processo perceptivo das pessoas, com vistas ao entendimento de suas distorções e acuracidade.

2.1 Da Administração Científica à Teoria da Contingência.

Justifica-se a avaliação da Administração Científica à Teoria da Contingência em face de estas duas teorias, mostrarem a evolução dos ambientes organizacionais, dando ainda, uma noção temporal ao entendimento deste estudo. Esta evolução ambiental propiciou um crescimento da consciência dos administradores contemporâneos quanto à necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais e de melhoria do relacionamento com seus empregados, dando-lhes uma visão de empresa como um sistema aberto, que interage com os diversos ambientes que a cerca, tornando-as um local propício à efetivação das filosofias de GQT.

O homem, no ponto de vista da Administração Científica, é visto como um mero executor de tarefas e, dentro dessa tarefa, deve ser um especialista. Para Taylor, apud Chiavenato (1996), existe uma única maneira correta de realizar uma tarefa, onde a eficiência do trabalho é maximizada.

Na Administração Científica o pressuposto é de que existe uma única estrutura organizacional que será altamente efetiva para organizações de todos os tipos. Essa efetividade torna a estrutura rígida. Segundo Brech (1957), apud Clegg et al (1997), a estrutura organizacional preconizada pela Administração Científica caracterizava-se por um alto grau de tomada de decisões e planejamento no topo da hierarquia, de maneira que os comportamentos dos níveis hierárquicos inferiores e de operações é previamente especificado em detalhes pela gerência superior, por meio de definição de tarefas, estudo de trabalho e procedimentos similares.

Simon (1970), apud Motta (1997), escrevendo sobre as teorias administrativas, mostra que o princípio de especialização é incompatível com o de unidade de comando. Se as decisões de uma pessoa, em qualquer ponto da hierarquia administrativa, acham-se sempre sujeitas à influência de um único canal de autoridade e se, por outro lado, suas decisões requerem especialização em mais de um campo de conhecimento, então precisa lançar mão de serviços de assessoramento e informações que forneçam premissas oriundas de um campo não abrangido pelo sistema especializado da organização.

Outro problema, segundo Motta (1997), é o que surge do princípio da amplitude de controle, que se choca claramente com a idéia de que uma decisão deve passar pelo menor número possível de níveis hierárquicos para chegar a seu destino. Ainda, de acordo com Motta (1997), as teorias Tayloristas esgotam-se no nível da execução do trabalho, não sendo capaz de incluir a racionalização da estrutura organizacional onde o trabalho é executado.

Clegg et al (1997) descreve que a Teoria da Contingência Estrutural, diferentemente da Escola de Administração Científica, parte do princípio de que “não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”.

Para Child (1973) e Pugh (1976), as estruturas, *a priori*, podem variar de acordo com determinados fatores, tais como, a estratégia da organização, seu tamanho, as incertezas com relação às tarefas e a tecnologia, sendo assim contingente a esses fatores. Estas características organizacionais, de forma incisiva, influenciam o ambiente em que a organização está inserida. Para Clegg et al (1997) uma organização para ser efetiva é necessário se adaptar ou se adequar aos fatores contingenciais.

Fazendo um contraponto à Administração Científica, que pregava que as empresas são sistemas fechados [sem influência do ambiente externo], a Teoria da Contingência vê a empresa como um sistema aberto. Os principais contrastes, entre essas duas teorias, estão descritos no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Contrastes entre a Administração Científica e a Teoria da Contingência.

CONTRASTES

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Estuda a organização como um sistema fechado – sem interferência do ambiente externo.

Estuda a organização como um sistema aberto – o ambiente interfere diretamente no modelo da estrutura.

Pressupõe que existe uma única estrutura organizacional que será altamente efetiva para todos os tipos de empresas.

Pressupõe que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as empresas.

As estruturas são verticais rígidas.

As estruturas podem ser verticais, horizontais e/ou matriciais e flexíveis.

A hierarquia é de cima para baixo.

A hierarquia pode ser vertical, horizontal ou feita através de grupos autogerenciáveis.

O princípio é da especialização – existe uma única maneira de se realizar uma tarefa.

O princípio é da generalização – existe várias maneiras de se realizar uma tarefa com efetividade.

Segundo Clegg et al (1997), na Teoria da Contingência, o homem [trabalhador] é visto como um agente da microestrutura que pode influenciar diretamente a estrutura maior. Esta visão muda radicalmente à visão do homem [trabalhador], que na Escola da Administração Científica era visto como um mero executor de tarefas [como se fosse uma peça de uma máquina], passando a ser um agente que influencia na estrutura da organização.

2.1.1 A Qualidade e a Administração Científica.

Ao avaliar todo o contexto que cercava as empresas no início do século XX, época da consolidação da Administração Científica de Frederick W. Taylor, é possível se fazer uma leitura de que o “ambiente conturbado” da época era favorável ao surgimento dos primeiros conceitos e práticas da qualidade. De acordo com Garvin (1988), foi com Taylor que nasceram os primeiros conceitos de qualidade, com a elaboração e implementação das atividades de inspeção [tarefas atribuídas aos chefes ou encarregados e necessárias ao bom gerenciamento das fábricas]. Quando Taylor (1913) descreve a respeito dessa nova atividade, que foi elaborada com o intuito de melhorar a qualidade dos produtos, diz que: “o inspetor é responsável pela qualidade do trabalho, e tanto os operários quanto os mestres [...] tem que cuidar para que o trabalho seja acabado de maneira a satisfaze-lo”.

Segundo Garvin (1988), as atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra “*The Control of Quality in Manufacturing*”, de G.S. Radford, onde o autor estabelece, pela primeira vez, que a qualidade é uma função gerencial distinta e com atividade independente. Este livro chegou até a tratar de muitos princípios considerados centrais no moderno controle da qualidade, porém seu principal enfoque é na inspeção.

Apenas no ano de 1931 com a obra “*Economic Control of Quality of Manufactured Product*”, de W.A. Shewhart e que há, verdadeiramente, uma evolução dos conceitos da qualidade, saindo da atividade restrita de inspeção, indo para um conceito mais elaborado de controle estatístico da qualidade.

Dir-se-á que um fenômeno está sob controle quando, recorrendo-se à experiência passada, se puder prever, pelo menos dentro de certos limites, como o fenômeno deve variar no futuro. Entende-se, aqui, que previsão significa que se possa determinar, pelo menos aproximadamente, a probabilidade de que o fenômeno observado fique dentro de determinados limites. (SHEWHART, 1931, p.6).

Com o advento da 2ª. Grande Guerra Mundial, o Departamento de Guerra dos Estados Unidos da América, levado pela necessidade de melhorar a qualidade dos equipamentos militares, instituiu um grupo de trabalho responsável por estudar os aspectos e fenômenos que

levavam a **não qualidade [grifo nosso]** de seus equipamentos. Através desse grupo militar é que surgem, em 1941, os primeiros conceitos de padrão de qualidade, com a criação de um sistema de procedimentos de amostragem para aceitação de produtos. Estes procedimentos eram chamados de “*acceptable quality levels*” (GARVIN, 1988). Os padrões de qualidade estabeleciam os padrões que um produto deveria ter para ser aceito pelo Departamento de Guerra.

Garvin (1988) e Paladini (1999) relatam que, no fim dos anos 40, o controle da qualidade já estava estabelecido como disciplina reconhecida. Seus métodos eram, porém, basicamente estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte à fábrica. Garvin (1988) diz ainda que, até o final da década de 50, **poucas obras foram publicadas a respeito do tema qualidade [grifo nosso]**, porém, no início da década de 60, começa a grande **era da qualidade vindo a seguir a era da garantia da qualidade [grifo nosso]**.

Apesar de toda a evolução dos conceitos e teorias da qualidade do início do século XX, até a década de 50, as técnicas administrativas da qualidade não deram a devida atenção aos fatores humanos, sendo limitadas aos fatores produtos e processos. A qualidade era restrita ao ambiente da fábrica, sendo vista como parte de um sistema fechado baseado nos conceitos da Teoria da Administração Científica.

Era necessário quebrar os velhos paradigmas da Administração Científica para que, os pensadores da administração, pudessem evoluir na busca de novos conceitos e ferramentas, que objetivassem uma melhoria mais consistente nos produtos e serviços executados pelas organizações. Muitos dos princípios Tayloristas já não eram mais plenamente aceitos pelos pesquisadores da administração.

Para Garvin (1988) e Paladini (1999), o modelo básico de GQT hoje em uso, tende a rejeitar a visão simplificada do homem que a Administração Científica propõe. A idéia do incentivo básico [financeiro] está, entretanto, consolidada como mecanismo de motivação.

Segundo Paladini (1999) a noção de homem econômico pode ser prejudicial em muitos casos a GQT. Considera-se, por exemplo, que a idéia do homem econômico foi mais bem

utilizada pelos economistas do que pelos administradores. Justifica-se essa situação pela natureza dos problemas que interessam ao economista. De fato, trabalhando apenas com o componente econômico, os economistas investem em valores de ordem econômica e consideram-nos mais relevantes que os demais. Por outro lado, os administradores têm visão mais ampla e uma escala de valores muito mais abrangente. Além disso, tratam problemas que, com frequência, envolvem caráter que não é de natureza econômica. Paladini (1999) continua dizendo que, se os responsáveis pela GQT tratarem seus subordinados tendo em vistas apenas esses componentes, terão uma visão distorcida da realidade em que estão inseridos e poderão tomar decisões danosas para a organização.

Paladini (1999) comenta ainda que, dificilmente a idéia de Taylor de que **o homem é pré-programável [grifo do autor]** seria acatada pela moderna GQT. A noção de que o homem tem valores prefixados e, por isso, pode se conhecer antecipadamente como ele reagirá em determinados casos, não é aceita. A Administração Científica encara os recursos humanos como elementos individuais e prioriza o esforço feito por cada um deles. Há dois confrontos com a GQT aqui: o primeiro de natureza geral – o homem é um ser social por excelência. A GQT mais do que aceita – tira proveito desse fato. O segundo é a prioridade às ações coletivas que se confere hoje no esforço pela qualidade. Admite-se que o principal elemento de avaliação do RH na organização é sua contribuição para todo o processo, mais do que sua ação isolada e individual, que, com essas características, torna-se quase sempre limitada e restrita.

Juran, apud Crainer (1999), fazendo uma crítica aos administradores de empresas a cerca das teorias da Administração Científica, diz:

Apesar de as premissas de Taylor estarem ultrapassadas, ainda às empregamos, mesmo com todos os percalços inerentes à utilização de um sistema baseado em premissas que perderam o seu valor. O mais obvio e sério desses percalços é o desmerecimento da inteligência e da capacidade crítica de milhões de seres humanos.

2.1.2 A Qualidade e a Teoria Contingencial.

A Teoria Contingencial foi quem deixou o campo fértil para o aparecimento dos movimentos da Qualidade Total, dos Sistemas ISO/9000 e 14000, dos processos de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), das recentes pesquisas sobre as organizações excelentes, do chamado *benchmarking*, da reengenharia de negócios e de processos.

A Teoria da Contingência é a mais recente abordagem integrada na Teoria da Administração. Sua origem vem de diversos pesquisadores, porém apenas com os trabalhos de Lawrence e Lorsch (1960) é que passou a constituir um estudo consolidado e coerente. Esta teoria leva em consideração todas as outras teorias anteriores sobre a administração, dentro do prisma da Teoria de Sistemas. Ela reúne, integra e redimensiona de uma abordagem sistêmica todas as outras teorias da administração.

Diferente da Teoria da Administração Científica e até fazendo um contraponto a mesma, a Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Chiavenato (1999) descreve que a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições e variáveis do ambiente [variável independente] e as técnicas administrativas [variáveis dependentes] apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Ainda segundo Chiavenato, existe um aspecto proativo e não meramente reativo na abordagem contingencial. Em outras palavras, não há uma única e melhor forma “*the best way*” de organizar o funcionamento de uma empresa.

As estruturas organizacionais deixam, com a Teoria Contingencial, de serem imutáveis passando a ser contingencial sendo influenciadas pelos ambientes, pelas tecnologias e pelas estratégias das empresas.

Para Chiavenato (1999) pode parecer que está havendo um retorno aos enfoques prescritivos e normativos na Teoria da Administração, contudo, se considerarmos que todas essas modalidades de trabalho administrativo, embora obedeçam a um roteiro prescritivo e normativo,

também são essencialmente contingenciais, uma vez que levam em conta todas as variáveis envolvidas em cada organização ajustando-se a necessidades de cada uma.

Os princípios do “*Total Quality Control - TQC*” desenvolvidos por Armand Feigenbaum, em 1956, contemplam uma visão sistêmica e contingencial da qualidade. A empresa é vista como um sistema aberto e, que por este fato, é necessário o conhecimento e a mensuração do ambiente que a cerca.

De acordo com Feigenbaum (1956), a visão de qualidade sai de dentro da empresa e vai até o ambiente externo (o mercado). Ainda segundo ele,

... para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle começa pelo projeto do produto e só termina quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito [...] o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos.

Segundo Garvin (1988), apesar de todos os conceitos de *TQC* de Feigenbaum, os métodos estatísticos, da Administração Científica, ainda eram importantes, assim como as técnicas tradicionais de inspeção e medição. Contudo, o sistema de qualidade passa a incluir agora o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento aos clientes, além do controle de fabricação.

Garvin (1988) comenta ainda que, “apesar dessas mudanças contingenciais, as orientações em relação com a qualidade continuaram em grande parte defensivas durante quase todo aquele período”. O principal objetivo do departamento da qualidade ainda era a prevenção de defeitos.

Muito embora se estivesse seguindo agora uma orientação preventiva, a qualidade ainda era vista negativamente – como algo que podia prejudicar uma empresa se deixada de lado – e não como uma possível base de concorrência. Esta visão acabou se modificando nas décadas de 70 e 80, quando os aspectos estratégicos da qualidade foram reconhecidos e incorporados (GARVIN, 1988 e PALADINI, 1999).

Até então a qualidade era vista como de responsabilidade do Departamento da Qualidade. A partir do momento que uma quantidade cada vez maior de empresas começou a utilizar as

filosofias da qualidade, surge uma nova visão que incorpora um notável desvio de perspectiva. Pela primeira vez, diretores ao nível de presidência e diretoria executiva expressam interesse pela qualidade. De acordo com Garvin (1988) e Paladini (1999), a qualidade foi associada à lucratividade e definida de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico.

Com a qualidade inclusa no planejamento estratégico das organizações, fecha-se o cerco a respeito de sua evolução baseada nas contingências gerais, que tem como variáveis: o ambiente, a tecnologia e a estratégia.

É necessário concordar com Chiavenato (1999) quando ele diz que a velocidade da mudança e os desafios de um mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto ao ajustamento e adaptabilidade das organizações para que sobrevivam nesse novo ambiente. Como o enfoque sistêmico substitui os princípios universais clássicos e cartesianos, em que se baseavam as anteriores teorias da administração, está havendo uma nova abordagem a respeito das organizações e uma nova visão do futuro das mesmas.

As novas tendências organizacionais no mundo moderno levam a organização a terem: cadeias de comando mais curtas; menos unidade de comando; amplitudes de controles mais amplas; mais delegação [*empowerment*]; redução de componentes de *staff*; e aumento substancial de equipes de trabalho.

2.2 As mudanças nas organizações para atender aos novos paradigmas da Administração.

Qualidade é, antes de tudo, um processo de mudança cultural e de paradigmas, por este motivo é necessário que este processo, e os paradigmas que o compõem, sejam entendidos, assim como as conseqüências geradas pelo mesmo.

Para Kotter (1997), a cultura não é algo que se manipule facilmente. A cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo

comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas percebam a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho. “A mudança cultural vem no fim e não no princípio do processo”.

As ações e comportamentos das pessoas só mudam após a total quebra dos paradigmas que antes eram tidos como verdadeiros. Para que possamos entender esse processo de mudança, inicialmente é importante que se defina o que é um paradigma. Segundo Chiavenato (1996), paradigma “é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer”.

Na verdade um paradigma estabelece um corredor de pensamento no qual este fica delimitado ao que existe dentro das faixas e dos limites permitidos, funcionando como um modelo, como um padrão que define o comportamento das pessoas.

Da mesma forma como ocorre com as pessoas, também as empresas, desenvolvem e mantêm seus paradigmas através das pessoas que nelas trabalham. Na realidade, não são as empresas em si que possuem paradigmas, mas as pessoas que nelas tomam as decisões principais e mantêm o poder. Assim as empresas funcionam através de paradigmas que definem sua cultura organizacional. Chiavenato (1996), diz que “a mudança numa cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas”.

Já o conceito de mudança, segundo Chiavenato (1996), “é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente”.

Para Chiavenato (1996) e Kotter (1997), toda mudança implica em algo diferente. Ela rompe com o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e substitui por um estado de provisoriedade, de tensão, de incômodo.

A mudança é influenciada pelos fatores internos e externos às organizações.

Os fatores internos são: novos objetivos organizacionais; novas políticas gerenciais; diferentes tecnologias; aquisição de novos equipamentos e sistemas; novos métodos e processos de operação; novos produtos ou serviços etc. Estes fatores representam saltos quânticos nos resultados das empresas e provocam mudanças em muitos departamentos ou em toda a organização, e conseqüentemente, alterações nos comportamentos das pessoas, em suas expectativas e atitudes.

Os fatores externos de mudança encontram-se no ambiente geral ou comum às organizações e são compostos de: condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, culturais e legais e etc.

Segundo Covey apud Gibson et al (1998), é muito difícil efetuar uma mudança fundamental de paradigma, especialmente em relação à organização, mas é possível – mesmo quando o antigo paradigma está fortemente enraizado. “E essa é a única maneira de se conseguir qualquer tipo de sucesso na nova economia global”.

Quando se fala em mudanças de paradigmas rapidamente vem à mente o fenômeno chamado de “resistência a mudanças”. Segundo O’Toole (1998), a resistência às mudanças não só é racional, mas também necessária para a continuidade da ordem e coesão sociais.

Para Iacocca, apud O’Toole (1998), as mudanças são rejeitadas por todos os grupos humanos: nações modernas, corporações empresariais, instituições religiosas, organismos políticos, associações voluntárias, órgãos do governo, corpo docente universitário, sindicatos e até entidades científicas. Esses grupos resistem as mudanças com a mesma persistência, se não com os mesmos efeitos, de seus precursores sociais.

Todavia afirmar que é da natureza humana resistir as mudanças é negar as muitas e óbvias exceções às regras encontradas em nossa própria cultura e experiência. O’Toole (1998) comenta que todos conhecemos ou ouvimos falar de pessoas que prosperaram com as mudanças.

Chiavenato (1996), diz que as pessoas podem reagir positivamente às mudanças, assim como negativamente. Elas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, como podem acomodar-se à mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro e cotidiano, como também, podem reagir negativamente às mudanças através de um comportamento de defesa para manter o *status quo* ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da empresa.

O'Toole (1998) comenta que, embora não haja conhecimento suficiente para se determinar cientificamente por que as mudanças são rejeitadas, sabe-se o bastante para extrair algumas conclusões incompletas mais úteis. Por exemplo, nos casos de Drucker, Deming e Owen, o conceito de poder estava presente – implícita ou explicitamente – como um tipo de motivo condutor. Pode-se dizer que nesses três exemplos, os supostos líderes careciam de poder para efetivarem as mudanças. Essa ligação entre mudança e poder tem levado inúmeros observadores a apresentarem exercícios de autoridade, em um sistema hierárquico, é o ingrediente essencial para se promover mudanças.

Para Chiavenato (1996), a resistência à mudança pode ser classificada em três tipos, conforme pode ser visto no Quadro 2.2. Ele diz, ainda, que a resistência a mudanças pode ser superada desde que as pessoas sejam educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. A comunicação de idéias e do projeto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela.

Cada vez mais, as organizações necessitam ter agilidade para continuarem competitivas dentro de um mundo globalizado. Não basta apenas mudar. É necessário que essa mudança tenha qualidade para evitar os traumas que as quebras de paradigmas possam causar.

Para Kotter (1997), a quantidade de mudanças significativas e freqüentemente traumáticas nas organizações tem crescido substancialmente ao longo das duas últimas décadas. Kotter diz ainda que embora algumas pessoas acreditem que a maioria dos projetos de reengenharia, mudanças de estratégia, fusões, “*downsizing*”, qualidade e renovação cultural irá desaparecer em breve, para ele, isso é altamente improvável.

Quadro 2.2 – Tipos de Resistência as Mudanças.

<p>Aspectos lógicos: Objecções racionais e lógicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesses pessoais: desejos de não perder condições conquistadas ▪ Tempo requerido para ajustar-se às mudanças ▪ Esforço extra para reaprender as coisas ▪ Custos econômicos da mudança ▪ Questionamento da viabilidade técnica da mudança
<p>Aspectos psicológicos: Atitudes emocionais e psicológicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medo do desconhecido ▪ Dificuldade de compreender a mudança ▪ Baixa tolerância pessoal a mudanças ▪ Gerente ou agente de mudança antipático ▪ Falta de confiança nos outros ▪ Necessidade de segurança, desejo de manter o <i>status quo</i>
<p>Aspectos sociológicos: Interesses de grupos e fatores sociológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coalizões políticas ▪ Valores sociais opostos ▪ Visão estreita e paroquial ▪ Interesses <i>vested</i> ▪ Desejo de reter colegas atuais

As poderosas forças da macroeconomia forçam ainda mais as empresas a mudarem. Como resultado, cada vez mais organizações serão levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade.

A quebra de paradigmas é traumática e muitas vezes deixa seqüelas que demoram muito tempo para cicatrizar, trazendo problemas sistemáticos ao clima interno das organizações. Normalmente esses traumas ocasionam queda de produtividade dos indivíduos e, conseqüentemente, queda dos lucros operacionais das empresas. Esses traumas trazem, ainda, queda da qualidade de vida das pessoas e da qualidade dos serviços prestados por elas.

Toda empresa é uma organização onde, dentro dela, operam pessoas que possuem seus anseios, desejos, necessidades, costumes, rotinas, formas de relacionamento e etc., formando, assim, os diversos contrastes e paradigmas desse empreendimento.

Com o aparecimento do paradigma da qualidade total, muitas das ações, atitudes e rotinas internas das empresas tiveram que ser modificadas abruptamente com o objetivo de atender a essa novidade contingencial. Para Clegg et al (1997), os traumas das mudanças de paradigmas, guardadas as devidas proporções e trazendo para a realidade atual, é descrito da seguinte forma:

Esse debate chegou a uma temperatura tão elevada que os protagonistas se pareciam menos como vozes diferentes em uma ampla comunidade separada por argumentos menores sobre doutrinas, como católicos e protestantes debatendo o rito da comunhão, e mais como católicos e protestantes durante a Reforma Protestante quando, estes últimos, acompanhados dos hereges, foram torturados, assassinados e queimados na fogueira. (CLEGG et al, 1997, p. 34).

E ainda:

Para entender o debate dos paradigmas, devemos vê-lo como uma luta por espaço acadêmico entre indivíduos com valores, hipóteses e agendas muito diferentes como se fosse um torneio metafórico: há vencedores e perdedores, lances defensivos e bazófilas derrotadas, cores e sabores, rainhas e reis, cavaleiros e nobres, barões e servos, grandes discursos e gestos vazios. (CLEGG et al, 1997, p. 36).

Cortada e Quintella (1995), dizem que a GQT exige mudanças profundas. Os papéis e os trabalhos precisam ser redefinidos em termos para os quais não estamos necessariamente à vontade. As boas novas são que conhecemos essa mudança o suficiente para prever que elas nos possibilitarão lutar numa economia mundial com mais clientes que têm padrões elevados de vida, criando mais demanda para bens e serviços.

Kotter (1997), em seu estudo sobre a liderança das mudanças, descreve que as mudanças bem-sucedidas baseiam-se em um critério fundamental: a mudança fundamental não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões, por este motivo, Kotter estabelece um método de implantação de mudanças consolidado em oito etapas, sendo: 1. estabelecimento de um senso de urgência; 2. criação de uma coalizão administrativa; 3. desenvolvimento de uma visão estratégica; 4. comunicação da visão da mudança; 5. como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes; 6. realização de conquistas em curto prazo; 7. consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e 8. estabelecimento de novos métodos na cultura.

Depois que a cultura tiver sido substituída, o resto do esforço de mudança se torna mais plausível e mais fácil de se colocar em prática. Este fato descrito é o mais comum de se imaginar, todavia, segundo Kotter (1997) a cultura não é algo que você manipule facilmente.

A cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho.

2.3 As transformações causadas pela globalização.

É de suma importância que o fenômeno mundial da globalização seja compreendido, pois, sua influência nas ações empresariais é marcante. Para atender esse fenômeno as empresas de todos os ramos e atividades, tiveram que passar por mudanças consideráveis na sua estrutura organizacional, no seu relacionamento com o mercado e na sua qualidade de produtos e serviços, para se manterem vivas e competitivas atendendo as contingências de um mercado aberto.

Com a globalização as empresas tiveram que passar por um processo de reestruturação para se adequarem e atender as necessidades de mercado, de custo, de governo e de competição, não só da praça local, como também da aldeia global. Assim como as empresas, as pessoas [clientes, colaboradores e fornecedores] também foram influenciadas por este fenômeno, tornando-as mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços e quanto a seus direitos de consumidores.

Mercado global, aldeia global, mercado comum, união entre nações – todos esses termos se resumem em uma única palavra “globalização”. Segundo Magnoli (1997), “globalização é o processo pelo qual o espaço mundial adquire unidade”.

Magnoli (1997) faz um histórico a respeito da globalização dizendo que o processo começa com os movimentos das grandes navegações européias dos séculos XV e XVI, que conferiam unidade à aventura histórica dos povos e que deram, pela primeira vez, uma imagem geográfica do planeta ao homem.

Chegando mais aos nossos dias, precisamente a época da Revolução Industrial, é deflagrado um segundo estágio do processo de globalização caracterizado pelo aparecimento do trabalho assalariado e pelos sistemas de produção. A fusão dos capitais industriais e bancários originou o novo mundo das finanças. A constituição de conglomerados econômicos foi uma das expressões.

A terceira fase da globalização começa no pós-guerra através dos empresários e diplomatas. Nessa época o mundo foi dividido em dois blocos distintos [aliados e não aliados].

Na conferência de Bretton Woods (1944), os Estados Unidos e seus parceiros europeus, estabelecem um sistema internacional de câmbio baseado no dólar. O vigoroso ciclo de expansão da economia mundial no pós-guerra apóia-se no aperfeiçoamento das tecnologias tradicionais, cujas bases tinham sido estabelecidas na transição do século XIX para o século XX. Após sucessivas crises, esse ciclo se esgota. O estágio atual do processo de globalização já não se assenta sobre as tecnologias tradicionais. “Essa é a grande novidade” (MAGNOLI, 1997, p. 14).

A terceira Revolução Industrial, ou revolução tecnocientífica começa a alterar o panorama produtivo mundial na década de 70. O fundamento dessa nova era industrial repousa sobre a emergência das tecnologias da microeletrônica e da transmissão de informações, de um lado, e sobre a automatização e a robotização dos processos produtivos, de outro.

Um conjunto de novos ramos industriais – computadores e *software*, telecomunicações, química fina, robótica, biotecnologia – e de mercadorias revolucionárias deslocou o núcleo da acumulação de riquezas, marginalizando as industriais tradicionais. “O salto de produtividade proporcionado pelos novos métodos de produção repercutiu sobre a utilização de energia e a demanda de força de trabalho” (MAGNOLI, 1997, p. 21).

Segundo Kotter (1997), as pessoas de sua geração, ou mais velhas, não cresceram numa era em que a transformação era algo comum. A concorrência global era menor e as transformações globais eram mais lentas. Ainda segundo Kotter (1997), o desafio que enfrentamos agora são diferentes. Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver.

Para Kotter (1997), às forças que impulsionam o mercado global estão localizados nos fatores de mudanças tecnológicas, de integração econômica internacional, no amadurecimento do

mercado interno dentro dos países mais desenvolvidos e no colapso do comunismo em todo o mundo.

Ninguém está imune a essas forças. Mesmo as empresas com vendas restritas a pequenas regiões geográficas podem sentir o impacto da globalização. [...] Da mesma forma, as escolas, hospitais, instituições beneficentes e repartições públicas estão sendo forçados a tentar uma melhoria. (KOTTER, 1997, p. 18).

A globalização forçou as organizações a buscarem novas técnicas administrativas estratégicas, tais como: reengenharias, programas de qualidade dentro outras, para se manterem vivas no mercado global.

Para Paladini (1999), o conceito de globalização nem sempre é bem entendido, gerando mais temor do que uma visão de que seja benéfica. Na prática, tem sido vista como aumento de concorrência e, por isso, uma abertura perigosa para as empresas locais. De fato uma maneira simples de ver a questão é considerar que produtos e serviços podem ser oferecidos a qualquer consumidor, em qualquer parte do mundo. Ou seja, a globalização caracteriza, com maior ênfase, a facilidade de acesso do consumidor às mais variadas ofertas.

Ainda segundo Paladini (1999), é importante observar que argumentos nacionalistas estão crescentemente perdendo força e importância. Os consumidores hoje preferem, com frequência cada vez maior, características do produto, como preço e qualidade, à nacionalidade do produto.

2.4 O ambiente da GQT.

Para a efetivação da GQT é importante que a empresa crie um ambiente propício para a introdução desse novo paradigma. Paladini (1999), diz que cabe a GQT incentivar e zelar pela convivência adequada das pessoas, o que favorece a criação de um clima de cordialidade indispensável para o seu bem-estar; cabe, ainda a GQT definir os benefícios que ambientes adequados ao trabalho geram em termos da qualidade.

Segundo Cerqueira Neto (1995), o ambiente da qualidade total “é aquele em que as pessoas têm liberdade para agir, estão orientadas pelo mercado e focalizadas em seus clientes”.

Paladini (1999), diz que há diferentes ambientes em que a GQT se desenvolve. Esses ambientes estão relacionados à atividade produtiva, ao porte da empresa, à natureza do produto ou ao serviço da organização. Observa-se, em todos esses casos, uma unicidade de filosofia, embora haja diversidade de métodos e várias formas de desenvolver e avaliar o processo gerencial da qualidade.

De acordo com Cerqueira Neto (1995), é de extrema importância que o principal executivo seja também o principal patrocinador da Qualidade Total. Ele não deve ter privilégios, nem ser paternalista. Não pode emitir juízo de valor que exprima opinião pessoal sobre essa ou aquela pessoa, sobre suas preferências para essa ou aquela turma. E isso só será possível se esse executivo principal, no exercício da liderança, buscar, de forma planejada e sistemática, ouvir a voz de seus clientes internos e externos.

Segundo Deming, apud Miranda (1995),

... o maior erro por ele cometido foi ensinar qualidade para os engenheiros e técnicos americanos durante a guerra, mas não para seus patrões. Engenheiros e técnicos fazem produtos; seus chefes fazem a política, e a decisão de produzir qualidade é uma decisão política.

Outro fator de importância para o ambiente da qualidade total é a criação de uma sistemática de premiação e recompensa (CAMPOS, 1992; CERQUEIRA NETO, 1995; PALADINI, 1999). Cerqueira Neto (1995), diz que “não há qualidade total sem que as pessoas sejam reconhecidas, inclusive financeiramente, pelo desempenho superior comprovado. É necessário dividir com elas o sucesso que elas tornaram realidade”.

Além de um sistema de recompensas, também é necessário que se tenha um bom sistema de comunicação com os empregados, o que tornará mais simples o entendimento, tanto dos conceitos, como dos resultados obtidos com a GQT (CAMPOS, 1992; BROWN, HITCHOCK & WILLIARD, 1994; BOHMERWALD, 1996). Um processo de comunicação de boa qualidade requerer que os membros da organização estejam treinados para a decodificação dessa nova

linguagem que a empresa está adotando. Cerqueira Neto (1995), comenta que “talvez seja necessário traduzir, o que você fala, para o idioma que as pessoas entendem”.

É importante entender primeiro para depois ser entendido. Para Cerqueira Neto (1995), “não saia dizendo o que fazer, sem ouvir com atenção o que as pessoas têm a lhe dizer”. Ele comenta ainda que é necessário entendê-las. Só aí, então, é que devemos falar. O processo de entendimento passa por todo o ambiente que cerca a organização, passa por seus acionistas e diretores, seus empregados, seus clientes, seus fornecedores, seu mercado, seus concorrentes, seus vizinhos e as organizações regulamentadoras de seu mercado.

De acordo com Gibson et al (1998), um ambiente de qualidade deve ser um ambiente de alta confiança. O grande valor da cultura de alta confiança é que ela reúne idealismo e pragmatismo, que se tornam à base tanto do fortalecimento dos funcionários quanto da qualidade dos produtos e serviços.

As pessoas precisam, realmente acreditar que **a qualidade começa comigo [grifo do autor]** e as decisões tomadas precisam ter como base os princípios e os valores corretos. Portanto, a delegação de poder e a qualidade estão totalmente integradas em uma cultura de confiança entre os membros da organização e em todos os níveis. A lealdade precede a confiança, que precede a delegação de poder, que precede a qualidade (GIBSON et al, 1998).

No ambiente da qualidade total os clientes [internos e externos] são os maiores ativos da organização. É preciso acreditar que os membros da organização são capazes de imensas realizações. Para Gibson et al (1998), “... as pessoas querem poder assumir a responsabilidade por seus próprios recursos. Querem sentir que estão dando uma contribuição pessoal para algo importante. É assim que se consegue a verdadeira motivação e a verdadeira realização [...]”.

O compromisso com a qualidade total deve ser um princípio da organização. Sem compromisso as possibilidades de que algum sistema, política ou organização funcionem ou venham a se desenvolver é muito pequena. O compromisso leva as pessoas à certeza, à motivação, ao entusiasmo e a alcançar objetivos e metas.

Para Coutinho e Ferraz (1994), os desafios competitivos contemporâneos impõem à gestão empresarial a tarefa de definir, implementar políticas – de organização e operação – indutoras de comportamentos orientados para a melhoria contínua de produtos e da eficiência de processos. A busca de melhoria contínua implica uma gestão empresarial comprometida com investimentos permanentes em aprendizado.

Neste contexto, são necessárias ações explícitas para que a força de trabalho esteja orientada para criar, adquirir e transformar conhecimentos, e modificar comportamentos para incorporar novos conhecimentos. A participação extensiva e intensiva da força de trabalho nos processos de aprendizado requer a ampla disseminação de atitudes empreendedoras em toda a organização. (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p. 187).

O ambiente de uma organização que busca a qualidade de seus produtos e serviços deve ser um ambiente de aprendizado, por isso é necessário educar para preparar as pessoas para a vida. Treinar para capacitá-las ao desempenho de tarefas. Educação engloba treinamento, sendo mais abrangente (CERQUEIRA NETO, 1995).

O ambiente da qualidade total deve ser um ambiente de melhoria contínua, onde as pessoas são informadas e treinadas para o entendimento desse processo (CAMPOS, 1992; BERK, 1993; CERQUEIRA NETO, 1995). Um ambiente de melhoria contínua requer projetos de melhoria contínua. De acordo com Cerqueira Neto (1995), “projetos de melhoria são aqueles cujas causas não são conhecidas. Uma vez conhecidas você as transforma em projetos de planejamento para eliminá-las”.

Para Miranda (1995), por trás da maior parte das barreiras encontradas, entre a teoria e a prática na GQT, existe o problema da motivação: acender e manter alta a chama da disposição para fazer, dia após dia, semana após semana, mês após mês, ano após ano o que precisa ser feito. Ainda segundo Miranda (1995) a edificação de todos os pilares da Gestão para a Qualidade demanda ambientes motivados. Os trabalhos de Maslow são bastante esclarecedores quanto aos fatores de motivação humana.

Herzberg, apud Miranda (1995), foi o responsável pela condução de estudos e pesquisas que colocara essas situações em evidência. Herzberg selecionou, no ambiente empresarial, 1685

casos de funcionários que apresentavam satisfação e insatisfação no trabalho, e pesquisou seus motivos, chegando aos seguintes resultados:

- a) Causadores de insatisfação: política e administração da empresa; supervisão; relações com os supervisores; condições de trabalho; salários; benefícios sociais; relações com os pares; situação pessoal; relações com subordinados; e segurança.
- b) Causadores de satisfação: realização; reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade; progresso; e desenvolvimento pessoal.

2.5 A utilização da Qualidade como arma estratégica.

A GQT reúne conceitos que podem ser utilizados na determinação da estratégia de empresas contemporâneas. A qualidade dos produtos e serviços é um fator que, além de importante para a sobrevivência da organização, pode ser considerado também como o elemento principal na formulação das estratégias das empresas. Cortada e Quintella (1995) afirmam: “A GQT é estratégica”.

Os conjuntos de elementos que fazem parte da GQT podem elevar as vantagens competitivas de uma empresa, levando-a a melhorias constantes dos produtos e serviços, o que, em última análise, resulta em clientes fiéis que voltam para adquirir mais bens e serviços (CORTADA e QUINTELLA, 1995).

Na gestão estratégica da qualidade o centro de todas as atenções é o cliente. Todos dentro e fora da empresa são clientes. A vantagem competitiva pode ser obtida reduzindo o ciclo de tempo necessário para planejar, desenvolver e vender os produtos e serviços antes de iniciar o processo novamente. A oferta de produtos requer cada vez mais assistência e qualidade em tudo o que acontece (CORTADA e QUINTELLA, 1995).

Para reforçar a importância estratégica da Qualidade, Grönroos (1995), afirma que, “... a qualidade se encarrega de tudo. Ela economiza. Ela vende. Ela satisfaz. [...] Negócios com

qualidade superior criam valor para os acionistas, aumentando a fatia de mercado com preços mais altos a custos competitivos”.

Na Europa, em 1987, um estudo foi realizado entre executivos das 128 maiores corporações acerca de suas visões sobre as questões estratégicas-chave nos anos 90. Esse estudo demonstrou que, de dezoito questões estratégicas-chave em marketing, a qualidade dos produtos e serviços recebeu a mais alta prioridade pelos participantes. (GRONROOS, 1995, p. 66).

Crosby (1993), afirmou que “qualidade é investimento”. “Se nos concentrarmos na garantia de obter qualidade, você provavelmente poderá aumentar seu lucro em uma razão de 5% a 10% de suas vendas”. Ele baseia sua afirmação na idéia de que as empresas norte-americanas gastam mais de 20% dos dólares provenientes de suas vendas fazendo coisas erradas e depois tendo que corrigir esses erros.

É importante que se obtenha a mobilização em larga escala para que se possa transformar a organização em uma empresa de Qualidade Total. Esta mobilização envolve a concentração da energia mental necessária para motivar o pessoal da organização ao longo de todo o processo de transformação.

A abordagem de implementação de estratégias de qualidade envolve a colaboração de todos os membros da organização. Os membros das equipes são encorajados a explorar idéias com vistas a melhorar, modificar ou reformular as estratégias da empresa (CERTO, 1993).

Outro ponto fundamental da gestão estratégica da qualidade, que deve ser ressaltado, é a avaliação dos ativos estratégicos. Este processo de avaliação deve ser contínuo e atualizado constantemente, de acordo com as mudanças ambientais (DAY e REIBSTAIN, 1999). Um dos principais ativos estratégicos é a avaliação da qualidade através da percepção dos clientes. Grönroos (1995), diz que a qualidade é avaliada pelos clientes e o resultado dessa avaliação é a qualidade total percebida ou, se olharmos as operações de serviços apenas, a qualidade total percebida do serviço.

Os heróis são as pessoas que colocam em prática as novas idéias e conseguem melhoras, geralmente trabalhando em equipes, hoje chamadas de equipes naturais de trabalho. Elas são praticamente grupos de funcionários autogerenciados que analisam as possibilidades e estabelecem suas próprias metas, avaliam o seu próprio desempenho e definem suas próprias atividades. Eles recorrem aos gerentes para facilitar as mudanças e derrubar barreiras. As equipes naturais de trabalho permitem que os supervisores gastem menos tempo inspecionando e mais tempo treinando. (CORTADA e QUINTELLA, 1995).

Num ambiente orientado para a qualidade, as informações sobre as quais se possa agir e não apenas dados (números) são cruciais. Um tipo de informação vem dos executivos. Eles transmitem a filosofia da empresa, qual é o plano do jogo e suas expectativas. Numa empresa orientada para a qualidade é comum ver altos executivos pregar constantemente o evangelho da qualidade ao invés de simplesmente se concentrar na receita das vendas do mês anterior. Numa empresa orientada para a qualidade de mercado as duas coisas estão inseparavelmente ligadas (CORTADA e QUINTELLA, 1995).

2.6 A Qualidade dentro do contexto da GQT.

Para conceituar qualidade é importante que sejam vistas as diversas visões a respeito do tema, baseadas nas literaturas existentes.

Dentro de uma visão transcendente, para Pirsig (1974), “qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”. Ainda nesta mesma visão, Tuchman (1980), relata que é “... uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento”. De acordo com a visão transcendente, qualidade é sinônimo de “excelência inata” (PIRSING, 1974; GARVIN, 1988).

Baseada no produto, Abbott (1955), dá a seguinte definição de qualidade: “Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado”. Já para Leffler (1982), “qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço”. As definições baseadas no produto vêem a qualidade como

uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade refletem, assim, diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto (ABBOTT, 1955; GARVIN, 1988).

Na visão do usuário, de acordo com Edwards (1968), “qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...”. Para Kuehn e Day (1962), “na análise de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor”. Seguindo ainda no mesmo assunto, Juran (1991), diz que “qualidade é adequação ao uso”. As definições baseadas no usuário partem da premissa de que a qualidade “está diante dos olhos de quem observa”. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade (EDWARD, 1968; GARVIN, 1988).

No ponto de vista da produção, de acordo com Crosby (1993), “qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências”. Já para Gilmore (1974), “qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação”. As definições baseadas na produção concentram-se no lado da oferta da equação e se interessam basicamente pelas práticas relacionadas com a engenharia e a produção. Basicamente todas as definições baseadas na produção identificam a qualidade como “conformidade com as especificações” (CROSBY, 1993; GARVIN, 1988).

Baseado no valor, de acordo com Broh (1982), “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável”. Para Feigenbaum (1961), “qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto”. As definições baseadas no valor levam estas idéias um passo adiante – definem, realmente, qualidade em termos de custos e preços. Assim, um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável (FEIGENBAUM, 1961; GARVIN, 1988).

Os conceitos de controle de qualidade como disciplina distinta teve sua origem nos Estados Unidos da América na década de 20. O conceito de controle da qualidade surge na primeira metade do século XX através dos trabalhos dos pioneiros Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby. Já as filosofias de Gestão pela Qualidade Total - GQT se desenvolvem sob

a direção de Deming, quem muitos consideram o pai do que atualmente é conhecido como GQT. Os “*Total Quality Control – TQC*” como eram conhecidos no início, utilizavam o **método cartesiano** de Taylor, o **controles estatísticos de processo** de Shewhart, as **teorias de comportamento humano** de Maslow e os **conhecimentos ocidentais de qualidade** de Juran [grifo nosso]. O *TQC* é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle de Qualidade da JUSE – “*Union of Japanese Scientists and Engineers*” (CAMPOS, 1992, p.13).

Curiosamente, as filosofias de GQT de Deming, foram desenvolvidas nos anos que antecederam a 2ª Grande Guerra Mundial. Deming acreditava que o gerenciamento da qualidade devia ser abrangente e não se concentrar meramente em separar os produtos maus dos bons (DEMING, 1991; BERK, 1993; CAMPOS, 1992; PALADINI, 1999).

Deming (1991), acreditava que a responsabilidade pela qualidade deveria ser compartilhada por todos da empresa. Talvez mais significativamente, Deming reconheceu que a maioria dos problemas relacionados à qualidade era induzida pelo sistema e, portanto, não estavam associados à mão-de-obra.

De acordo com Berk (1993), as filosofias da GQT são combinações de filosofias administrativas adicionais, todas visando a melhoria da qualidade. A esta combinação chamou-se de conceitos de Qualidade Total.

Berk (1993) e Campos (1992), dizem que o conceito de GQT se desenvolveu sob a orientação de Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa e outros. Crosby posteriormente promoveu o conceito de “zero defeito” na sua série de excelentes livros, enfatizando a adesão aos requisitos e motivação dos empregados. Todos esses homens contribuíram para o que atualmente se tornou conhecido como GQT.

Schermerhorn et al (1999), comenta que a abordagem da qualidade que surgiu, nas décadas de 80 e 90, é orientada por uma ênfase globalizante na realização de melhorias contínuas na qualidade ao longo do processo de planejamento de objetivos, organização do trabalho, concepção de produtos, compromisso de produção e monitoração de resultados. Refletindo essa

ênfase, os defensores da GQT recomendam o uso da autogestão, trabalho em equipe e tecnologia avançada para estimular a inovação e a flexibilidade, de forma que as empresas possam produzir bens de alta qualidade e reagir prontamente a variações nas demandas dos clientes. Como parte do movimento da GQT, os círculos da qualidade, as equipes autogerenciadas, a automação e a robótica foram introduzidas nas empresas e produziram efeitos significativos sobre o modo como o trabalho é hoje projetado.

Küller (1996), reúne no Quadro 2.3, as principais especificidades da GQT.

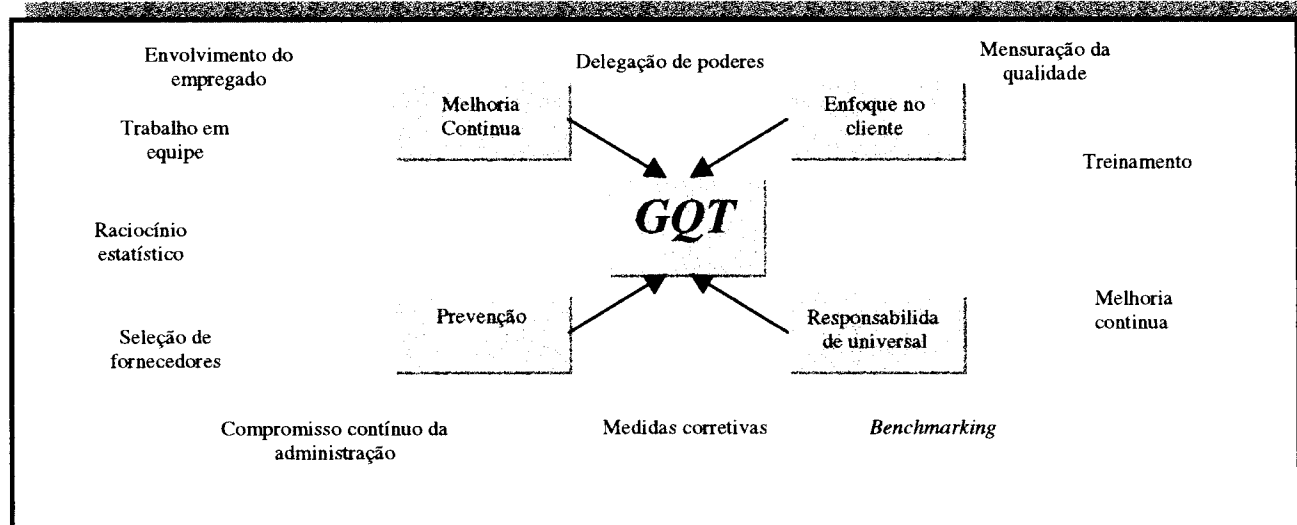
Quadro 2.3 – A Especificidade da Qualidade Total.

1. A qualidade é a prioridade máxima do processo produtivo.
2. O cliente é o centro desse processo (ele define a qualidade).
3. A articulação horizontal predomina sobre a articulação vertical.
4. O processo produtivo e o trabalho são flexibilizados.
5. O conceito de cliente é ampliado (surge o cliente interno).
6. A operação controla a qualidade.
7. A melhoria da qualidade torna-se contínua.

(Fonte: Küller, 1996, p.147)

De acordo com a Figura 2.1, Berk (1993), demonstra os inúmeros fatores que envolvem a GQT que, em sua totalidade, sustenta as filosofias de focalização no cliente, melhoria contínua, prevenção de defeitos e o reconhecimento de que a responsabilidade pela qualidade é um compromisso de todos dentro da organização.

Figura 2.1 - Modelo de GQT



(Fonte: Berk, 1993, p. 16)

2.6.1 A Qualidade com o enfoque no cliente.

Na filosofia da GQT a conceituação de cliente é mais ampla que a comumente conhecida. Para Oakland (1989), Campos (1992), Berk (1993) e Paladini (1999), é necessário definir claramente quem é o seu cliente. Neste momento é que vem a diferenciação. Existem dois tipos de clientes: (a) o cliente externo – que são as pessoas ou organizações que compram o que um indivíduo ou organização vende; (b) o cliente interno – nesta visão os clientes não se situam necessariamente fora da empresa. Ao invés de estarem fora da empresa eles se situam dentro dela. Neste caso em vez de dizermos que um cliente é aquele que compra um bem ou serviço, vamos dizer que cliente é qualquer pessoa [ou qualquer empresa] que recebe e usa o que um indivíduo ou organização fornece.

Oakland (1989), relata que em toda organização, que produz bens ou serviços, existe uma cadeia de relacionamento entre clientes e fornecedores passíveis de serem quebradas em qualquer ponto. Essa quebra, impreterivelmente, se propaga até a interface entre a organização e seus clientes externos. Longo (1997), diz que a qualidade é garantida na medida que todos os membros da organização tiverem capacidade em atender, a cada vez, às exigências de seus clientes [internos e/ou externos] em qualquer ponto da cadeia cliente-fornecedor.

De acordo com Berk (1993), dentro de uma organização todos possuem seus clientes: os trabalhadores da linha de montagem fornecem bens ou serviços para o próximo operário da linha; operários realizam o jateamento em superfície metálicas antes da pintura estão prestando um serviço para o pessoal de pintura; digitadores fornecem serviços de processamento de textos para os que deles precisam.

A transferência de informações entre clientes e fornecedores internos dentro da organização é freqüentemente insuficiente e até totalmente ausente. Sobre este fato Oakland (1989, p. 20) comenta:

Quantos executivos realmente se preocupam em conhecer as exigências de seus clientes, ou de suas secretárias? Sua letra é legível? As instruções são claras? As secretárias são sempre informadas de onde seu chefe está? Igualmente, estão elas conscientes das necessidades de seus chefes: datilografia sem erros, mensagens claras, um escritório ordenado? Essas relações internas entre fornecedores e clientes são freqüentemente as mais difíceis para administrar quanto ao estabelecimento de requisitos.

Oakland (1989), observa que a organização deve reconhecer, em todos os seus níveis hierárquicos, que o objetivo de todo o trabalho e de todos os esforços em fazer melhoramentos é servir melhor os clientes. Isso significa que ele deve saber como vai o desempenho dos seus produtos aos olhos do cliente, por meio de medições e *feedback*. A medição é extremamente importante para a formação das cadeias de qualidade dentro e fora da organização. Cada pessoa da organização deve também compreender que as necessidades e expectativas do fornecedor devem ser respeitadas, para que os requisitos possam ser plenamente satisfeitos.

A perfeita identificação do cliente é necessária por que, só assim, é que será possível identificar suas necessidades, anseios, desejos, aspirações, ou seja, todo o fator que pode leva-lo a satisfação ou não. Para Berk (1993), satisfazer o cliente é um conceito simples que envolve inicialmente a definição de suas necessidades e expectativas e o posterior atendimento. Conforme foi dito, a compreensão dessas necessidades pode ter um empreendimento tão complexo quanto à realização de um desdobramento da função qualidade, ou tão simples quanto ouvir o cliente. “Satisfazer o cliente deve ser uma preocupação básica” (BERK, 1993 p. 40).

2.6.2 A responsabilidade universal com a Qualidade.

Em um processo de GQT, o envolvimento deve ser de todas as pessoas, em todos os níveis e de todos os departamentos da organização (BERK, 1993; CAMPOS, 1992; SHIBA et al, 1997; KULLER, 1996; CORTADA e QUINTELLA, 1995).

De acordo com Denton (1991), não pode acontecer uma filosofia de qualidade, a menos que a alta administração esteja fazendo disso uma séria prioridade. É necessário ação e não somente palavras para provar aos clientes que eles estão recebendo o que esperam.

Para Oakland (1989), todas as pessoas da organização, desde o topo da administração até o mais modesto funcionário, devem executar sua parte na GQT. As pessoas são as fontes de idéias e de inovação; sua perícia, experiência, conhecimento e cooperação têm de ser coordenadas para se ter implementado as idéias de qualidade.

Ainda segundo Oakland (1989), quanto às pessoas são tratadas como máquinas o trabalho se torna desinteressante e insatisfatório. Para ele não é possível esperar serviços de qualidade e produtos confiáveis nestas condições. O primeiro passo é convencer a todos de suas atribuições pessoais na qualidade total. Os empregados e gerentes devem, naturalmente, assumir a liderança, e o maior executivo deve ser o responsável pela qualidade. O grau de entusiasmo e liderança da gerência determina a facilidade com que a força de trabalho em sua totalidade é motivada.

No que diz respeito à evolução da qualidade, Berk (1993) relata que, intuitivamente, a maioria de nós pensaria que para aumentar a qualidade, o departamento de garantia da qualidade teria de crescer. Em empresas bem sucedidas com a implementação da GQT, ocorre exatamente o contrário. À medida que a qualidade aumenta, o departamento de garantia da qualidade diminui. Algumas empresas profundamente comprometidas com a GQT extinguíram completamente seus setores de garantia da qualidade. Se todos forem responsáveis pela qualidade da produção, a necessidade de uma função de garantia de qualidade separada desaparece.

2.6.3 A Qualidade como prevenção.

A filosofia da GQT busca prevenir a ocorrência de pouca qualidade em produtos e serviços, em vez de simplesmente detectar e separar peças defeituosas. Para Deming (1991), Campos (1992) e Berk (1993), a principal característica capaz de resumir a filosofia da GQT é a prevenção em vez de detecção, e assim, como muitas filosofias associadas a GQT, esse conceito não apresentam nenhuma novidade.

É de conhecimento popular que **é melhor prevenir que remediar [grifo nosso]**. Segundo Berk (1993), é para a área de prevenção que deveria vir a maior parte do orçamento da qualidade. Segundo ele, quando se avalia os custos da qualidade observa-se que, para a avaliação e correção de falhas nos processos, gasta-se 83% do investimento em qualidade da empresa [correção do material fora de especificação, sucata, retrabalho, reparo, ações relacionadas à garantia e outros]. Já a prevenção consome apenas 2% dos investimentos com qualidade [processo de eliminação de falhas potenciais, geração de dados da função qualidade e outros]. É sabido que para quase toda ação de correção existe a criação de um cliente insatisfeito [interno ou externo] e o custo dessa insatisfação é muitas vezes imensurável.

Para Garvin (1988), Campos (1992) e Berk (1993), a intenção de qualquer empresa deveria ser diminuir os custos de falhas e de avaliação como resultado do investimento inteligente em atividades voltadas para a prevenção. Berk (1993), afirma que “os custos de prevenir não conformidades são insignificantes se comparados aos custos de detectá-los ou corrigi-los”.

Oakland (1989) e Berk (1993) dizem que, fundamentalmente, utiliza-se na prevenção da qualidade os sistemas de medição preventiva, tais como, análise da árvore de falhas [que identifica todas as causas potenciais de falhas], matriz de atribuições e avaliação do modo de falha [que identifica o número de eventos da árvore de falha, sua descrição, a avaliação da probabilidade de cada evento e o que é necessário fazer para cada evento], análise de linhagem [que examina toda a papelada relacionada aos componentes e subconjuntos identificados na

árvore de falhas], análise de *hardware* [que prepara instruções escritas e uma planilha de inspeção].

2.6.4 A Qualidade como um processo de melhoria contínua.

A melhoria contínua é parte integrante do processo da GQT e consiste em medir os principais índices de qualidade e de outros processos em todas as áreas e tomar providências para melhorá-los (OAKLAND, 1989; CAMPOS, 1992; BERK, 1993).

Segundo Oakland (1989) e Berk (1993), o processo de melhoria contínua começa com a definição do *status* corrente da qualidade da empresa [onde ela está]. O conceito do primeiro passo é identificar o nível atual da qualidade dentro da organização, o que pode ser feito a partir de diversas perspectivas, incluindo números de defeitos, custos de defeitos, índices de satisfação do cliente e talvez outros índices. Ainda segundo eles, os índices de medição utilizados para a determinação do *status* de qualidade da empresa são próprios de cada ramo de atividade e, muitas vezes, característicos da própria empresa.

Em um processo de melhoria continua é necessário o estabelecimento dos objetivos de melhoria. Os objetivos de melhoria de uma empresa devem basear-se na avaliação numa avaliação realista do que a empresa é capaz de realizar com os recursos disponíveis. Para Campos (1992) e Berk (1993), a definição de objetivos irrealis pode levar ao fracasso desse processo. Após a definição dos objetivos de melhoria é necessário transforma-los em ação. De acordo com Berk (1993), “as pessoas fazem acontecer”. Depois de selecionadas as áreas onde haverá ações ou esforços de melhoria contínua, a organização deverá designar pessoas para conduzir esses projetos, delegando poderes para atingirem o objetivo de melhoria desejado.

Em alguns casos, o processo de melhoria contínua terá que implementar projetos de mudanças de alto risco. Por este motivo é importante à avaliação cuidadosa de qualquer melhoria de processo antes da sua implementação (BERK, 1993; KOTTER, 1997).

Berk (1993), resume o processo de melhoria contínua dizendo que ele consiste de medir índices-chave de qualidade e de processo, em toda as áreas, e tomar providencias para melhorá-los. A melhoria contínua deve voltar-se para o processo e ser implementada em todas as áreas da empresa. Esse conceito baseia-se na identificação de dificuldades e fontes de variabilidade nos processos administrativos, de manufaturas e de serviços que podem diminuir o nível de qualidade e na melhoria do processo para eliminar resultados indesejáveis.

No que se refere ao gerenciamento das mudanças, Oakland (1989), diz que o melhoramento contínuo é a idéia mais poderosa para a orientação da gerência. De acordo com ele,

... para manter uma onda de interesse em qualidade, é necessário desenvolver gerações de gerentes que não apenas compreendam, mas que dediquem à busca do melhoramento contínuo no atendimento das necessidades dos clientes, tanto externos como internos.

Ainda segundo Oakland (1989), para o gerenciamento da melhoria contínua é necessária uma abordagem sistemática cujos componentes são: planejar os processos e seus *inputs*; fornecer os *inputs*; operar os processos; avaliar os resultados; examinar o desempenho dos processos; e modificar os processos e seus *inputs*.

Oakland (1989), relatava ainda, que esse sistema deve estar firmemente vinculado a uma contínua avaliação das necessidades dos clientes e depende do fluxo de idéias sobre a maneira de fazer melhoramentos, reduzir a variação e gerar mais satisfação do cliente. Também requer um alto nível de comprometimento e um sentimento de responsabilidade pessoal daqueles que operam os processos.

A base do gerenciamento da melhoria contínua é fazer girar constantemente o ciclo PDCA (CAMPOS, 1992).

2.6.5 As ferramentas da Qualidade Total.

Nota-se que existe uma certa divergência quanto à definição de ferramentas da qualidade por parte da literatura existente sobre o assunto. Para alguns autores, ferramentas podem ser

maneiras de se medir e acompanhar a evolução dos processos e dos índices, assim como filosofias de trabalhos que geram melhorias contínuas da qualidade da organização (CAMPOS, 1992; MIRANDA, 1995; CORTADA e QUINTELLA, 1995). Outros autores estabelecem como ferramentas apenas o conjunto de métodos denominados de às **Sete Ferramentas da Qualidade** [grifo nosso] como sendo as ferramentas da GQT (OAKLAND, 1989; SHIBA et al, 1993).

De forma geral, o que são ferramentas para o melhoramento da qualidade? São técnicas, recursos e meios empregados para a qualidade.

A gestão da qualidade baseia-se no princípio de que dados são coletados para análise e definição de processos existentes na organização. Ao usar ferramentas e técnicas para coletar dados, analisar e compreender os processos, geralmente confunde-se GQT com a utilização dessas ferramentas. As ferramentas da qualidade total são técnicas para melhoria da qualidade e implementação da GQT holística (LONGO, 1997).

Definições à parte, este estudo leva em conta, tanto as ferramentas de medidas da qualidade, quando as filosofias que geram melhorias contínuas da qualidade de uma empresa. Por isso, serão descritas de maneira sintética no Quadro 2.4, as ferramentas comumente utilizadas por empresas concessionárias de automóveis.

Conhecer e definir corretamente as ferramentas a serem utilizadas possibilita a identificação e solução dos problemas de não-conformidade [baixa qualidade] nos processos de maneira eficiente e eficaz (LONGO, 1997).

As ferramentas foram criadas visando o controle de processos. Elas lidam principalmente com dados numéricos. É uma solução aparentemente óbvia, já que, do ponto de vista da GQT, só se controla aquilo que se mede. Essas ferramentas, segundo Ishikawa (1985), resolvem muitos problemas que aparecem no início da implantação do GQT.

A compreensão dos processos, de modo que possam ser melhorados por meio da abordagem sistemática, exige o conhecimento desses *kit's* bastante simples de ferramentas ou técnicas.

Quadro 2.4 – Principais Ferramentas da GQT.

Ferramenta	Definição	Utilização
Ciclo PDCA	<p>(P) – “<i>Plan</i>”: planejamento – consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e o melhor caminho para atingir estas metas.</p> <p>(D) – “<i>Do</i>”: execução – consiste em executar as tarefas planejadas. Nesta etapa é necessário o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.</p> <p>(C) – “<i>Check</i>”: verificação – a partir dos dados coletados, comparar o resultado alcançado com a meta planejada.</p> <p>(A) – “<i>Action</i>”: atuação corretiva - esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correção definitiva, de tal modo que o problema nunca mais volte a ocorrer.</p>	<p>É utilizado como ferramenta de planejamento e análise da melhoria contínua.</p> <p>Consiste em girá-lo no sentido horário com vistas a: planejar as metas e os métodos para atingir os objetivos propostos; executar o planejamento, educando e treinando as pessoas para a perfeita execução dos métodos propostos e, em seguida, coletar os dados para serem utilizados na fase de checagem; chegar e avaliar os dados e resultados das tarefas realizadas; agir através de ações de melhoria e do replanejamento dos métodos e tarefas visando manter a organização no caminho de seus objetivos.</p>
Filosofia japonesa dos 5S	<p>Filosofia de gerenciamento participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. A sigla 5S deriva das iniciais de 5 palavras japonesas:</p> <p>“<i>SEIRI</i>”: arrumação “<i>SEITON</i>”: ordenação “<i>SEISOH</i>”: limpeza “<i>SEIKETSU</i>”: asseio “<i>SHITSUKE</i>”: autodisciplina</p>	<p>Na realidade a filosofia dos 5S visam mudar a cultura da organização com vistas à manutenção e garantia da qualidade de vida no trabalho. Normalmente os programas 5S são conduzidos pela área de recursos humanos das organizações.</p> <p>Os 5S visam mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. É um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operários, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura.</p> <p>O programa deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo.</p>
Diagrama de Causa e Efeito	<p>Também chamada de Diagrama de Ishikawa – mostra a relação entre um conjunto de causas (processo) que provoca um ou mais efeitos. É uma forma organizada de correlacionar o efeito com suas causas, agrupando-as em “famílias de causas”. É também uma maneira útil de análise dos “inputs” que afetam a qualidade.</p>	<p>Consiste em determinar o efeito ou incidente que está sendo investigado colocando-o na ponta de uma flecha horizontal. As causas potenciais são mostradas como setas identificadas que se prolongam até a seta de causa principal. Cada seta pode ter outras secundárias, conforme os fatores ou causas principais sejam reduzidos a sua subcausas e subsubcausas, por “<i>brainstorming</i>”.</p>
Círculo de Controle da Qualidade – CCQ	<p>É um método de solução de problemas realizado em grupo e sua concepção original baseia-se das teorias de Maslow, para entender as necessidades básicas sociais, do ego e de auto-realização</p>	<p>O CCQ consiste em um grupo pequeno de empregados que conduzem de forma voluntário atividades de controle de qualidade dentro da mesma área de trabalho. Este pequeno grupo conduz continuamente como parte das atividades de GQT: autodesenvolvimento e mútuo-desenvolvimento; manutenção e melhoria dentro da mesma área de trabalho utilizando técnicas de controle da qualidade com a participação de todos os membros.</p>

Diagrama de Pareto	<p>A análise de dados para identificar os problemas principais é conhecida como Análise de Pareto, o economista italiano que verificou que aproximadamente 90% das riquezas, em seu país, eram propriedade de aproximadamente 10% da população. Sem uma análise desse tipo, é demasiado fácil destinar recursos para corrigir um sintoma, apenas porque sua causa parece evidente à primeira vista.</p>	<p>Se os sistemas ou causas de produtos ou serviços defeituosos ou de algum outro “efeito” são identificados e registrados, é possível determinar que porcentagem pode ser atribuída a cada uma das causas. O resultado provável é que a maior parte (tipicamente, 80%) dos erros, perdas, falhas ou efeitos seja originada de poucas causas (tipicamente 20%).</p> <p>Para melhorar o desempenho do processo, portanto, os erros, falhas, perdas ou “efeitos” principais devem ser atacados em primeiro lugar.</p>
Gráficos de Controle	<p>Representação gráfica de uma característica do processo que registra os valores estatísticos dessa característica e um ou dois limites de controle.</p>	<p>Os gráficos de controle funcionam como sinais de alerta, nos indicando se houve melhoria ou não no que está sendo medido. Sua operação é baseada em evidências originadas por amostras tomadas durante o processo. Os dados informados pelos gráficos de controle nos indicarão onde existem necessidades de ajustes no processo. É importante que os gráficos de controle sejam fáceis de fazer e serem entendidos, não devendo, o gestor do processo, economizar na explicação de seu funcionamento ao seu pessoal.</p>
Folhas de Verificação	<p>É a ferramenta responsável pela reunião dos dados e também o ponto de partida para a maioria dos controles de processos ou dos esforços para solução de problemas. É essencialmente necessária para registrar observações diretas e ajudar a reunir fatos sobre o processo, em vez de opiniões sobre ele.</p>	<p>As folhas de verificação são preparadas obedecendo a quatro passos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção e concordância sobre o exato evento a ser observado. - Decisão sobre o período em que os dados serão coletados. Isso inclui tanto a frequência com que estas serão obtidas como o tempo de duração da coleta. - Planejamento de uma forma simples, fácil para ser usada e suficientemente grande para registrar a informação. Cada coluna deve ser claramente identificada. - Coleta dos dados e preenchimento da folha. Ser honesto no registro da informação e dar tempo suficiente para que os dados sejam coletados e registrados.
Controle Estatístico de Processos – CEP	<p>É a ferramenta da GQT que utiliza métodos estatísticos para a análise, avaliação, descrição e controle dos problemas existentes nos diversos processos produtivos, determinando suas possíveis causas e possibilitando ações corretivas e/ou preventivas que possam melhorar continuamente os produtos e serviços da empresa.</p>	<p>Antes de utilizar o CEP, é necessário identificar em que consiste o processo, quais são os <i>inputs/outputs</i>, e como os fornecedores e clientes são definidos, inclusive os seus requisitos.</p> <p>Usando métodos estatísticos é possível Ter um conhecimento, mesmo insuficiente, de resultado e transformá-lo em afirmações significativas que podem, a seguir, ser usadas para descrever o próprio processo. Neste caso, são necessárias que sejam utilizadas, em conjunto ou separadamente, outras ferramentas da qualidade, tais como, ciclo PDCA de melhoria contínua, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Pareto, Folhas de Verificação, Gráficos de Controle e etc.</p>

(Fonte: Campos, 1992; Oakland, 1989; Macedo, 1995)

2.7 A Produtividade no contexto da GQT.

Normalmente quando se estuda qualidade, também se avalia produtividade. Para Garvin (1988) existe uma correlação positiva entre qualidade e produtividade. Menos retrabalho significa mais tempo destinado à fabricação de produtos aceitáveis e, menos sucata, significa menos desperdício de matérias-primas.

Ainda para Garvin (1988), em alguns casos as organizações utilizam uma correlação positiva entre qualidade e produtividade, em geral, enunciado nos termos mais simples possíveis. Esta visão estreita da relação entre as duas variáveis, só explica o fenômeno até certo ponto. Se a produtividade reflete a razão entre produto [sem defeito] e insumo e a qualidade for definida como conformidade [ou seja, a percentagem de unidades produzidas com defeito], qualquer melhoria da qualidade tem que se traduzir diretamente em maior produção.

Garvin (1988) diz ainda que, primeiramente, produtividade tem que ser definida com mais cuidado. O que se mede normalmente é a produtividade do trabalho [produto por empregado ou produto por hora de trabalho] ou a produtividade das matérias-primas [produto por quilo de insumo ou produto por dólar de material empregado].

Juran (1991), completa a definição de Garvin (1988), quando diz que: “produtividade é a relação entre saídas e entradas, onde as entradas são o trabalho, material, capital e utilidades”. A produtividade e a qualidade estão interligadas até certo ponto. Os projetos para reduzir o custo da má qualidade, invariavelmente, aumentam também a produtividade. Campos (1992), tem uma definição simples para produtividade. Diz ele que: “Aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos”.

As coincidências entre produtividade e a qualidade levaram a sugestão de que as medidas da qualidade sejam expressas em termos de produtividade (MIDAS, 1982). Na opinião de Juran (1991), as duas medidas devem ser mantidas separadas, apesar das coincidências.

A necessidade de comprovação da correlação entre qualidade e produtividade se tornou um fator de tão importante que, em 1988, o Centro Americano para Produtividade, situado em Houston, foi renomeado para Centro Americano para a Produtividade e Qualidade, no sentido de refletir a sua convicção de que o aumento da qualidade e a produtividade estão relacionados e ocorrem simultaneamente (SMITH, 1992).

De acordo com Garvin (1988), é possível que em algum momento a qualidade e a produtividade sigam caminhos opostos. Quando são implantados programas de qualidade, é inevitável o aparecimento de perturbações: paradas de linha, esforços para envolver os engenheiros em programas de ação corretiva, reuniões para estabelecer novas formas de operação e tempo destinando ao treinamento e desenvolvimento de habilidades. Garvin (1988) diz que “os efeitos destes esforços será, provavelmente uma redução da produtividade”.

Garvin (1988), prosseguindo no tema, diz que existe uma outra razão que leva a qualidade e a produtividade a caminhar opostamente. A culpa pode ser de medidas falhas. Em alguns casos a culpa é do sistema contábil que às vezes incluem itens defeituosos e sem defeito quando calculam valores de produção total, em vez de medir o bem produzido – que exigem o desconto das unidades defeituosas dos totais – ela conta todas as unidades produzidas sem excluir as unidades defeituosas.

Na realidade as relações qualidade e produtividade são relativamente simples. Garvin (1988), comenta que “deve existir uma correlação direta entre qualidade e produtividade, a não ser a prazo muito curto ou quando as medidas forem inexatas”.

Segundo Campos (1992), para se aumentar a produtividade de uma organização humana, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo. “Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda às necessidades dos clientes”.

Ainda, de acordo com Campos (1992), a maior produtividade de uma empresa a torna mais útil à sociedade, pois atende as necessidades dos clientes a baixo custo. O lucro decorrente desse processo é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado.

Campos (1992) diz que, para aumentar a produtividade, é necessário observar os elementos básicos que compõem uma organização humana: a) equipamentos e materiais [*hardware*]; b) procedimentos [*software*] – também entendido como maneira de se fazer as coisas; e c) ser humano [*humanware*]. Para aumentar o *hardware* é necessário aporte de capital; para aumentar o *software* deve-se melhorar os procedimentos ou métodos de uma organização; para aumentar o *humanware* é necessário fazer aporte de conhecimento – que começa já no recrutamento das pessoas e segue com um processo de melhoramento contínuo.

2.7.1 Medidas de Produtividade.

Moreira (1991) e Campos (1992), conceituam produtividade como a “relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo período de tempo em um sistema de produção”.

Pesquisando sobre a palavra produtividade, observa-se que, até o ano de 1949, praticamente não era empregada e era conhecida apenas pelos especialistas, tornando-se, nos dias de hoje, uma palavra comum utilizada não só pelos técnicos, engenheiros, dirigentes de empresas, como pelos políticos, sindicalistas, economistas, sociólogos e outros. De acordo com Fourastié (1990) Essa condição não a livra de confusões e polêmicas. No plano da terminologia ainda são numerosos os que confundem produtividade e produção.

Na realidade, a noção de produtividade é uma noção científica e o fato de que ela possa ser utilizada com o intuito de defender interesses particulares só modifica esse caráter para os ingênuos e os enganados. (FOURASTIÉ, 1990, p.1).

A produtividade é uma chave para o conhecimento econômico e social de nosso tempo. Permite-nos, ao mesmo tempo, compreender e agir. Ela concerne a todos os problemas importantes de nossa época: poder industrial e político das nações, equilíbrio econômico e social do mundo, nível de vida dos povos e poder de compra dos assalariados, tempo de serviço, média da vida humana, divisão profissional da população ativa, ensino, crises econômicas, desemprego,

comércio exterior, economia doméstica, urbanismo, organização do trabalho, relações profissionais e qualidade de produtos e serviços, dentre outros inúmeros índices humanos.

Por tudo isso, medir produtividade não é tarefa das mais fáceis, pois, para cada área da empresa ou para cada disciplina é possível se chegar a orientações e percepções diferentes quanto à forma como as pessoas, as organizações e as máquinas funcionam. Na verdade não existe uma, mas sim várias medidas de produtividade. Segundo Siegel (1980), a produtividade designa uma família de relações entre produção e insumo, alterando-se, a particular relação, dependendo de quantos e quais insumos serão levados em conta.

Muitos fatores afetam a forma de como as pessoas vêem e diferenciam a produtividade. Segundo Smith (1992), a percepção, o conhecimento e a experiência influenciam a forma como a produtividade é encarada, medida e melhorada. Uma visão clara e bem orientada ajuda a perspectivar toda a problemática da produtividade.

Para Moreira (1991), a prática consagrou duas categorias de produtividade:

- a) Produtividade parcial (PP) – quando se considera apenas um dos insumos usados, podendo-se ter a produtividade da mão-de-obra, do capital, da energia, das matérias-primas, etc. Não há dúvida que, de longe, a produtividade da mão-de-obra é a mais amplamente utilizada.
- b) Produtividade total dos fatores (PTF) – é a designação utilizada quando são considerados, simultaneamente, os insumos, o capital e a mão-de-obra, que são somados de acordo com certas regras para dar uma medida única dos insumos. A palavra “total” é de certo modo incorretamente colocada, embora seja conservada por motivos históricos.

Oakland (1989), descreve que existe uma vasta literatura sobre produtividade e sua medição; porém, o que está em uso são razões simples como toneladas por homem hora, para o caso de produção agrícola, veículos vendidos por vendedor, para o caso de concessionárias. “As

medidas de produtividade podem ser desenvolvidas para cada entrada ou combinação de entrada, vendas/custo de todos os empregados, por exemplo”.

Via de regra deseja-se observar a evolução da produtividade ao longo do tempo e calcular as variações verificadas período a período. Neste caso utilizam-se índices relativos, onde todo nível relativo é tomado como 100. Para se obter um índice relativo de um dado período, basta fazer-se o quociente entre os níveis absolutos do período em questão e do período base, multiplicando-se o resultado por 100 para conservar a base original (MOREIRA, 1991).

2.8 O Processo perceptivo.

Sabendo que a qualidade é basicamente um processo realizado pelas pessoas que trabalham e se relacionam com a organização, nota-se a necessidade do entendimento do funcionamento do processo perceptivo dessas pessoas. E, para que se possa avaliar de maneira correta a relação “qualidade x produtividade”, é importante que se entenda como funciona o processo perceptivo das pessoas a respeito dessas duas variáveis.

O processo perceptivo é realizado através da utilização dos cinco sentidos – visão, audição, tato, paladar e olfato (SCHERMERHORN et al, 1999; WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

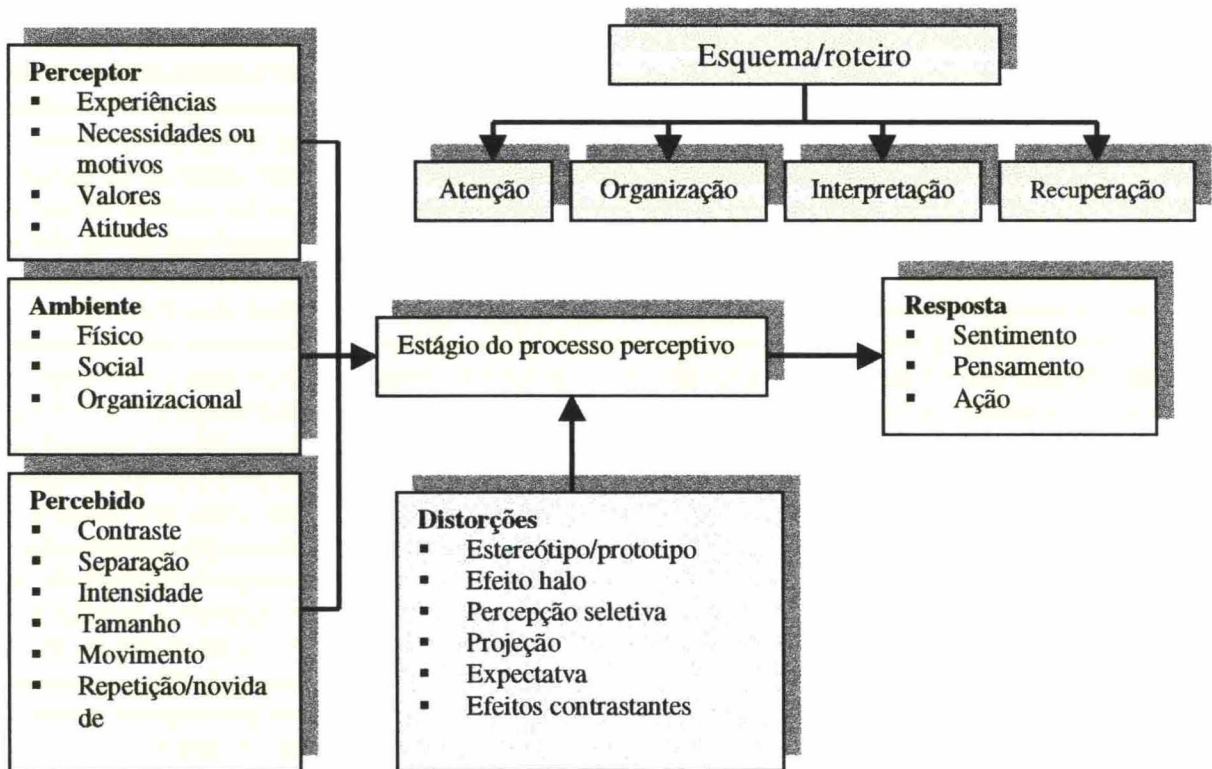
Através da percepção as pessoas transformam as informações em respostas que envolvem sentimentos e ação. Segundo Schermerhorn et al (1999), a percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias da vida. Wagner III & Hollenbeck (1999), conceituam percepção como sendo “o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações”. Também é uma peneira ou filtro, através da qual a informação passa antes de causar efeito sobre a pessoa. Portanto a qualidade ou exatidão das percepções causa um impacto fundamental sobre as reações a uma determinada situação.

O mesmo fato, objeto, sujeito, método, modelo ou processo pode ser percebido diferentemente por inúmeras pessoas. Esta diferença é causada pelo estado emocional, opiniões e vivências do perceptor em relação ao fato, objeto, sujeito, método modelo ou processo percebido, sendo diretamente influenciada do pelo contexto ambiental.

- O Perceptor – experiências anteriores do indivíduo, necessidades ou motivos, personalidade, valores e atitudes podem influenciar no processo perceptivo. Uma pessoa que tem uma grande necessidade de realização tende a perceber uma situação em função dessa necessidade. Da mesma forma uma pessoa que tenha uma atitude negativa em relação a GQT pode ser um agente de destruição do modelo, assim como de desagregação do ambiente de trabalho.
- O Percebido – São importantes no processo de percepção as características da pessoa, objeto, acontecimento, modelo ou fato percebidos, tais como contraste, intensidade, separação da figura com o chão, tamanho, movimento e repetição ou novidade.
- O Ambiente – O contexto físico, social e organizacional do Ambiente também pode influir no processo perceptivo.

A maioria de nós confia em nossos sentidos, mas às vezes essa fé cega pode nos fazer acreditar que nossas percepções são um reflexo perfeito da realidade. As pessoas reagem aquilo que percebem, e suas percepções nem sempre refletem a realidade objetiva. Esse é um problema importante, porque à medida que aumenta a diferença entre a realidade percebida e a objetiva, aumenta proporcionalmente a possibilidade de incompreensão, frustrações e conflitos (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). Os estágios do processo perceptivo são descritos na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Processo Perceptivo e seus Estágios.



(Fonte: Schermerhorn et al, 1999, p. 76)

Para atingir o sucesso, em qualquer empreendimento, os dirigentes precisam estar atentos ao processo perceptivo, aos estágios envolvidos e ao impacto que o processo perceptivo pode ter sobre suas próprias respostas e sobre as de outros. Também devem estar conscientes do papel do perceptor, do ambiente e do percebido no processo perceptivo. Particularmente, é o conceito da impressão – para dirigentes e outros.

Schermerhorn et al (1999), diz que a administração da impressão é a tentativa sistemática de se comportar de uma forma que crie e mantenha a impressão desejada por uma pessoa aos olhos dos outros. “As primeiras impressões são especialmente importantes porque influenciam como as pessoas respondem umas às outras”. A administração da impressão é influenciada por atividades tais como associação com as pessoas certas, fazer favores para obter aprovação, assumir o crédito de um fato favorável, desculpar-se por um acontecimento negativo enquanto procura perdão, concordar com a opinião de outros, reduzir a seriedade de um evento negativo e, por fim, demonstrar comprometimento com suas idéias.

Para podermos interpretar com precisão as percepções é importante que se conheça a **teoria da atribuição** [grifo nosso]. A teoria da atribuição, segundo Schermerhorn et al (1999), ajuda examinando como as pessoas tentam: (1) entender as causas de um determinado evento; (2) avaliar a responsabilidade do evento; (3) avaliar as qualidades pessoais dos envolvidos no evento. Ao aplicar a teoria da atribuição, ficamos mais preocupados com o comportamento de uma pessoa se ele foi causado interna ou externamente. Acreditamos que as causas internas estão sob o controle da pessoa e as causas externas estão fora da pessoa.

De acordo com a teoria da atribuição, os três fatores que influenciam essa determinação interna ou externa são a distinção, o consenso e a consistência. Schermerhorn et al (1999), relata que a distinção analisa quão consistente é o comportamento da pessoa em situações diferentes. O consenso leva em conta a probabilidade de os que enfrentam uma situação semelhante reagirem da mesma forma. A consistência analisa se uma pessoa reage da mesma forma ao longo do tempo.

As implicações gerenciais da teoria da atribuição têm origem no fato de que as percepções influenciam as respostas [reações]. Pode-se citar como exemplo o fato de o gerente achar que seus subordinados não estão tendo um bom desempenho e que o motivo é a falta de esforço interno, provavelmente vai responder com tentativas de motivar os subordinados para que trabalhem melhor; a possibilidade de mudar fatores externos, situacionais, para remover empecilhos ao trabalho e dar mais apoio organizacional pode ser fortemente ignorada. Essa forma de visão pode sacrificar importantes ganhos de desempenho. Também é interessante notar que, em consequência da tendência de enxergar as coisas em causa própria, ao avaliar o próprio desempenho, o supervisor indicou que seu desempenho teria sido melhor se tivesse mais apoio. Portanto, suas próprias habilidades ou o desejo de trabalhar não foram colocados em questão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS DO ESTUDO.

3.1 Tipo de estudo.

3.1.1 Quanto aos fins.

Quanto aos fins, de acordo com a classificação de Vergara (1997), esta dissertação é definida como:

- Descritiva – pois descreve os documentos “Programa de Qualidade Total Solimões – PQTS” (Anexo I) e a “Gestão Estratégica da Qualidade e Produtividade – GEQP” (Anexo II) que são à base da GQT da empresa. É também descrito o modelo utilizado pela empresa na elaboração do PQTS e da GEQP, contrastando-o com as boas práticas de qualidade citada pelas principais literaturas existentes sobre o tema.
- Explicativa – pois demonstra, de acordo com as percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa Solimões Veículos, a influência da GQT em suas produtividades.

3.1.2 Quanto aos meios.

Quanto aos meios, de acordo com a classificação de Vergara (1997), esta dissertação é definida como:

- Uma investigação *ex post facto* – em face de relatar um fato ocorrido na empresa Solimões Veículos nos anos de 1996 a 2000.
- Um estudo de caso – em face de relatar um caso de utilização da GQT como ferramenta estratégica de produtividade em uma empresa concessionária de automóveis.
- Uma investigação documental – como se trata de um “estudo de caso *ex post facto*” se fez necessária à investigação documental de todos os fatos, acontecimentos e estatísticas, em face do estudo começar em julho de 1996 [época em que a empresa começou a utilizar a GQT como ferramenta de produtividade] e se encerrar em dezembro de 2000.

3.2 Universo e amostra.

O Universo do estudo está referido a empresa Solimões Veículos do mercado automobilístico da praça de Manaus. A amostra pesquisada é do tipo não probabilística com uma amostragem intencional, que parece ser a mais adequada a este caso, em face do estudo ser direcionado para a investigação das percepções e manifestações de um grupo de pessoas selecionadas intencionalmente, entre os dirigentes e empregados da empresa, pertencentes ao quadro de pessoal, no período de julho de 1996 a dezembro de 2000. A amostra é composta por 32 pessoas pertencentes aos diversos departamentos e níveis hierárquicos da organização.

Dentro desta amostra, estão selecionados 100% dos dirigentes e empregados que participaram do PQTS, no período de julho de 1996 a dezembro de 2000, e que ainda pertencem aos quadros da empresa.

O Quadro 3.1 descreve o perfil da amostra da pesquisa.

Quadro 3.1 – Amostra da Pesquisa – Perfil Demográfico.

Sexo		Idade (anos)			Escolaridade		
M	F	20 a 35	36 a 45	Acima de 45	1º Grau	2º Grau	Superior
62%	38%	56%	31%	13%	7%	68%	25%
Níveis Hierárquicos							
Estratégico		Tático			Operacional		
7%		9%			84%		
Composição Percentual da Amostra por Departamento da Empresa							
ADMINISTRAÇÃO						26%	
VENDAS DE VEÍCULOS						22%	
PEÇAS & ACESSÓRIOS						13%	
ASSISTÊNCIA TÉCNICA						39%	
TOTAL DA AMOSTRA						32 pessoas	

3.3 Seleção dos sujeitos.

Os sujeitos da dissertação são todos os dirigentes e empregados da concessionária Solimões Veículos que participaram do PQTS, no período de julho de 1996 a dezembro de 2000. A escolha de dirigentes e empregados vinculados à empresa por período igual ou superior a três anos prende-se ao fato de Campos (1992) relatar que a cultura organizacional, na inserção de novas técnicas de padronização e rotinas de trabalhos, necessita de dois a três anos para obterem resultados expressivos, e ainda, como as mudanças vão ocorrendo à medida que os valores são disseminados, é necessário um certo tempo para sua total disseminação e absorção.

3.4 Métodos e técnicas de coleta dos dados.

Os dados foram coletados através de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, de acordo com os seguintes procedimentos:

3.4.1 Pesquisa documental.

A pesquisa documental foi realizada com o objetivo de reunir, classificar e descrever os documentos, de todos os tipos, que orientaram à pesquisa em seu objetivo geral.

Essa pesquisa buscou informações nos seguintes documentos:

- referente a qualidade – no PQTS (Anexo I), na GEQP (Anexo II) e no relatório Nível de Comprometimento com o PQTS (Anexo III).
- referente a produtividade – nos relatórios de vendas [veículos, peças e serviços] da Solimões Veículos, nos indicadores de mercado da Federação Nacional de Distribuidores de Veículos Automotores – FANABRAVE (Anexo IV), nos indicadores da indústria automobilística da Associação Nacional de Fabricantes de Veículos – ANFAVEA (Anexo V) e no relatório de evolução do mercado de automóveis do DETRAN-Am (Anexo VIII), com vistas à tabulação, demonstração e comparação dos dados de produtividade da empresa, com os índices de produtividade do ramo de automóveis nos âmbitos nacionais, corporativos, regionais e internos da própria empresa.

3.4.2 Pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, apostilas e revistas especializadas. Nessa pesquisa foram levantados os fatos, dados, ocorrências e as teorias que constam nesta dissertação. E ainda, a pesquisa bibliográfica serviu para o conhecimento das contribuições científicas sobre as vertentes da qualidade e da produtividade.

3.4.3. Pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada através de questionários (Ver Anexo VI e VII), respondidos pelos dirigentes e empregados da empresa Solimões Veículos, com vistas a registrar

as suas percepções, sentimentos e opiniões a respeito do comprometimento com a utilização da GQT como ferramenta estratégica de produtividade.

Para se colher as percepções dos empregados da empresa, foram elaborados quatro questionários, constantes do Anexo VI, que visam registrar suas opiniões quanto:

- A qualidade e produtividade da empresa [visão geral];
- A qualidade e produtividade do próprio pesquisado [visão pessoal];
- A qualidade e produtividade dos gerentes e chefes; e
- A qualidade e produtividade da alta administração.

No que se refere à coleta da percepção dos dirigentes da empresa, foi elaborado o questionário, constante do Anexo VII, que visa captar suas opiniões quanto:

- A análise da comunicação da empresa;
- A análise da GQT; e
- Os procedimentos de avaliação.

A pesquisa de campo contribuiu de maneira substancial a efetivação dos objetivos desta dissertação.

3.5 Métodos de tratamento e análise dos dados.

Em face dos objetivos deste estudo, foram privilegiados os dados dos tipos quantitativos e qualitativos.

3.5.1 Dados quantitativos.

3.5.1.1 Determinação dos índices.

Em face da necessidade de se comparar grupos de variáveis relacionadas entre si e obter um quadro simples e resumido das mudanças significativas em áreas afins observa-se à necessidade da utilização da técnica estatística de números-índice. Mediante o emprego de números-índice é possível estabelecer as comparações entre as variações de qualidade e produtividade ocorridas na empresa ao longo do tempo.

Fonseca et al (1995) e Toledo & Ovalle (1985) relatam que para qualquer análise numérica, no âmbito interno ou externo de uma empresa, a utilização de números-índice torna-se indispensável, sob pena de o analista ser conduzido a conclusões totalmente falsas e prejudiciais. O número-índice constitui um instrumento de análise poderoso, mormente quando se procura estabelecer comparações entre grupos de variáveis distintas, mas relacionadas entre si.

Para a determinação dos números-índice, relativos a evolução da qualidade e produtividade da empresa estudada, determinou-se o **ano de 1996 como o ano-base 100 [grifo nosso]**, pelo qual serão referenciadas ou comparadas todas as outras medidas.

Os dados relativos à qualidade da empresa foram coletados em seu indicador interno do Nível de Comprometimento com o PQTS (Anexo III). As pontuações para obtenção dos níveis são determinadas pela Coordenação da Qualidade e Líderes de Módulos e, sua metodologia, encontra-se descrita no PQTS (Anexo I) e na GEQP (Anexo II).

Os dados relativos aos Índices de Produtividade – IP foram coletados através de pesquisa documental nos relatórios de vendas [veículos, peças e serviços] da Solimões Veículos, nos indicadores de mercado da Federação Nacional de Distribuidores de Veículos Automotores – FENABRAVE (Anexo IV), nos indicadores da indústria Automobilística da Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (Anexo V) e no relatório de evolução do mercado de automóveis do DETRAN-Am (Anexo VIII).

Quanto mais clara e correta e, quanto maior for o rigor da medida da produtividade, maior será a confiabilidade de seus índices. A Solimões Veículos é basicamente uma empresa de prestação de serviços sendo, o **produto vendido** e a **mão-de-obra [grifo nosso]** necessária para a execução dessas vendas, os fatores de produção adequados para medir a sua produtividade.

Optou-se pela utilização do IP da mão-de-obra por dois motivos: (1) a empresa pesquisada não ter permitido acesso as informações financeiras e econômicas; (2) ser considerada eficaz, para esse caso, além de ser popular e fácil de ser medida.

Como a empresa é formada por diversos departamentos, que comercializam produtos e serviços de forma e maneira diferentes, sua produtividade geral não pode ser medida de maneira direta, ou seja, utilizando o mesmo parâmetro, sendo necessário que, para cada departamento, sejam definidos os melhores fatores para a demonstração da produtividade de sua mão-de-obra.

Para a determinação do IP dos diversos departamentos da empresa, Moreira (1991) e Fourastié (1990) comentam que, opcionalmente, a mão-de-obra pode ser subdividida em categorias, de maneira a se traçar à evolução da produtividade de cada categoria, a partir da medida de produção para a empresa toda:

- Na determinação do IP do Departamento de Vendas de Veículos - DVV os fatores de produção são: veículos vendidos e mão-de-obra.

Formula:

$$\text{Índice de Produtividade} = \frac{\text{Índice de Produção (Veículos Vendidos)}}{\text{Índice de Mão-de-Obra (Quantidade de Vendedores)}} \times 100$$

- Na determinação do IP do Departamento de Peças e Acessórios - DPA os fatores de produção são: peças vendidas e mão-de-obra.

Formula:

$$\text{Índice de Produtividade} = \frac{\text{Índice de Produção (Peças Vendidas)}}{\text{Índice de Mão-de-Obra (Quantidade de Vendedores)}} \times 100$$

- Na determinação do IP do Departamento de Assistência Técnica - DAT os fatores de produção são: horas vendidas e mão-de-obra.

Formula:

$$\text{Índice de Produtividade} = \frac{\text{Índice de Produção (Horas Vendidas)}}{\text{Índice de Mão-de-Obra (Quantidade de Técnicos)}} \times 100$$

- Na determinação do IP da empresa Solimões Veículos é utilizada a técnica recomenda por Moreira (1991) que leva em conta os Índices Relativos de Produtividade – IRP obtidos através do quociente entre os índices de produção (veículos e peças) ou horas de produção [serviços] e os índices de mão-de-obra (pessoal empregado).

O índice de mão-de-obra [pessoal empregado] é obtido pela formula:

$$\text{Índice de Mão-de-Obra} = \frac{\text{Índice de Mão-de-Obra do ano comparado}}{\text{Índice de Mão-de-Obra do ano base}} \times 100$$

O índice de produção [veículos, peças ou horas vendidas] é obtido pela formula:

$$\frac{\text{Índice de Produção do ano comparado}}{\text{Índice de Produção do ano base}} \times 100$$

- Na determinação dos IP's da industria automobilística, da rede de concessionárias do Brasil, da rede de concessionárias Volkswagen e da rede de concessionárias do Amazonas foram utilizados os mesmos fatores de produção e critérios da determinação do IP da Solimões Veículos, com a finalidade de equalizar os dados e reduzir, ao máximo, erros de inferência.

3.5.1.2 Demonstração da influência da GQT na produtividade.

A demonstração da influência da GQT na produtividade da empresa foi realizada através dos métodos estatísticos de **linha de tendência** e de **coeficiente de correlação [grifo nosso]** entre duas variáveis, que parecem ser os mais adequados para este caso. Na escolha dessas

técnicas estatísticas, foram levadas em conta suas precisões e facilidades de demonstração. Para o cálculo do coeficiente de correlação e da linha de tendência, utilizou-se os recursos eletrônicos do *software* Excel da Microsoft.

Os indicadores que demonstrarão a correlação entre os níveis de qualidade e produtividade da empresa são:

- Nível de Comprometimento com o PQTS – NCPQ [índice elaborado pelo comitê da Qualidade da Solimões Veículos que determina o nível de comprometimento dos diversos departamentos com as práticas da GQT].
- Índice de Produtividade Absoluto da Empresa – IPAE [índice elaborado através do Índice Relativo de Produtividade - IRP da empresa pesquisada, obtida através do quociente de comparação entre os fatores de produção analisados].

3.5.2 Dados qualitativos.

Os procedimentos metodológicos quanto aos dados qualitativos, consistiram na análise do Nível de Comprometimento com o PQTS – NCPQ (Anexo III), e leitura e releitura dos questionários e comentários livres da pesquisa de campo (Anexos VI e VII), visando chegar a conclusões consistentes dos fatos, permitindo dentro do possível, interpretar a percepção dos diversos dirigentes e empregados da empresa no que se refere à influência da GQT em suas produtividades.

Todos os índices de qualidade e produtividade e os questionários foram analisados, reanalisados e, alguns tópicos, foram fragmentados e descritos com vistas a uma melhor explicação dos fatos de real relevância a demonstração do problema estudado.

Especificamente no caso dos questionários e dos comentários livres, procedeu-se ainda, a utilização de leitura vertical [análise singular de cada amostra] e horizontal [relação dos

elementos de um questionário com os de outros questionários], com o intuito de analisar o conjunto das informações. Após este momento fizeram-se os recortes dos comentários livres, respeitando a singularidade de cada pesquisado.

Como se observa o tratamento dos dados qualitativos é de grande complexidade e, para se trabalhar com o máximo de retidão, foi importante um embasamento a cerca das teorias que regem o problema da pesquisa, por esse motivo os principais paradigmas das Teorias da Administração, da GQT e da produtividade foram considerados e descritos.

3.6 Limitação do método utilizado no estudo.

O método escolhido para esta dissertação apresenta as seguintes limitações:

- Os sujeitos deste estudo foram escolhidos de forma intencional, não representam a totalidade dos empregados envolvidos pela GQT, no período de tempo selecionado para a pesquisa, em face de alguns não pertencerem, mas, aos quadros da empresa estudada.
- Outro fator que limita o método refere-se ao universo analisado, que se prende a apenas uma empresa dentre dezesseis outras existentes no mercado de automóveis da praça de Manaus, com as mesmas características organizacionais. Por contemplar um estudo de caso, em uma empresa específica dentro de um universo, por si só o estudo é limitado. Embora seja um limitador do método, este fato, contudo, não o invalida, pois ele pode ser replicado para as demais organizações do mesmo ramo de atividade da empresa estudada.
- Tem-se ainda como outro limitador do método a não pesquisa dos clientes externos para coleta de suas percepções e opiniões a respeito da GQT da empresa estudada, o que limita o estudo a apenas uma visão interna da organização.

- Uma outra limitação está referida a pesquisa documental. Como grande parte dos documentos pesquisados são oriundos de entidades de classe, observa-se que os dados referentes ao ano 2000, em alguns casos, são estimados [não reais] o que limita o método quantitativo da pesquisa, em face de não permitir conclusões precisas sobre as variáveis estudadas.
- E por fim, outro limitador do método está afeto a coleta dos dados através de questionários que visam captar a percepção dos sujeitos da pesquisa. Esta limitação é causada pelo fato de existir muitas maneiras que, pelas quais, o sujeito pode deixar de retratar com precisão o ambiente vivido. As pessoas reagem aquilo que percebem, e suas percepções nem sempre refletem a realidade objetiva.

4 A GQT DA EMPRESA ESTUDADA.

Este capítulo contempla a descrição do modelo de GQT implementado pela Solimões Veículos, através dos documentos Programa de Qualidade Total Solimões – PQTS (Anexo I) e Gestão Estratégica da Qualidade e Produtividade – GEQP (Anexo II), comparando o seu conteúdo com as melhores práticas descritas pela literatura existente. O PQTS e a GEQP são documentos que se complementam. O PQTS descreve “o que” deve ser feito e “por quem” deve ser feito e o GEQP descreve “como” deve ser feito, “onde” deve ser feito e “quando” deve ser feito.

4.1 Descrição da GQT da Solimões Veículos.

A descrição do modelo de GQT da Solimões Veículos é baseada na metodologia de leitura e releitura do documento PQTS (Anexo II) e nas prescrições existentes nas literaturas que tratam sobre o tema GQT.

Antes de ser iniciada esta descrição, é oportuno que se faça uma reflexão, a respeito da qualidade total, baseada na citação de Tenório (1994):

A compreensão do conceito ficará mais clara se o percebermos como sendo implementado como um sistema orgânico e não como num sistema mecânico do tipo taylorista, no qual a divisão do trabalho, especializado por setor e separação entre planejamento e execução, faz parte do paradigma gerencial. Devemos observar que a qualidade total não é algo de novo, mas sim um somatório de técnicas que surgem com o taylorismo, passando por técnicas motivacionais, originadas na Escola de Relações Humanas e complementadas com o enfoque contingencial, que procura visualizar a organização como todo orgânico inserido em um ambiente em permanente

mutação. Portanto, a idéia de orgânico tem implicações na maneira de atuar do trabalhador que deverá executar suas tarefas interagindo com os outros trabalhadores em função do todo, o que implica a necessidade de participação. (TENÓRIO, 1994, p.9).

As contingências de mercado provocaram uma corrida das pequenas empresas no sentido de desenvolver sistemas de qualidade documentados. Segundo os especialistas, os sistemas de qualidade têm um efeito marcante em empresas que empregam menos de cem pessoas; elas têm menos probabilidade de adotar um sistema formal de que as grandes organizações (PALADINI, 1999; BROWN et al, 1994). Foi em busca **desse efeito [grifo nosso]** que a Solimões Veículos desenvolveu e implementou o seu Programa de Qualidade Total.

O PQTS é um programa participativo elaborado para estimular a integração das pessoas e, desta forma, satisfazer parte das suas necessidades básicas, especialmente a social através da atuação em grupos, de estima, pelo reconhecimento pessoal nos grupos, e de auto-realização pelos desafios na solução de problemas e implementação de melhorias contínua propostas pela GQT.

A adequação da empresa, para atender ao seu modelo de GQT, exige a integração de todas as funções, processos e departamentos de maneira que a empresa ofereça qualidade nos termos exigidos pelos clientes.

O pressuposto básico do PQTS situa-se na **qualidade do atendimento [grifo nosso]** e parte da hipótese de que a satisfação do cliente externo só será conseguida se, antes, o cliente interno for satisfeito. A satisfação do cliente interno refletirá no cliente externo estimulando e facilitando o seu relacionamento com a organização e conseqüentemente a sua satisfação. Lessa (1995), confirma o pressuposto básico do PQTS quando diz que “o enfoque no empregado é uma decorrência do enfoque no cliente”. Ele parte da premissa de que não será possível voltar-se para a satisfação do cliente externo sem reproduzir essa intenção e essa prática para com o cliente interno.

Os objetivos do PQTS são: a elevação da qualidade das pessoas, a qualidade dos serviços, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes.

A política da qualidade da Solimões Veículos indica que sua missão é: **Negociar soluções em transportes e serviços aos clientes, dentro de elevados padrões de qualidade e tecnologia, com atendimento cortês, eficaz e personalizado [grifo nosso].**

A missão traduz a abstração da filosofia em metas tangíveis, que fazem avançar a organização para um desempenho ótimo. Ela não deve ser limitada pelas restrições da análise estratégica, deve ser pró-ativa e não reativa. A estratégia é subordinada à missão, a análise estratégica é feita depois, não durante o processo de estabelecimento da missão (OAKLAND, 1989).

O cumprimento da missão da empresa tem como objetivo leva-la a **ser a melhor concessionária em qualidade de serviços de Manaus [grifo nosso]** nos próximos cinco anos – 1996 a 1999.

A principal ferramenta, que visa conduzir a empresa no caminho de seu objetivo, é a GQT, consubstanciada no PQTS (Anexo I), que é composto de nove módulos que visam integrar a organização a todas as filosofias da GQT.

O primeiro módulo do PQTS é o Programa Placar – PP, que consiste em um programa de comunicação dos resultados alcançados por todas as pessoas e departamentos da organização. Esse processo de comunicação é realizado através de gráficos, planilhas, folhetos, cartas e comunicações internas que demonstram a evolução da GQT.

Lessa (1995), relata que as informações, que são passadas pelo processo de comunicação das empresas, dão poderes às pessoas, fortalecendo sua determinação e proporcionando-lhes os recursos de que necessitam para ter sucesso. Sem informações, as pessoas não irão se esforçar para assumir responsabilidades; porém, quando elas contam com informações, quando “sabem das coisas”, suas energias criativas podem ser levadas a atingir resultados extraordinários. Quando as premissas sobre as quais se baseiam as decisões são bem compreendidas, pode-se exercer maior influência sobre o sistema organizacional.

Para Miranda (1995), na GQT, o primeiro desafio proposto para as comunicações internas é o acionamento e a sustentação da campanha interna de divulgação e promoção do sistema. O segundo desafio é maximizar a sinergia dos grupos de trabalho, o que depende do desenvolvimento das habilidades de comunicação e negociação de seus participantes, ancorada na compreensão dos fenômenos de dominância cerebral e sistemas de representação preferidos. O terceiro é o enriquecimento dos processos de negociação entre as partes, com a utilização das habilidades de persuadir e compartilhar.

O segundo programa do PQTS é o 5S. Para Böhmerwald (1996) e Silva (1994), O 5S trata-se de um programa simples, objetivo, não dispendioso, de fácil implementação e os primeiros resultados são, muitas vezes, rápidos. Tem como objetivo principal a sensibilização, a motivação, a preparação do ambiente para mudança e para a gestão participativa, conseqüentemente, para o bom desenvolvimento da GQT. Para Paladini (1999), a simplicidade do programa 5S e a facilidade de obtenção de resultados práticos, visíveis e valiosos tornam-no uma importante estratégia da Gestão da Qualidade. E sugere, inclusive, um processo prático útil para começar um programa de grande porte para a produção da qualidade nas organizações.

Paladini (1999), descreve que todos os elementos dos 5S's têm relação íntima com princípios e métodos da Gestão da Qualidade. No primeiro caso - princípios – pode-se observar a ênfase à produtividade, por meio, por exemplo, da eliminação de desperdícios; no segundo – métodos-, situam-se os processos de envolvimento dos recursos humanos na organização, com estratégias direcionadas para o desenvolvimento integral das pessoas.

O terceiro módulo do PQTS é o Programa Falar – PF, que visa estreitar as relações entre o topo e a base da pirâmide da empresa.

Quando a empresa estabelece que **o respeito pelo ser humano é um valor [grifo nosso]** que deve ser seguido por todos, é preciso dar o exemplo. O PF tem esse objetivo. Ao convidar grupos de empregados para tomar o café da manhã e conversar, os diretores e gerentes da empresa procuram estreitar o relacionamento e criar um vínculo de amizade com os colaboradores. O maior sinal de respeito pelo empregado é escuta-lo.

O quarto módulo do PQTS é a Reunião Diária de Avaliação – RDA. De acordo com Oakland (1989), esse método se refere à comunicação da qualidade e consiste em reuniões rápidas, porém organizadas, do pessoal, para discutir assuntos de qualidade pertinentes ao departamento. O tempo normalmente é curto, porém uma agenda deve ser preparada; as sessões devem ser feitas “com energia” para, através de seu impacto, obterem-se resultados significativos.

O quinto módulo do PQTS é o Programa de Treinamento – PT. Lessa (1995), comenta que os japoneses gostam de dizer que “a qualidade começa com a educação e termina com a educação”, porque a empresa é um todo de partes interdependentes, que circula e gera o conhecimento, de forma permanente e a uma velocidade muito maior do que qualquer escola. Lessa diz ainda que a abordagem da educação e do treinamento requeridos para dar suporte aos esforços de qualidade visa à constante reciclagem dos empregados, não só relativa à função que cada um exerce, mas a todo o processo de trabalho.

Las Casas (1994), diz que o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento. “É um elemento-chave não só no desenvolvimento da cultura como também na aplicação da qualidade, independentemente de outros fatores organizacionais”.

Para Cortada e Quintella (1995), todas as empresas que passaram por uma profunda transformação dizem que o principal veículo para a mudança é a educação. Durante vários anos eles gastaram até 4% do seu orçamento em programas educacionais envolvendo apenas a qualidade.

Cerqueira Neto (1995), comenta que:

Se você pensa que vai conseguir sucesso sem educar e treinar as pessoas que vivem a sua volta, está enganado. Vai perder tempo e dinheiro. Quando você diz “não” ao treinamento, está dizendo “sim” para a ignorância. A escolha é toda sua.

O sexto módulo do PQTS é a Reunião Geral de Avaliação – RGA. As RGA's são eventos internos que compõe uma maneira simples de avaliar o desenvolvimento do PQTS e reunir socialmente os empregados. Além disso, a RGA é uma oportunidade de se realizar um grande *benchmarking* interno. Oakland (1989), diz que é necessário que cada departamento se auto-avalie comparando-se com seus equivalentes nas melhores práticas da Qualidade Total.

Campos (1992), diz que os eventos internos têm como objetivo promover a prática da GQT, onde as pessoas devem apresentar o que estão fazendo. Neste evento as pessoas e os departamentos podem apresentar as maneiras pelas quais estão solucionando os seus problemas, quais os métodos utilizados e quais as melhorias que trouxeram a seus processos. Também nesta oportunidade os gerentes e chefes de departamentos podem apresentar os seus controles na forma de gráficos, seu plano de padronização e seu plano de ação.

O sétimo módulo do PQTS é o Sistema de Medição da Satisfação de Clientes – SMSC. Cortada e Quintella (1995), comentam que as pessoas trabalham nas tarefas nas quais estão sendo avaliadas. Esse é um dos motivos pelo qual Deming, Juran e outros estudiosos da qualidade gastam tempo nos prós e contras dos vários tipos de sistemas de medidas. Para melhorar continuamente os processos têm que ser medidos estatisticamente.

Em uma empresa de serviços, para que se tenha uma estratégia de **foco no cliente [grifo nosso]** é de fundamental importância monitorar a satisfação desse cliente no que se refere a prestação dos serviços. Existem várias maneiras de monitorar a satisfação dos clientes. Ela pode ser feita através de telefonemas, mala-direta, e-mail ou empresas especializadas.

Segundo Denton (1991), ainda que existam muitas formas de monitorar a satisfação dos clientes, é claro que isso é crítico para a manutenção do serviço que o cliente deseja. A monitoração permite que as empresas ofereçam a qualidade e as mercadorias que os clientes esperam e forneçam serviços que signifiquem algo para seus clientes.

Para que se tenha cliente satisfeito é necessário atender as suas necessidades e expectativas. As características dos produtos e dos serviços fornecem a satisfação, fator decisivo

para a sua comercialização. Os produtos e serviços cujas características preenchem as necessidades e expectativas dos clientes em graus superiores são chamadas de produtos ou serviços de alto grau (JURAN, 1991).

Para o caso das empresas prestadoras de serviços, a principal preocupação é com a qualidade do atendimento dos empregados e dos procedimentos estabelecidos pela empresa, sendo estes, objetos que devem ser constantemente pesquisados. Para Las Casas (1994), nas empresas de menor porte, os problemas muitas vezes são mais facilmente identificados. Existem certos fatores que indicam quando algum serviço deve ser objeto de análise ou não. Estes são chamados de indicadores da redução no padrão de qualidade.

Quanto à utilização dos indicadores da qualidade, Cortada e Quintella (1995) recomendam que, para utilizar as medidas como um instrumento a fim de influenciar as atividades o mais cedo possível, comece criando uma pequena relação de indicadores de qualidade que medem o progresso em relação às metas e aumente-a, se for necessário.

O oitavo módulo do PQTS é o “*Benchmarking*”. Para Oakland (1989) O *Benchmarking* é baseado em um velho provérbio japonês: “Se você conhece seu inimigo e conhece a você próprio, não precisa temer o resultado de cem batalhas” (SUN TZU apud OAKLAND, 1989).

Na realidade *benchmarking* é o processo contínuo de medir produtos, serviços e processos, comparando-o com os dos líderes do negócio ou dos mais fortes concorrentes. Isso resulta no estabelecimento de melhores práticas, que vão conduzir a um desempenho superior utilizando a medição de desempenho, implementando continuamente mudanças e praticando emulação para realizar o melhor.

Oakland (1989), relata que existem quatro tipos básicos de *benchmarking*: interno [comparação de operações internas], competitivo [comparações com concorrentes específicos de um produto ou função de interesse], funcional [comparação com funções similares dentro do mesmo setor de negócio da empresa ou com líderes do setor] e genérico [comparações de

processo empresariais ou funções que são muito semelhantes, independentemente do tipo de empresa].

Las Casas (1994), observa que muitas vezes é difícil estudar as empresas concorrentes devido à impossibilidade de obter as informações sobre elas. Segundo ele, a solução para este caso é uma investigação paralela, coletando-se dados sobre os concorrentes em jornais, revistas, fornecedores etc.

Para a aplicação do *benchmarking*, Las Casas (1994) sugere que, inicialmente, os setores com algum problema na empresa devem ser identificados. Ele segue dizendo que, após esta identificação, o passo seguinte é selecionar as empresas líderes na atividade que se deseja investigar. As empresas selecionadas devem ser preferencialmente fornecedoras ou clientes por causa da facilidade de acesso, apesar de nem sempre isso ser possível.

O nono módulo do PQTS é o Programa Melhor sua Empresa – PME [Sistema de Sugestões]. De acordo com Oakland (1989), a esse evento, que deve ser usado moderadamente para ter o máximo de impacto, deve ser dada uma grande publicidade. Se si desejar conceder prêmios especiais, devem ser feitas apresentação das melhores sugestões, com a publicidade adequada. Neste sentido, o Programa Melhor sua Empresa - PME atende com perfeição ao descrito por Oakland (1989), pois, prevêem premiações e reconhecimentos público as melhores sugestões apresentadas.

Böhmerwald (1996), diz que o objetivo do sistema de sugestões é aumentar a motivação das pessoas na empresa. Por motivação, é adotado o conceito proposto por Maslow que corresponde ao nível médio de satisfação das pessoas. O aumento da motivação é obtido pela satisfação de parte das necessidades sociais [participar, pertencer], estima [reconhecimento por parte da empresa] e auto-realização [aumento da capacidade para identificar e solucionar problemas e perceber oportunidades de melhorias]. O aumento da motivação individual contribui, por sua vez, para a elevação do moral da empresa.

Ainda segundo Böhmerwald (1996), o sistema de sugestões amplia a capacidade dos empregados da empresa. Todos, especialmente os operadores, são convidados a propor soluções para problemas, a pensar, ter idéias e fazer sugestões de melhoria.

5 A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE.

Este capítulo trata da demonstração da percepção dos dirigentes e empregados quanto a qualidade e produtividade da empresa. A base desta demonstração está contida na pesquisa de campo, sendo os seus resultados descritos nos itens a seguir.

5.1 A percepção da Qualidade e da Produtividade dos empregados da empresa.

Os procedimentos da pesquisa de campo para colher as percepções dos empregados da empresa quanto à qualidade e produtividade, consistiram da coleta, análise e interpretação das respostas dadas no questionário (Anexo VII), de acordo com o seguinte método:

- O pesquisado expressa sua percepção através da marcação de um “X” no conceito que melhor representa sua opinião a respeito do fato perguntado. Não é permitida a marcação de mais de um conceito para a mesma pergunta.

- Os critérios de conceito são:
 - 1 = Nunca;
 - 2 = Poucas vezes;
 - 3 = Às vezes;
 - 4 = Muitas vezes;
 - 5 = Sempre.

- Ao final do questionário, o pesquisado pôde fazer comentários livres a respeito do tema pesquisado [a seu critério e não obrigatório].

As perguntas são elaboradas de tal forma que, quanto maior for a quantidade de marcação nas respostas de conceito “4 = muitas vezes” e “5 = sempre”, mais representativo é o comprometimento com as práticas dos conceitos de GQT pela instituição. No oposto, aos conceitos “4” e “5”, estão os conceitos “1 = nunca” e “2 = poucas vezes”. O conceito “3 = às vezes” é considerado neutro. A determinação dos níveis de comprometimento da empresa com as práticas dos conceitos da GQT seguem os critérios abaixo:

- Alto Nível de Comprometimento – ANC com as práticas dos conceitos de GQT: quando a somatória dos percentuais das respostas, com conceito “4” e “5”, for maior ou igual a 60%.
- Médio Nível de Comprometimento - MNC com as práticas dos conceitos de GQT: quando a somatória dos percentuais das respostas, com conceito “4” e “5” for menor que 60% e maior ou igual a 50%.
- Baixo Nível de Comprometimento - BNC com as práticas dos conceitos de GQT: quando a somatória dos percentuais das respostas, com conceito “4” e “5”, for menor que 50%.

5.1.1 Demonstração da percepção dos empregados quanto a Qualidade e Produtividade da empresa.

Analisando-se as respostas dadas pelos empregados, a Tabela 5.1, demonstra que, de acordo com suas percepções, a empresa possui baixo nível de comprometimento com as práticas da GQT, tendo alcançado na pesquisa um nível geral de comprometimento de apenas 34%. Esta inferência é reforçada pelos comentários livres, onde os empregados relatam que:

- Na minha opinião a empresa está mais voltada para a lucratividade, tendo na sua gerência pessoas que querem tapar o sol com a peneira. Antes o plano de qualidade era mais utilizado, hoje, 50%.

-... são poucas ações visando a qualidade total na organização. Procuo realizar a minha função de maneira que satisfaça o cliente independente dos conflitos internos da empresa.

Tabela 5.1 – Nível de Comprometimento da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Geral do Empregado.

Nr. Da Pergunta	Comprometimento com as práticas dos conceitos de Qualidade e Produtividade quanto:	BNC	NC	
			MNC	ANC
8	Ao incentivo a premiação por destaque na qualidade e produtividade dos trabalhos.	17%		
9	Ao incentivo a trabalhos em equipe com vistas à melhoria da qualidade e produtividade.	20%		
3	A adoção de sugestões de aprimoramento da qualidade dadas pelo pessoal.	21%		
4	A apresentação das filosofias da qualidade da empresa a todos os colaboradores.	24%		
6	Ao treinamento com vistas a melhor execução dos trabalhos.	27%		
7	A utilização das ferramentas da qualidade para a avaliação e prevenção de problemas.	31%		
2	A definição de objetivos em termos de melhoria dos serviços aos clientes.	35%		
10	A utilização da GQT como ferramenta de melhoria da produtividade da empresa.	41%		
1	A visão da empresa de satisfazer o cliente.		56%	
5	A qualidade fazendo parte do planejamento de todos os trabalhos.			62%
Nível Geral de Comprometimento da Empresa com as Práticas da Qualidade e Produtividade.		34%		

Observações:

- Tabela em escala crescente do Nível de Comprometimento – NC
- BNC = Baixo Nível de Comprometimento
- MNC = Médio Nível de Comprometimento
- ANC = Alto Nível de Comprometimento.

Um fato interessante de ser ressaltado é que, apesar do baixo nível geral de comprometimento com as práticas da GQT, 62% dos empregados relatam que a qualidade faz parte do planejamento dos trabalhos, porém o que se percebe, é que as pessoas [em todos os níveis] são pouco comprometidas em praticá-la. Como, apenas 24% dos empregados responderam que foram apresentados às filosofias da GQT, imagina-se que a falta de

comprometimento pode estar sendo causada, não por vontade própria, e sim por desconhecimento das mesmas.

Observa-se ainda que, 56% dos empregados, percebem que a empresa tem uma visão de satisfazer o cliente, porém, esbarram no baixo conhecimento, no que se refere às técnicas, procedimentos e rotinas de qualidade, que visem a melhoria contínua da satisfação desses clientes. Esse baixo conhecimento pode ser solucionado com um bom programa de treinamento.

5.1.2 Demonstração da percepção dos empregados quanto a sua própria Qualidade e Produtividade

As percepções dos empregados da empresa, referentes a seus próprios comprometerimentos com as práticas da qualidade e produtividade, demonstradas na Tabela 5.2, indicam que eles possuem um alto comprometimento, tendo obtido um nível geral de comprometimento de 87%. Um fator importante desta pesquisa está referido nas respostas da pergunta “10” – “A GQT tem influência na sua produtividade?” – onde 90% dos pesquisados responderam que “muitas vezes” e “sempre”, demonstrando que eles possuem uma consciência de que a GQT é capaz de influenciar, tanto na melhoria contínua dos trabalhos, quanto no aumento da produtividade.

Pelas respostas dadas a pergunta “6” da pesquisa de campo - “Ser produtivo é produzir mais pelo menor custo?” -, pode-se dizer que o conceito de produtividade é conhecido e entendido pela maioria dos empregados em face de 66% dos pesquisados, terem dado a resposta que “muitas vezes” e “sempre”.

A pergunta “5” da pesquisa campo – “As ferramentas da qualidade são úteis para a melhoria contínua de seus trabalhos?” – foi a que obteve maior número de respostas “muitas vezes” e “sempre”, atingindo 96%. Neste caso, pode-se concluir que existe uma consciência entre os empregados de que as ferramentas da qualidade são necessárias para a melhoria contínua dos produtos e serviços da empresa.

A inferência de que os empregados da empresa possuem um alto nível de comprometimento com as práticas da qualidade e produtividade, é reforçada pelo comentário livre, onde um empregado faz a seguinte afirmação: “- Procuro realizar a minha função de maneira que satisfaça o cliente independente dos conflitos internos da empresa”.

Tabela 5.2 – Nível de Comprometimento dos Empregados da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Própria.

Nr. Da Pergunta	Comprometimento com as práticas dos conceitos de Qualidade e Produtividade quanto:	NC		ANC
		BNC	MNC	
6	Ao entendimento do conceito de produtividade.			66%
3	A dedicação de parte do tempo para procurar como fazer melhor as tarefas.			76%
2	Ao entendimento do conceito de qualidade.			83%
1	A qualidade como elemento chave do trabalho.			86%
4	A qualidade como ferramenta para fazer mais rápido e ao menor custo os trabalhos.			90%
10	A influência da qualidade na produtividade.			90%
7	Ao treinamento como ferramenta de melhoria da qualidade e produtividade.			93%
9	A atitude de prevenir os problemas que possam ocorrer no trabalho.			93%
8	A consciência de suas responsabilidades e metas dentro da empresa.			93%
5	A utilidade das ferramentas da qualidade para a melhoria contínua dos trabalhos.			96%
Nível Geral de Comprometimento do Empregado da Empresa com as Práticas da Qualidade e Produtividade.				87%

Observações:

- Tabela em escala crescente do Nível de Comprometimento – NC
- BNC = Baixo Nível de Comprometimento
- MNC = Médio Nível de Comprometimento
- ANC = Alto Nível de Comprometimento.

Na análise das Tabelas 5.1 e 5.2, observa-se o seguinte fato: os empregados do nível operacional representam 84% da amostra desta pesquisa. Em igual percentual, é a quantidade de pessoas que compõem esse nível dentro da organização. Contudo, a percepção geral, quanto ao nível de comprometimento da empresa com as práticas da GQT (Tabela 5.1), obteve um índice de apenas 34%, nos levando a seguinte pergunta: **se a maioria dos empregados da empresa julgam-se comprometidos com as práticas da GQT – obtendo um nível geral de comprometimento de 87% -, então, porque eles percebem que o nível de comprometimento**

da organização, da qual são a maioria, é de apenas 34%? [grifo nosso] Responde-se a esta pergunta ressaltando-se que as pessoas, quando se auto-avaliam, tendem a passar uma visão positiva a seu respeito. Este fato é causado pela forte tendência, que elas possuem, em ressaltar suas virtudes e ocultar seus defeitos. “As virtudes saltam mais aos olhos que os defeitos”. Schermerhorn et al (1999), diz que as pessoas tendem a superestimar os fatores internos e subestimar os externos no comportamento de outras pessoas. Por outro lado, tendem a atribuir seu sucesso aos fatores internos e o fracasso aos fatores externos. Este comentário de Schermerhorn explica a distorção, contida na percepção dos empregados, quanto aos seus próprios compromissos com a qualidade e produtividade da empresa.

5.1.3 Demonstração da percepção dos empregados quanto a Qualidade e Produtividade dos gerentes e chefes.

Quando se observa a Tabela 5.3, percebe-se que é baixo o nível de comprometimento dos gerentes e chefes da empresa, de acordo com as percepções dos empregados, tendo obtido um nível geral de comprometimento de apenas 36%.

A pergunta “5” – “Seu gerente/chefe lhe treina com o objetivo de melhorar seus trabalhos?” – obteve 21% de respostas “muitas vezes” e “sempre”, sendo o índice que alcançou o menor nível, demonstrando que, embora o PQTS e a GEQP prevejam a realização de treinamentos “*on-the-job*”, esta prática é pouco utilizada na empresa.

A inferência de que os gerentes e chefes possuem um baixo nível de comprometimento com as práticas da qualidade e produtividade, é reforçada pelos comentários livres, onde os empregados fazem os seguintes relatos:

- Quando se fala em qualidade também se fala em bom atendimento e serviços de qualidade e isso é o que, muitas vezes, não acontece, [...] sem falar no atendimento, principalmente do gerente, que até em ficar calado, pode-se perceber como é grosso.

-... as gerências e chefias, da maioria dos departamentos, são fechadas em seus cargos, o que dificulta a comunicação e o desempenho do trabalho em equipe. Desta forma são poucas ações visando a qualidade total na organização.

Tabela 5.3 – Nível de Comprometimento dos Gerentes e Chefes da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Geral.

Nr. Da Pergunta	Comprometimento com as Práticas dos conceitos de Qualidade e Produtividade quanto:	BNC	NC	
			MNC	ANC
5	Ao treinamento dos empregados com o objetivo de melhorar os trabalhos.	21%		
1	Ao foco no cliente.	31%		
7	A definição dos objetivos da qualidade e produtividade do departamento.	31%		
8	A ação em cima de fatos e dados para a solução de problemas.	35%		
6	Ao elogio aos trabalhos bem executados.	35%		
4	A conversar com os subordinados e estar disposto a escutá-los.	38%		
3	A utilização das ferramentas da Qualidade para a prevenção e melhoria contínua do departamento.	38%		
9	Ao acompanhamento do desenvolvimento da qualidade e produtividade do departamento.	38%		
10	A utilização da GQT como ferramenta de produtividade do departamento.	41%		
2	Trabalhar de maneira a prevenir problemas, no que se refere aos serviços prestados pela empresa.	48%		
Nível Geral de Comprometimento dos gerentes e Chefes da Empresa com as Práticas da Qualidade e Produtividade.		36%		

Observações:

- Tabela em escala crescente do Nível de Comprometimento – NC
- BNC = Baixo Nível de Comprometimento
- MNC = Médio Nível de Comprometimento
- ANC = Alto Nível de Comprometimento.

5.1.4 Demonstração da percepção dos empregados quanto a Qualidade e Produtividade da Alta Administração.

Na Tabela 5.4 os empregados demonstram que, de acordo com as suas percepções, são baixos os níveis de comprometimento com as práticas da GQT da alta administração da empresa, tendo obtido um nível geral de comprometimento de apenas 37%. Observa-se também que nenhuma pergunta, avaliada separadamente, obteve respostas cuja somatória dos conceitos “4” e “5” tenham sido superior ou igual a 50%.

Tabela 5.4 – Nível de Comprometimento da Alta Administração da Empresa com as Práticas de Qualidade e Produtividade – Visão Geral.

Nr. Da Pergunta	Comprometimento com as práticas dos Conceitos de Qualidade e Produtividade quanto:	BNC	NC	
			MNC	ANC
3	A promoção das filosofias da qualidade em grande parte do tempo.	24%		
8	A ação em cima de fatos e dados para a solução de problemas.	28%		
4	A deixar visível que utiliza as ferramentas da qualidade para a melhoria dos trabalhos.	28%		
9	A orientação para a prevenção de problemas.	34%		
10	A visão da GQT como principal ferramenta de produtividade.	38%		
7	A conversar com os empregados e estar disposto a escutar seus problemas.	38%		
6	Ao foco no cliente.	42%		
5	Ao acompanhamento do desenvolvimento da qualidade da empresa.	45%		
2	A demonstração de comportamento de melhoria contínua da qualidade.	45%		
1	Ao comprometimento com a qualidade e produtividade, tendo nisto a mais alta prioridade.	48%		
Nível Geral de Comprometimento da Alta Administração da Empresa com as Práticas da Qualidade e Produtividade.		37%		

Observações:

- Tabela em escala crescente do Nível de Comprometimento – NC
- BNC = Baixo Nível de Comprometimento
- MNC = Médio Nível de Comprometimento
- ANC = Alto Nível de Comprometimento.

A pergunta “3” da pesquisa de campo - “À alta administração de sua empresa passa grande parte do tempo promovendo a filosofia da qualidade?” - obteve o menor índice de respostas “4” e “5”, tendo alcançado o nível de apenas 24%, demonstrando que, embora as respostas da pergunta “1” - A alta administração de sua empresa e comprometida com a qualidade e produtividade e tem nisto a mais alta prioridade? – tenha obtido um nível 48% na somatória das respostas com conceito “4” e “5”, os empregados da empresa percebem e expressam que “não basta dizer que está comprometido, é necessário participar”.

A inferência de que a alta administração da empresa possui um baixo nível de comprometimento com as práticas da qualidade e produtividade, é reforçado pelos comentários livres, onde os empregados relatam que:

- Caso houvesse um comprometimento em toda a árvore administrativa, de todos os envolvidos, essa pontuação seria bem mais sucedida.

- Eu acho que tanto a gerência como a alta administração não estão incentivando sua parte operacional e sim desmotivando-a a cada dia.

5.2 A percepção da Qualidade e da Produtividade dos dirigentes da empresa.

Ter a opinião do nível estratégico, a respeito de sua percepção sobre a utilização das filosofias e técnicas da GQT como instrumento de produtividade, é de essencial importância. É no nível estratégico que se define a missão da empresa, seus objetivos e metas. Os dirigentes são os principais responsáveis pela elaboração e decisão dos caminhos a serem traçados pela organização, no sentido de levar a sociedade produtos e serviços que atendam plenamente suas expectativas, mantendo, desta forma, a perenidade desse empreendimento no mercado.

O critério de avaliação das percepções dos dirigentes foi meramente qualitativo, onde se procura descrever, de forma singular, as respostas dadas no questionário constante do Anexo VIII.

5.2.1 Demonstração da percepção da comunicação no nível estratégico.

De acordo com os dirigentes da Solimões Veículos a missão da empresa é plenamente conhecida por todos os membros da organização e o processo de comunicação, em todos os níveis, é bom, fluente e claro, sendo realizado, na maioria dos casos, através de reuniões com as gerências e nos círculos de controle da qualidade. Nota-se, nesta percepção, uma certa discordância quanto ao que percebem os empregados da empresa, pois, de acordo com eles, as comunicações são ruidosas e pouco fluentes. Quando se perguntou aos empregados se “a alta administração está disposta a conversar com eles e escutar seus problemas”, apenas 38%

responderam que “sempre” e “muitas vezes”. É possível que esta falta de sintonia, entre a percepção dos dirigentes e a dos empregados, esteja sendo causada pela falta de acompanhamento, por parte dos dirigentes, no que se refere ao desenvolvimento do PQTS, conforme pode ser observado na Tabela 5.4, pergunta “5” – “a alta administração acompanha o desenvolvimento da qualidade da empresa?” -, onde apenas 45% dos empregados responderam que “sempre” e “muitas vezes”.

5.2.2 Demonstração da análise da GQT no nível estratégico.

De acordo com a percepção da alta administração, os principais fatores críticos de sucesso, para o bom desempenho da empresa, são: (1) espírito de corpo; (2) política agressiva de vendas; (3) honestidade de propósito; (4) competência administrativa; (5) baixo endividamento; (6) ótimo relacionamento com os colaboradores.

O principal executivo demonstra que, em sua empresa, os empregados são considerados como principal investimento, atendendo ao prescrito pelo PQTS, onde está explícito que: **os funcionários são tão importantes quanto os clientes e devem ser tratados igualmente [grifo nosso]**. A prioridade dada ao cliente interno, parte do princípio de que a satisfação do empregado refletirá no cliente externo.

A alta administração, assim como os empregados, percebem que há necessidade de uma melhor adequação do programa de treinamento da empresa, além de um maior comprometimento de todos como o mesmo.

O principal executivo relata que os maiores obstáculos enfrentados, para a introdução da GQT, foram: falta de pessoal; limitação orçamentária; confronto de objetivos com outros projetos em andamento; falta de treinamento; cultura organizacional; capacitação dos funcionários e falta de comprometimento dos funcionários. Como se pode notar, a falta de comprometimento é um item que ficou marcante nesta pesquisa. Um fato interessante é que a alta administração é de opinião que a falta de comprometimento dos empregados foi um obstáculo para o desenvolvimento da GQT, por outro lado, os empregados acham que a alta administração possui,

também, baixo nível de comprometimento com as práticas da qualidade total. Sobre este fato pode-se fazer a seguinte reflexão: **a falta de comprometimento com as práticas da GQT, dentro da organização, é generalizada [grifo nosso].**

No que se refere às mudanças necessárias para introduzir a GQT na empresa, a alta administração é de opinião que é necessário: liderança; melhorar o programa de treinamento; melhorar o estilo gerencial; melhorar a comunicação interna e externa; desenvolver produtos e serviços; melhorar o *lay out* da concessionária; e melhorar a avaliação do desempenho.

Os executivos da empresa percebem que após a implementação da GQT houve uma melhoria no nível de consciência dos empregados quanto à Qualidade Total, culminando com uma melhoria no padrão de qualidade dos produtos e serviços. Eles observam também que os empregados adquiriram uma maior moral e uma maior satisfação com a organização levando a uma redução na rotatividade. Outro fator importante, segundo eles, foi à redução dos erros nas rotinas dos trabalhos que, automaticamente, levou a uma maior satisfação dos clientes e a uma maior lucratividade da empresa.

No que se refere ao programa de treinamento sobre do PQTS, a alta administração observa que é adequado e abrange a todos os níveis da organização. Contudo é observado que há necessidade de treinamento para os gerentes nas áreas de: filosóficas e gestão pela qualidade; ferramentas da GQT; habilidades de comunicação; técnicas de liderança; habilidades de aconselhamento; capacitação de grupos de trabalho; e planejamento gerencial.

Quanto ao *teamwork* o principal executivo expressa que não existe na empresa nenhum tipo de grupo de trabalho que seja composto de gerentes e/ou funcionários, onde o objetivo principal seja discutir e tentar resolver problemas do dia-a-dia nas rotinas de trabalho da organização. Esta informação coincide com a percepção dos empregados que, de acordo com a Tabela 5.1, indicam que, o nível de comprometimento da empresa com o incentivo a trabalhos em equipe, com vistas à melhoria da qualidade e produtividade, é de apenas 20%.

5.2.3 Demonstração dos procedimentos de avaliação da GQT na visão estratégica.

A alta administração da empresa percebe que os procedimentos da avaliação da GQT são importantes, principalmente no que se refere à medição da satisfação dos clientes. De acordo com a opinião do principal executivo os procedimentos utilizados, pela empresa, para a determinação do nível de satisfação do cliente, são: (1) pesquisa de mercado feita com os clientes; (2) medição do crescimento/redução do número de clientes; (3) auditoria; (4) avaliação da participação do mercado; (5) contato direto com os clientes através do Sistema de Medição de Satisfação de Clientes – SMSC do PQTS.

Ainda, segundo o principal executivo da empresa, as avaliações de melhoria da qualidade são feitas, predominantemente, através de *feedback* dos clientes e pelo número de reclamações. Um fato interessante é que ele, embora expresse os tipos de avaliação, indica em seguida que não tem certeza se as avaliações são feitas e se, realmente, a melhoria da qualidade pode ser avaliada. Constata-se neste caso, a necessidade de treinamentos, para a alta administração, no que se refere a filosofias, técnicas e ferramentas de GQT.

6 AVALIAÇÃO DO MODELO DE GQT DA EMPRESA.

Esta avaliação se prende a descrição dos conceitos bibliográficos no que se refere às práticas das filosofias de GQT contidas no Programa de Qualidade Total Solimões – PQTS (Anexo I) e na Gestão Estratégica da Qualidade e Produtividade – GEQP (Anexo II), relacionando-as às boas práticas referenciadas nas literaturas que tratam do tema. Serão levados em conta também, nesta avaliação, as respostas dos questionários e os comentários livres da pesquisa e campos.

6.1 O comprometimento com a Política da Qualidade.

Para a GQT ser bem sucedida na promoção da eficácia e eficiência com vistas à geração de produtividade, a Solimões Veículos, de acordo com o seu PQTS e sua GEQP, procura aplicá-la em todas as áreas da empresa, a começar pelo topo, com o diretor executivo.

O sucesso da GQT depende do nível de comprometimento da organização com as suas práticas, com a missão da organização e com a sua política da qualidade, pois, só assim, a empresa poderá passar para os clientes que **são sérias e que ela faz o que prega [grifo nosso]**. Por esse motivo, o PQTS prevê que todas as pessoas devem ser participantes ativas do programa.

Se a missão da empresa e a principal política da qualidade, ditadas no PQTS e na GEQP são **propiciar satisfação e solução para todos os anseios, desejos e necessidades dos clientes e se, a sua principal estratégia, é o foco no cliente e sua satisfação [grifo nosso]**, espera-se que

todos dentro da organização tenham nisso a mais alta prioridade e que, todas as ações que norteiem sua operação, sejam canalizadas nesse sentido. Observa-se, no entanto, que os empregados percebem que a ação dos dirigentes, no que se refere ao cumprimento irrestrito da política da qualidade da empresa, possui um baixo nível de comprometimento, tendo obtido um nível de 42%, a alta administração e, 31%, os gerentes e chefes. Um empregado relata nos comentários livres que: “- A empresa visa apenas lucros através da produtividade. Infelizmente ainda não entenderam a importância dos clientes para uma organização”.

Na percepção dos empregados, eles são comprometidos com a missão e com política da qualidade da empresa, porém, os dirigentes, gerentes e chefes, nem tanto. Outro empregado relata, nos comentários livres, que: “- Pela minha percepção o que menos esta empresa visa é a satisfação dos seus clientes, [...]. Procuro realizar a minha função de maneira que satisfaça o cliente independente dos conflitos internos da empresa”. O baixo nível de comprometimento dos dirigentes tem o seu reflexo na organização como um todo, levando descrédito aos empregados quanto ao cumprimento da missão e da política da qualidade.

Se a missão e a política da qualidade da empresa dizem uma coisa e as ações das pessoas denotam algo diferente, acredita-se sempre nas ações. Juran (1991) diz que, neste caso, não só a missão e a política da qualidade perdem credibilidade como outros pronunciamentos da empresa tornam-se também suspeitos.

Brown et al (1994) comenta que muitos dirigentes admitem as iniciativas em prol da qualidade, porém manifestam sua aprovação mediante atitudes e procedimentos que revelam superficialidade. São capazes de fazer discursos sobre a importância das iniciativas em favor da qualidade, podem participar de reuniões com outros executivos para formular a missão, os valores e as políticas da qualidade da organização, podem aprovar orçamentos gigantescos para treinamento relativo a qualidade ou até mesmo presidir cerimônias reconhecendo o comprometimento de outros funcionários. Mas, depois que tudo for dito e feito, voltam-se novamente para aquilo que encaram como sua real responsabilidade – o bem estar financeiro da empresa.

A necessidade de cumprimento da missão e da política da qualidade é tão grande que, segundo Juran (1991), muitas empresas estabelecem auditorias para saber se elas estão sendo seguidas.

De acordo com Oakland (1989), o diretor executivo de uma organização deve aceitar a responsabilidade e o comprometimento com uma política da qualidade, na qual ele realmente acredita. Oakland continua dizendo que em todos os departamentos da organização e em todos os níveis, a começar do topo, mudanças básicas de atitude são necessárias para a operacionalização da GQT. Se os proprietários ou diretores da organização não reconhecem e aceitam sua responsabilidade para a introdução e operação da GQT, então essas mudanças não vão acontecer.

Denton (1991), relata que não pode acontecer uma filosofia de qualidade, a menos que a alta administração esteja fazendo disso uma séria prioridade. É necessária ação e não somente palavras para provar aos clientes que eles estão recebendo o que esperam.

As literaturas existentes sobre GQT dizem que a sua coordenação deve ser assumida pelo mais alto executivo da organização (DENTON, 1991; CAMPOS, 1992; BROWN et al, 1994; PALADINI, 1999; BERK, 1993; SHIBA et al, 1993). Contudo, este fato não ocorre na Solimões Veículos. O PQTS descreve que **a sua coordenação é feita por um gerente escolhido pela diretoria [grifo nosso]**.

Brown et al (1994) descreve que, “com as melhores das intenções”, o principal executivo da empresa cria um novo cargo – freqüentemente chamado de coordenador da qualidade – cujo ocupante é subordinado direto do principal executivo. Essa medida visa simbolizar a dedicação, o comprometimento da organização com a qualidade e demonstrar que a iniciativa é considerada altamente prioritária. Embora o faça, a mensagem é sutil. O que a existência do novo cargo apregoa com maior alarde é que todos os demais executivos, do presidente para baixo, eximiram-se de envolvimento no esforço em prol da qualidade.

6.2 O atendimento aos clientes.

O pronto atendimento das necessidades e expectativas dos clientes é crítico para o sucesso da GQT. É necessário que cada membro da organização conheça seu cliente imediato e o cliente final da organização (LONGO, 1997).

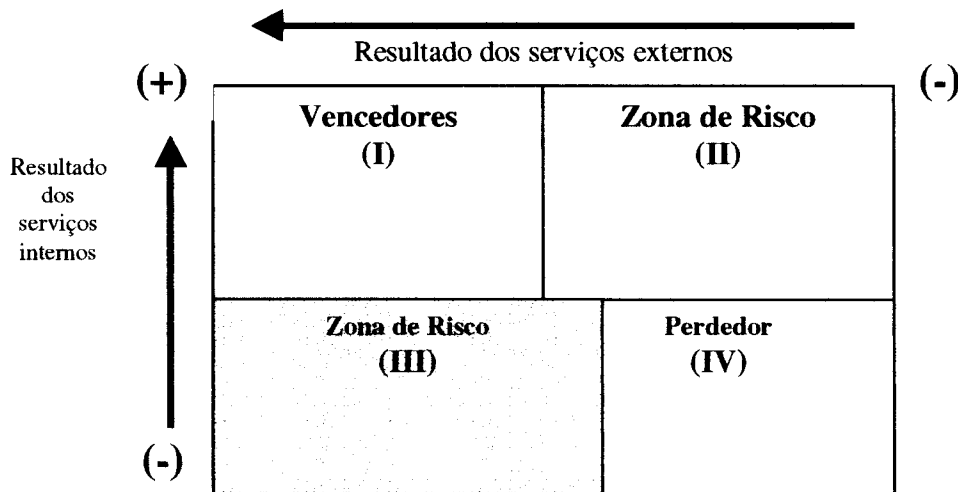
Berk (1993) relata que satisfazer o cliente é um conceito simples que envolve inicialmente a definição de suas necessidades e expectativas e o posterior atendimento. Conforme foi dito, a compreensão dessas necessidades pode ser um empreendimento tão complexo quanto à realização de um desdobramento da função qualidade ou tão simples quanto ouvir o cliente. “Satisfazer o cliente deve ser uma preocupação básica, uma vez que clientes insatisfeitos representam as principais oportunidades perdidas”.

A GQT da Solimões Veículos tem um processo explícito, para tratar com os clientes, determinado no PQTS e na GEQP. O planejamento da qualidade da empresa faz um estudo detalhado sobre o perfil dos clientes internos e externos da organização.

No que se refere ao “cliente externo”, o PQTS e a GEQP procuram atender as necessidades desses clientes, monitorando sua opinião através do Sistema de Medição de Satisfação de Clientes – SMSC, que atua como ferramenta que determina as ações de melhoria contínua da empresa. Já, no que se refere ao cliente interno, a determinação da cadeia “cliente x fornecedor” não é clara e nem explicada.

Com base nos dados colhidos na pesquisa de campo, onde os empregados da empresa expressaram as suas percepções sobre a influência da GQT em suas produtividades, e nos documentos PQTS e GEQP, foi possível determinar a Matriz do Atendimento ao Cliente da Solimões Veículos (Ver Figura 6.1), localizando-a no Quadrante III [Zona de Risco], com tendência de passagem para o Quadrante IV [Perdedor].

Figura 6.1 – Matriz de Atendimento ao Cliente.



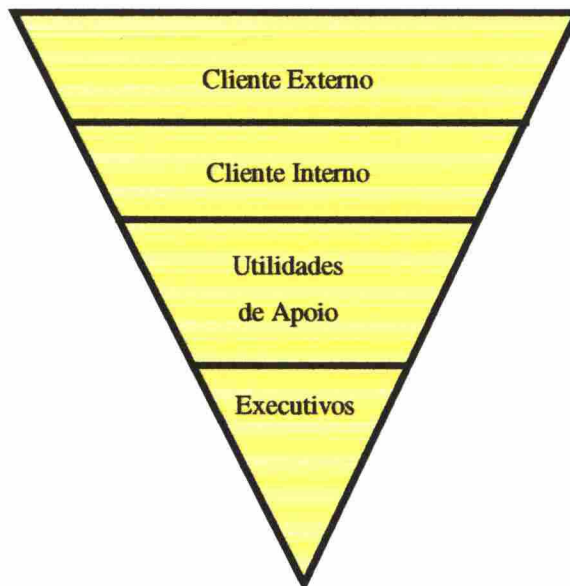
(Longo, 1997)

- Quadrante (I) – Organização que têm foco nos clientes internos e externos tendem a ser líder de mercado [Vencedores]. Estas organizações são capazes de ser antecipar as mudanças de expectativas e necessidades de seus clientes, e tem sua estrutura interna bem orientada e capacitada para oferecer serviços e produtos com qualidade total em tempo à demanda de seus clientes externos.
- Quadrante (II) – Organizações com excelente foco no cliente interno, mas, baixo no cliente externo, estão prestes a perderem posição de mercado [Zona de Risco]. Empresas que atuam na prestação de serviços regulamentados estão neste quadrante, pois tem garantido sua base de clientes e preferem promover melhorias internas na organização a fim de reduzir custos.
- Quadrante (III) – Organizações com excelente foco no cliente externo, mas, baixo no cliente interno, estão em posição similar as do Quadrante II [Zona de Risco]. Empresas que oferecem a seus clientes externos um leque de opções (tributos e preços), mas tem um ambiente organizacional conturbado, pode perder fatia de mercado por baixa qualidade, ou seja, a qualidade dos serviços prestados pelos clientes internos pode ter imediato resultado financeiro.

- Quadrante (IV) – Organização sem foco nos clientes externos e internos tendem a sair do mercado caso não sejam capazes de reverter esta posição [perdedores].

Com o intuito de levar a empresa a migrar do Quadrante III [Zona de Risco] da Matriz de Atendimento ao Cliente e levá-la para o Quadrante I [Vencedores] - onde devem estar todas as organizações comerciais que desejam perenidade no mercado, sugere-se que a pirâmide de autoridade seja virada de cabeça para baixo, conforme Figura 6.2.

Figura 6.2 - Pirâmide de Autoridade.



(Fonte: Albrecht, 1988, p. 114)

Segundo Albrecht (1994) as relações investidas possuem implicações poderosas para o modo pelo qual a alta administração relaciona-se com os empregados. A inversão de prioridades e a redefinição dos papéis dos altos executivos não querem dizer que cada administrador assuma um novo papel e tenha um novo ponto de vista. Sem renunciar às suas responsabilidades de direção, formulação de estratégia, tomada de decisões, cumprimento de prioridades e orientação das atividades do dia-a-dia, os administradores voltados para qualidade em serviços também precisam assumir os papéis de apoio, ajuda e habilitação.

Assim como é importante saber o nível de satisfação do cliente externo é necessário saber, também, o nível de satisfação do cliente interno. E esta é a segunda sugestão.

O nível de satisfação do cliente interno deve ser coletado através de pesquisa interna, onde as informações sobre o que as pessoas sentem, necessitam e anseiam em relação aos seus trabalhos, são identificadas, analisadas e posteriormente, fazem parte de um planejamento de melhoria na qualidade de vida das pessoas. Poucos minutos são necessários, para preencher um questionário que poderá representar muitas ações de melhoria e maior satisfação dos clientes internos.

A definição clara da cadeia interna de “cliente x fornecedor” deve fazer parte das instruções diárias dos executivos da empresa. Em muitos casos os gerentes de departamentos conseguem rapidamente identificar seus clientes e fornecedores internos. Contudo, nem sempre esta tarefa é fácil. Existem casos em que a missão do departamento é muito ampla. Pode não ser fácil identificar um único cliente ou tipo de cliente que seja atendido pelo departamento. E, seja qual for o caso, os membros do departamento talvez precisam ser ajudados a refletir sobre suas relações com seus clientes e a descobrir como atendê-los com a maior eficácia possível.

Para a determinação das necessidades e expectativas dos clientes externos, a Solimões Veículos realizou, no seu planejamento da qualidade, uma análise ambiental para a determinação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, e determinação dos fatores críticos de sucesso para a manutenção e desenvolvimento da empresa no mercado. A empresa também analisou sua atuação dentro das dimensões da qualidade com o objetivo de conhecer “onde” e “como” poderia atuar para atender melhor seus clientes.

Longo (1997) comenta que isso deve ser feito de forma sistêmica, isto é, a empresa deve se organizar para poder integrar com o cliente, de forma dinâmica, capacitando-se para atender as exigências e percepções dos clientes, seja em relação a seus serviços, seja em relação ao mercado de uma forma geral, em conformidade com os objetivos estratégicos da organização.

6.3 A medição e o controle.

A eficácia de uma organização e de seu pessoal depende do empenho com que cada pessoa e cada departamento desempenham seu papel e se move no sentido das metas e objetivos comuns. Controle é o processo pelo qual são fornecidas informações ou *feedback* para manter todas as funções nas suas respectivas trilhas. É o total das atividades, que aumenta a probabilidade dos resultados planejados serem alcançados (OAKLAND, 1989).

No PQTS e na GEQP da Solimões Veículos, observa-se que os controles, ali descritos, são todos reativos, ou seja, as ações são realizadas em cima de fatos já ocorridos. Trabalhar apenas com controles reativos é temerário na GQT. São necessários que existam, também, controles pró-ativos. Oakland (1989) chama o controle reativo de “controle bombeiro”. Paladini (1999) diz que agir de forma pró-ativa é atuar antes que as coisas ocorram. Isso investe a ação tradicional: quando se corrige um erro, ele já ocorreu; trabalha-se, portanto, com os olhos voltados para o ontem. Na forma pró-ativa, o controle da qualidade passa a atuar com a visão de futuro, própria da definição básica da qualidade. Oakland (1989) diz que “o ideal é que a organização se antecipe aos problemas, agindo de forma pró-ativa”.

Os controles reativos da Solimões - Índice de Satisfação de Clientes e Nível de Comprometimento com a Qualidade (Ver Anexo IV) - tem um bom sistema de coleta e tratamento de dados, como pode ser observado no PQTS e na GEQP. Porém, a empresa peca por não utilizar o Controle Estatístico de Processo - CEP, descritos e recomendados no PQTS, que é a ferramenta essencial para o fornecimento de dados que pode orientar nas suas ações preventivas. Este fato deixa os diversos processos da empresa sem controles pró-ativos, adequados e consistentes, que possam medir a sua melhoria da qualidade.

É bom ressaltar, que não se está dizendo aqui, que os controles reativos do PQTS e da GEQP são ruins, ou pouco adequados a GQT. Eles têm sua utilidade e são de grande valia para a determinação do desempenho qualitativo da empresa.

O sistema de medição da qualidade, que determina o Índice de Satisfação de Clientes e o Nível de Comprometimento com a Qualidade, é um ponto forte que se observa no PQTS, pois, realiza a medição do desempenho qualitativo da empresa. A medição qualitativa mede o **quão bem feito** foi realizado o serviço ou invés de medir o **quanto foi feito [grifo nosso]**. Lessa (1995) diz que medir o desempenho qualitativo da empresa é, portanto, medir aquilo que interessa ao seu cliente: cumprimento de prazos, padrão de qualidade, orçamentos e preços, qualidade do atendimento, etc.

Quanto à medição da satisfação dos clientes externos o PQTS e a GEQP desenvolvem um bom sistema de coleta, avaliação e demonstração dos dados, porém, nota-se que a medição da satisfação do cliente interno não é realizada, embora a GEQP descreva que **a Solimões, através de seu PQTS, busca complementar a satisfação de seus clientes internos com o aprimoramento e melhoria contínua de seus processos, através de medições constantes dos índices de suas satisfações, elaboradas pelo SAC, consubstanciados no SMSC [grifo nosso]**. Este fato faz um contra ponto com a hipótese que determinou o planejamento da qualidade da empresa, onde diz que: **para se ter à satisfação do cliente externo, primeiramente, é necessário conseguir a satisfação do cliente interno [grifo nosso]**.

Conforme o descrito por Bronw et al (1994), a falha cometida no PQTS da Solimões Veículos, em não contemplar medições de satisfação do cliente interno, é muito comum entre as organizações. Bronw continua dizendo que, empregado satisfeito com seu trabalho, sua remuneração e sua empresa, dedica-se com maior empenho à satisfação dos clientes. Empregados descontentes fazem o estritamente necessário para não perder o emprego. Esta abordagem é conhecida como “o cliente em segundo lugar”. Para agradar aos clientes com produtos e serviços de excepcional qualidade, o primeiro cliente que a empresa deve agradar é o empregado.

6.4 A liderança.

De acordo com a pesquisa de campo, nota-se que a liderança existente na Solimões Veículos é do tipo **centralizadora e autocrática [grifo nosso]**, ou seja, o nível de descentralização é mínimo e as decisões são canalizadas para o nível estratégico da empresa.

Não é possível avaliar se este tipo de liderança é o melhor ou pior para uma organização do ramo de automóveis, contudo, podemos dizer que, para uma gestão da qualidade eficaz, é necessário que haja um bom nível de descentralização e democratização das decisões.

Algumas organizações sustentam a idéia de que qualidade deve ser obrigação de todos. O defeito dessa abordagem é ser difuso. Em teoria, todos são responsáveis; mas, na realidade, ninguém é responsabilizável. Embora esse desafio tenha sido enfrentado com êxito em muitas organizações, a chave é uma forte liderança no topo. O maior executivo da empresa, geralmente está atarefado demais para poder conduzir seus colaboradores para a da qualidade e, nesse caso, a liderança peca (BROWN et al, 1994).

Para Longo (1997) liderança é o comprometimento da alta administração com a qualidade na organização. Isto é, líderes têm que assegurar que os princípios da qualidade serão parte da cultura da organização e o processo de melhoria contínua será adotado como filosofia de gestão.

Nota-se que a necessidade de uma forte liderança para a qualidade não foi bem compreendida pela alta administração da Solimões Veículos, sendo este fato já comentado no subitem “6.1” deste capítulo, onde o comprometimento com as políticas da qualidade da empresa são analisados e descritos.

Longo (1997) relata ainda que a principal função do líder ou principal executivo da organização não é controlar, mas garantir que os membros da empresa farão o que eles foram treinados e *empowered* para executar. Ele deve estabelecer metas e objetivos claros, envolvendo e comprometendo todos os membros da organização, disponibilizando sistemas e recursos para que estas metas sejam atingidas.

Cerqueira Neto (1995) diz que o principal executivo deve ser o maior líder da organização. Toda vez que ele não lidera o processo de fazer a qualidade acontecer é um desastre. Todos os negócios que não vão bem têm nesse senhor uma parcela considerável de responsabilidade.

Uma liderança eficaz, junto com a GQT, possibilita à empresa ou organização fazer as coisas certas, de modo correto, na primeira vez.

6.5 O treinamento.

Bronw et al (1994), relata que um estudo realizado conjuntamente pela *Developmental Dimensions International* e pela *Quality and Productivity Management Association* revelou que o treinamento é o fator mais importante para o êxito da implementação da GQT. A pesquisa veio confirmar aquilo que a maioria das empresas já percebera: o treinamento é parte integrante e essencial da iniciativa da GQT. Executivos sabem que é necessário treinar os empregados para que entendam o conceito de qualidade e dominem o uso das ferramentas.

Os diretores e gerentes devem demonstrar que encaram a qualidade com seriedade. Todos os gerentes devem dominar os princípios da GQT para que possam explica-los aos funcionários e estar seguros de que o comprometimento com a qualidade estão sendo transmitidos e compreendidos por todos (BROWN et al, 1994; JURAN, 1991; BERK, 1997; WHITE, 1994; LONGO, 1997). Diferente disso, os documentos que registram a presença nos treinamentos, referentes a princípios e ferramentas da GQT, demonstrados na Tabela 6.1, mostram que os diretores e gerentes tiveram um número elevado de não-comparecimento:

Tabela 6.1 – Percentual de Não-Comparecimento a Treinamentos.

Alta Administração	Gerências/Chefias	Pessoal Operacional
60%	55%	8%

(Fonte: Solimões Veículos/PQTS – listas de presenças, 1996 a 2000)

O PQTS estabelece uma boa sistemática de treinamento e de gerenciamento de suas rotinas. Porém, o que se observa é uma certa falta de compromisso com a execução desse programa. Os empregados são conscientes da necessidade do treinamento para o melhoramento contínuo de suas atividades, contudo, eles percebem que existe uma certa desatenção, quanto ao programa de treinamento, por parte dos dirigentes, gerentes e chefes da empresa (Ver Tabela 6.1 e Tabela 6.2).

Tabela 6.2 - Percepções Quanto a Utilização do Treinamento na GQT.

Item da Dissertação	Nr. Da Pergunta	Práticas dos Conceitos de Qualidade e Produtividade	NC		
			BNC	MNC	ANC
Percepção dos Empregados Quanto a sua Própria Qualidade e Produtividade.					
5.1.2	7	O treinamento como ferramenta de melhoria da qualidade e produtividade.			93%
Percepção dos Empregados Quanto a Qualidade e Produtividade da Empresa.					
5.1.1	6	O treinamento do pessoal como base para se fazer bem os trabalhos.	27%		
Percepção dos Empregados Quanto a Atuação dos Gerentes/Chefes na Qualidade e Produtividade da Empresa					
5.1.3	5	O treinamento executado pelos Gerentes/Chefes com o objetivo de melhorar os trabalhos das empregados.	21%		

Albrecht (1994) diz que, o treinamento eficaz, quase sempre ocupa uma posição útil na maioria das iniciativas em torno da qualidade. O treinamento eficaz é aquele que:














- Ajuda os funcionários a compreender melhor os clientes.
- Trata os funcionários como indivíduos.
- É relevante a função e a própria vida dos funcionários.
- Trata as necessidades e as preocupações específicas dos funcionários.
- Inclui habilidades pessoais úteis que possam ajudar os funcionários a lidar com as tensões de funções que envolvam contato pessoal.

- Encaixa-se num programa global de qualidade em serviços.
- É acompanhado de esforço e apoio na execução do trabalho.

6.6 As ferramentas da GQT.

Repetindo o comentário feito no subitem “6.3”, deste capítulo, há necessidade de implementação de ferramentas pró-ativas da qualidade, como, Controle Estatístico de Processo – CEP nas atividades de vendas de veículos, assistência técnica, controle da qualidade, garantias, reclamações de clientes e outras, para que a empresa possa ter seus processos de melhoria contínua da qualidade monitorados de forma a prevenir problemas.

Tabela 6.3 - Percepções Quanto a Utilização das Ferramentas da Qualidade e Produtividade na GQT.

Item da Dissertação	Nr. Da Pergunta	Práticas dos Conceitos de Qualidade e Produtividade	NC		
			BNC	MNC	ANC
Percepção dos Empregados Quanto a sua Própria Qualidade e Produtividade.					
5.1.2	5	A utilidade das ferramentas da qualidade para a melhoria contínua de seus trabalhos.			96%
Percepção dos Empregados Quanto a Qualidade e Produtividade da Empresa.					
5.1.1	7	A utilização das ferramentas da qualidade para avaliação e prevenção de problemas.	31%		
5.1.1	10	A visão da GQT como ferramenta que auxilia na melhoria da produtividade da empresa.	41%		
Percepção dos Empregados Quanto a Atuação dos Gerentes/Chefes na Qualidade e Produtividade da Empresa.					
5.1.3	3	A utilização, pelos gerentes/chefes, das ferramentas da qualidade para prevenção e melhoria contínua do departamento.	38%		
5.1.3	10	A utilização, pelos gerentes/chefes, da GQT como ferramenta de produtividade do departamento.	41%		
Percepção dos Empregados Quanto a Atuação da Alta Administração na Qualidade e Produtividade da Empresa.					
5.1.4	4	A visibilidade de utilização pela alta administração das ferramentas da qualidade para a melhoria de seus trabalhos.	28%		
5.1.4	10	A visão da alta administração quanto à utilização da GQT como principal ferramenta de produtividade.	38%		

A Tabela 6.3 faz uma demonstração preocupante, ou seja, embora sejam percebidos pelos empregados que a utilização das ferramentas da qualidade são importantes para a melhoria contínua de suas atividades, eles notam que, por parte dos executivos da empresa, existe um baixo nível de comprometimento com a sua utilização. Este fato pode levar, gradativamente, a um descrédito quanto a real necessidade e utilidade destas ferramentas.

As ferramentas e técnicas para a melhoria contínua da qualidade, mais utilizadas pela Solimões Veículos, são:

- Gráficos de controle;
- Ciclo PDCA;
- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de causa e efeito.

De acordo com Longo (1997), a GQT baseia-se no princípio de que dados são coletados para análise e definição de processos existentes na organização. Os números e informações, coletados, constituem a base de entendimento, decisões e ações, na busca do melhoramento contínuo dos métodos utilizados nos processos.

Longo (1997) segue dizendo que conhecer e definir corretamente as ferramentas possibilita a identificação e solução dos problemas de não-conformidades [baixa qualidade] nos processos de maneira eficiente e eficaz.

Bronw et al (1994) descreve que todas as organizações, independente do seu papel e do tipo de atividade a que se dedicam, precisam medir os mesmo tipos de variáveis. Essas variáveis correspondem aos seguintes aspectos:

- Satisfação dos clientes.

- Resultados financeiros.
- Qualidade dos produtos e serviços.
- Satisfação dos empregados.
- Operações.
- Responsabilidade pública.

Cada um dos índices medidos isoladamente na organização deve enquadrar-se em alguma dessas categorias, e todas empresas, que tenha mais do que apenas alguns empregados, precisam dispor de dados em cada uma delas.

Embora não faça parte do PQTS, a empresa possui controles eletrônicos quanto a resultados financeiros. Porém as operações [processos] e a responsabilidade pública não são controladas.

Por fim, recomenda-se que os executivos da empresa sejam o exemplo na utilização das ferramentas da qualidade – **não basta ensinar os empregados e incentivá-los a utilizar as ferramentas da qualidade, é necessários ser o exemplo [grifo nosso].**

Como sugestão o Quadro 6.1 indica alguns itens de controle que podem ser utilizados em uma empresa concessionária de automóveis.

Quadro 6.1 - Itens de Controle para Concessionárias de Automóveis.

Item de Ação	Item de Controle	Técnicas e Ferramentas de Análise
Controle de Vendas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total de Veículos Vendidos ▪ Total de Peças e Acessórios Vendidos. ▪ Total de Horas de Serviços vendidas. ▪ Custos das Vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de Metas de Vendas. ▪ Realização de Metas de Custo de Vendas. ▪ Diagrama de Causa e Efeito. ▪ Gráfico de Pareto.
Expansão das Vendas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de Expansão de Vendas. ▪ Curva de Demanda. ▪ Frequência de Clientes. ▪ Inventário de Vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagrama de Causa e Efeito. ▪ Gráfico de Pareto. ▪ Análise de Expansão na Fatia de Mercado. ▪ Análise Funcional.
Eficiência nas Vendas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de Retorno. ▪ Rotatividade do Estoque. ▪ Vendas por empregado. ▪ Lucro por empregado. ▪ Tempo de Entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo do Produto. ▪ Quadro de Retorno. ▪ Gráfico de Pareto. ▪ Ranking de Vendas. ▪ Análise de Padrões.
Eficiência dos Serviços.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de Retorno. ▪ Horas Vendidas por Produtivo. ▪ Lucro por Produtivo. ▪ Frequência de Clientes. ▪ Tempo de Reparação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo da Mão-de-Obra. ▪ Quadro de Retorno. ▪ Gráfico de Pareto. ▪ Diagrama de Causa e Efeito. ▪ Controle Estatístico de Processo. ▪ Tabela de Tempo de Reparação. ▪ Ranking de Vendas de Serviços.
Tratamento de Reclamações.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo de Tratamento. ▪ Número de Reclamações. ▪ Vendas por Reclamações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagrama de Causa e Efeito. ▪ Análise de Pareto.
Coletas de Informações sobre Qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo de Coleta. ▪ Casos Efetivos por Total de Casos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Folheto de Procedimentos sobre Coleta de Informações da Qualidade

(Fonte: Akao, 1988, p. 118; Adaptações do Autor)

6.7 O *empowerment*.

A utilização de *empowerment* na Solimões Veículos é quase inexpressiva, em face da gestão centralizadora existente na empresa.

O *empowerment* pressupõe uma descentralização das decisões, o que dá mais agilidade nas transações das empresas com seus clientes e fornecedores e, para isso ocorrer, é necessário investir de "poder" os colaboradores. Wellins et al (1994) diz que *empowerment* é transferir autoridade e responsabilidade. O *empowerment* ocorre quando o poder vai para os colaboradores que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas. Longo (1997)

diz que o *empowerment* gera comprometimento, liderança pró-ativa, participação nos processos de melhoria e motivação de todos os membros da organização.

Bronw et al (1994) e Longo (1997) afirmam que o *empowerment* é crucial para o sucesso da GQT.

Denton (1991), adverte que transferir a autoridade e a responsabilidade de uma tarefa, ação ou processo a um subordinado não significa que o gerente ou chefe esteja abdicando de suas responsabilidade. Os gerentes e chefes permanecem com sua autoridade e responsabilidade, porém, transmite-nas a outros, que terão, assim como eles, autoridade e responsabilidade sobre as ações delegadas.

No PQTS, a necessidade de *empowerment* é omitida. Embora relate a necessidade de uma participação geral da empresa no processo de GQT, a autoridade e responsabilidade para a solução dos problemas dos clientes ainda estão centralizadas nos gerentes e encarregados de departamento. É Observado que existem quadros informativos na empresa com o seguinte slogan **aqui você fala com quem resolve [grifo nosso]**; nesses quadros existe a foto da assistente que realiza as atividades de atendimento ao cliente. Porém, esta pessoa para, realmente, resolver os problemas relacionados aos clientes, necessita de autorização superior para determinadas ações.

A Solimões Veículos, para atender o seu objetivo de **ser a melhor concessionária em serviços da praça de Manaus [grifo nosso]**, necessita que as soluções de problemas sejam realizadas com a maior rapidez possível e que os clientes tenham um atendimento com a máxima qualidade requerida atendendo, assim, as suas expectativas. Para isso ocorrer, a empresa precisa, dentre outras coisas, dar poder e autonomia as pessoas de linha de frente [Consultores Técnicos, Consultores de Vendas, Atendimento ao Cliente e etc].

Quase sempre, o passo mais difícil em direção ao aprimoramento da qualidade e do desempenho é o de “soltar as amarras”. O ato de repartir o poder – a responsabilidade, a liderança, a informação e as gratificações – coloca em perigo a imagem e o *status quo* dos

gerentes. Todavia, sem mudar a estrutura de poder, só se conseguirão lucros muito limitados (BRONW et al, 1994).

Na nova cultura da qualidade competitiva, os executivos devem motivar seus subordinados capacitando-os para agir por conta própria; atribuindo-lhes tarefas críticas para o sucesso da empresa; permitindo-lhes exercer com liberdade e autonomia os seus esforços; enfatizando-lhes resultados em vez de procedimentos e delegando-lhes trabalho e decisão sobre como fazer, através da expansão de suas autoridades (LESSA, 1995).

A maioria das organizações acredita ser indispensável que todos os seus integrantes tenham um compromisso com a melhoria contínua se suas empresas quiserem manter uma posição competitiva. Acredita-se realmente que o *empowerment* do colaborador e a energia que nasce com a sensação de propriedade são pré-requisitos fundamentais para a melhoria contínua (WELLINS et al, 1994).

6.8 O *teamwork*.

Um dos pressupostos do PQTS é **ser um programa participativo elaborado para estimular a integração das pessoas e, desta forma, satisfazer parte das suas necessidades básicas, especialmente a social através da atuação em grupos [grifo nosso]**.

Chiavenato (1999) diz que nos tempos atuais de acelerada mudança e instabilidade, o desenho organizacional está abandonando gradativamente à velha configuração de órgãos tradicionais e migrando rapidamente para a formação e desenvolvimento de equipes multifuncionais. Diz ainda que o que difere um “time” de um grupo são basicamente quatro aspectos fundamentais: objetivos, sinergia, responsabilidade e habilidade.

O dito popular diz que **várias cabeças pensando, valem mais que uma só [grifo nosso]**. Trabalhar uns com os outros conduz melhor ao sucesso do que trabalhar uns contra os outros. Se

estivermos todos trabalhando na mesma direção poderemos ser bem sucedidos. Por este motivo, Longo (1997), enfatiza que o *teamwork* é decisivo para o sucesso de qualquer organização.



Para Lessa (1995) o *teamwork* encerra um potencial quase ilimitado, na medida em que enseja o surgimento de um recurso não encontrado no indivíduo, mas apenas no grupo: a sinergia ou potencialização do talento humano. A sinergia constitui um efeito de amplificação da energia dos indivíduos, decorrente da confrontação, complementação e adição de idéias emitidas em situação de elevado envolvimento.

Wellins et al (1994) diz que é necessário investir de poder as equipes [*empowerment*]. Dando a várias pessoas a responsabilidade coletiva de algum tipo de contribuição se tem mais oportunidade de abrir a novas possibilidades de *empowerment*. Além disso, se ao grupo for permitido tomar decisões ao seu livre arbítrio – como definir atribuições funcionais, programar férias e melhorar a comunicação – é possível um *empowerment* ainda maior.

O PQTS determina que o seu gerenciamento deve ser feito por um grupo de pessoas que compõem o comitê da qualidade formado pelo Coordenador da Qualidade e pelos Líderes de Módulos. A composição do comitê da qualidade forma a equipe que, deve ter autonomia para tratar e resolver todos os problemas referentes à qualidade da empresa. Observa-se, no entanto, que a ação do comitê é limitada e com baixa autonomia. Seus poderes são limitados apenas a verificação e análise dos problemas. No que se refere à liberação financeira para investimentos em solução de problemas e implementação das ações de melhoria, a ação do comitê é limitada.

Nota-se que, na Solimões Veículos, não existe uma cultura quanto à formação de equipes para a determinação de processos, para a terminação de níveis de performances e para a indicação de solução de problemas. Cada departamento age independentemente um do outro, formando **empresas dentro da empresa [grifo nosso]**. Seus dirigentes não incentivam a formação de equipes de trabalho e possuem baixo nível de comprometimento com esta técnica da qualidade, conforme demonstra da Tabela 6.4, sendo relatado por um empregado que: “-... sendo as gerências e chefias, da maioria dos departamentos, fechadas em seus cargos, o que dificulta a comunicação e o desempenho do trabalho em equipe”.

Tabela 6.4 – Utilização do *Teamwork* na GQT.

Item da Dissertação	Nr. Da Pergunta	Práticas dos Conceitos de Qualidade e Produtividade	BNC	NC	
				MNC	ANC
		Percepção dos Empregados Quanto a Qualidade e Produtividade da Empresa.			
5.1.1	9	O incentivo a trabalhos em equipe com vistas à melhoria da qualidade e produtividade da empresa.	20%		

Com o baixo nível de comprometimento da empresa com o “*teamwork*” ela deixa de ter, segundo Longo (1997), as seguintes vantagens:

- Um grande número de problemas complexos pode ser resolvido utilizando somente membros da organização.
- Problemas são avaliados por uma grande variedade de conhecimento, habilidade e experiência objetivando soluções mais pragmáticas e eficazes.
- Soluções encontradas são mais fáceis de serem adotadas do que propostas individuais ou externas.

6.9 O *benchmarking*.

Benchmarking não é copiar. *Benchmarking* é entender processos, atividades e estratégias dos competidores e *world-best-class organizations*, reconhecendo seu impacto nas culturais das organizações (LONGO, 1997). Oakland (1989) define *benchmarking* como sendo o processo contínuo de medir produtos, serviços e processos, comparando-os com os dos mais fortes concorrentes.

Para Oakland (1989), os melhoramentos em produtos, serviços e processos só podem acontecer quando relacionados com padrões estabelecidos, sendo os melhoramentos incorporados, em seguida, aos novos padrões negociáveis.

Embora faça parte do PQTS, poucas evidências da utilização de *benchmarking* foram encontradas na Solimões Veículos. A falta de utilização dessa valiosa ferramenta da GQT faz com que a empresa deixe de ter parâmetros para comparação de **como está realizando os seus trabalhos [grifo nosso]** em relação aos principais concorrentes. Se, o objetivo da qualidade da empresa é **ser a melhor empresa em prestação de serviço da praça de Manaus [grifo nosso]**, que ferramenta, instrumento ou técnica de medição poderá lhe afirmar que este objetivo foi atingido? Somente com a utilização de técnicas de *benchmarking* a empresa poderá ter certeza que os seus serviços são os melhores da praça.

Oakland (1989) descreve quatro tipos de *benchmarking*:

- Interno – comparação de operações internas.
- Competitivo – comparação concorrente a concorrente específicas de um produto ou função de interesse.
- Funcional – comparação com funções similares dentro do mesmo setor considerado de modo amplo ou com líderes do setor.
- Genérico – comparações de processos empresariais ou funções que são muito semelhantes, independentemente do tipo de setor.

O Programa de *Benchmarking* do PQTS descreve que a **pesquisa deve ser realizada somente em outras empresas [grifo nosso]**, não contemplando o *benchmarking* interno, que é de suma importância para a comparação das práticas funcionais internas entre departamentos, assim como, para a criação de uma competitividade interna sadia, com vistas à melhoria contínua da empresa.

6.10 A Gestão de Recursos Humanos - GRH.

Do ponto de vista dos Recursos Humanos, a GQT tem que abranger o máximo do contexto que compõe a empresa. Deve procurar valorizar os trabalhadores, obter um clima interno de alto nível, aproximar o topo da empresa de sua base, tornar as pessoas participantes dos processos de melhoria, enfim, conter todos os elementos que são básicos para o desenvolvimento da qualidade total.

Ter pessoas de bom nível cultural faz parte da política de RH da Solimões Veículos. Tal fato parte da hipótese de que a qualidade baseia-se na possibilidade de envolver um elevado potencial de pessoas da empresa em valores compartilhados. Os mecanismos de envolvimento resultam mais eficazes quando os empregados têm uma base cultural adequada (LESSA, 1995).

Também faz parte da política de RH da Solimões Veículos a premiação por contribuições relevantes na área da qualidade. O PQTS estabelece a forma de recompensa e incentivo ao empregado que melhor se destacar na qualidade, assim como, premia as melhores sugestões de melhoria.

Os psicólogos sociais têm constatado que premiar o sucesso costuma funcionar melhor do que punir o fracasso, pois o que a punição costuma ensinar às pessoas é como evitar ser punido e não como aprender a fazer bem as coisas.

Os critérios de desempenho/recompensa devem ser consistentes com os padrões estabelecidos para os indivíduos e grupos, e com as atitudes e esforços que se pretenda encorajar. Lessa (1995) comenta que, se o desejável é uma preocupação com a qualidade, então devem ser dadas recompensas àquelas pessoas que atingem os padrões de qualidade.

Indo de encontro ao prescrito pelo PQTS, que não incentiva premiações em dinheiro, Denton (1991), comenta que: “os incentivos em dinheiro são largamente utilizados pelas grandes corporações americanas e que trazem grandes resultados”. Cerqueira Neto (1995) comenta que

não há qualidade total sem que as pessoas sejam reconhecidas, inclusive financeiramente, pelo desempenho superior comprovado. “Divida com elas o sucesso que elas tornam realidade”.

Um ponto fraco da GRH da Solimões Veículos é o baixo incentivo dado aos empregados para a participação na elaboração das políticas da empresa. Percebe-se que este fato é gerado por predominar, na organização, uma gestão centralizadora. A percepção desta afirmação se confirma quando um empregado relata que: “- A alta administração [...] peca em suas ações e estratégias na atuação do mercado, sendo os gerentes e chefes da maioria dos departamentos fechados em seus cargos...”.

É importante ressaltar a necessidade de tornar as pessoas participantes e engajadas nos processos da GQT. Se elas não se sentirem motivadas e envolvidas nos processos, pode passar a ter um sentimento de estarem sendo manipuladas, fato que é comum acontecer quando se está em processo de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

De acordo com percepção do empregados os níveis estratégicos [diretores] e táticos [gerentes e chefes] têm um entrosamento ou relacionamento **sofrível [grifo nosso]**. Em certa parte, justificada pelo estilo centralizador de administrara e, por outra parte, pelo baixo comprometimento, desses níveis, quanto à realização dos objetivos e metas da empresa, que geram pressões internas e conseqüentemente conflitos. Este fato é notado por um dos empregados quando relatava que: “- A ingerência na empresa é que causa a maioria dos problemas”.

Longo (1997) diz que as pessoas devem ser o centro de todas as iniciativas de melhoria na organização. A Gestão de Recursos Humanos – GRH é o componente comum de todo processo de melhoria da qualidade.

6.11 A cultura organizacional.

Denton (1991) afirma que “serviços com qualidade é uma questão de cultura”.

Simcsik (1993) define cultura organizacional como sendo o conjunto de valores, atitudes, costumes, crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da empresa, sendo resultado do clima organizacional. Já Lessa (1995) define cultura organizacional como sendo o resultado da experiência diária da massa de seus participantes ou, para usar uma definição mais acadêmica, é o conjunto de pressuposições básicas, aprendido face aos seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que condiciona o modo correta de perceber, de pensar e de sentir em relação a esses problemas.

Schermerhorn et al (1998) destaca que por meio da cultura organizacionais, que gera as experiências coletivas, é que os membros da organização respondem a duas questões importantes de sobrevivência. A primeira é a questão de adaptação externa: o que exatamente precisa ser realizado, e como? A segunda é a questão de integração externa: Como os membros resolvem os problemas diários resultantes de viver e trabalhar juntos?

Simcsik (1993) comenta ainda que a cultura influencia as características individuais da organização interna da empresa, que é basicamente prescrita pelo comportamento dos diretores da empresa ou por aquela classe de executivos em posição particular dentro da cultura empresarial. Normalmente quando se fala em cultura organizacional está se falando daquela própria dos grupos de elite ou daqueles que comandam a empresa.

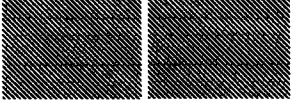
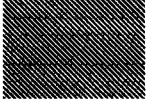


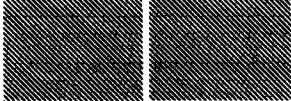
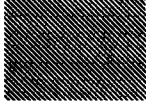


Baseado nas conceituações de Simcsik (1993) e Lessa (1995), pode-se perceber que a cultura organizacional da Solimões Veículos é baseada em uma administração centralizadora e pouco orientada para resultados, onde existem objetivos e metas, porém, não são monitoradas e o comprometimento, com a sua realização, é baixo. A missão da empresa, do ponto de vista conceitual, é bem elaborada, mas esbarra no baixo nível de comprometimento das pessoas [executivos, gerentes, chefes e empregados] em cumpri-la.

No que se refere à comunicação entre os diversos níveis da empresa percebe-se que é **ruidosa [grifo nosso]**, ou seja, não fluem espontaneamente e nem existe uma orientação que a incentive. Percebe-se ainda, que o *empowerment* é pouco disseminado e utilizado na empresa. Os empregados se limitam a seguir as orientações e ordens dos seus gerentes, com isso, não agem espontaneamente, ou temem agir, na solução dos problemas que surgem em seus departamentos. Elas ficam aguardando as ordens ou orientações para, só depois, agirem. Isso, em muitos casos, gera problemas internos e problemas com os clientes.

O interesse pelos problemas dos empregados é fator primordial para a motivação e melhoria das comunicações nos diversos níveis da empresa. Nota-se, no entanto que, na percepção dos empregados, os administradores da empresa possuem baixo interesse em escuta-los no sentido de resolver seus problemas, conforme demonstrado na Tabela 6.5, desta dissertação. Para Denton (1991), a alta administração deve exibir um sincero interesse pelas pessoas e, mais importante, trata-las como sua igual. A alta administração deve acreditar que os empregados são especiais e, por sua vez, os empregados devem retribuir essa confiança e esse entusiasmo.

Um fato demonstrado na Tabela 6.5 que se pode avaliar como preocupante, é a percepção dos empregados quanto ao comprometimento dos administradores da empresa no que se refere à disseminação das filosofias da qualidade que, segundo a pesquisa de campo, apresenta um baixo comprometimento, obtendo apenas um nível de 24%. Essa percepção induz os empregados a pouco acreditar nas filosofias da qualidade pregadas pelos administradores da empresa. É preciso comprometimento, entusiasmo e motivação para se mudar um paradigma e fazer as pessoas acreditarem que **o mundo da qualidade total é melhor que o mundo anteriormente vivido por elas [grifo nosso]**.

Tabela 6.5 - Percepções Sobre a Cultura Organizacional da Empresa.

Item da Dissertação	Nr. Da Pergunta	Práticas dos Conceitos de Qualidade e Produtividade	BNC	NC	
				MNC	ANC
Percepção dos Empregados Quanto a Atuação dos Gerentes/Chefes na Qualidade e Produtividade da Empresa					
5.1.3	4	A atenção dos gerentes/chefes através da conversa e disposição em escutar problemas dos empregados.	38%		
5.1.3	6	Ao elogio aos trabalhos bem executados.	35%		
Percepção dos Empregados Quanto a Atuação da Alta Administração na Qualidade e Produtividade da Empresa					
5.1.4	7	A atenção aos colaboradores através da conversa e disposição em escutar problemas dos empregados.	38%		
5.1.4	3	A promoção das filosofias da qualidade em grande parte do tempo.	24%		

Empregado desmotivado é fator crítico para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade total. Percebe-se, através dos comentários livres da pesquisa de campo desta dissertação, que existe uma certa desmotivação dos empregados nesse sentido. Comprova-se esta percepção através do relato de um deles, quando diz: “- Eu acho que, tanto a gerência como a alta administração, não estão incentivando sua parte operacional e sim desmotivando-a a cada dia”.

Lessa (1995) relata que as empresas brasileiras devem, portanto, entender suas culturas e aprender a agir dentro de seus limites ou, se for necessário, transformá-la para produzir um novo tipo de indivíduo, um novo tipo de conscientização, um novo modo de ser e de se comportar que irão dar nova configuração à competitividade e a qualidade total, qualidade de vida, da natureza, do trabalho e das organizações, como criadora de pessoas de elevada qualidade humana.

Longo (1997) diz que o sucesso da GQT está diretamente relacionado à habilidade da organização para criar um ambiente que capacita e desafia membros a mudar e melhorar sua performance de forma contínua. Entretanto, o processo de mudança na cultura organizacional necessário para o modelo de gestão da GQT, não pode ser encarado como *overnight-process*. A transformação organizacional tem que ser planejada e cuidadosamente implementada.

7 OS NÍVEIS DE COMPROMISSO COM A GQT E OS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE.

Este capítulo contempla a demonstração do nível de comprometimento da empresa, em todos os departamentos, com as práticas da GQT, contidos no seu Programa de Qualidade Total.

7.1 Demonstração do Nível de Comprometimento da Empresa com o PQTS.

Os dados relativos à evolução do Nível de Comprometimento com o PQTS (Anexo III) são elaborados pela coordenação da qualidade da empresa. As notas dadas, aos diversos departamentos da empresa, são atribuídas pelos líderes de módulos, de acordo com a avaliação documental e pessoal a respeito do desempenho do módulo de sua liderança, no desenvolvimento do PQTS.

Os critérios de notas são:

Notas por Programa:	0 a 4.....	Sem comprometimento
	5 a 7.....	Parcial comprometimento
	8 a 10.....	Total comprometimento
Pontuação Total:	0 a 40.....	Sem comprometimento
	41 a 59.....	Parcial comprometimento
	60 a 80.....	Total comprometimento

Na Tabela 7.1, são demonstradas a evolução dos níveis de comprometimento departamentais com o PQTS.

Tabela 7.1 – Níveis de Comprometimento dos Departamentos com o PQTS.

DEP->	DAD					DVV					DPA					DAT				
ANO->	96	97	98	99	00	96	97	98	99	00	96	97	98	99	00	96	97	98	99	00
TOTAL	82	73	55	51	60	77	69	51	50	53	68	61	50	45	53	79	72	54	50	56

(Fonte: Solimões Veículos, 2000 – Ver Anexo IV)

No Departamento de Administração – DAD o nível vai de total comprometimento, nos anos de 1996 e 1997, à parcial comprometimento, nos anos de 1998 a 1999, retornando no ano 2000 ao nível de total comprometimento.

No Departamento de Vendas de Veículos – DVV o nível vai de total comprometimento, nos anos de 1996 e 1997, à parcial comprometimento, nos anos de 1998, 1999 e 2000.

No Departamento de Vendas de Peças e Acessórios – DPA o nível vai de total comprometimento, nos anos de 1996 e 1997, à parcial comprometimento, nos anos de 1998, 1999 e 2000. Este departamento foi o que apresentou a maior queda no Nível de Comprometimento com o PQTS.

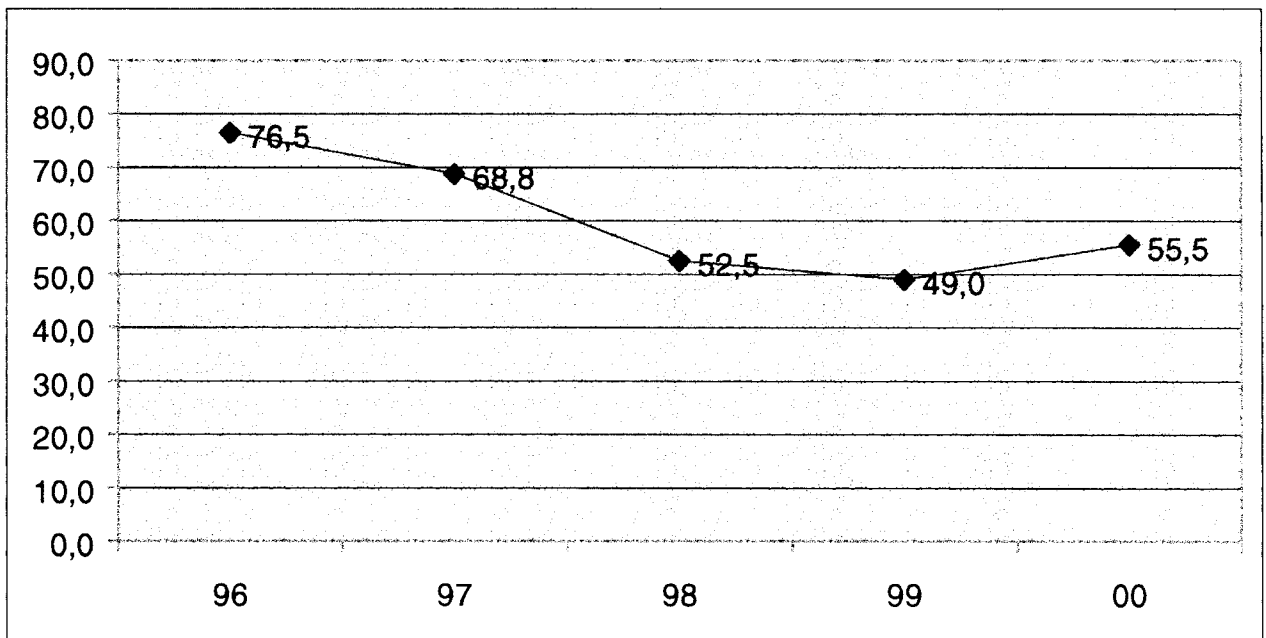
No Departamento de Assistência Técnica – DAT o nível vai de “total comprometimento”, nos anos de 1996 e 1997, a “parcial comprometimento”, nos anos de 1998, 1999 e 2000.

O Gráfico 7.1 mostra que, de modo geral, o nível de comprometimento da empresa com as práticas da GQT, possui acentuada tendência de queda no período de 1996 a 2000. De acordo com a análise e avaliação da pesquisa de campo, os principais fatores influenciadores do baixo nível de comprometimento com a GQT foram:

- Falta de comprometimento da alta administração e dos gerentes e chefes com as práticas da GQT.
- Falta de acompanhamento, pela alta administração, do desenvolvimento das práticas da GQT.
- Falta de descentralização das decisões [*empowerment*].

- Falta de incentivo ao trabalho em equipe [*teamwork*].
- Falta de um sistema de premiação e recompensa adequado.
- Política de treinamento pouco adequada.
- Pouca motivação para as práticas da GQT.

Gráfico 7.1 – Evolução do Índice Geral de Comprometimento com o PQTS - IGCQ.



(Fonte: Solimões Veículos, 2000 – Ver Anexo IV)

Com o objetivo de equalizar os números para a avaliação da evolução do Nível de Comprometimento com o PQTS, a Tabela 7.2, demonstra-se os Índices Relativos de Comprometimento com o PQTS – IRCQ, através da técnica estatística de números-índice. Nesta demonstração fica estabelecido que o ano de 1996 é o ano-base 100, pelo qual, são comparados os anos seguintes.

Tabela 7.2 – Índice Relativo de Comprometimento com o PQTS - IRCQ.

ANO	IGCQ	IRCQ
1996	76,5	100,0
1997	68,8	89,9
1998	52,5	68,6
1999	49,0	64,1
2000	55,5	72,5

O mercado de automóveis do Brasil, do ano de 1996 ao ano de 2000, teve uma queda de 13% (Ver Tabela 7.4). Já na cidade de Manaus a queda foi maior, chegando a 30% (Ver Tabela 7.6). A Solimões Veículos amargou uma queda substancial em suas vendas, no mesmo período, chegando a 44%, sendo a empresa mais afetada pelas oscilações do mercado (Ver Tabela 7.7). A maior sensibilidade às oscilações do mercado da Solimões Veículos pode estar sendo causada pela queda do nível de comprometimento de seu pessoal no que se refere às práticas da GQT, ou seja, a falta de comprometimento, em todos os níveis da organização, pode estar levando a um baixo nível de motivação de seu pessoal, o que, conseqüentemente, pode ocasionar uma queda no nível de qualidade e de produtividade da empresa.

7.2 Demonstração dos Índices de Produtividade - IP.

Na demonstração da produtividade da Solimões Veículos, no período de tempo estabelecido [1996 ao ano 2000], é utilizada a técnica recomendada por Moreira (1991) que leva em conta os Índices Relativo de Produtividade – IRP obtidos através do quociente entre os índices de produção [veículos e peças] ou horas de produção [serviços] e os índices de mão-de-obra [pessoal empregado]. Para a demonstração da evolução dos IP's, fica estabelecido que o ano de 1996 é o ano-base 100, pelo qual, são comparados os anos seguintes.

Os IP's significam:

- IRP = Índice Relativo Produtividade [se refere, apenas, ao fator analisado].

- IPA ou IP = Índice de Produtividade Absoluto [se refere ao cociente da comparação entre os fatores analisados].

Para uma demonstração consistente da evolução dos IP's da empresa Solimões Veículos, é necessária que seja feita uma comparação com os demais IP's das empresas que compõe o seu ramo de negócio. Na determinação desses índices, são utilizados os mesmos critérios de determinação do IP da Solimões.

7.2.1 Índices Nacionais de Produtividade.

Tabela 7.3 - Produtividade da Indústria Automobilística do Brasil.

Ano	* Veículos Produzidos	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	150.333	100,0	101.957	100,0	100,0
1997	172.500	114,7	104.941	102,9	111,5
1998	132.167	87,9	83.049	81,5	107,9
1999	112.583	74,9	85.117	83,5	89,7
2000	129.167	85,9	88.000**	86,3	99,5

* Média mensal ** Estimado

(Fonte: Fenabreve, www.fenabreve.com.br; Anfavea, www.anfavea.com.br, 2000)

Na Tabela 7.3 e no Gráfico 7.3, nota-se que o IPA da indústria de automóveis do Brasil, no período de 1996 a 2000, é praticamente estável, com pequenas oscilações, de ano a ano [para mais e para menos], demonstrando o bom controle que as montadoras possuem com relação a esse índice. A estabilidade e crescimento do IPA e da qualidade dos produtos e serviços, são fatores preponderantes para a manutenção da competitividade da indústria, em face de demonstrar a relação produto/mão-de-obra que representa a sua maior carga de custo.

Tabela 7.4 - Produtividade das Concessionárias de Automóveis do Brasil.

Ano	* Veículos Vendidos	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	144.250	100,0	267.542	100,0	100,0
1997	161.917	112,2	278.952	104,3	107,7
1998	127.833	88,6	272.581	101,9	87,0
1999	104.333	72,3	247.860	92,6	78,1
2000	125.200	86,8	248.541	92,9	93,4

* Média mensal

(Fonte: Fenabreve, www.fenabreve.com.br; Anfavea, www.anfavea.com.br, 2000)

Na Tabela 7.4 e no Gráfico 7.3, pode-se observar que o IPA das concessionárias de automóveis do Brasil, no período de 1996 a 2000, possui leve tendência de queda. Os anos de 1998 e 1999 foram os que puxaram a curva de tendência para baixo. Esta queda é justificada pelo fato de a partir de 1998, rondarem no mercado fortes rumores no que se refere à desvalorização do real em relação ao dólar. No final do ano de 1999 o governo deixa de intervir no controle cambial causando uma rápida e forte queda da moeda nacional em relação à moeda americana. Este fato deixou o mercado instável e fortemente retraído.

As concessionárias possuem um poder de reação as oscilações de mercado menor que a indústria, em face de, em boa parte delas, não serem utilizados controles operacionais de medição do IPA - que é um indicador fundamental para a tomada de ações corretivas e preventivas no que se refere à adequação da empresa as contingências de mercado.

Outro fato de suma importância que deve ser observado é a chegada, nesse período, de novas marcas de automóveis ao mercado nacional [Honda, Toyota, Peugeot, Renault, Mitsubishi e outros]. As novas montadoras já nasceram com uma concepção moderna de gestão em suas redes de concessionárias, inclusive com metas de certificação em sistemas da qualidade documentados [ISO/9000] e Gestão pela Qualidade Total – GQT. As quatro grandes montadoras do Brasil [VW, FIAT, GM e FORD], agora, possuem concorrentes de peso - não em volume de vendas, mas em qualidade de produtos e serviços.

Na Tabela 7.5 e no Gráfico 7.3, pode-se observar que o IPA das concessionárias Volkswagen do Brasil, no período de 1996 a 2000, possui forte tendência de queda. Os anos de 1998 e 1999 puxaram a curva de tendência para baixo, pelo motivo já explicado anteriormente.

Tabela 7.5 - Produtividade das Concessionárias Volkswagen do Brasil.

Ano	* Veículos Vendidos	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	51.944	100,0	42.895	100,0	100,0
1997	47.885	92,2	39.615	92,4	99,8
1998	35.225	67,8	38.489	89,7	75,6
1999	28.159	54,2	37.595	87,6	61,9
2000	32.417	62,4	37.510	87,4	71,4

* Média mensal

(Fonte: Fenabrave, www.fenabrave.com.br; Anfavea, www.anfavea.com.br, 2000)

Nota-se que, ano após ano, as concessionárias Volkswagen vem perdendo mercado. Basicamente essa perda é causada pela elevação das vendas da Fiat e GM e pela chegada, no mercado, de novas marcas como Honda, Toyota, Renault e outras de menor porte. A falta de uma medição constante e atenta, quanto à evolução e oscilação do mercado, torna as concessionárias VW vulnerável aos efeitos desses movimentos, por esta razão, o monitoramento constante e consistente do seu IPA se torna necessário.

Ao comparar a qualidade dos serviços prestados pela rede de concessionárias das novas montadoras, com os da rede VW, os consumidores percebem a diferença na gestão do negócio. Embora a Volkswagen tenha incentivado a sua rede a implementar sistemas da qualidade, a resistência à implantação dessa nova cultura organizacional foi muito grande. Boa parte das concessionárias VW é muito antiga, tendo trabalhado, por longos anos, com sistemas de gestão onde prevalecia um sistema centralizador e autocrático, onde pouca atenção era dada aos seus empregados e a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

7.2.2 IP das Concessionárias do Estado do Amazonas.

Tabela 7.6 - Produtividade das Concessionárias de Automóveis do Amazonas.

Ano	* Veículos Vendidos	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	1.051	100,0	1.520	100,0	100,0
1997	1.112	105,7	1.538	101,2	104,5
1998	846	80,5	1.485	97,7	82,4
1999	566	53,8	1.440	94,7	56,8
2000	736	70,0	1.421	93,5	74,8

* Média mensal

(Fonte: Fenabrave, www.fenabrave.com.br; Anfavea, www.anfavea.com.br; Detran - Am, 2000)

Na Tabela 7.6 e no Gráfico 7.3, pode-se observar que o IPA das concessionárias de automóveis do Estado do Amazonas, no período de 1996 a 2000, possui forte tendência de queda. Os anos de 1998 e 1999 puxaram a curva de tendência para baixo, pelo motivo já explicado anteriormente.

À grande distância dos centros produtores de automóveis [São Paulo e Minas Gerais] e a falta de estradas, confiáveis, que liguem estes centros produtores ao Estado, forçam as concessionárias do Amazonas a manterem maiores estoques com vista ao atendimento de sua demanda de mercado.

O longo tempo entre a saída do veículo da indústria e sua chegada ao pátio da revenda [aproximadamente 20 dias], faz com que seus estoques sejam 1,5 vez maiores que os estoques das empresas situadas em outras regiões do país. Com isto, as empresas amazonenses ficam impossibilitadas de agirem de forma imediata na sua adequação para atender as oscilações do mercado nacional. Neste caso, as empresas precisam ter um quadro de profissionais de alta qualidade, assim como um sistema de gestão da qualidade com vistas a eliminar erros de previsão de estoques e reduzir, ao máximo, os custos com desperdícios e má qualidade dos produtos e serviços prestados.

7.2.3 IP da Solimões Veículos.

Tabela 7.7 - Produtividade Geral da Empresa.

Ano	* Veículos Vendidos	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPAE
1996	96	100,0	76	100,0	100,0
1997	85	88,1	78	102,6	85,8
1998	71	73,5	88	115,8	63,5
1999	48	50,4	74	97,4	51,8
2000	54	56,6	73	96,1	58,9

* Média mensal

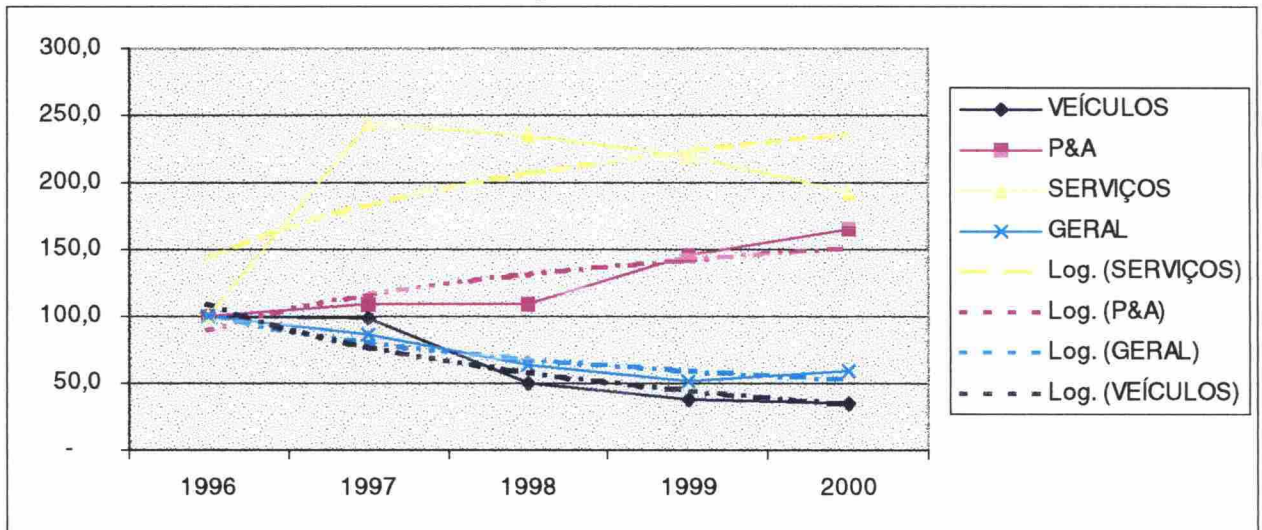
(Fonte: Relatórios de Vendas da Solimões Veículos, 1996 a 2000; Relatório do Detran - Am, 2000)

Na Tabela 7.7 e no Gráfico 7.3, pode-se observar que o IPA da concessionária Solimões Veículos, no período de 1996 a 2000, possui forte tendência de queda. Mesmo no ano de 1997, onde os IP's da Industria, das concessionárias do Brasil, das concessionárias VW e das concessionárias do Amazonas, tiveram elevação, a Solimões caiu 14,2 pontos.

As constantes quedas nos IPA's da Solimões, possivelmente, foram provocadas pela falta de monitoração desses índices, dentre outros fatores. A não-monitoração dos IPA's deixa a empresa lenta nas tomadas de decisões no que se refere a sua adequação às contingências de mercado. As monitorações dos fatores de produção e dos fatores de mão-de-obra são fundamentais para os controles dos custos da empresa, assim como, para a manutenção de sua saúde financeira. Fixando-se o preço médio de um automóvel em R\$18 mil, nota-se que o faturamento mensal da Solimões Veículos passou de R\$1,7 milhões, no ano de 1996, para R\$972 mil, no ano 2000, amargando uma queda de 43%.

7.2.3.1 IP da Solimões por Departamento.

Para uma melhor avaliação, o Gráfico 7.2 demonstra a evolução dos IP's dos diversos departamentos da empresa, assim como, as suas respectivas linhas de tendências.

Gráfico 7.2 - Comparativo entre os IP's Internos.

(Fonte: Relatórios de Vendas da Solimões Veículos, 1996 a 2000)

Nas Tabela 7.8 e no Gráfico 7.2, pode-se observar que o IPA do DVV, no período de 1996 a 2000, possui forte tendência de queda e, mesmo no ano de 1997, onde os IPA's dos demais departamentos da empresa tiveram elevação, o DVV caiu 2,1 pontos. Nota-se ainda que a quantidade de veículos vendidos possui uma queda de 24%, em relação à média do quinquênio, enquanto a queda das vendas das concessionárias locais foi de apenas 15%, o que coloca a Solimões em uma desvantagem de 9 pontos percentuais em relação a seus concorrentes.

Tabela 7.8 - Produtividade do Departamento de Vendas de Veículos - DVV.

Ano	* Veículos Vendidos	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	96	100,0	20	100,0	100,0
1997	85	88,1	18	90,0	97,9
1998	71	73,5	29	145,0	50,7
1999	48	50,4	27	135,0	37,4
2000	54	56,6	32	160,0	35,4

* Média mensal

(Fonte: Relatório de Vendas da Solimões Veículos, 1996 a 2000)

O ponto central da tendência de queda do IPA do DVV da Solimões é que, a relação “veículos vendidos x mão-de-obra empregada” está inversamente proporcional, quando deveria ser diretamente proporcional. No DVV aconteceu o seguinte: quanto menor era a quantidade de veículos vendidos, maior era a quantidade de empregados utilizados nessas vendas. Este fato

demonstra a necessidade de uma maior atenção quando a medição constante do IPA, com vistas a não deixar que ocorram casos dessa natureza, pois o mesmo, tende a elevar os custos operacionais do departamento e conseqüentemente da empresa.

De acordo com os índices de satisfação de clientes, constante no Anexo III, percebe-se uma tendência de queda no nível de qualidade do DVV. Esta queda pode estar sendo causada pela falta de motivação dos empregados e de comprometimento da organização com as práticas da GQT. De acordo com a literatura existe, a desmotivação é uma das principais causas da queda de produtividades das empresas contemporâneas.

Na Tabela 7.9 e no Gráfico 7.2, pode-se observar que o IPA do DPA da concessionária, no período de 1996 a 2000, possui forte tendência de alta.

Tabela 7.9 - Produtividade do Departamento de Vendas de Peças e Acessórios - DPA.

Ano	*Item de P&A	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	12.542	100,0	18	100,0	100,0
1997	12.844	102,4	17	94,4	108,4
1998	10.655	85,0	14	77,8	109,2
1999	13.174	105,0	13	72,2	145,4
2000	13.833	110,3	12	66,7	165,4

* Média mensal

(Fonte: Relatórios de Vendas da Solimões Veículos, 1996 a 2000)

Basicamente o que ocorreu no DPA foi um bom controle na relação “itens de peças vendidos x mão-de-obra empregada”. Como pode ser observada, no período estudado, a quantidade de peças e acessórios vendidos possui tendência de elevação enquanto o número de empregados tende a diminuir. Este fato elevou o IPA do DPA.

Na Tabela 7.10 e no Gráfico 7.2 pode-se observar que o IPA do DAT possui uma linha de tendência em elevação. O controle dos fatores de produção “horas vendidas” e “mão-de-obra”, foi que manteve o IP do departamento com tendência de alta.

Tabela 7.10 - Produtividade do Departamento de Assistência Técnica - DAT.

Ano	*Horas Vendidas	IRP	Pessoal Empregado	IRP	IPA
1996	1.254	100,0	38	100,0	100,0
1997	3.454	275,5	43	113,2	243,5
1998	3.491	278,5	45	118,4	235,1
1999	2.465	196,6	34	89,5	219,8
2000	1.844	147,1	29	76,3	192,7

* Média mensal

(Fonte: Relatórios de Vendas da Solimões Veículos, 1996 a 2000)

Apesar da tendência de alta do IPA do DAT, nota-se que a quantidade de horas de trabalho vendidas, no ano 2000, possui uma queda de 26%, em relação à média do quinquênio, o que pode demonstrar uma evasão de clientes causada por má qualidade dos serviços (Ver Anexo III), trazendo, como consequência, à necessidade de redução da capacidade produtiva do departamento.

7.2.4 Comparativo da Produtividade da Solimões Veículos.

Como o volume de capital gerado pela empresa é proveniente em 82% das vendas de veículos e, as outras vendas [peças e serviços], são dependentes dos negócios de automóveis, o fator de produção “veículos vendidos” é visto como o mais adequado para a comparação entre a evolução dos Índices de Produtividade da Solimões Veículos com os índices das demais empresas de seu ramo de negócio.

7.2.4.1 Comparativo: IPA da Solimões x IPA do Mercado Automobilístico [índices externos].

Neste tópico são demonstrados os índices de produtividade geral da empresa Solimões Veículos em relação a produtividades do conjunto de empresas que compõem o mercado de negócios do ramo automobilístico.

Tabela 7.11 - Comparativo entre IPA's.

Ano	BRASIL			AMAZONAS	
	Indústria	Concessionárias	Concessionárias VW	Concessionárias	Solimões
1996	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1997	111,5	107,7	99,8	104,5	79,1
1998	107,9	87,0	75,6	82,4	74,6
1999	89,7	78,1	61,9	56,8	59,8
2000	99,5	93,4	71,4	74,8	70,7

(Fonte: Relatórios Fenabreve, 2000; Anfavea, 2000; Detran – Am, 2000 e Solimões, 1996 a 2000)

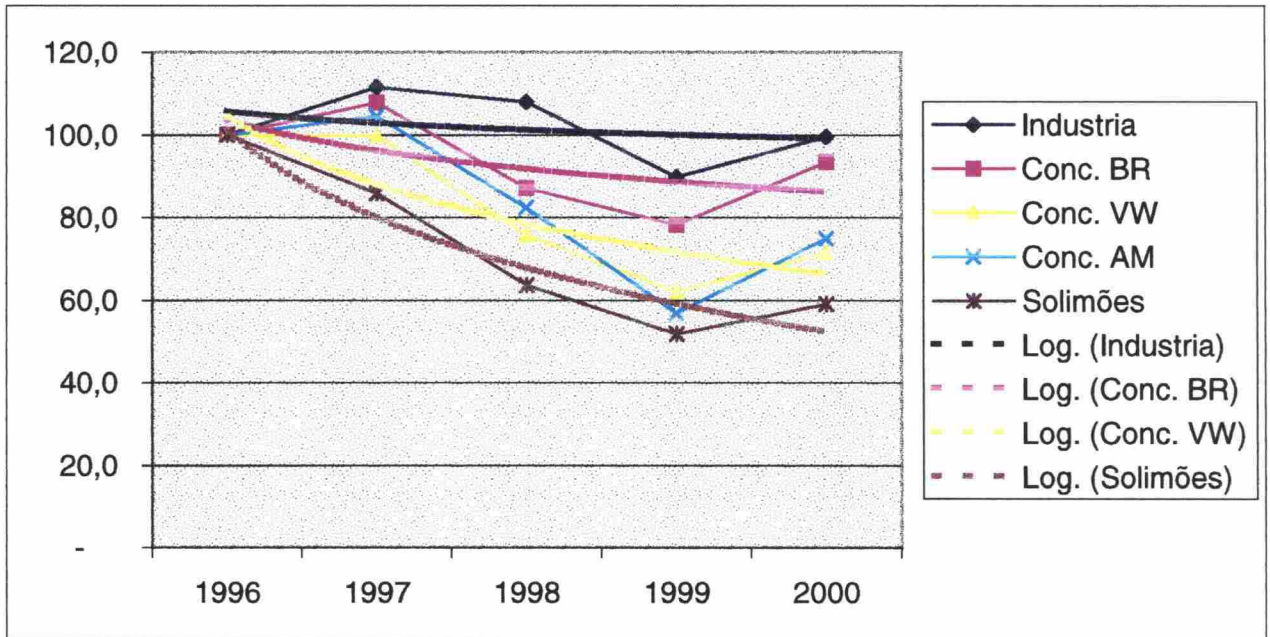
No comparativo dos IPA's do conjunto de empresas que fazem parte do ramo automobilístico (Ver Gráfico 7.3) é verificado que, de forma geral, houve crescimento no ano de 1997, em relação ao ano base 1996. Porém nota-se que, nos anos de 1998 a 1999, à tendência foi de queda, culminando com a aceleração desta queda no ano de 1999 que, de acordo com os especialistas, foi causada pela brutal desvalorização do dólar, em relação ao real, que impôs um desaquecimento ao mercado de automóveis, forçando uma elevação dos preços dos veículos, em face da grande dependência de componentes importados que, na maioria, são indexados a moeda americana.

Dentro do contexto geral, observa-se no Gráfico 7.3, que a Solimões vem, ano a ano, com uma tendência de queda em seu IPA. Ressalvando-se o ano de 1999 [já explicado anteriormente], não se observa um fator externo preponderante que justifique esta oscilação do IPA tão elevada e tão fora da média das empresas de seu mesmo ramo de atividade. Este fato leva a se crer que fatores internos podem estar influenciando a queda de produtividade da organização, podendo ser, um desses fatores, o nível de comprometimento com as práticas da GQT, conforme demonstrado do capítulo V.

Um fenômeno que se pode notar na evolução dos IPA's, demonstrados no Gráfico 7.3 desta dissertação, é que: quanto maior é o contexto analisado, menor é a oscilação do IPA desse contexto. Percebe-se, ainda, nesse fato que: quanto maior é o contexto analisado maior é o nível de acompanhamento e medição dos IPA's. Se não vejamos: o maior contexto é o da indústria automobilística, cujo IPA é praticamente estável ao longo do período analisado, oscilando muito

levemente; o segundo maior contexto é a das concessionárias de automóveis do Brasil, cujo IPA possui baixa tendência de queda; no terceiro contexto, que é o das concessionárias Volkswagen do Brasil, passando pelas concessionárias de automóveis do Amazonas e terminando na concessionária Solimões Veículos, a queda do IP vai progressivamente aumentando.

Gráfico 7.3 - Comparativo dos IPA's Externos.



(Fonte: Relatórios Fenabrave, 2000; Anfavea, 2000; Detran - Am, 2000; e Solimões, 1996 a 2000)

8 RESULTADO DO ESTUDO.

Este capítulo pretende fazer o fechamento e o cumprimento do objetivo geral desta dissertação. Ele contempla o resultado final deste estudo consubstanciado na demonstração da influência da GQT na produtividade dos empregados da empresa Solimões Veículos.

O resultado deste estudo está demonstrado no cálculo do coeficiente de correlação (Tabela 8.2) e na comparação das linhas de tendências (Gráfico 8.1) de dois índices: Índice Relativo de Comprometimento com o PQTS – IRCQ (Tabela 7.2), Índice de Produtividade Absoluta da Empresa – IPAE (Tabela 7.7). O período estudado e demonstrado é de julho de 1996 a dezembro de 2000.

8.1 Demonstração da Influência da GQT na Produtividade.

Tendo-se o ano de 1996 como ano-base 100, são demonstrados na Tabela 5.1, as evoluções dos números-índice de qualidade e produtividade da empresa Solimões Veículos.

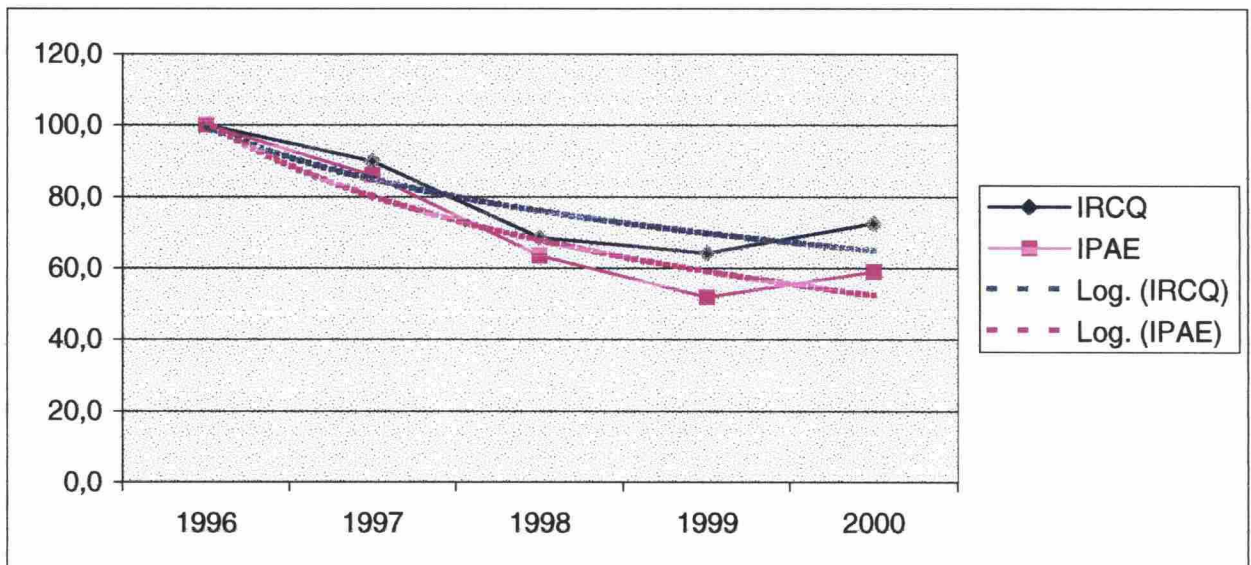
A escolha do ano de 1996 como ano-base 100, prende-se ao fato de ter sido neste ano que o PQTS foi implementado na empresa, além disso, o ano de 1996, foi estável e sem influências marcantes no mercado de automóveis. Fonseca et al (1985) diz que a escolha da base de um número-índice deve recair naquele período em que a atividade econômica em geral, ou da empresa em particular, não se encontrar influenciada por variações estruturais de momento, quer sejam relativas a uma situação de expansão ou relativas a uma situação de retração.

Tabela 8.1 – Índices de Qualidade e Produtividade.

ANO	IRCQ	IPAE
1996	100,0	100,0
1997	89,9	85,8
1998	68,6	63,5
1999	64,1	51,8
2000	72,5	58,9

Os números-índice, descritos na Tabela 8.1, foram concebidos como medidas estatísticas destinadas a comparar, através de uma expressão quantitativa global, às variáveis de qualidade e produtividade da empresa Solimões Veículos.

Para dar uma visão da evolução dos números-índice de qualidade e produtividade da empresa, incluiu-se no Gráfico 5.1 a linha de tendências logarítmica [em tracejado] que visa mostrar as reais tendências de evolução dos indicadores ao longo do tempo.

Gráfico 8.1 – Evolução dos Índices de Qualidade e Produtividade.

Percebe-se na análise do Gráfico 8.1, que à medida que a linha de tendência do IRCQ baixa, quase que na mesma proporção, baixa também a linha de tendência do IPAE, o que pode demonstrar a dependência entre essas variáveis.

Apenas a demonstração visual, através da linha de tendência, seria suficiente para se perceber que existe uma correlação entre as variáveis qualidade e produtividade, contudo, para reforçar essa percepção, pesquisou-se outra técnica estatística que fosse capaz de demonstrar a dependências entre essas variáveis, de maneira clara e direta, chegando-se assim a técnica estatística do coeficiente de correlação.

Para o cálculo do coeficiente de correlação entre os índices pesquisados, constantes na Tabela 8.2, foram utilizados os recursos eletrônicos do *software* Excel da Microsoft. O cálculo apresenta o seguinte resultado:

Tabela 8.2: Coeficiente de Correlação entre os Índices Pesquisados.

“IRCQ” e o “IPAE”	0,985091
-------------------	----------

De acordo com Toledo & Ovalle (1995), Fonseca et al (1985), Vieira (1999) e Downing & Clark (1998), o coeficiente de correlação tem como objetivo medir e avaliar o grau de relação existente entre duas variáveis. Assim podemos medir a relação entre os Índices Relativos de Comprometimento com o PQTS (Tabela 7.2) e os Índices de Produtividade Absoluta da Empresa – IPAE (Tabela 7.7).

A regra geral diz que: quanto mais próximo o resultado do coeficiente de correlação for de 1, mais correlacionadas ou dependentes serão as variáveis estudadas (TOLEDO e OVALLE, 1995; FONSECA et al 1985; VIEIRA, 1999; DOWNING e CLARK, 1998). Por esse motivo podemos concluir que, de acordo com o cálculo do coeficiente de correlação da Tabela 8.2, o IPAE recebe uma forte influência dos indicadores de compromisso com a qualidade [IRCQ], comprovando-se assim, de acordo com a metodologia estabelecida por esta pesquisa, a influência da GQT na produtividade de uma empresa concessionária de automóveis.

CONCLUSÃO.

As indústrias, mais especificamente as montadoras de automóveis, vinham navegando em mares calmos até o final da década de 80. Ao iniciar a década de 90, a abertura do mercado aos produtos importados começa a deixar o mar bravio. A estrutura rígida e pesada, primordialmente Fordista, começa a ter sua configuração modificada dando origem à outra, também Fordista, mas com maior flexibilidade. A contingência do mercado aberto obriga a indústria a repensar seus processos de produção e de relacionamento com seus empregados. O contingenciamento mercadológico e as novas necessidades estratégicas das montadoras de automóveis obrigaram-nas, de maneira quase impositiva, a implementar seus programas de qualidade internos e nas suas redes de concessionárias.

O Programa de Qualidade Total Solimões – PQTS foi elaborado para atender as estratégias de mercado e as contingências de um novo ambiente. O mercado globalizado exigia que uma nova ordem fosse implantada e que as organizações tivessem uma nova forma de tratamento e relacionamento com os seus empregados, clientes e fornecedores.

Do ponto de vista técnico, o PQTS, é bastante abrangente, pois tenta atender o máximo do contexto que compõe a organização internamente. Procura valorizar os trabalhadores, obter um clima interno de alto nível, aproximar o topo da empresa de sua base, tornar as pessoas participantes dos processos de melhoria, enfim, contém todos os elementos que hoje se dizem básicos para uma boa GQT.

Como o PQTS e a GEQP são documentos que expressam o planejamento da qualidade da empresa, esperava-se que o resultado de seu desenvolvimento apresentasse índices crescentes de qualidade e produtividade, pois, se imaginava que a organização levasse a contento a sua GQT. Porém, o que se viu neste estudo, foi uma seqüência de desacertos, no que se refere às boas práticas de GQT, culminando com um resultado final que demonstra índices decrescentes, tanto de qualidade como de produtividade, sendo, o Índice Relativo de Comprometimento com o PQTS – IRCQ o principal influenciador do baixo Índice de Produtividade Absoluto da Empresa – IPAE.

Tudo começa com o engano dos executivos da empresa quando acreditaram que as mudanças necessárias para atingir suas estratégias de mercado poderiam ocorrer rapidamente. O novo mercado exigia mudanças profundas, em toda a estrutura organizacional, e implementá-las, em um curto espaço de tempo, era tarefa quase impossível.

A abordagem adotada no PQTS foi excessivamente simplificada. Os executivos partiram do pressuposto de que a organização era a mesma coisa que um indivíduo, isoladamente. Esta visão fez com que fosse ignorada a **psicologia individual**, onde se sabe que **não há duas coisas ou indivíduos perfeitamente iguais [grifo nosso]**. A pequena visão a respeito da necessidade de reestruturação do processo organizacional, assim como, a falta de aprofundamento nas questões motivacionais, foram fatores que contribuíram substancialmente para o baixo nível de comprometimento com o PQTS.

Na fase de implantação e durante o desenvolvimento do programa, as pessoas foram induzidas a participarem da melhoria da qualidade, através dos diversos módulos do PQTS, que pregavam a democracia nas decisões. Em uma verdadeira democracia as pessoas devem ter igualdade de oportunidades para poderem desenvolver seu mais alto potencial. Contudo o que foi notado, através da opinião de seus empregados, foi uma certa falta de comprometimento com os objetivos intrínsecos do programa, que pressupunham: (a) valorização profissional; (b) crescimento pessoal; (c) melhoria do relacionamento com as pessoas; (d) crescimento da empresa; e (e) satisfação pessoal. Pregava-se democracia, pregava-se decisão descentralizada, pregava-se participação, pregava-se dialogo, pregava-se melhoria da qualidade de vida, pregava-

se crescimento pessoal e pregava-se desenvolvimento das pessoas. Pregou-se muito, e pouco se realizou.

A grande maioria dos empregados da Solimões era oriunda de outras concessionárias, sendo carregado, em seu inconsciente, todo o modelo de gestão e a cultura dessas empresas anteriores. Por este motivo, torna-se necessária à reflexão quanto à atenção aos traumas da quebra de paradigmas, pois, a empresa é uma organização formal, onde dentro dela operam pessoas que possuem anseios, desejos, necessidades, costumes, rotinas, formas de relacionamento e etc., formando, assim, os diversos contrastes desse empreendimento.

Com o surgimento do paradigma da qualidade total, muitas das ações, atitudes e rotinas internas tiveram que ser modificadas abruptamente, com o objetivo de atender as novas contingências de mercado. Sabe-se, porém, que mudanças não ocorrem rapidamente, sendo necessário um planejamento, desse processo, para evitar que batalhas internas sejam travadas.

A mudança cultural, em muitos casos, necessária para quebrar um paradigma é traumática e, muitas vezes, deixa seqüelas que demoram muito tempo para cicatrizar, trazendo problemas sistemáticos ao clima interno das organizações. Normalmente, esses traumas ocasionam queda de produtividade dos indivíduos e conseqüentemente queda dos lucros operacionais das empresas. Esses traumas trazem, ainda, queda da qualidade de vida das pessoas e da qualidade dos serviços prestados por elas. Observa-se que, na Solimões, pouca atenção foi dada no sentido de minimizar os efeitos da quebra dos paradigmas tendo, esse fato, influenciado na diminuição progressiva do comprometimento dos empregados com as filosofias da GQT.

A nova cultura necessitava de pessoas inteligentes, atualizadas e crentes nos sistemas de qualidade. Era necessário **ter a pessoa certa no lugar certo [grifo nosso]**. Para isso a atividade de Recursos Humanos da Solimões tinha que fazer a diferença. O quadro de pessoal tinha que ser muito bem escolhido para que a empresa pudesse sobreviver nesse novo ambiente.

De fato, muitas empresas não atentam para a necessidade de ter seus colaboradores adequados a essa nova realidade e tentam implementar seus programas de qualidade com pessoas

que não possuem qualificação para tal. É de fundamental importância que um programa de treinamento seja elaborado e implementado, objetivando instrumentalizar as pessoas no que se refere às filosofias e técnicas da GQT. Sobre este fato percebe-se que, em um primeiro momento, a Solimões levou a contento o seu programa de treinamento, porém, ao longo do desenvolvimento do PQTS, o nível de comprometimento com esse programa, foi gradativamente diminuindo. Esta falta de sensibilidade quanto à necessidade de qualificação dos RH's foi outro fator primordial que levou ao baixo nível de comprometimento dos empregados da empresa com a sua GQT.

Um pressuposto básico da GQT é a descentralização das decisões, para dar mais agilidade às transações da empresas com seus clientes e fornecedores. Para isso ocorrer, é necessário investir de poder os colaboradores da empresa [*empowerment*] e, este fato, não foi percebido pelos executivos da Solimões, deixando a empresa com um nível de centralização elevado e sem uma política de *empowerment* adequada a dar mais agilidade a seus processos.

Como o PQTS parte do princípio de que as decisões devem ser descentralizadas, este fato também foi causador do baixo no nível de comprometimento com as práticas da GQT. A não-descentralização gerou na empresa um sentimento de que: **eu estou aqui apenas para fazer a minha obrigação - a solução de problemas é coisa para as chefias [grifo nosso]**.

Percebe-se, de maneira geral, um baixo nível de comprometimento, em todos os níveis da empresa, com a sua missão, objetivos, valores e com a sua política da qualidade. Este fato é sem dúvida um grande causador da desmotivação com o PQTS. É possível imaginar que algo na vida dê certo sem compromisso? Claro que, possivelmente, não. Sem compromisso as possibilidades de que algum sistema, política ou organização funcionem ou venham a se desenvolver é muito pequena. O compromisso nos leva à certeza, à motivação, ao entusiasmo e a alcançarmos nossos objetivos e metas.

Outro fator, de igual importância, é o acompanhamento [*follow-up*]. Fazer o acompanhamento do PQTS é um ato de demonstração de interesse e, conseqüentemente, as pessoas podem passar a acreditar naquilo que os líderes do programa “pregam”. É possível que se

implemente algo e nunca se faça um acompanhamento para saber se, aquilo que se implementou está indo bem ou mal? Nota-se neste caso que, de acordo com a percepção dos empregados, é baixo o nível de acompanhamento do desenvolvimento do PQTS pelos executivos da empresa, se limitando a poucas participações em reuniões que, na maioria dos casos, é para resolver problemas já ocorridos [ação reativa] sem existir uma preocupação em trabalhar preventivamente [ação pró-ativa] para evitar que os problemas ocorram.

A **pseudo [grifo nosso]** falta de tempo faz como que, muitos empresários, levem para suas empresas programas de qualidade sem, contudo, fazerem de maneira sistemática acompanhamentos dos mesmos. A falta de acompanhamento leva a falta de compromisso e, conseqüentemente, ao descrédito do programa. É necessário um comprometimento constante e consistente dos executivos da empresas, para que os investimentos em conhecimento, tecnologia e qualidade de vida – grandes necessidades da GQT – sejam cada vez mais elevados.

As empresas se quiserem sobreviver nos novos tempos, devem ter em sua direção um **grande líder [grifo nosso]**, possuidor de adjetivos como: atitude planejada, organizada e estratégica; arrojo, fervor, perseverança e confiança; capacidade de identificar a missão da empresa, os objetivos, as tecnologias, as relações de poder e de autoridade, os valores e as crenças organizacionais; habilidade na busca da clarificação de problemas e de novas soluções, na articulação de idéias, pensamentos e ações.

O cenário que as empresas viviam, no início da década de 90, e estão vivendo até hoje, é de uma guerra mundial mercadológica onde, mais do que nunca, as empresas precisam de um líder para que elas vençam as batalhas diárias pelos negócios. O papel fundamental do executivo é de liderar seus subordinados, catalisando os problemas existentes na organização e resolvendo-os. Essa capacidade de resolver problemas é que tornará esse líder cada vez mais forte dentro da corporação e as pessoas cada vez mais crentes em duas atitudes, atos e ações.

Nota-se que na Solimões existem dirigentes com ótimo perfil de liderança, porém falta comprometimento para a determinação e cumprimento das ações estratégicas da empresa. Falta uma liderança forte que tenha total compromisso com as políticas de qualidade da organização.

Por isso pode-se dizer que a falta de liderança para a “qualidade” foi a maior e principal causa da diminuição do nível de comprometimento dos empregados da empresa com o PQTS.

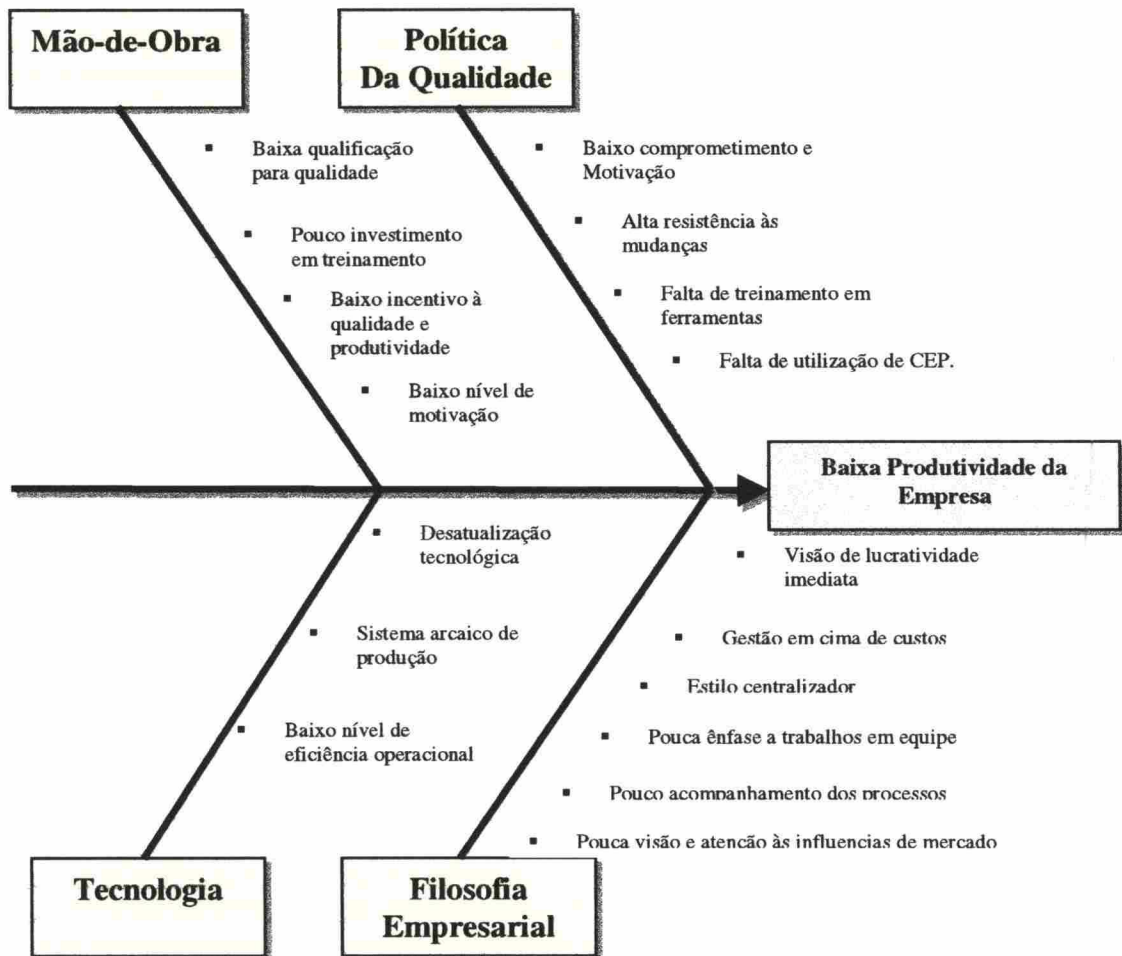
Observa-se na empresa que os empregados do nível operacional são mais comprometidos com as políticas da qualidade do que os do nível tático e estratégico. De acordo com a pesquisa de campo deste estudo, o nível operacional demonstra maior identificação com o PQTS que os demais níveis.

De todos os conceitos de GQT que fizeram parte dos treinamentos de implantação do PQTS, hoje em dia, permanecem com boa utilização apenas o Programa 5’S, as reuniões departamentais e o SMSC. Os demais módulos do programa encontram-se praticamente sem utilização ou totalmente não utilizados, como é o caso do Programa Falar, que visava o estreitamento do relacionamento entre o topo e a base da pirâmide organizacional.

Quanto ao atingimento do objetivo do PQTS de **ser a melhor concessionária em prestação de serviço de Manaus [grifo nosso]**, não foi possível a constatação se foi atingido ou não, pois a empresa pesquisada não dispõe ou utiliza métodos ou técnicas de medição que possam comprovar esse atingimento. Este fato é outra falha que se observa na GQT da Solimões Veículos, pois objetivos são traçados sem, contudo, serem determinadas metodologias de mensuração que possam demonstrar o seu atingimento. A falta de metodologia de mensuração quanto ao atingimento dos objetivos leva a empresa a uma grande incerteza, ou seja, não é possível saber o quanto perto ou distante se está de seu atingimento.

Para encerrar esta conclusão descreve-se no Diagrama de Causa e Efeito, da Figura C1, a sumarização dos problemas existentes na filosofia de GQT da empresa Solimões Veículos.

Figura C1: Diagrama de Causa e Efeito do PQTS.



Espera-se que através desta pesquisa, uma consciência crítica a respeito da utilização da GQT como estratégia de produtividade se forme e, com isto, as empresas concessionárias de automóveis, ou não, possam ter um parâmetro analítico onde possam buscar compreensão aos diversos fenômenos relatados neste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.

A perspectiva desta pesquisa é única e requer um maior aprofundamento nas questões influenciadoras das variáveis aqui estudadas. Sabe-se que o assunto é amplo e não se encerra apenas com as conclusões deste estudo. Outras questões que envolvem as variáveis qualidade e produtividade precisam ser estudadas para que se possa chegar a conclusões mais amplas e acuradas tornando o entendimento, do tema pesquisado, mais consistente e profundo.

A relevância do tema justifica-se em razão dos elevados investimentos que as empresas têm que fazer para se atualizarem dentro das técnicas administrativas com vistas à manutenção de suas competitividades no mercado. A técnica de Gestão pela Qualidade Total é uma das mais utilizadas por organizações contemporâneas de todos os ramos de atividades: industriais, comerciais, serviços, organizações públicas e até do terceiro setor. Por este motivo, a compreensão dos fenômenos que regem as variáveis dessa técnica, com vistas ao atingimento da produtividade, precisa ser efetiva e constantemente atualizada.

As conclusões e recomendações desta pesquisa podem ser replicadas para outras organizações, desta forma, os fenômenos aqui estudado, podem facilitar o entendimento dos conceitos e filosofias da GQT e, conseqüentemente, facilitar sua implementação em empreendimentos afins.

Com a análise da influência da GQT na produtividade dos empregados de uma empresa, partindo de suas próprias percepções, institui-se uma nova forma de exploração do entendimento desse fenômeno. As conclusões descritas neste estudo mostram evidências de que somente com

comprometimento, de todos os níveis da organização, é possível se ter índices crescentes das variáveis estudadas.

As limitações desta pesquisa são reconhecidas, no que perfazem as contingências para a realização de uma dissertação, onde concorrem as pressões temporais, psicológicas e emocionais, além da própria limitação do pesquisador em abranger a complexidade do tema pesquisado.

De qualquer forma, as limitações deste estudo apresentam uma grande oportunidade para que outros estudos futuros sejam realizados, se tornando um ponto de partida para temas que privilegiem outros aspectos do mundo do trabalho que, potencialmente, irão repercutir sobre os executantes do trabalho e não apenas para o resultado do trabalho. Tal encaminhamento requer uma articulação e comprometimento com uma perspectiva multidisciplinar de compreensão da realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ABBOTT*, Lawrence. **Quality and Competition**. NY: Columbia University Press, 1955.
- AKAO*, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. São Paulo: Artes Médicas, 1988.
- ALBRECHT*, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALVES*, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa: Uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron, 1997.
- BECK*, Ulrich. **O que é Globalização?** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BERK*, Joseph & Susan. **Administração da Qualidade Total: O aperfeiçoamento contínuo (teoria e prática)**. São Paulo: Ibrasa, 1993.
- BÖHMERWALD*, Pedro. **Gerenciando o sistema de sugestões**. Minas Gerais: QFCO, 1996.
- BOUER*, Gregório, *SOARES*, J. Francisco. **In Qualidade Total: Estratégia para melhorar a posição competitiva da Empresa**. São Paulo: Cortez, Vol. I e II, 1990.
- BROH*, Robert A.. **Managing Quality for Hight Profits**. NY:McGraw Hill, 1982.
- BROWN*, M.G., *HITCHOCK*, D.E. e *WILLARD*, M.L. **Por que o TQM Falha e como evitar isso**. São Paulo: Nobel, 1994.
- CAMPOS*, Vicente Falconi. **Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni – Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CASAS*, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CASTRO*, Nadya Araújo de et all. **A máquina e o Equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

- CERQUEIRA NETO*, Edgard Pedreira de. **Ambiente da Qualidade Total**. São Paulo: Pioneira 1995.
- CERTO*, Samuel. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CHIAVENATO*, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books. 2ª Edição, 1994.
- _____ **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 5ª. Edição, 1999.
- _____ **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 5ª Edição, 1999.
- _____ **Os Novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHILD*, John. **Predicting and understanding organization structure**. ASQ, 1973.
- CLEGG*, Stewart R. et. All. (Organizadores). **Handbook de Estudos Organizacionais**: São Paulo: Atlas, 1997, Vol I.
- CORTADA*, James W., *QUINTELLA*, Heitor M. **TQM – Gerência da Qualidade Total**. São Paulo: Makron, 1995.
- COUTINHO*, Luciano e *FERRAZ*, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- COVEY*, Stephen. **Principle-Centered Leadership**. US/UK: Simon & Schuster, 1992.
- CRAINER*, Stuart. **Os Revolucionários da Administração**. São Paulo: Negócios Editora, 1998.
- CROSBY*, Philip B. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. São Paulo: Makron, 1993.
- DAY*, George S. & *REIBSTEIN*, David A. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEMING*, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques-Saraiva, 1990.
- _____ **“Out of the crisis”**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1988.
- _____ **Qualidade, Produtividade e Posição Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Marques-Saraiva, Vol. I e II, 1990.
- DENTON*, D. Keith. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1991.

- DRUCKER*, Peter. **“The age of discontinuity”**: A nova era da administração. Londres: Heinemann, 1964.
- _____ **“The practice of management”**: A prática de administração de empresas. Londres: Heinemann, 1969.
- EDWARDS*, Corwin D.. **The Meaning of Quality**. Quality Progress, Out/1968.
- FEIGENBAUN*, Armand V. **“Total Quality Control”**. Harvard Business Review, novembro-dezembro de 1956.
- _____ **“Total Quality Control”**. Nova York: McGraw-Hill, 1961.
- FERRAZ*, João Carlos, *KUPFER*, David e *HAGUENAUER*, Lia. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Industria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FOURASTIÉ*, Jean. **A Produtividade**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- GARVIN*, David A.. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1988.
- GAZETA MERCANTIL – PANORAMA SETORIAL*. **Concessionárias e Revendas de Veículos**. São Paulo: Vol. I e II, 1999.
- GIBSON*, Rowan. **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998
- GILMORE*, Harold L.. **Product Conformance Cost**. Quality Progress, Jun/1974.
- GRÖNROOS*, Christian. **Marketing: Gerenciando Serviços**. São Paulo: Campos, 1995.
- ISHIKAWA*, K.. **What is Total Quality Control?: The japonsese way**. New Jersey: Prentice-Hall, 1985
- JURAN*, Joseph M e *GRYNA*, Frank M. **Quality control handbook: controle da qualidade**. São Paulo: Makron, Vol. I, 1991.
- KOTTER*, John P. **Liderando Mudanças**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- KUEHN*, Alfred A. & *DAY*, Ralph L.. **Strategy of Product Quality**. Harvard Business Review, Nov-Dez/1962.
- KÜLLER*, José Antônio. **Ritos de passagem: gerenciando pessoas para a qualidade**. São Paulo: Senac, 1996.
- LAWRENCE*, Paul R. & *LORSCH*, Jay W. **Organization and Enviroment: Managing Differentiation and Integration**. NY, 1960.
- LEFFLER*, Keith B.. **Ambiguous Changes in Product Quality**. Amarican Economic Review, Dez/1982.
- LESSA*, Jorge. **Qualidade e Competitividade no Brasil**. São Paulo: Casa da Qualidade, 1995.

- LODI*, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- LONGO*, Carlos. **An Assessment of Total Quality Management in the Financial Service of UK and Brazil: A Framework for Implementing is Proposed Employing QFD**, PhD Thesis. UK: Newcastle University, 1997.
- MACEDO*, Alberto Amarante e *POVOA FILHO*, Francisco Liberato. **Glossário da Qualidade Total**. Minas Gerais: QFCO, 1995.
- MAGNOLI*, Demétrio. **Globalização: estudo nacional e espaço mundial**. São Paulo: Moderna, 1997.
- MATOS*, Francisco Gomes de e *CHIAVENATO*, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MIDAS*, Michael T. **The Productivity: Quality Connection, Productivity Brief 2**. Houston: American Productivity Center, Jun/1981.
- MIRANDA*, Roberto Lira. **Qualidade Total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. São Paulo: Makron, 1995.
- MOREIRA*, Daniel A. **Medidas da Produtividade na Empresa Moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MOTTA*, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.
- NELSON*, Richard R.. **Productivity Growth and Differences**. Journal of Economic Literature. Houston: Set/1981.
- O'TOOLE*, James. **Liderando Mudanças: Como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume**. São Paulo: Makron, 1998.
- OAKLAND*, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total – TQM**. São Paulo: Nobel, 1989.
- OLIVEIRA*, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas**. São Paulo: Atlas, 14^a. Edição, 1999.
- PALADINI*, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PIRSIG*, Robert M.. **Zen And the Art of Motorcycle Maitenance**. NY: Bantam, 1974.
- PUGH*, D.S. & *HICKSON*, D.J. **Organizational structure in its context**. Farnborough, Hants: Saxon House, 1976.
- RAMOS*, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

- SCHERMERHON JR*, John et All. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SHEWHART*, W.A .. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. NY: D. Van Company, 1931.
- SHIBA*, Shoji, *GRAHAM*, Alan e *WALDEN*, David. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. São Paulo: Artes Médicas, 1997.
- SIEGEL*, I.H. **Company Productivity: Measurement for Improvement**. Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1980.
- SILVA*, João Martins. **5 S O Ambiente da Qualidade**. Minas Gerais: QFCO, 3ª. Edição, 1994.
- SMITH*, Elizabeth A. **Manual da Produtividade: Metodos e actividades para o envolvimento do pessoal na melhoria da produtividade**. Portugal: CETOP, 1992.
- TAYLOR*, Frederick W. **The principles of scientific management (Principios de administração científica)**. Nova York: Harper & Row, 1913.
- TENORIO*, Fernando G. “**Tem Razão à Administração?**”. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, fev/set 1993, vol. 27, p. 5-14.
- _____ **A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção?** Curitiba, ANPAD 18º ENAMPAD), v. 9 – Produção Industrial e de Serviço, 1994, p. 87-100.
- _____ **Contém qual(dialogic)idade?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV/EBAP, 1994. Mimeo.
- TRACY*, Diane. **10 passos para o empowerment**. São Paulo: Campus, 1994.
- TUCHMAN*, Barbara W.. **The Decline Of Quality**. New York Times Magazine, nov/1980.
- VERGARA*, Sylvia Constant. **A liderança requerida nesses novos tempos**. Jornal do Brasil, Coluna Administração, 11/Ago/1991.
- _____ **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____ **Qualidade e Produtividade: Velhas questões em busca de novas respostas para a nova era**. O Globo, Coluna Recursos Humanos, 14/07/1992.
- VROOM*, Herbert H. “**Work and Motivation?**”. Nova York. John Wiley & Sons, 1964.
- WAGNER III*, John & *HOLLENBECK*, John. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

- WELLINS*, Richard S., *BYHAM*, William C., *WILSON*, Jeanne M. **Equipes Zapp: Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação.** São Paulo: Campus, 1994.
- WERKEMA*, Maria Cirstina Catarino. **Ferramentas Estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Minas Gerais: QFCO, 1995.
- WHITE*, Alasdair. **Melhoria Contínua da Qualidade.** Rio de Janeiro: Record, 1986.
- YIP*, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial.** São Paulo: Senac, 1992.

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS.

- ALVES-MAZZOTTI*, Alda Judith e *GEWANDSZNAJDER*, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2ª Edição, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS*. **Apresentação de relatórios técnicos**. NBR 10719, ago/1980.
- _____ . Tabela. NBR 6822.
- _____ . Referências bibliográficas, NB-66, maio/1989.
- _____ . Numeração progressiva das seções de um documento. NB-69, jul/1987.
- _____ . Sumário. NB-85, jul/1987.
- _____ . Apresentação de citações em documentos. NBR 10520, abr/1992.
- BRESSANE Jr.*, Josué. **Casos Reais de Implantação TQC**. Volume 1. Minas Gerais: QFCO, 1994.
- CARVALHO*, Heitor R. de. **ISO 9000: Passaporte para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- DELLARETTI FILHO*, Osmário. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Minas Gerais: QFCO, 1996.
- FOLLET*, Mary Parcker. **“Dynamic Administration”**. Nova York: Harper & Brothers, 1941.
- FORD*, Henry. **“My life and my work”**. Doubleday: Page & Co, 1923.
- GITLOW*, Howard S. **Planejando a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- HANKS*, Kurt. **Aumentando sua Produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

- JAPIASSU*, Hilton. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.
- MARQUES*, Joambell M. **Produtividade: Alavanca para a competitividade**. São Paulo: Editora Edion, 1995.
- MARTINS*, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MIRSHAWKA*, Victor. **Qualidade e Produtividade: A vez da Zona Franca de Manaus**. In II Congresso Regional de Qualidade. Manaus: Fucapi, 1995.
- MOTTA*, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PRATES*, Marcos O Bezerra. **Competitividade através da Qualidade**. In: I Congresso Regional de Qualidade. Manaus: Fucapi, 1994.
- SCHEIN*, Edgard H. **“Organizational Psychology”**. PrenticeHall, Englewood Cliffs, NY, 1970.
- SEVERINO*, A. Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 1985.
- TOLFO*, Suzana da Rosa e *PICCINI*, Valmíria. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática**. Editora da FGV, 1999.
- TOWSEND*, Patrick L. **Compromisso com a Qualidade: Um sistema comprovado de melhoria de qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- UMEDA*, Masao. **ISO e TQC – O Caminho em busca de GQT**. Minas Gerais: QFCO, 1996.

ANEXO I

Programa de Qualidade Total Solimões – *PQTS* (integra)

- Objetivo do Manual
- O que é qualidade total?
- Objetivo do *PQTS*
- Clima Interno
- Módulos do *PQTS* e seus Líderes
- Atribuições e compromissos dos Líderes do *PQTS*
- Compromisso estratégico Solimões com a Qualidade Total
- Conheça o nosso Programa de Qualidade Total
- O *PQTS* Visa
- Sistema de Premiação



Solimões

Qualidade que você pode confiar

SOLIMÕES VEÍCULOS LTDA

Revendedor Autorizado Volkswagen

Programa de Qualidade Total Solimões - PQTS

MANUAL DA QUALIDADE TOTAL

Manaus - Am,
Junho/1996

OBJETIVO DO MANUAL

Manter todos os colaboradores da **Solimões Veículos** informados sobre os conceitos objetivos e conteúdo do **PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.**

O QUE É QUALIDADE TOTAL?

É um sistema no qual todas as pessoas de todos os setores e em todos os níveis participam dos esforços e atividades visando a obtenção da **QUALIDADE TOTAL** nos produtos e serviços da empresa.

OBJETIVO DO PQTS.

Satisfazer plenamente todas as necessidades e anseios de nossos clientes, referentes a nossos produtos e serviços.

CLIMA INTERNO

Para qualquer **PLANO DE QUALIDADE** ter êxito, é necessário, antes de tudo, que exista um **BOM CLIMA INTERNO** no âmbito da empresa para que os trabalhos possam se desenvolver de forma harmônica.

O que é **CLIMA INTERNO**?

É o grau de confiança/respeito existente nas relações interpessoais, interdepartamentais e principalmente entre a empresa e seus colaboradores.

Porque é importante ter um bom **CLIMA INTERNO**?

- Ativamente convivemos mais dentro da empresa do que no lar;
- Motivação para vencer barreiras e desafios dentro e fora da empresa;
- Satisfação de sempre retornar ao seu ambiente de trabalho;
- Perspectiva de crescimento profissional/pessoal;
- Favorecer o trabalho participativo.

Qual o resultado de um **BOM CLIMA INTERNO** para os colaboradores?

- Bom relacionamento entre as pessoas;
- Reconhecimento pelo trabalho executado;
- Ambiente alegre e descontraído;
- Incentivo ao crescimento pessoal;
- Aumento da integração entre departamentos;
- Aprimoramento das condições de trabalho;
- Melhoramento no relacionamento familiar;
- Satisfação pessoal/profissional.

LEMBRE-SE !

OS FUNCIONÁRIOS SÃO TÃO IMPORTANTES QUANTO OS CLIENTES E DEVEM SER TRATADOS IGUALMENTE.

MÓDULOS DO PQTS E SEUS LIDERES

COORDENAÇÃO

Mário/Gerente de Op. Marketing

PROGRAMA PLACAR - PP

Mário/Gerente de Op. E Marketing

PROGRAMA - 5S

Valdo/Gerente de Serviços

PROGRAMA FALAR - PF

Luiz/Chefe de Pessoal

REUNIÃO DIÁRIA DE AVALIAÇÃO - RDA

Jean/Chefe Administrativo

REUNIÕES GERAIS DE AVALIAÇÃO - RGA

Mara/Atendimento ao Cliente

PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA - PME

Juan/Gerente de Vendas de Veículos

BENCHIMARKING -

Claudio/Gerente de Peças

PROGRAMA DE TREINAMENTO - PT

Luiz/Chefe de Pessoal

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES - SMSC

Adriana/Assistente de Marketing

ATRIBUIÇÕES E COMPROMISSOS DOS LÍDERES DO PQTS.

Da Direção.

- Criar a visão da qualidade total na empresa.
- Definir metas desafiadoras.
- Desenvolver o “Plano de Ação” estratégico da empresa.
- Fornecer os recursos necessários para o desenvolvimento da *GQT*.
- Educar e treinar através do exemplo.
- Criar e manter um clima participativo.

Do Coordenador.

- Atuar como elo de ligação entre o nível estratégico e os níveis tático e operacional da empresa.
- Colaborar na avaliação e melhoramento do “clima interno” e na gestão dos recursos humanos.
- Coordenar todas as atividades de planejamento, desenvolvimento, monitoramento e divulgação do *GQT*.
- Dar assistência aos Líderes no desenvolvimento do *GQT*.
- Gerir os recursos específicos para o *GQT*.

Dos Encarregados, Chefes e gerentes de Departamentos.

- Liderar o processo de mudanças com a implantação dos mecanismos da *GQT* em seu departamento.
- Implementar o “Plano de Ação”.
- Divulgar e motivar os seus colaboradores para o cumprimento das metas estabelecidas, tanto de negócios (aumento da produtividade) quanto de melhoria da qualidade (aumento do índice de satisfação de clientes, redução dos índices de retorno e retrabalho, etc.).
- Administrar os recursos com a avaliação de custos x benefícios.
- Educar e treinar os seus colaboradores nos conceitos e utilização das técnicas e ferramentas da *GQT*.
- Promover a participação nas “Reuniões Diárias de Avaliação - RDA”, no “Programa de Treinamento - PT”, no “Programa Melhore sua Empresa - PME” e demais módulos do *PQTS*.

Dos Líderes de Módulo.

- Implementar agindo junto às diversas áreas, as atividades definidas no “Plano de Ação”, dando especial atenção à participação e desenvolvimento dos encarregados de departamentos e dos recursos humanos em geral.
- Coordenar ou participar na implementação dos módulos “Programa de Treinamento – PT” e “Programa Placar – PP”.
- Assistir os encarregados de departamento e colaboradores em geral na implementação das atividades que constituem o “Plano de Ação”.

- Compilar mensalmente a evolução dos indicadores do *GQT*.
- Participar junto aos departamentos na avaliação e melhoramento do “Clima Interno” e do “Espírito de Equipe”.
- Participar das reuniões de avaliação de programas específicos e do comitê da qualidade.
- Realizar auditorias periódicas no sistema de qualidade da empresa.

COMPROMISSO ESTRATÉGICO *SOLIMÕES* COM A **QUALIDADE TOTAL**

NOSSA MISSÃO

Negociar solução em transportes e serviços aos clientes, dentro de elevados padrões de qualidade e tecnologia, com atendimento cortês, eficaz e personalizado.

NOSSOS VALORES

RESPEITO - Respeitar a pessoa humana em primeiro lugar. Devemos respeitar nossos clientes, companheiros e chefes, ser transparentes e honestos, colaborando com os amigos de trabalho e transmitindo a eles nossa experiência - A UNIÃO FAZ A FORÇA.

TRABALHO - Devemos trabalhar arduamente para sermos recompensados, desafiando os problemas através da busca pela superação, removendo barreiras e obstáculos.

QUALIDADE - Devemos buscar a QUALIDADE até nos mínimos detalhes; bom atendimento e serviço bem feito é que fazem a diferença - DEVEMOS ATENDER BEM E FAZER BEM FEITO DA PRIMEIRA VEZ.

OBJETIVO

SER A MELHOR CONCESSIONÁRIA DE MANAUS

CONHEÇA O NOSSO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.

PROGRAMA PLACAR - PP

É um mecanismo para:

- Expor as informações importantes em locais visíveis e de fácil acesso;
- Manter visível e de fácil entendimento os objetivos a serem alcançados;
- Transmitir visualmente informações úteis para o clima da empresa.

Para que serve o PROGRAMA PLACAR?

- É um mecanismo indispensável para o melhoramento contínuo;
- Alimentar a necessidade de informações das pessoas com relação ao resultado de seu trabalho;
- Informar os resultados alcançados em toda empresa;
- Possibilitar a melhoria da comunicação e do clima interno;
- Possibilitar a todos, do Diretor ao operativo, instantaneamente saber o que está acontecendo a um simples passar de olhos.

PROGRAMA 5S

É um conjunto de propostas para criar e manter um ambiente de trabalho simplificado, organizado, limpo e saudável, baseado na filosofia dos "5 Ss"

- **SENSO DE SIMPLIFICAÇÃO**
- **SENSO DE ORGANIZAÇÃO**
- **SENSO DE LIMPEZA**
- **SENSO DE PARTICIPAÇÃO**
- **SENSO DE CONSERVAÇÃO**

Para que serve o PROGRAMA 5S?

- Transmitir uma imagem positiva da concessionária, que inspire confiança, respeito e principalmente agrade aos clientes e colaboradores.

PROGRAMA FALAR - PF

É um programa para estimular a comunicação interna, através de reuniões periódicas entre Diretores/Gerentes e os colaboradores, com duração em torno de 1 hora e meia.

Para que serve o PROGRAMA FALAR?

- Sistematizar encontros periódicos entre Diretores/Gerentes e colaboradores;
- Criar um canal de voz eficaz com a direção da empresa;
- Propiciar uma conversa tranquila sobre o andamento do trabalho e da empresa;
- Esclarecer dúvidas, trocar idéias, dar sugestões;
- Ampliar o conhecimento sobre a empresa e seus dirigentes;
- Ampliar a integração entre os colegas da empresa/diretoria.

REUNIÃO DIÁRIA DE AVALIAÇÃO - RDA

São Reuniões realizadas no próprio local de trabalho, entre chefias e colaboradores, no início das atividades diárias (quando possível), com duração em torno de 15 minutos.

Para que serve a REUNIÃO DIÁRIA DE AVALIAÇÃO?

- Promover a integração da equipe;
- Promover o desenvolvimento das pessoas;
- Garantir a eficácia da comunicação
- Divulgar o andamento da empresa/setor;
- Divulgar as metodologias da qualidade;
- Facilitar o direcionamento das melhorias;
- Gerar sinergia para vencer barreiras/dificuldades;
- Motivar os colaboradores para iniciar o dia-a-dia.

PROGRAMA DE TREINAMENTO - PT

É a relação das atividades de treinamento a desenvolver em um período, incluindo os resultados práticos a serem alcançados.

Qual a importância do PROGRAMA DE TREINAMENTO?

- É fator indispensável para a sobrevivência e crescimento da empresa;
- Desenvolve as habilidades das pessoas para que possam executar suas tarefas de forma eficaz;
- Desenvolve autoconfiança;
- Desenvolve atitudes corretas no trabalho;
- Possibilita vivenciar e conduzir o trabalho em time;
- Promove o crescimento pessoal e profissional;
- Aumenta a produtividade e rentabilidade.

REUNIÕES GERAIS DE AVALIAÇÃO - RGA

São reuniões realizadas na própria concessionária ou externamente para transmitir as experiências e os resultados práticos obtidos.

Para que serve as REUNIÕES GERAIS DE AVALIAÇÃO?

- É o principal instrumento para manter acesa a participação e motivação dos nossos colaboradores;
- É um mecanismo fundamental para aprendizagem interna e consolidação do P.Q.T.;
- São oportunidades que a direção e os gerentes criam para o reconhecimento público dos colaboradores;
- É uma demonstração pública do comprometimento da direção da empresa com relação a consolidação do programa.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES - SMSC

É um instrumento que possibilita à Concessionária conhecer no dia-a-dia, os casos de satisfação/insatisfação dos seus clientes e identificar em que pontos é necessário concentrar seus esforços para melhorar.

Consiste em uma pesquisa telefônica, incluindo perguntas orientadas à área de Vendas e Assistência Técnica de fácil resposta (sim ou não), a ser efetuada pelo setor de Atendimento ao Cliente.

Para que serve o S.M.S.C.?

- Definir diretrizes e prioridades;
- Conscientizar a todos os colaboradores;
- Identificar os motivos de insatisfação mais freqüentes;
- Direcionar as atividades de treinamento;
- Promover atendimento especial aos clientes insatisfeitos apontados como casos críticos;
- Rever o procedimento de controle de qualidade de serviços e a revisão de entrega;
- Poder cada dia mais, satisfazer aos clientes.

BENCHMARKING

É a pesquisa continua das melhorias práticas aplicadas pôr outras empresas. O objetivo é buscar soluções/ inovações com relação a produtos, processos e serviços, visando chegar na frente da concorrência.

Qual a importância do BENCHMARKING?

- Evita desperdício de tempo/capital: projeto, protótipo, teste e outros;
- Reduz custos para implementação de melhorias;
- Agiliza a implantação de processos/serviços;
- Garante a confiabilidade de um processo testado e aprovado;
- Amplia a visão do negócio;
- Promove o intercâmbio de experiências;
- Facilita e acelera o processo de mudanças.

PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA - PME

O que é o PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA?

É um programa onde todos os colaboradores da empresa têm a oportunidade de expressar suas idéias através de sugestões, visando melhorar a empresa como um todo, através de mudanças simples e criativas, objetivando o bem estar geral..

Para que serve o PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA?

- Estimular a criatividade dos colaboradores;
- Promover o espírito participativo;
- Demonstrar a experiência profissional;
- Buscar sempre o melhoramento contínuo;
- Promover a integração entre equipes;
- Reconhecer os valores profissionais.

LEMBRE-SE!

O IMPOSSÍVEL NADA MAIS É DO QUE UM DESAFIO.

QUANDO QUEREMOS REALIZAR ALGO ARRANJAMOS SEMPRE UM MEIO DE FAZÊ-LO, QUANDO NÃO QUEREMOS ARRANJAMOS SEMPRE UMA DESCULPA.

UM CLIENTE SATISFEITO FALA DA SUA SATISFAÇÃO PARA 5 PESSOAS. UM CLIENTE INSATISFEITO FALA DA SUA INSATISFAÇÃO PARA 20 PESSOAS.

COMO POSSO PARTICIPAR DO PQTS?

OUVINDO

- Ouvir e respeitar o seu cliente;
- Escutar as sugestões dos seus colegas.

PENSANDO

- Estou fazendo as coisas certas, da maneira certa?
- Como satisfazer o meu cliente interno?
- Como valorizar o meu trabalho?
- Quais as minhas sugestões de melhoria?
- Que tipo de relacionamento tenho para com os meus colegas?

FALANDO

- Falar com a Chefia sobre as sugestões de melhoria;
- Falar com o seu fornecedor;
- Falar bem do seu ambiente de trabalho, do produto e da sua concessionária;
- Falar das suas dúvidas e dificuldades com a sua Chefia;
- Discutir com os colegas e Chefia a maneira mais eficaz para implantação do PQTS.

EXECUTANDO

- Colocar em prática o que aprendeu nos cursos;
- Promover a integração;
- Executar as melhorias do seu trabalho;
- Eliminar os desperdícios;
- Trabalho em grupo.

O PQTS VISA.

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

CRESCIMENTO PESSOAL

**MELHORIA DO RELACIONAMENTO COM
AS PESSOAS**

CRESCIMENTO DA EMPRESA

SATISFAÇÃO PESSOAL

SISTEMA DE PREMIAÇÃO

A participação das pessoas no *PQTS* será incentivada através de premiação por atingimento de meta. Para cada módulo, metas individuais por departamentos serão estabelecidas. Os departamentos e os empregados que chegam aos níveis ideais de qualidade prescritos pelo *PQTS* receberão menção honrosa (Diploma) nas reuniões mensais do módulo "*Reuniões Gerais de Avaliação - RGA*". O "*Programa Melhore sua Empresa - PME*" premiará, com pequenos brindes (toalhas, jogos de ferramentas, utensílios domésticos, etc.) os participantes, de acordo com a validade e utilização de suas sugestões. Não serão incentivadas premiações em dinheiro.

A Diretoria

ANEXO II

Gestão Estratégica da Qualidade e Produtividade – *GEQP* (íntegra)

- Identificação da empresa
- Foco no Cliente e sua satisfação
- Anexo I – Modelo do Relatório do Nível de Comprometimento com o *PQTS*
- Anexo II – Relatório de Atendimento de Insatisfação – RAI
- Anexo III – Modelo da Planilha do SMSC
- Anexo IV – Modelo do Relatório de Evolução dos Índices de Satisfação de Clientes



Solimões

Qualidade que você pode confiar

GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

“Foco no Cliente e Sua Satisfação”

Julho/1996

DN 1046

Manaus - Amazonas



Solimões

Qualidade que você pode confiar

Gestão Estratégica da Qualidade e Produtividade **“FOCO NO CLIENTE E SUA SATISFAÇÃO”**

Julho/1996

DN 1046

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

Razão Social: **Solimões Veículos Ltda. - Concessionária Volkswagen.**
End. Rua João Valério, 708, N.S. das Graças, Manaus/Am, CEP 69053-140, Tel/Fax: (092)622-1155.

Número de empregados	=	73 pessoas
Cota de veículos	=	960 ano
Passagens de veículos na Assistência Técnica	=	980 mês
Itens de peças vendidas	=	14.000 mês
Área construída:	=	4.500 m ²

Departamentos:

- Administração Geral
- Operações e Marketing
- Vendas de Veículos Novos
- Vendas de Peças e Acessórios
- Assistência Técnica

1.1. Missão:

Propiciar satisfação e solução para todos os anseios, desejos e necessidades dos clientes, atendendo-lhe plenamente no que diz respeito a fornecimento de bens e serviços da área automobilística, mantendo elevada qualidade e padrão tecnológico, com atendimento cortês, eficaz e personalizado.

1.2. Valores:

SATISFAÇÃO - Nosso cliente não deve ficar apenas satisfeito, deve ficar, acima de tudo, maravilhado com nossos produtos e serviços e, para isso, não mediremos esforços. **O CLIENTE SATISFEITO NOS TRARÁ OUTROS CLIENTES.**

QUALIDADE - A busca constante da qualidade deve fazer parte de nosso dia-a-dia. Fazer QUALIDADE é atender todas as necessidades do cliente com rapidez e cumprindo os prazos acordados. **A QUALIDADE DE NOSSOS TRABALHOS É QUEM MELHOR NOS REPRESENTARÁ NA SOCIEDADE.**

TRANSPARÊNCIA - A Transparência em todos os nossos atos deve ser ponto de honra da empresa. Nosso cliente deve ser respeitado e tratado com o máximo de cortesia e gentileza. **SER TRANSPARENTE É SABER RECONHECER OS PRÓPRIOS ERROS.**

1.3. Objetivo – 1996/1999:

Ser a melhor concessionária em qualidade de serviços de Manaus.

1.4. Breve comentário sobre o nosso Mercado:

Historicamente o seguimento de veículos de passeio e comerciais leves é um dos menos sujeitos as variações de mercado e sempre um dos últimos a sentir os efeitos recessivos, sendo dos primeiros a se recuperar.

Com o crescimento das regiões metropolitanas, com o efeito estufa que aumentou a temperatura da terra e o próprio crescimento populacional, fizeram com que a necessidade de deslocamentos, e ainda, a necessidade de conforto, comodidade e rapidez, também aumentassem, levando as pessoas ao consumo de veículos de passeio. A necessidade de entregas domiciliares de pequenas encomendas e serviços de manutenção, dentre outros, levaram ao consumo de

comerciais leves que tornam os serviços otimizados com veículos ágeis, leves e econômicos.

Horas boas de lazer, sempre procuradas, mas nem sempre alcançadas, poderão ser ampliadas e melhor aproveitadas com a utilização de um segundo carro na família, que poderá ser uma Pick-Up ou outro veículo de passeio com menor tamanho e valor. Com este segundo carro é possível conseguir espaços tranquilos e aconchegantes e com lugar para pranchas, jet-skies e motos.

Além de veículos Volkswagen a Solimões oferece a seus clientes a venda de Peças e Acessórios Originais e Assistência Técnica, com inúmeras vantagens em relação a concorrência através do “**SOLIMÕES BEST SERVICE**”, tais como:

- **Serviço de Reboque Gratuito;**
- **Serviços de Reparos com Qualidade Total;**
- **Atendimento Personalizado;**
- **Financiamento Descomplicado;**
- **Volkscard - O Cartão que dá Bônus;**
- **Volkservice - Serviço 24 Horas;**
- **Transporte VIP de Clientes.**

Na Solimões o Cliente não compra um produto (carros e peças) ou serviços, ele compra sim, a solução para um problema de transporte.

Produtos oferecidos pela Solimões ao Mercado:

- **Veículos Volkswagen de Passeio e Comerciais Leves**
- **Peças e Acessórios Originais Volkswagen**
- **Assistência Técnica**
- **Consórcio Nacional Volkswagen**

O mercado de veículos novos na cidade de Manaus possui a seguinte distribuição:

Zona	Bairros	% de participação
01	Planato Alvorada Redenção Lírio do Vale Ouro Verde Ajuricaba Jardimdas Américas	15%
02	Sto. Agostinho Compensa Vila da Prata São Jorge Sto. Antônio Glória São Raimundo	8%
03	Chapada Adrianopolis N.S. das Graças Flores São Francisco	19%
04	Centro Praça 14 São Geraldo Presidente Vargas Cachoeirinha	20%
05	Raiz Petropolis Japiim Distrito Industrial	10%
06	Educandos Betânia Crespo São Lazaro Sta. Luzia	5%
07	Parque das Laranjeiras Parque 10 União Parque das Nações	11%
08	Aleixo Coroado Tiradentes Morada do Sol	7%
09	Cidade Nova São José Tancredo Neves Armando Mendes Novo Israel	5%

1.4.1 Diagnóstico.

Ao realizar um diagnóstico do ambiente interno, externo e dos fatores críticos de sucesso, o planejamento da *qualidade* da Solimões Veículos procura fazer uma análise preliminar para assegurar-se de que existe uma estrutura de organização da *qualidade*, que os recursos necessários estarão disponíveis e que as diversas atribuições de responsabilidade serão levadas a efeito.

A análise das “dimensões da *qualidade*” envolve todos os requisitos que os produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades, preferências ou conveniência.

1.4.1.1 Dimensões da *Qualidade*.

A Solimões Veículos atua dentro das “dimensões da *qualidade*” levando em conta os seguintes aspectos:

- Tangibilidade - aspectos físicos, instalações, equipamentos e aparência dos funcionários.
- Confiabilidade - habilidade em fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa.
- Prestabilidade - capacidade de prestar serviços com rapidez e eficiência.
- Segurança - habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários.
- Simpatia - grau de cuidado e atenção pessoal dispensado pelos clientes. Receptividade para fornecer serviços com presteza.

Dimensões da *Qualidade* da Solimões Veículos

Tangibilidade	Confiabilidade	Prestabilidade	Segurança	Simpatia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instalações amplas, confortáveis e adequadas. ➤ Equipamentos com tecnologia atualizada. ➤ Boa comunicação visual. ➤ Pessoal em quantidade e qualidade suficientes. ➤ Empresa informatizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa de empresários locais com boa reputação no mercado. ➤ Empresa em processo de certificação da ISO 9002. ➤ Fornecimento de peças originais de fábrica. ➤ Distribuidor Autorizado para vendas de produtos nacionais e importado da marca Volkswagen. ➤ Serviços de Atendimento ao Cliente – SAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrutura funcional e ambiente confortável. ➤ Serviços de atendimento personalizado. ➤ Entrega de produtos em 48 horas. ➤ Atendimento informatizado. ➤ Todos os tipos de financiamento ➤ Recebimento de todos os cartões de crédito. ➤ Todos os produtos e serviços em um só lugar, tais como: vendas de veículos, consórcio, seguros, licenciamento, instalação de peças e acessórios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantia dos produtos e serviços com a garantia Volkswagen. ➤ Empresa sólida e com credibilidade no mercado. ➤ Quadro técnico experiente e bem treinado. ➤ Boa resolutividade dos produtos e serviços de assistência técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pessoal treinado e processos ágeis de atendimento ao cliente. ➤ Ambiente humanizado com bom grau de conforto e comodidade.

4.1.1.2.2 SWOT.

“SWOT” e Fatores Críticos de Sucesso - FCS.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Credibilidade da “marca” Volkswagen. ❑ Indústria consolidada no mercado nacional. ❑ Produtos líderes de vendas. ❑ Maior parque circulante de automóveis do mercado. ❑ Maior índice de nacionalização de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Maior quantidade de concorrentes diretos (Concessionárias VW). ❑ Indústria lenta nas mudanças tecnológicas. ❑ Produtos com design defasado, tais como, SANTANA, SANTANA QUANTUM, KIMBI e POLO Classic. ❑ Grande quantidade de invasão de mercado por concorrentes diretos e empresas não concessionárias.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Aumento da quantidade de empresas não concessionárias. ❑ Elevação da concorrência por parte de automóveis importados. ❑ Políticas governamentais quanto a impostos e taxas de juros. ❑ Vulnerabilidade do mercado quanto a políticas automotivas internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Lançamentos de novos produtos no mercado. ❑ Melhoria do poder aquisitivo da classe média. ❑ Diminuição das taxas de juros. ❑ Elevação, por parte dos Bancos, da quantidade de capital para financiamento de automóveis.
Fatores Críticos de Sucesso:	
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Competência técnica do pessoal; ❑ Produtos com tecnologia atualizada; ❑ Acessibilidade; ❑ Marketing agressivo; ❑ Qualidade dos produtos e serviços; ❑ Estoque adequado de produtos; ❑ Relacionamento com clientes e colaboradores; ❑ Resolutividade da assistência técnica e dos produtos. 	

1.5. Quem é a nossa Clientela:

Perfil dos Clientes Externos.

Os principais dados demográficos pesquisados sobre o perfil do clientes VW são:

Dados Referentes à Idade dos Clientes Volkswagen/Manaus.

Idade (anos)	Automóveis		Comerciais Leves	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
18 a 24	8,0%	6,5%	6,5%	3,0%
25 a 25	23,5%	12,5%	25,6%	7,0%
36 a 45	18,2%	13,5%	23,2%	6,8%
46 e acima	11,1%	6,7%	22,8%	5,1%

(Fonte: Detran-Am e Solimões Veículos, 1996)

Dados Referentes à Escolaridade dos Clientes Volkswagen/Manaus.

Escolaridade	Automóveis		Comerciais Leves	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
1º Grau	6,0%	2,0%	5,0%	0,5%
2º Grau	25,6%	15,1%	27,8%	8,9%
Superior	25,8%	25,5%	30,1%	27,7%

(Fonte: Detran-Am e Solimões Veículos, 1996)

Dados Referentes ao Poder Aquisitivo dos Clientes Volkswagen/Manaus.

Salários Mínimos	Automóveis		Comerciais Leves	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
De 10 a 20	2,1%	9,6%	0,4%	4,5%
De 21 a 40	32,2%	18,2%	30,1%	25,4%
De 41 acima	22,1%	15,8%	26,6%	13,0%

(Fonte: Detran-Am e Solimões Veículos, 1996)

Na demonstração dos dados básicos relativos ao perfil dos clientes Volkswagen, é verificado que mais de 85% dos deles possuem idade acima de 25 anos, escolaridade igual ou superior ao 2o. Grau e poder aquisitivo superior a 21 salários mínimos, ou seja, são pessoas adultas, de bom nível cultural e poder de compra de médio a elevado. E ainda, são pessoas informadas, exigentes e que valorizam cada centavo que ganham.

A quantidade de clientes potenciais existentes, hoje, na praça de Manaus, segundo dados do DETRAN-Am (1996), é de 145 mil pessoas, o que representa 9,8% da população.

Outros dados sobre o perfil dos clientes de automóveis foram pesquisados no acervo do Jornal Gazeta Mercantil – Panorama Setorial, onde se observa que:

- Existem basicamente dois tipos de clientes de automóveis: aquele que sabe exatamente o modelo e os opcionais que quer, e está disposto a comprar e a procurar um bom preço; e aquele que está à procura de um bom negócio, independentemente do modelo escolhido. Os primeiros constituem a maior parte da clientela.
- Segundo matéria da revista Veja, o grande filão do mercado de automóveis em 1999 foram os consumidores com renda familiar em torno de R\$ 2 mil, que representam cerca de 60% da clientela.
- O perfil do novo cliente de automóveis é derivado também das mudanças na família brasileira, que hoje escolhe os veículos conjuntamente e prefere que cada membro use um veículo individualmente, à semelhança da família norte-americana.
- As mulheres com poder de decisão de compra de um automóvel representam de 30 a 40% do mercado, são mais exigentes e desconfiadas e preferem ser atendidas por outras mulheres. Elas dão preferência a veículos mais seguros, econômicos, compactos e com cores novas.
- Pesquisas de mercados mostram que o consumidor de automóveis gosta de testar o veículo antes da compra, a fim de fazer uma escolha mais racional, como é hábito entre os norte-americanos. O “*test drive*” é usado como uma estratégia de marketing por montadoras e pelas concessionárias.
- Um cliente que leva seu veículo para reparos e revisões sempre na mesma revenda é uma raridade no mercado e um ideal que parece cada vez mais difícil diante do novo consumidor, que em tempos de inflação baixa tem condições de procurar pelo melhor preço e dispõe de um leque de opções variado, principalmente nos grandes centros.
- Alguns concessionários chegam a dizer que a fidelidade simplesmente não existe, enquanto alguns poucos insistem firmemente na idéia procurando manter uma relação de proximidade permanente com os clientes através de jornais, mala direta, etc. A maioria das empresas, no entanto, não atende às exigências dos consumidores: 68% dos compradores que se afastam da concessionária o fizeram por falta de interesse do revendedor.

Perfil dos Clientes Internos.

A Solimões Veículos tem como política a contratação de pessoas que sejam responsáveis, honestas, assíduas, bem humoradas, sociáveis, bem relacionadas, ambiciosas e que tenham um grande projeto de futuro.

Perfil Médio dos Clientes Internos da Solimões Veículos

Idade	Escolaridade			Salário R\$	Sexo		Tempo de Empresa
	1.gra u	2.gra u	Super		M	F	
33,5 anos	2%	78%	20%	960,00	55%	45%	3,5 anos

(Fonte: Solimões Veículos, 1996)

2. FOCO NO CLIENTE E SUA SATISFAÇÃO.

2.1. O Cliente e o Mercado.

2.1.1. O que será feito para mantermos os requisitos e as expectativas dos clientes com relação a nossas estratégias.

A Solimões Veículos tem como objetivo conquistar e manter-se no mercado através da **Liderança pela Qualidade Total**, e, para isto, não mede esforços.

O Cliente Solimões deve “sentir a qualidade”, deve “ficar impressionado” com o atendimento e deve “ser o melhor divulgador de nossos trabalhos”. Para que isso ocorra, ele será convidado a participar, através de sua opinião, de nosso processo de crescimento e de melhoria da qualidade de nossos produtos.

A Pesquisa Pós-Venda será feita com todos os clientes que adquirem algum produto ou serviço da empresa. O Cliente será convidado a responder uma pesquisa de respostas diretas (SIM e NÃO), dar nota de 0 a 10 para o conjunto assistencial e, no final, pode dar sugestões para a melhoria da qualidade e do atendimento. Esta pesquisa será realizada através do **SISTEMA DE MEDIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES - SMSC.**, que, após o levantamento apurado das respostas e feitas as estatísticas, será analisada pela **GERÊNCIA DE OPERAÇÕES E MARKETING** e levada para as reuniões gerenciais, onde serão debatidas as ações que devem ser tomadas a curto e em médio prazo e, em seguida, tomada às providências para as implantações das melhorias.

O compromisso estratégico Solimões com a Qualidade, indica a seus colaboradores que:

- **Nosso Cliente deve ficar sempre satisfeito - Um cliente satisfeito nos trará outros Clientes.**
- **Devemos ter o máximo de qualidade - A Qualidade de nossos trabalhos é quem melhor nos representará na sociedade.**
- **Devemos ser transparentes em todos os nossos atos - Ser transparente é saber reconhecer os próprios erros.**

O **Programa de Qualidade Total Solimões (PQTS)** é o fundamental instrumento na busca da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, dos clientes da empresa. O **PQTS** visa:

- **A Valorização Profissional;**
- **O Crescimento Pessoal;**
- **A Melhoria do Relacionamento com as pessoas;**
- **O Crescimento da Empresa;**
- **A Satisfação Pessoal de Cada Um de Seus Colaboradores**

O **PQTS** é composto de 8 módulos que objetivam a busca da elevação da qualidade de vida no trabalho através da participação de todos os seus colaboradores no desenvolvimento da empresa. Os módulos do **PQTS** são:

PROGRAMA PLACAR

É um mecanismo para:

- Expor as informações importantes em locais visíveis e de fácil acesso;
- Manter visível e de fácil entendimento os objetivos a serem alcançados;
- Transmitir visualmente informações úteis para o clima da empresa.

Para que serve o PROGRAMA PLACAR?

- É um mecanismo indispensável para o melhoramento contínuo;
- Alimentar a necessidade de informações das pessoas com relação ao resultado de seu trabalho;
- Informar os resultados alcançados em toda empresa;
- Possibilitar a melhoria da comunicação e do clima interno;
- Possibilitar a todos, do Diretor ao operativo, instantaneamente saber o que está acontecendo a um simples passar de olhos.

PROGRAMA 5S

É um conjunto de propostas para criar e manter um ambiente de trabalho simplificado, organizado, limpo e saudável, baseado na filosofia dos “5 S.”:

- **SENSO DE SIMPLIFICAÇÃO**
- **SENSO DE ORGANIZAÇÃO**
- **SENSO DE LIMPEZA**
- **SENSO DE PARTICIPAÇÃO**
- **SENSO DE CONSERVAÇÃO**

Para que serve o PROGRAMA 5S?

Transmitir uma imagem positiva da concessionária, que inspire confiança, respeito e principalmente agrade aos clientes e colaboradores.

PROGRAMA FALAR

É um programa para estimular a comunicação interna, através de reuniões periódicas entre Diretores/Gerentes e os colaboradores, com duração em torno de 1 hora e meia.

Para que serve o PROGRAMA FALAR?

- Sistematizar encontros periódicos entre Diretores/Gerentes e Colaboradores;
- Criar um canal de voz eficaz com a direção da empresa;
- Propiciar uma conversa tranqüila sobre o andamento do trabalho e da empresa;
- Esclarecer dúvidas, trocar idéias, dar sugestões;
- Ampliar o conhecimento sobre a empresa e seus dirigentes;
- Ampliar a integração entre os colegas da empresa/diretoria.

REUNIÃO DIÁRIA DE AVALIAÇÃO

São Reuniões realizadas no próprio local de trabalho, entre chefias e colaboradores, no início das atividades diárias (quando possível), com duração em torno de 15 minutos.

Para que serve a REUNIÃO DIÁRIA DE AVALIAÇÃO?

- Promover a integração da equipe;
- Promover o desenvolvimento das pessoas;
- Garantir a eficácia da comunicação
- Divulgar o andamento da empresa/setor;
- Divulgar as metodologias da qualidade;
- Facilitar o direcionamento das melhorias;
- Gerar sinergia para vencer barreiras/dificuldades;

- Motivar os colaboradores para iniciar o dia-a-dia.

PROGRAMA DE TREINAMENTO

É a relação das atividades de treinamento a desenvolver em um período, incluindo os resultados práticos a serem alcançados.

Qual a importância do PROGRAMA DE TREINAMENTO?

- É fator indispensável para a sobrevivência e crescimento da empresa;
- Desenvolve as habilidades das pessoas para que possam executar suas tarefas de forma eficaz;
- Desenvolve autoconfiança;
- Desenvolve atitudes corretas no trabalho;
- Possibilita vivenciar e conduzir o trabalho em time;
- Promove o crescimento pessoal e profissional;
- Aumenta a produtividade e rentabilidade.

REUNIÕES GERAIS DE AVALIAÇÃO

São reuniões realizadas na própria concessionária ou externamente para transmitir as experiências e os resultados práticos obtidos.

Para que serve as REUNIÕES GERAIS DE AVALIAÇÃO?

- É o principal instrumento para manter acesa a participação e motivação dos nossos colaboradores;
- É um mecanismo fundamental para aprendizagem interna e consolidação do P.Q.T.;
- São oportunidades que a direção e os gerentes criam para o reconhecimento público dos colaboradores;
- É uma demonstração pública do comprometimento da direção da empresa com relação a consolidação do programa.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES

É um instrumento que possibilita à Concessionária conhecer no dia-a-dia, os casos de satisfação/insatisfação dos seus clientes e identificar em que pontos é necessário concentrar seus esforços para melhorar.

Consiste em uma pesquisa telefônica, incluindo perguntas orientadas à área de Vendas e Assistência Técnica de fácil resposta (sim ou não), a ser efetuada pelo setor de Atendimento ao Cliente.

Para que serve o SMSC?

- Definir diretrizes e prioridades;
- Conscientizar a todos os colaboradores;
- Identificar os motivos de insatisfação mais frequentes;
- Direcionar as atividades de treinamento;

- Promover atendimento especial aos clientes insatisfeitos apontados como casos críticos;
- Rever o procedimento de controle de qualidade de serviços e a revisão de entrega;
- Poder cada dia mais, satisfazer aos clientes.
- Promove o intercâmbio de experiências;
- Facilita e acelera o processo de mudanças.

PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA

O que é o **PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA?**

É uma programa onde todos os colaboradores da empresa tem a oportunidade de expressar suas idéias através de sugestões, visando melhorar a empresa como um todo, através de mudanças simples e criativas, objetivando o bem estar geral..

Para que serve o PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA?

- Estimular a criatividade dos colaboradores;
- Promover o espírito participativo;
- Demonstrar a experiência profissional;
- Buscar sempre o melhoramento contínuo;
- Promover a integração entre equipes;
- Reconhecer os valores profissionais.

Faça Benchmarking!

O Benchmarking é a pesquisa continua das melhorias práticas aplicadas por outras empresas. O Objetivo é buscar soluções/ inovações com relação a produtos, processos e serviços, visando chegar na frente da concorrência.

Todo este Sistema da Qualidade, foi criado e implementado com o objetivo primeiro de satisfazer totalmente os colaboradores e clientes. Com a manutenção deste programa, a empresa busca manter as expectativas dos clientes a curto, médio e em longo prazo.

Os **Níveis de Comprometimento** departamentais com o Programa de Qualidade Total Solimões - PQTS, estão contidos no Anexo I.

2.1.2. O que será realizado para sabermos e atendermos as expectativas futuras de clientes e clientes potenciais.

O **SMSC** é o instrumento do **PQTS** que, além de medir a satisfação dos clientes, também aborda a respeito de suas expectativas futuras. Os requisitos para a realização do **SMSC** são os seguintes:

a) O cliente deve ter comprado o produto ou serviço há pelos menos sete dias da data da pesquisa.

b) A pesquisa será feita através de telefonema e, no caso do cliente não ser encontrado, através de mala-direta.

c) Os requisitos abordados são os seguintes:

1. **Qualidade do atendimento;**
2. **Qualidade dos serviços;**
3. **Cumprimento dos prazos acordados;**
4. **Limpeza e organização do produto na hora da entrega;**
5. **Preço justo;**
6. **Facilidade do atendimento e das instalações;**
7. **Orçamentos prévios.**

d) O Índice de satisfação será calculado de acordo com a quantidade de respostas positivas (SIM), ou seja, serão somadas todas as respostas "SIM" e todas as respostas "NÃO", e os seus totais divididos pela quantidade total de perguntas feitas.

e) Todos os clientes que demonstrarem um índice de satisfação inferior a 70%, ou que derem nota para o conjunto assistencial abaixo de 6,0, automaticamente, gerarão o **RELATÓRIO DE ATENDIMENTO DE INSATISFAÇÃO-RAI** (Anexo II), que será enviado ao gerente da área afetada para que sejam tomadas as providencias. O **RAI** deverá ser devolvido ao **Setor de Atendimento ao Cliente (SAC)** em no máximo 48 horas, com as providencias tomadas e a solução do problema. Após a devolução do **RAI** o **SAC**, novamente, contata o cliente para saber se, realmente, tudo ficou resolvido.

f) Todos os dados colhidos na pesquisa serão tabulados na **PLANILHA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES** (Anexo III) e, o seu resultado, distribuído e divulgado entre todos os departamentos da empresa.

g) Os gráficos de evolução dos índices serão divulgados no **PROGRAMA PLACAR** do **PQTS**.

2.1.3. Como os nossos processos serão avaliados com vistas à determinação dos requisitos e das expectativas e preferências dos clientes.

É política nacional da Volkswagen do Brasil, que todos os veículos vendidos por sua rede de concessionária tenha uma garantia de 1 ano, independente da quilometragem para carros de passeio e, de 1 ano ou 50.000 Km, para os comerciais leves. Nesse período a Solimões garante todos os itens componentes do veículo, sem qualquer custo adicional, que não sejam de consumo normal, tais como, óleos, pastilhas de freio, disco de embreagem e filtros.

Para garantir que não sofra solução de continuidade os deslocamentos dos clientes, a Solimões/Volkswagem colocam a disposição dos clientes e sem custo adicional, durante o período de garantia, o VOLKSCARD/VOLKSERVECE, que garante veículo adicional, socorro no local da pane, reboque e transporte gratuito para o local de destino ou retorno, caso o mesmo fique imobilizado por problemas mecânicos ou elétricos, excluindo-se os casos de acidentes.

Os reparos executados na Oficina da Solimões são garantidos por 8 meses ou 15.000 Km, o que ocorrer primeiro. Sendo dado ao cliente, sem custo adicional, o reboque de seu carro.

Todas as Peças vendidas pelo Departamento de Peças e Acessórios, possuem uma garantia de 3 meses.

Além de todas estas vantagens, a Solimões através de seu **PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL**, busca complementar internamente a satisfação de seus clientes com o aprimoramento e melhoria continua de seus processos, através de medições constantes dos índices de satisfação, elaborada pelo Setor de Atendimento ao Cliente consubstanciados no **SISTEMA DE MEDIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES-SMSC**.

Todos os dados da **PLANILHA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES-SMSC**, serão tabulados e comparados mês a mês no relatório **EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES - EISC (Anexo IV)**, para que sejam avaliadas as evoluções e as tendências dos índices. Este relatório será enviado semanalmente para os gerentes de área, objetivando orientá-los nas ações com vista a satisfação total de seus clientes.

Todos os índices serão divulgados para todos os colaboradores da empresa, através do **PROGRAMA PLACAR**, e discutidos nas **REUNIÕES DIÁRIAS DE AVALIAÇÃO** do PQTS.

É através da análise da evolução dos índices de satisfação de clientes que o **PROGRAMA DE TREINAMENTO** elabora seu cronograma, sempre tendo como objetivo principal o treinamento e desenvolvimento do pessoal, com vistas à solução dos problemas indicados nos **EISC**.

O “Benchmarking” do **PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA**, será outra ferramenta do **PQTS** que buscará a melhoria dos processos através da pesquisa constante da concorrência. Este benchmarking será feito através de visitas periódicas as empresas concorrentes locais e fora do estado, quando for o caso. Nestas visitas, a pessoa que estará realizando a pesquisa será munida de todas as ferramentas (maquina fotográfica, câmara VHS, bloco de rascunho, caneta, régua, dentre outros) necessárias para que suas observações sejam as mais precisas possíveis. Todo o material coletado será transformado em ações tais como, treinamentos, reuniões de avaliação de processos, sugestões de melhorias, sugestões de implantação de novos serviços, campanhas internas, e outras.

Além disso, o **PROGRAMA MELHORE SUA EMPRESA** estimulará os colaboradores a criar, inovar, mudar e desenvolver novos métodos e processos que visem a melhoria de vida no trabalho e a maior satisfação dos clientes internos e externos.

2.2. Gestão do Relacionamento com os clientes.

2.2.1. Como as informações serão divulgadas de modo a permitir que os clientes busquem orientação e assistência a fim de apresentar comentários e reclamações.

Todas as informações de Satisfação e Insatisfação de clientes serão divulgadas através de gráficos de leitura simples e direta em quadros do **PROGRAMA PLACAR**, expostos nos locais onde os clientes terão transito e acesso, tais como, salão de vendas, salão de peças e recepção de veículos da Assistência Técnica.

Em todos os veículos vendidos será afixado, no manual de Garantia e Manutenção, um adesivo onde serão informados os telefones e pessoas de contato para orientação e reclamação. Além disso, todos os clientes que adquirem veículo na Solimões, receberão uma carta através de mala-direta, onde mais uma vez, serão informados os telefones e pessoas de contato para qualquer tipo de informação ou reclamação.

Todos os Veículos que forem reparados na Assistência Técnica, serão entregues com um selo onde serão informadas as pessoas que executaram os

reparos, o telefone de contato e o nome do Consultor Técnico, colocando a disposição do cliente um instrumento direto onde ele pode se orientar e reclamar com as pessoas que lhe atenderam. Além disso, ele receberá uma carta através de mala-direta, onde serão informados os números dos telefones para reclamação.

2.2.2. Como serão asseguradas as soluções para as reclamações e realimentações formais e informais recebidas por todas as áreas da organização.

Todos os colaboradores da empresa, serão orientados a enviar as reclamações para o pessoal de Atendimento ao Cliente da Gerência de Operações e Marketing, que as analisa e, em seguida, toma as providências necessárias para sua solução. Dependendo da criticidade da reclamação, o próprio pessoal do atendimento ao cliente a resolve. Mas, no caso de ser uma reclamação considerada de elevada criticidade, a mesma gerará um **RAI** (Anexo II), que será enviado ao gerente da área reclamada para as providências necessárias, devendo ser devolvido, com a solução, no prazo máximo de 48 horas.

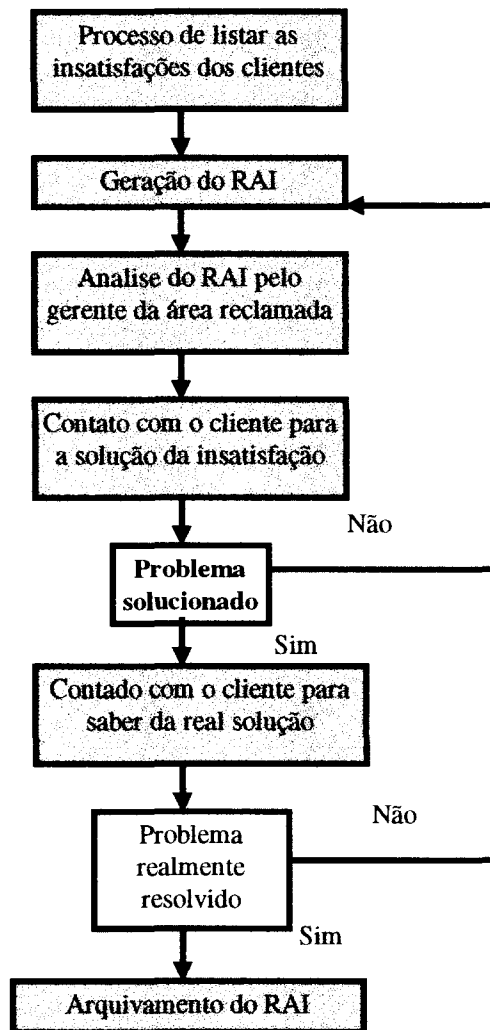
Quando o **RAI** será devolvido com a solução do problema, o **SAC**, entra em contato com o cliente para saber se realmente ele está satisfeito e, se todos os problemas por ele informados, foram solucionados.

O arquivamento do **RAI** sem uma solução satisfatória para o cliente, só será possível com o DE ACORDO da diretoria.

O Fluxo de informações do **RAI** será feito de acordo com a Figura 1.

(Figura 1)

FLUXO DO RELATORIO DE ATENDIMENTO DE INSATISFAÇÃO



2.2.4. Como será avaliados e melhorados a gestão do relacionamento com os clientes.

Com a finalidade de melhorar cada vez mais seus processos, a Solimões realizará análises periódicas das informações prestadas pelos clientes, tais como, reclamações, insatisfações, sugestões e elogios, de forma a manter os compromissos em linha com os requerimentos e as expectativas dos clientes.

O mercado também será periodicamente analisado através de benchmarking. Esse benchmarking será realizado em empresas similares a nossa e, também, em empresas diferentes, mas que ofereçam serviços diferenciados a seus clientes. Isso permite aferir as nossas práticas e entendermos as expectativas e necessidades do mercado. Desta forma, a Solimões praticará garantias que excedem as praticadas pela concorrência.

2.3. Determinação da satisfação dos clientes.

2.3.1. Como será determinada a satisfação dos clientes

A Solimões através das pesquisas do **SMSC** pós-venda e pós-serviço, determinará o nível de satisfação de seus clientes quanto aos produtos e serviços comercializados.

A pesquisa será dividida em dois produtos fundamentais que são:

- 1. Vendas de Veículos**
- 2. Assistência Técnica**

O **SMSC** será feito através de ligação telefônica para todos os clientes que comprem veículos ou passem na Oficina com seu carro para manutenção.

Os clientes de Assistência Técnica serão pesquisados nos seguintes itens:

- 1. Execução correta dos serviços**
- 2. Execução de todos os serviços**
- 3. Limpeza do veículo da hora da entrega**
- 4. Orçamento Prévio**
- 5. Preço justo**
- 6. Cumprimento dos prazos de entrega**
- 7. Facilidade das instalações**
- 8. Facilidade do atendimento**
- 9. Qualidade do atendimento**

Os clientes de Vendas de Veículos serão pesquisados nos seguintes itens:

- 1. Rapidez no atendimento**
- 2. Atenção do vendedor**
- 3. Habilidade do vendedor**
- 4. Apresentação do pessoal da Assistência**
- 5. Limpeza do veículo da entrega**
- 6. Estado de funcionamento**
- 7. Cumprimento do prazo de entrega**

O **Índice Geral de Satisfação de Clientes - IGSC**, será obtido pela somatória dos percentuais totais de satisfação (Assistência Técnica e Vendas de Veículos), dividido pela quantidade total de pesquisas.

As notas dadas pelos clientes representam a sua visão em relação ao conjunto assistencial da empresa. As notas possuirão a seguinte escala:

0 a 4	-	Cientes Totalmente Insatisfeitos
5 a 7	-	Cientes Parcialmente Satisfeitos
8 a 10	-	Cientes Totalmente Satisfeitos

2.3.2. Como será determinada a satisfação dos clientes em relação aos concorrentes

A Solimões determinará o **Índice de Satisfação em Relação a Concorrência - ISRC** através de pesquisa telefônica realizada pela GERÊNCIA DE OPERAÇÕES E MARKETING da empresa. A pesquisa seguirá os mesmos critérios do **SMSC**. Estas pesquisas serão realizadas trimestralmente. Será utilizado, também, o benchmarking como instrumento de pesquisa, sempre que possível.

Ainda, serão analisados e comparados com os nossos índices os Índices Nacionais divulgados pela Volkswagen do Brasil.

O **ISRC** será subdividido em concorrência direta e indireta, ou seja, concorrência direta, são as concessionárias que negociam produtos iguais aos nossos (mesma marca Volkswagen) e indireta, são as concessionárias que negociam produtos diferentes dos nossos (outras marcas - FIAT, GM, FORD).

2.3.3. Como serão avaliados e melhorados os processos e escalas de medição.

A pesquisa de satisfação do **SMSC** considerará um erro em torno de 5% (cinco por cento), com base em análise estatísticas de não-respostas.

Periodicamente serão feitas avaliações com o objetivo de diminuir as margens de erro, onde são estudados novos processos que visam o contínuo aperfeiçoamento do método da pesquisa.

Este método é próprio da Solimões, não tendo sido copiado de outras empresas semelhantes.

2.4. Resultados relativos a satisfação dos clientes

2.4.1. Níveis atuais e tendências dos indicadores de satisfação e insatisfação de clientes.

Os níveis atuais e as tendências dos índices de satisfação de clientes estarão relatados no Anexo III, separados por áreas de clientela e produto.

A Solimões tem como objetivo manter a satisfação de seus clientes a níveis entre 95% e 100%. Os resultados informados anteriormente, mostram, com clareza, que esse objetivo é plenamente possível. Os indicadores individuais servem para mostrar em que grau de importância e necessidade do cliente a empresa está cometendo erros.

2.4.2. Níveis atuais e tendências dos indicadores de satisfação e insatisfação de cliente em relação a concorrência.

A comparação dos nossos índices com a concorrência serão feitas através de benchmarking conduzidos pela **GERÊNCIA DE OPERAÇÕES E MARKETING**. Os critérios serão os mesmo informados no item 2.3.2. deste relatório.

As pesquisas realizadas através de benchmarking serão analisadas conjuntamente com as pesquisas internas e serão as responsáveis por diversas ações de melhoria implantadas na empresa, tais como, transporte VIP de clientes, reboque gratuito, garçom para servir os clientes com água, café e guaraná dentre outros.

2.5. O Programa de Treinamento dos Clientes Internos.

2.5.1. Tipos de treinamentos:

"On the job training" – realizados pelos próprios gerentes e chefes das diversas áreas, tendo como base o ensino das rotinas de trabalho do dia-a-dia, objetivando a melhoria continua das tarefas.

Autodesenvolvimento – realizados pelo próprio empregado através de seu esforço próprio. Normalmente são feitos através da leitura de revistas especializadas, jornais, folhetos técnicos, filmes, vídeos e outros meios.

Treinamento em grupo – realizados ao nível de toda a empresa, fazendo parte do planeamento anual de treinamento da montadora ou dos treinamentos estratégicos definidos pelas concessionárias. Normalmente este tipo de treinamento é realizado em cima de temas específicos tais como, mecânica de revisão, qualidade no atendimento ao cliente, diagnóstico técnico, etc.

2.5.1. Ação Tática de Treinamento.

O *Programa de Treinamento* possui dois tipos de ação tática:

- a) O *treinamento* com vistas ao atendimento da *estratégia*;
- b) O *treinamento* com vistas à *manutenção* das atividades.

Ambos os treinamentos são formatados de acordo com as respostas das seguintes perguntas:

- **Quem treinar?** Os empregados que necessitavam de treinamento ou reciclagem.
- **Como treinar?** Os métodos e recursos utilizados nos treinamentos.
- **Em que treinar?** O tema do treinamento juntamente com seu conteúdo.
- **Por quem será treinado?** Os instrutores ou pessoas experientes que poderiam ministrar o treinamento.
- **Onde treinar?** O local mais adequado para a realização do treinamento.
- **Quando treinar?** O dia e a hora de realização do treinamento. A época mais adequada.

2.5.2. Treinamento Estratégico.

O *Treinamento Estratégico* tem o seu diagnóstico, o seu desenho, a sua implementação e a sua avaliação feitos pela própria concessionária, sem qualquer interferência da montadora. Não existe uma programação fixa ou preestabelecida, em face do mesmo ser executado de acordo com as necessidades de evolução da empresa.

2.5.3. Treinamento de Manutenção.

O *Treinamento de Manutenção* tem o seu diagnóstico, o seu desenho, a sua implementação e a sua avaliação realizadas pela montadora Volkswagen e faz parte de uma programação anual de treinamento que contempla, especificamente, a melhoria das funções e tarefas técnicas, não se prendendo de forma direta as estratégias da organização.

2.5.4. O gerenciamento do treinamento.

O gerenciamento das atividades de treinamento é realizado através do sistema chamado de “*ciclo PDCA*”, que significa: *P* = “Plan” (planejamento do treinamento); *D* = “Do” (execução do treinamento); *C* = “Check” (avaliação do treinamento); *A* = “Action” (Agir em cima das causas dos desvios das metas de treinamento).

Manaus/Am, Março de 1996

Diretoria Geral

Solimões Veículos Ltda.

Revendedor Autorizado Volkswagen

Atendimento ao Cliente

(Anexo II)

Numero

Data

Relatório de Atendimento de Insatisfação - RAI**DADOS DO CLIENTE**

Nome:

Endereço:

Tel:

CEP:

Bairro:

Cidade/UF:

DADOS DO VEICULO

Modelo:

Ano:

Cor:

Placa:

Data

Chassi:

Compra:

DADOS DO ATENDIMENTO RECLAMADO

C.T.:

O.S.:

Data:

DADOS DA INSATISFAÇÃO DO CLIENTE

Carta

()

Telex

()

Fax

()

Telefonema

()

Outros

()

()

Causa da Insatisfação

Falta de Peças

()

Peça incorreta/indevida

()

Atendimento do pessoal

()

Serviço mal executado

()

Cobrança Indevida

()

Outras

()

Resumo da reclamação do cliente

Data para o atendimento da reclamação do cliente:

(___/___/___)

Diagnostico após análise**Solução dada ao problema**

Novo contato com o cliente após o atendimento

(___/___/___)

Nome e assinatura do Enc. Atendimento ao cliente:

(_____)

Data do encerramento

(___/___/___)

ANEXO III

Relatórios do Nível de Comprometimento com o *PQTS* e da Evolução dos Índices de Satisfação dos Clientes

- Ano de 1996 a 2000



Solimões

Qualidade que você pode confiar

GEQP - ANO 1996

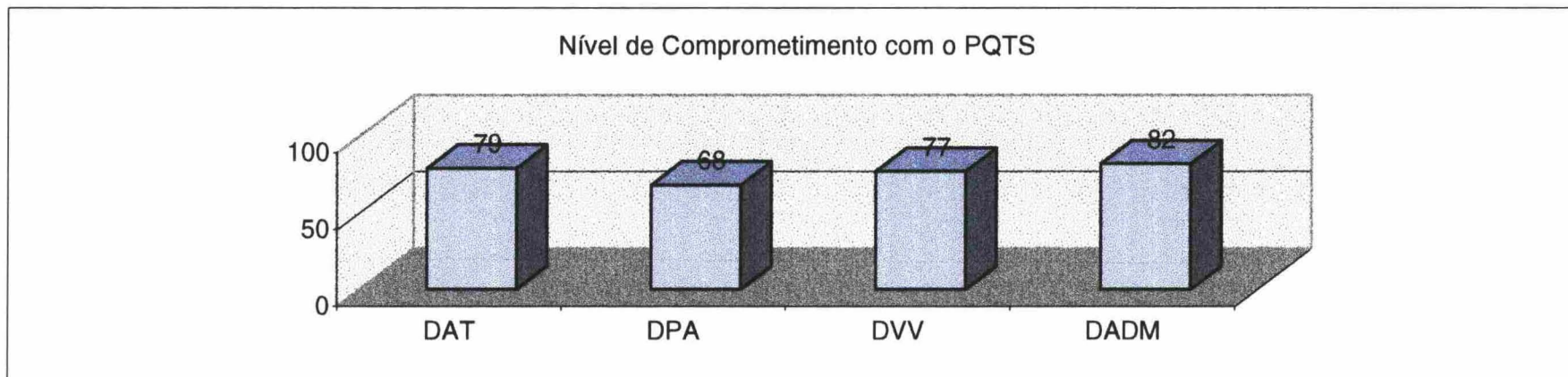
Nível de Comprometimento com p PQTS

Data 30/12/96

Programa do PQTS	DAT	DPA	DVV	DADM
Programa Placar	8	7	8	10
Programa 5'S	8	7	8	9
Programa Falar	9	7	7	7
Reunião Diária de Avaliação	10	10	10	10
Programa de Treinamento	9	8	10	10
Reunião Gerais de Avaliação	10	6	10	10
S.M.S.C	9	8	9	9
Benchmarking	8	7	7	8
Programa Melhore sua Empresa	8	8	8	9
Total dos Pontos	79	68	77	82
Classificação	2o.	4o.	3o.	1o.
Performance	88%	76%	86%	91%

NOTAS	
0 a 4	Sem comprometimento
5 a 7	Parcial comprometimento
8 a 10	Total comprometimento

Total de Pontos	
0 a 45	Sem comprometimento
46 a 59	Parcial comprometimento
60 a 90	Total comprometimento





Solimões

Qualidade que você pode confiar

GEQP - ANO 1997

Nível de Comprometimento com p PQTS

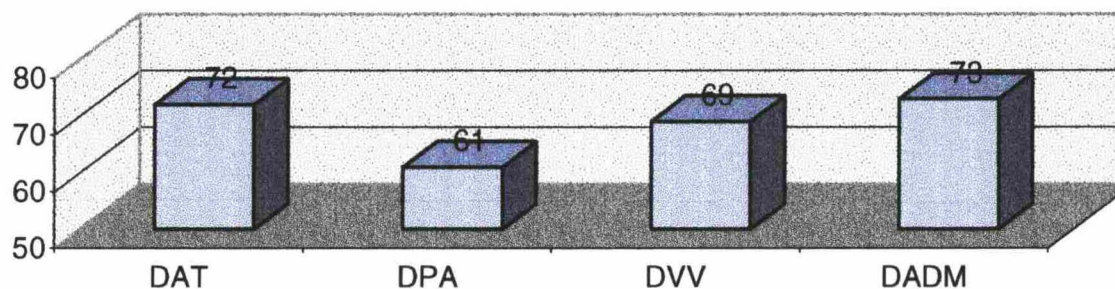
Data 30/12/97

Programa do PQTS	DAT	DPA	DVV	DADM
Programa Placar	8	7	8	9
Programa 5'S	7	7	8	8
Programa Falar	8	7	7	7
Reunião Diária de Avaliação	9	7	8	8
Programa de Treinamento	8	7	8	8
Reunião Gerais de Avaliação	9	6	8	9
S.M.S.C	9	7	9	9
Benchmarking	7	6	6	7
Programa Melhore sua Empresa	7	7	7	8
Total dos Pontos	72	61	69	73
Classificação	2o.	4o.	3o.	1o.
Performance	80%	68%	77%	81%

NOTAS	
0 a 4	Sem comprometimento
5 a 7	Parcial comprometimento
8 a 10	Total comprometimento

Total de Pontos	
0 a 45	Sem comprometimento
46 a 59	Parcial comprometimento
60 a 90	Total comprometimento

Nível de Comprometimento com o PQTS





Solimões

Qualidade que você pode confiar

GEQP - ANO 1998

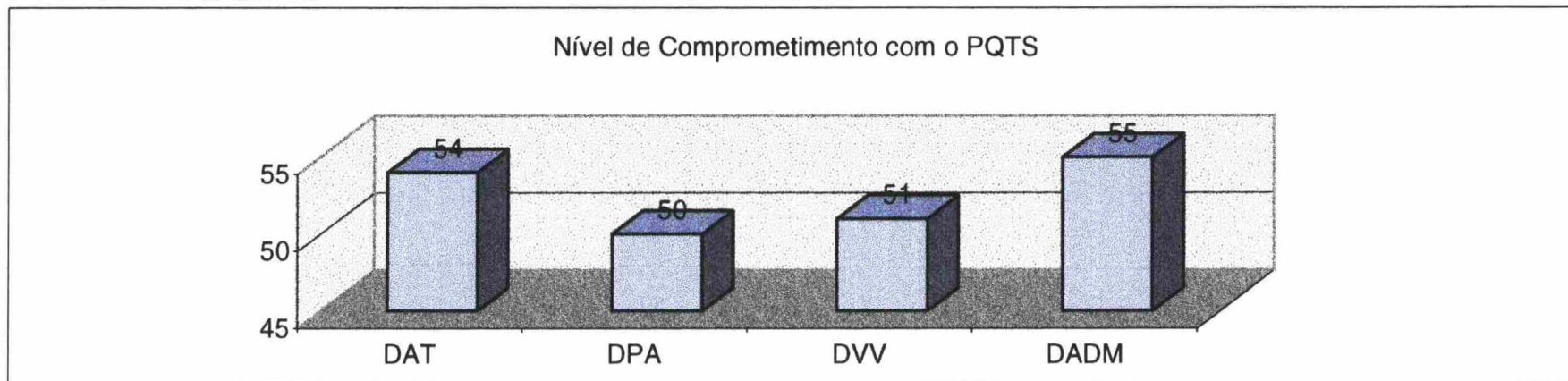
Nível de Comprometimento com p PQTS

Data 30/12/98

Programa do PQTS	DAT	DPA	DVV	DADM
Programa Placar	7	5	7	7
Programa 5'S	6	8	7	7
Programa Falar	0	0	0	0
Reunião Diária de Avaliação	8	5	6	6
Programa de Treinamento	8	7	7	7
Reunião Gerais de Avaliação	7	6	7	8
S.M.S.C	8	7	8	7
Benchmarking	4	5	4	6
Programa Melhore sua Empresa	6	7	5	7
Total dos Pontos	54	50	51	55
Classificação	2o.	4o.	3o.	1o.
Performance	60%	56%	57%	61%

NOTAS	
0 a 4	Sem comprometimento
5 a 7	Parcial comprometimento
8 a 10	Total comprometimento

Total de Pontos	
0 a 45	Sem comprometimento
46 a 59	Parcial comprometimento
60 a 90	Total comprometimento



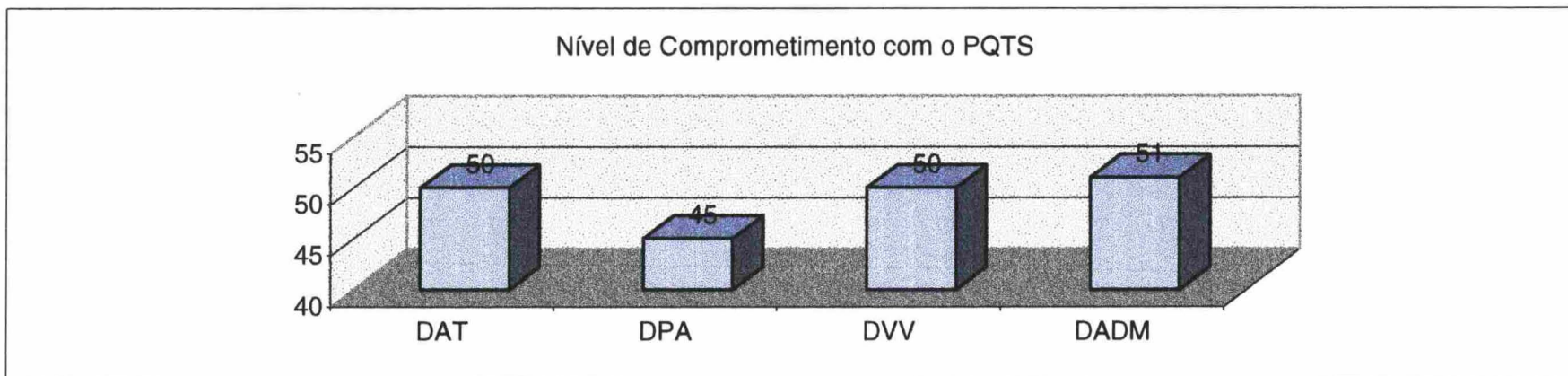
Nível de Comprometimento com p PQTS

Data	30/12/99
------	----------

Programa do PQTS	DAT	DPA	DVV	DADM
Programa Placar	6	5	6	7
Programa 5'S	7	8	7	8
Programa Falar	0	0	0	0
Reunião Diária de Avaliação	5	5	5	5
Programa de Treinamento	7	5	6	6
Reunião Gerais de Avaliação	5	5	6	6
S.M.S.C	8	6	8	7
Benchmarking	5	5	6	5
Programa Melhore sua Empresa	7	6	6	7
Total dos Pontos	50	45	50	51
Classificação	2o.	3o.	2o.	1o.
Performance	56%	50%	56%	57%

NOTAS	
0 a 4	Sem comprometimento
5 a 7	Parcial comprometimento
8 a 10	Total comprometimento

Total de Pontos	
0 a 45	Sem comprometimento
46 a 59	Parcial comprometimento
60 a 90	Total comprometimento



Nível de Comprometimento com p PQTS

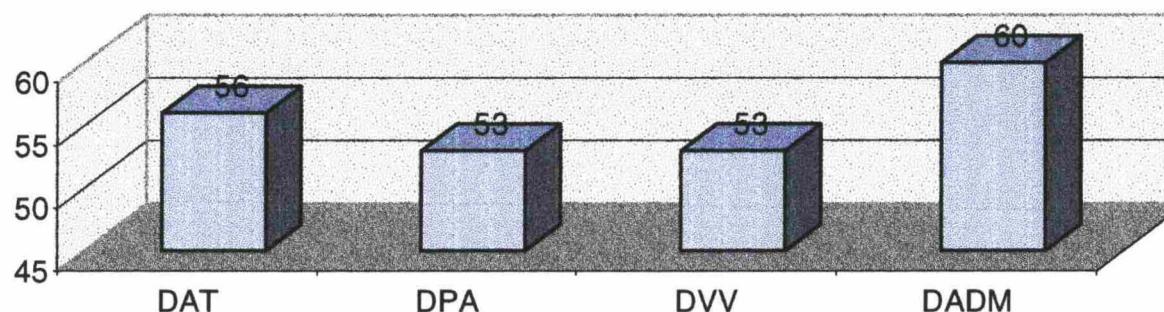
Data	30/12/00
------	----------

Programa do PQTS	DAT	DPA	DVV	DADM
Programa Placar	7	7	6	8
Programa 5'S	8	9	9	9
Programa Falar	0	0	0	0
Reunião Diária de Avaliação	6	6	5	7
Programa de Treinamento	7	7	6	7
Reunião Gerais de Avaliação	8	6	6	7
S.M.S.C	8	6	9	9
Benchmarking	5	5	5	5
Programa Melhore sua Empresa	7	7	7	8
Total dos Pontos	56	53	53	60
Classificação	2o.	3o.	3o.	1o.
Performance	62%	59%	59%	67%

NOTAS	
0 a 4	Sem comprometimento
5 a 7	Parcial comprometimento
8 a 10	Total comprometimento

Total de Pontos	
0 a 45	Sem comprometimento
46 a 59	Parcial comprometimento
60 a 90	Total comprometimento

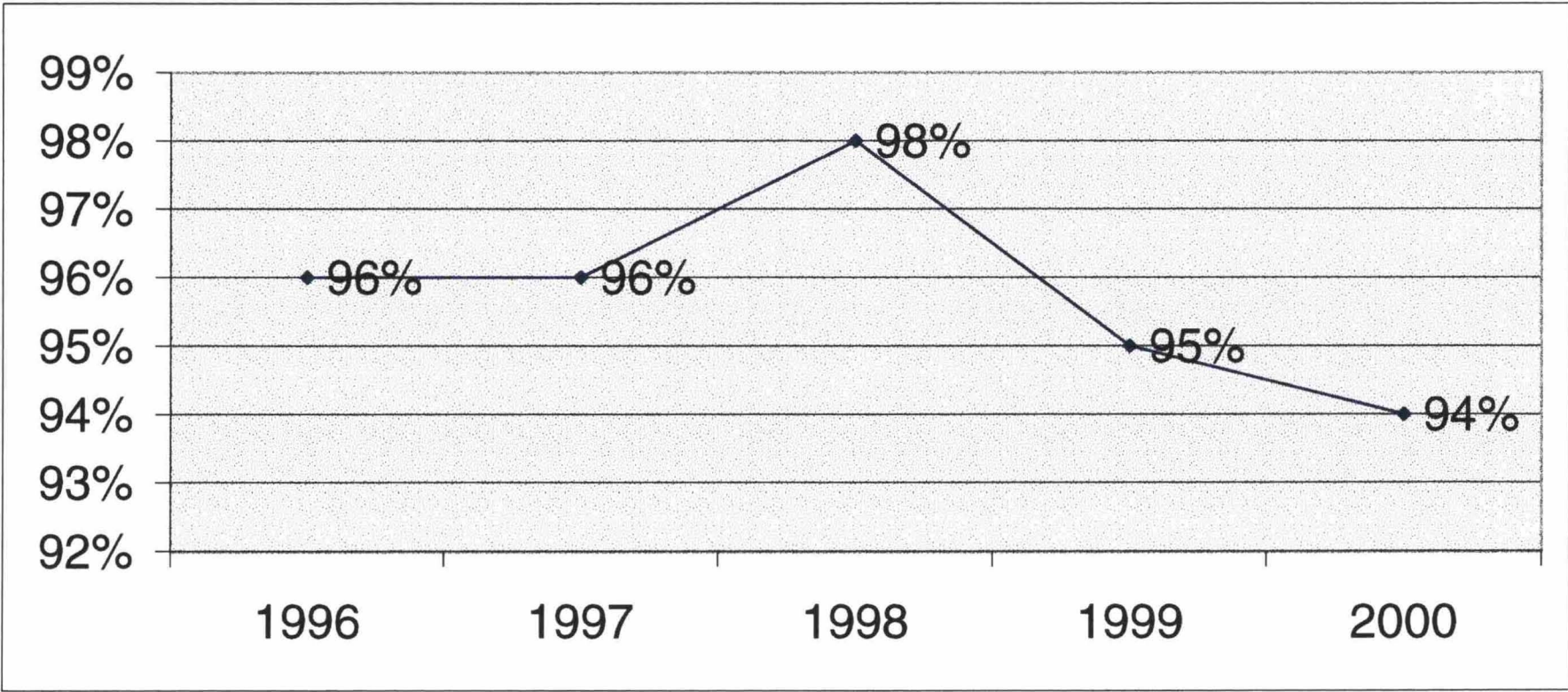
Nível de Comprometimento com o PQTS



Qualidade que você pode confiar
Departamento de Assistência Técnica - DAT

Evolução dos Índices de Satisfação de Clientes - S.M.S.C.

ANOS	1996	1997	1998	1999	2000
Índice de Satisfação de Clientes	96%	96%	98%	95%	94%



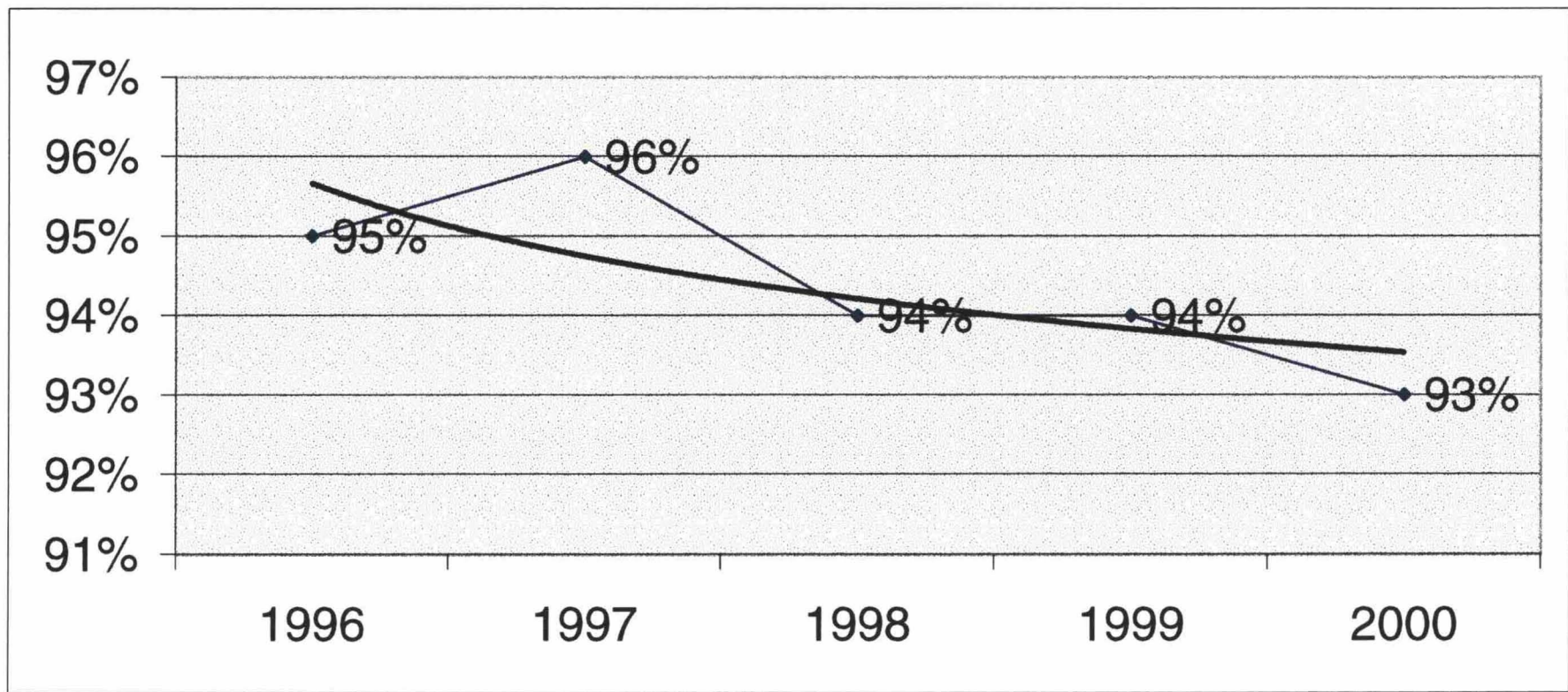


Data 30/12/00

Qualidade que você pode confiar
Departamento de Vendas de Veículos - DVV

Evolução dos Índices de Satisfação de Clientes - S.M.S.C.

ANOS	1996	1997	1998	1999	2000
Índice de Satisfação de Clientes	95%	96%	94%	94%	93%



ANEXO IV

Relatórios da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (apenas os dados relevantes ao estudo)

- Estimativa da frota de autoveículos – 2001
- Empregos – 1957 a 2002
- Concessionárias de automóveis por empresa e unidade da federação – 2001
- Automóveis – produção, vendas internas e exportações – Volkswagen do Brasil Ltda
- Automóveis – produção, vendas internas e exportações

1. Indústria automobilística brasileira

Brazilian automotive industry

1.13 Estimativa da frota de automóveis - 2001

Estimate of vehicle fleet - 2001

Mil unidades / Thousand units

	Automóveis Cars	Comerciais leves Light commercials	Caminhões Trucks	Ônibus Buses	Total Total
Brasil	16.021	2.511	1.243	319	20.093

Distribuição em porcentagem da frota de automóveis por Unidade da Federação

Distribution of vehicle fleet by state - percentage

São Paulo	38,31	33,65	28,98	33,25	37,07
Minas Gerais	10,24	11,13	11,74	10,92	10,45
Rio de Janeiro	9,58	6,47	5,35	9,93	8,94
Rio Grande do Sul	8,69	7,33	9,49	7,58	8,55
Paraná	7,92	8,28	10,95	6,37	8,13
Santa Catarina	4,86	4,26	6,18	3,55	4,85
Goiás	2,67	4,12	3,83	2,86	2,92
Bahia	2,53	3,63	3,24	4,76	2,75
Pernambuco	2,27	2,70	2,82	3,02	2,37
Distrito Federal	2,44	1,79	0,87	2,32	2,26
Ceará	1,72	2,32	2,06	2,21	1,83
Espírito Santo	1,43	1,77	2,32	2,37	1,54
Mato Grosso do Sul	1,11	1,93	1,85	0,98	1,27
Mato Grosso	0,84	1,92	2,16	1,03	1,06
Outros Estados/Other States	5,39	8,71	8,18	8,87	6,03

Fontes/Sources: Estimativa da frota, Anfavea; distribuição da frota (dezembro/2001), Denatran./ Fleet estimate, Anfavea; fleet distribution (December, 2001), Denatran (National Traffic Dept.).

Estimativa da frota de automóveis - Participação em porcentagem por Unidade da Federação - 2001

Estimate of vehicle fleet - Percentage share by state - 2001

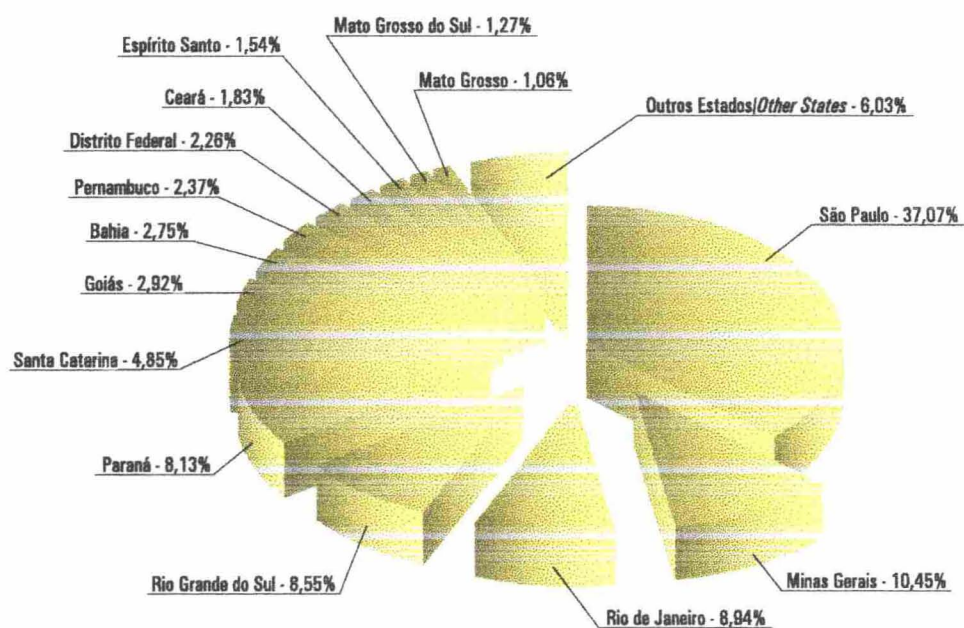


Gráfico / Chart 8

1. Indústria automobilística brasileira

Brazilian automotive industry

1.9 Emprego — 1957/2002

Employment — 1957/2002

Número de pessoas / Number of persons

ANO YEAR	AUTOVEÍCULOS VEHICLES	MÁQUINAS AGRÍCOLAS AUTOMOTRIZES AGRICULTURAL MACHINERY	TOTAL TOTAL
1957	9.773	-	9.773
1962	48.523	1.267	49.790
1967	46.396	2.139	48.535
1972	80.430	7.852	88.282
1977	111.514	18.784	130.298
1982	107.137	17.835	124.972
1987	113.474	27.934	141.408
1990	117.396	20.978	138.374
1991	109.428	15.431	124.859
1992	105.664	13.628	119.292
1993	106.738	13.897	120.635
1994	107.134	15.019	122.153
1995	104.614	10.598	115.212
1996	101.857	9.603	111.460
1997	104.941	10.408	115.349
1998	83.049	10.086	93.135
1999	85.100	9.372	94.472
2000	89.134	9.480	98.614
2001	84.834	9.221	94.055
2002	82.050	9.736	91.786

Notas: 1. Posição em 31 de dezembro de cada ano.

2. A partir de 1997, esta tabela compreende apenas empregos diretos, excluindo os decorrentes da terceirização de atividades.

Notes: 1. Position as of December 31 of each year.









2. After 1997, this table refers only to individuals with employment contracts established with Anfavea member companies in accordance with current laws.

1. Indústria automobilística brasileira

Brazilian automotive industry

1.4 Concessionários de autoveículos por empresa e Unidade da Federação - 2001

Vehicle dealer network by company and by state - 2001

REGIÕES/REGIONS UNIDADES DA FEDERAÇÃO/ STATES	EMPRESAS/COMPANIES								
	 AGRALE	 DAIMLERCHRYSLER	 CHRYSLER DO BRASIL	 FIAT	 Ford		 HONDA		IVECO
NORTE/NORTH	11	7	-	18	12	16	3	1	6
Amazonas	1	1	-	2	1	2	1	-	1
Pará	4	3	-	5	4	5	2	1	2
Rondônia	3	2	-	5	1	3	-	-	1
Acre	1	1	-	1	1	1	-	-	-
Amapá	-	-	-	1	1	1	-	-	-
Roraima	1	-	-	1	1	1	-	-	-
Tocantins	1	-	-	3	3	3	-	-	2
NORDESTE/NORTHEAST	16	32	-	51	53	71	10	2	7
Maranhão	2	1	-	3	3	5	1	-	2
Piauí	2	3	-	3	5	3	1	-	1
Ceará	1	5	-	7	8	10	1	1	1
Rio Grande do Norte	1	3	-	3	3	5	1	-	-
Paraíba	-	2	-	5	4	7	1	-	-
Pernambuco	1	8	-	10	10	15	2	-	1
Alagoas	1	2	-	4	4	6	1	1	-
Sergipe	2	1	-	1	2	3	1	-	1
Bahia	6	7	-	15	14	17	1	-	1
SUDESTE/SOUTHEAST	12	106	4	155	139	233	32	3	18
Minas Gerais	3	26	1	45	34	53	2	1	4
Espírito Santo	-	6	-	6	7	7	1	-	1
Rio de Janeiro	3	14	1	27	21	39	5	-	2
São Paulo	6	60	2	77	77	134	24	2	11
SUL/SOUTH	21	58	3	64	73	90	5	7	15
Paraná	10	20	1	21	19	28	2	3	5
Santa Catarina	8	16	1	19	23	26	2	2	5
Rio Grande do Sul	3	22	1	24	31	36	1	2	5
CENTRO-OESTE/ CENTER-WEST	7	16	-	26	24	27	5	3	4
Mato Grosso	4	4	-	4	8	7	1	1	1
Mato Grosso do Sul	2	4	-	7	7	7	1	1	1
Goiás	1	5	-	10	7	9	1	1	1
Distrito Federal	-	3	-	5	2	4	2	-	1
TOTAL / TOTAL	67	219	7	314	301	437	55	16	50

2. Autoveículos - Produção, vendas internas e exportações Vehicles - Production, domestic sales and exports



Volkswagen do Brasil

Unidades / Units

ANO YEAR	AUTOMÓVEIS CARS			COMERCIAIS LEVES LIGHT COMMERCIALS			CAMINHÕES TRUCKS			ÔNIBUS BUSES			TOTAL TOTAL		
	PRODUÇÃO PRODUCTION	VENDAS INTERNAS DOMESTIC SALES	EXPORTAÇÕES EXPORTS	PRODUÇÃO PRODUCTION	VENDAS INTERNAS DOMESTIC SALES	EXPORTAÇÕES EXPORTS	PRODUÇÃO PRODUCTION	VENDAS INTERNAS DOMESTIC SALES	EXPORTAÇÕES EXPORTS	PRODUÇÃO PRODUCTION	VENDAS INTERNAS DOMESTIC SALES	EXPORTAÇÕES EXPORTS	PRODUÇÃO PRODUCTION	VENDAS INTERNAS DOMESTIC SALES	EXPORTAÇÕES EXPORTS
1957	-	-	-	371	370	-	-	-	-	-	-	-	371	370	-
1958	-	-	-	4.819	4.794	-	-	-	-	-	-	-	4.819	4.794	-
1959	8.445	8.406	-	8.383	8.346	-	-	-	-	-	-	-	16.828	16.752	-
1960	17.059	17.033	-	11.299	11.267	-	-	-	-	-	-	-	28.358	28.300	-
1961	31.025	31.014	-	16.315	16.306	-	-	-	-	-	-	-	47.340	47.320	-
1962	39.189	39.152	-	14.563	14.516	-	-	-	-	-	-	-	53.752	53.668	-
1963	44.230	44.224	-	14.428	14.430	-	-	-	-	-	-	-	58.658	58.654	-
1964	54.040	53.685	-	12.378	12.254	-	-	-	-	-	-	-	66.418	65.939	-
1965	61.917	62.210	-	13.114	13.230	-	-	-	-	-	-	-	75.031	75.440	-
1966	80.024	80.034	-	15.098	15.086	-	-	-	-	-	-	-	95.122	95.120	-
1967	94.830	94.683	-	21.172	21.147	-	-	-	-	-	-	-	116.002	115.830	-
1968	128.089	128.064	-	26.883	26.867	-	-	-	-	-	-	-	154.972	154.931	-
1969	149.927	148.134	-	28.253	28.132	-	-	-	-	-	-	-	178.180	176.266	-
1970	202.806	204.451	13	30.205	30.360	8	-	-	-	-	-	-	233.011	234.811	21
1971	266.965	262.496	552	28.760	27.787	486	-	-	-	-	-	-	295.725	290.283	1.038
1972	307.915	295.786	6.388	35.618	34.672	816	-	-	-	-	-	-	343.533	330.458	7.204
1973	333.751	328.161	13.656	45.619	43.225	1.861	-	-	-	-	-	-	379.370	371.386	15.517
1974	406.611	355.514	47.028	52.343	45.763	6.499	-	-	-	-	-	-	458.954	401.277	53.527
1975	443.185	391.215	51.523	59.395	52.114	7.649	-	-	-	-	-	-	502.580	443.329	59.172
1976	463.356	402.258	59.853	66.280	59.556	6.141	-	-	-	-	-	-	529.636	461.814	65.994
1977	429.048	379.363	51.444	43.144	41.362	2.298	-	-	-	-	-	-	472.192	420.725	53.742
1978	467.040	407.374	59.170	51.563	44.675	5.200	-	-	-	-	-	-	518.603	452.049	64.370
1979	475.366	423.997	48.506	50.337	40.660	8.954	-	-	-	-	-	-	525.703	464.657	57.460
1980	467.974	385.775	57.137	46.263	30.023	15.085	-	-	-	-	-	-	514.237	415.798	72.222
1981	254.003	205.290	65.013	41.300	24.771	17.856	1.488	1.344	37	-	-	-	296.791	231.405	82.906
1982	270.167	249.728	23.607	53.975	36.952	13.652	2.073	2.060	11	-	-	-	326.215	288.740	37.270
1983	310.778	253.226	56.642	30.576	28.072	6.645	2.594	2.561	121	-	-	-	343.948	283.859	63.408
1984	266.066	221.762	46.172	36.631	34.161	3.156	5.396	5.016	355	-	-	-	308.093	260.939	49.683
1985	307.457	235.834	68.922	38.525	32.744	5.672	11.987	10.262	1.523	-	-	-	357.969	278.840	76.117
1986	333.359	278.584	53.246	39.332	36.506	3.313	15.245	14.518	649	-	-	-	387.936	329.608	57.208
1987	270.153	144.414	130.947	39.026	33.245	5.994	11.548	9.883	1.657	74	46	39	320.801	187.588	138.637
1988	313.958	218.903	96.058	48.035	41.109	5.808	9.261	7.536	1.849	346	141	199	371.600	267.689	103.914
1989	268.940	212.362	57.049	46.649	42.884	5.001	8.163	6.419	1.865	357	140	221	324.109	261.805	64.136
1990	234.978	212.844	20.122	45.708	44.188	1.340	7.988	7.106	736	139	101	36	288.813	264.239	22.234
1991	240.680	219.218	22.812	46.635	42.440	4.173	5.997	5.408	231	133	105	6	293.445	267.171	27.222
1992	288.784	232.434	60.002	55.484	47.999	7.671	3.124	2.981	615	217	73	127	347.609	283.487	68.415
1993	379.920	325.629	64.879	71.873	62.736	9.131	6.212	5.113	719	1.471	1.099	136	459.476	394.577	74.865
1994	415.859	367.321	69.230	82.684	71.754	10.748	8.642	8.381	608	1.218	1.289	125	508.403	448.745	80.711
1995	492.645	490.766	65.288	89.753	83.930	5.691	14.353	10.636	1.982	2.008	1.549	45	598.759	586.881	73.006
1996	524.516	501.619	78.783	90.760	82.282	7.786	10.461	7.417	1.138	1.190	1.320	53	626.927	592.638	87.760
1997	552.575	496.907	118.211	89.658	80.422	9.078	6.697	8.337	1.735	2.042	2.301	46	650.972	587.967	129.070
1998	406.858	362.437	116.913	71.518	60.448	11.597	9.833	8.700	1.066	2.783	2.521	257	490.992	434.106	129.833
1999	334.373	318.633	45.958	43.216	42.356	5.787	10.641	9.573	1.072	1.741	1.760	47	389.971	372.322	52.864
2000	440.989	347.863	105.372	49.882	44.154	7.639	14.631	13.660	1.316	3.951	3.451	387	509.453	409.128	114.714
2001	466.462	369.716	113.200	51.564	46.797	6.498	18.989	17.844	766	4.639	3.985	585	541.654	438.342	121.049
2002	451.865	320.051	133.660	42.101	38.070	3.573	18.570	18.184	710	5.051	4.311	695	517.587	380.616	138.638

2. Autoveículos - Produção, vendas internas e exportações Vehicles - Production, domestic sales and exports



Volkswagen do Brasil

Vendas internas por origem do produto

Domestic sales by origin of product

Unidades / Units

ANO YEAR	AUTOMÓVEIS CARS			COMERCIAIS LEVES LIGHT COMMERCIALS			CAMINHÕES TRUCKS			ÔNIBUS BUSES			TOTAL TOTAL		
	Nacionais Nationally Manufactured	Importados Imported	Total	Nacionais Nationally Manufactured	Importados Imported	Total	Nacionais Nationally Manufactured	Importados Imported	Total	Nacionais Nationally Manufactured	Importados Imported	Total	Nacionais Nationally Manufactured	Importados Imported	Total
1992	228.650	3.784	232.434	47.999	-	47.999	2.981	-	2.981	73	-	73	279.703	3.784	283.487
1993	315.377	10.252	325.629	62.736	-	62.736	5.113	-	5.113	1.099	-	1.099	384.325	10.252	394.577
1994	348.509	18.812	367.321	71.754	-	71.754	8.381	-	8.381	1.289	-	1.289	429.933	18.812	448.745
1995	426.782	63.984	490.766	83.930	-	83.930	10.636	-	10.636	1.549	-	1.549	522.897	63.984	586.881
1996	445.057	56.562	501.619	82.282	-	82.282	7.417	-	7.417	1.320	-	1.320	536.076	56.562	592.638
1997	430.877	66.030	496.907	80.422	-	80.422	8.337	-	8.337	2.301	-	2.301	521.937	66.030	587.967
1998	291.760	70.677	362.437	59.615	833	60.448	8.700	-	8.700	2.521	-	2.521	362.596	71.510	434.106
1999	287.793	30.840	318.633	38.287	4.069	42.356	9.573	-	9.573	1.760	-	1.760	337.413	34.909	372.322
2000	335.345	12.518	347.863	42.046	2.108	44.154	13.660	-	13.660	3.451	-	3.451	394.502	14.626	409.128
2001	356.090	13.626	369.716	45.457	1.340	46.797	17.844	-	17.844	3.985	-	3.985	423.376	14.966	438.342
2002	316.094	3.957	320.051	37.967	103	38.070	18.184	-	18.184	4.311	-	4.311	376.556	4.060	380.616

Em produção e exportações, inclui Audi a partir de 1999. Em vendas internas, inclui Audi a partir de 1999 e Seat a partir de 1995. / In production and exports, Audi is included as from 1999. In domestic sales, Audi is included as from 1999, and Seat from 1995 onwards.

- De 1957 a 1991, as vendas são unicamente de autoveículos nacionais.
- From 1957 to 1991, only Brazilian-made vehicles were sold.

2. Autoveículos - Produção, vendas internas e exportações Vehicles - Production, domestic sales and exports

2.4 Vendas internas (nacionais e importados) - 1957/2002 Domestic sales (nationally manufactured and imported vehicles) - 1957/2002

ANO YEAR	AUTOMÓVEIS CARS	COMERCIAIS LEVES LIGHT COMMERCIALS	CAMINHÕES TRUCKS	ÔNIBUS BUSES	Unidades/Units
					TOTAL TOTAL
1957	1.172	9.838	18.063	1.904	30.977
1958	3.682	26.527	27.384	3.333	60.926
1959	14.371	41.988	37.211	3.159	96.729
1960	40.980	48.517	38.053	3.949	131.499
1961	60.132	55.326	26.289	3.050	144.797
1962	83.541	67.068	36.194	3.349	190.152
1963	94.619	55.184	21.536	2.420	173.759
1964	103.427	53.680	21.174	2.624	180.905
1965	114.882	47.765	22.451	2.956	188.054
1966	127.865	59.532	30.547	3.632	221.576
1967	139.211	55.304	27.609	4.788	226.912
1968	164.341	66.814	40.458	7.002	278.615
1969	241.542	62.891	39.433	5.627	349.493
1970	308.024	66.390	38.167	4.123	416.704
1971	395.266	72.378	37.643	4.336	509.623
1972	457.124	89.732	50.342	4.222	601.420
1973	557.692	106.318	64.818	6.400	735.228
1974	639.668	116.825	71.433	7.167	835.093
1975	661.332	118.314	69.901	8.931	858.478
1976	695.207	114.971	74.971	10.986	896.135
1977	678.824	71.861	90.247	12.038	852.970
1978	797.942	83.668	78.891	11.861	972.362
1979	828.733	95.957	78.706	11.529	1.014.925
1980	793.028	93.768	81.933	11.532	980.261
1981	447.608	68.000	55.938	9.179	580.725
1982	556.229	85.763	41.257	8.045	691.294
1983	608.499	78.085	34.573	6.575	727.732
1984	532.235	95.966	42.884	5.997	677.082
1985	602.069	98.306	55.664	7.141	763.180
1986	672.384	114.002	71.854	8.488	866.728
1987	410.260	103.372	56.385	10.068	580.085
1988	556.744	123.092	54.912	12.968	747.716
1989	566.582	137.380	48.178	9.485	761.625
1990	532.906	128.431	41.313	10.091	712.741
1991	597.892	134.552	41.464	16.865	790.773
1992	596.964	127.687	25.659	13.706	764.016
1993	903.828	177.558	38.383	11.396	1.131.165
1994	1.127.673	202.786	52.349	12.595	1.395.403
1995	1.407.073	245.205	58.734	17.368	1.728.380
1996	1.405.545	267.591	42.134	15.518	1.730.788
1997	1.569.727	303.938	54.931	14.862	1.943.458
1998	1.211.885	254.538	52.768	15.761	1.534.952
1999	1.011.847	183.762	50.665	10.679	1.256.953
2000	1.176.774	227.059	69.209	16.439	1.489.481
2001	1.295.096	216.091	73.517	16.578	1.601.282
2002	1.229.550	175.067	66.506	16.534	1.487.657

Fontes / Sources: Abeiva, Anfavea.

Nota/Note: Nesta tabela, consideram-se as vendas de importados a partir de 1990. / In this table sales of imported vehicles have been considered as from 1990.

ANEXO V

Relatório da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – FENABRAVE (apenas os dados importantes ao estudo)

- Evolução da Distribuição de Veículos
- Evolução da Economia Brasileira
- Evolução da Indústria de Automóveis
- Perfil e Distribuição das concessionárias associadas no território nacional
- Frota circulante
- Vendas a varejo 1999
- Vendas a varejo 2000

EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS NO BRASIL

DATA	FATO
1893	Chega o primeiro carro ao Brasil
1910	Agentes Importadores vendem carros
1920	Surgem os primeiros Revendedores Autorizados
Anos 50	Novos Contratos de Concessão
1961	Acovesp - Criada Associação dos Concessionários de Veículos de SP
1965	Abrave - Surge Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos
1966	Abrave forma Comissões Internas de Estudo
1967	Surgem Diretoria de Relações com as Fábricas
1967	I Congresso dos Revendedores Autorizados da Regional Brasília
1972/74	Surgem as primeiras Associações de Marca
1973	Associação Latino-Americana de Distribuidores de Veículos Automotores - surge a ALADDA
1975	Renato Ferrari coordena texto para projeto-de-lei
1977	Lei do Setor Automotivo aprovada no Congresso Nacional
1978	Presidente Ernesto Geisel veta a lei do setor
1979	Distribuidores e Fabricantes reapresentam texto conjunto
1979	Presidente João Figueiredo sanciona Lei Renato Ferrari 6729
1979	Acontece em Brasília o Primeiro Congresso Nacional da Abrave
1983	Primeira Convenção da Categoria
1989	Transformação da ABRAVE em Fenabreve
1990	Fenabreve constrói instalações em Brasília
1990	Lei 8.132 altera artigos da LEI 6729/79
1990	Fundação da Fenacodiv
1992	Fenabreve participa das Câmaras Setoriais que lançam Projeto "Carro Popular". Concessionários abrem mão de 2,5% de suas margens de comercialização para alavancar vendas.
1996	Projeto Solução/Fenabreve beneficia menor carente
1996	Fenabreve leva projeto de Renovação de Frota ao Governo
1997	Fenabreve ganha nova sede
1998	Fenabreve muda estrutura - Entidade passa a ter presidente profissional
1998	Fenabreve lança movimento Rentabilidade Já!
1999	Ação Já! É criada como nova bandeira de luta da categoria dos distribuidores
1999	Distribuidores de veículos integram Acordos Emergenciais entre Governo, setor automotivo e trabalhadores.
2000	Fenabreve vai ao CADE defender uma relação mais justa entre montadoras e concessionárias
2000	Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, participa da Abertura do X Congresso Fenabreve, na Bahia.
2003	Fenabreve leva ao Governo Lula o Relatório Analítico do Setor

	e propostas para colaborar com os programas “Fome Zero” e “Primeiro Emprego”
2003	Waldemar Verdi Jr., vice-presidente da Fenabrave, passa a fazer parte do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Lula.

EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

DATA	FATO
1918/1920	Sistema CKD - Primeiras Montadoras no Brasil
1941	Getúlio Vargas funda a Cia. Siderúrgica Nacional – CSN
1950	Volkswagen monta o Fusca no Brasil, ainda com peças importadas
1953	Volkswagen do Brasil atrai fabricantes de autopeças
1956	Presidente JK cria o GEIA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística
1956	Mercedes-Benz inaugura fábrica de caminhões em São Bernardo do Campo – SP
1956	Surge a Anfavea - Assoc. Nac. dos Fabricantes de Veículos Automotores
1958	Sedan-Turismo, da DKW-Vemag é apresentado - primeiro carro com 50% das peças nacionalizadas
1969	Indústria comemora 2 milhões de carros produzidos no Brasil
1974	Produção chega a 905 mil unidades ao ano
1977	Produção cai 7%
1981	Indústria produz 67% do que produziu em 1980
1986	Plano Cruzado - Procura é maior que a oferta
1990	Crise econômica leva a demissões na Indústria Automobilística
1992	Criação do Projeto "Carro Popular" – concessionárias abrem mão de 2,5% das margens de comercialização.
1995	Indústria produz 1.629.008 unidades
1995	Indústria brasileira enfrenta a "Febre dos Importados"
1997	Produção recorde – 2.069.703 veículos - Fonte: Anfavea.
1998	Queda na produção anual de 23,38% – Reflexo Crise Asiática e Russa. Fonte: Anfavea.

EVOLUÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA

DATA	FATO
1903	Brasil agrário-exportador
1910-1920	Começa processo industrial no Brasil
1930	Indústria é principal atividade econômica
Anos 50	Presidente JK - Brasil deve crescer 50 anos em 5
1961	Presidente Jânio Quadros renuncia e país amarga crise econômica e política
1965	Economia dá sinais de recuperação
1968/73	PIB cresce 11% ao ano - É o "Milagre Brasileiro"
1973/74	Crise do petróleo
1979	Brasil lança projeto Pró-Álcool
1980	Inflação bate 110% ao ano
1986	Governo Sarney lança o Plano Cruzado
1987	Brasil pede Moratória ao FMI
1990	Plano Collor - Poupança é Confiscada
1990/91	Plano Collor II – Abertura de Mercado para Importação de Veículos (115 unidades importadas)
1991	Câmaras Setoriais são ativadas
1994	Plano Real - Moeda brasileira ganha estabilidade (R\$ 1,00 = US\$1,00)
1994/2000	Governo conserva juros altos para manter economia estável
1999	Brasil pede ajuda ao FMI
1999	Governo promove acordos emergenciais no setor automotivo com redução de impostos para manutenção de empregos.
1999	Maxidesvalorização do Real diante do dólar (Fev. 1999: US\$1,00 = R\$2,06)
2000	Brasil anuncia recuperação gradual da economia
2002	Brasil recorre ao FMI (US\$30 bilhões)
2003	Reformas Previdenciária, Tributária e Controle Inflacionário são plataformas do Governo Lula. Governo lança projetos contra a fome e para geração de empregos. Taxa de Juros permanece em alta para conter inflação.

Perfil e Distribuição das Concessionárias Associadas no Território Brasileiro

	2002		2001		2000	
	Empregos	Conc. por Estado	Empregos	Conc. por Estado	Empregos	Conc. por Estado
AC	780	13	840	14	780	13
AL	2.640	44	2.640	44	2400	40
AM	1.740	29	1.740	29	1440	24
AP	600	10	540	9	420	7
BA	12.120	202	10.860	181	10800	180
CE	5.580	93	4.980	83	4440	74
DF	3.060	51	2.760	46	2760	46
ES	5.280	88	5.040	84	4860	81
GO	8.880	148	7.860	131	7260	121
MA	3.720	62	3.720	62	3420	57
MG	30.660	511	28.800	480	28200	470
MT	6.900	115	6.540	109	6000	100
MS	5.460	91	4.920	82	4680	78
PA	4.920	82	4.560	76	3960	66
PB	3.420	57	3.120	52	2700	45
PE	8.160	136	7.620	127	7020	117
PI	2.940	49	2.760	46	2940	49
PR	20.100	335	19.260	321	19560	326
RJ	18.240	304	15.600	260	16440	274
RN	3.060	51	2.820	47	2580	43
RO	3.060	51	3.120	52	2520	42
RR	600	10	660	11	420	7
RS	26.280	438	24.480	408	24120	402
SC	18.300	305	17.640	294	17760	296
SE	2.280	38	2.220	37	1860	31
SP	73.560	1226	70.680	1178	67140	1119
TO	2.220	37	1.740	29	1380	23
TOTAL	274.560	4576	257.520	4292	247860	4131

Perfil de Concessionárias

- Empresas de pequeno e médio porte
 - Capital 100% Nacional
- Atividade altamente pulverizada pelos municípios

VENDAS A VAREJO 1999

- ▶ O ano de 1999 encerra-se com um volume de 1.223.405 unidades para Autos, Comerciais leves, Caminhões e Máquinas Agrícolas e 433.786 unidades para motos, representando uma redução de 21,47% e 3,91% respectivamente em relação a 1998. Foi portanto, com exceção para o segmento de motocicletas o pior ano desde 1994, voltando ao níveis de 1993 inclusive para Máquinas Agrícolas apesar do pequeno crescimento deste segmento em relação a 1998.
- ▶ 1999 foi caracterizado pelo vai e vem dos acordos emergênciais, o que trouxe grande instabilidade ao mercado. Importante lembrar que a previsão da FENABRAVE, notadamente para o segmento de Autos e Comerciais leves (que foi o mais afetado pelos acordos emergênciais), foi acertada com o volume de 1.144.524 unidades vendidas contra 1.141.000 previstos. Redução portanto de 23,21% em relação a 1998.

Segmento	1999			1998		VARIACÃO PERCENTUAL			PARTICIPAÇÃO % NO ACUMUL.	
	Nov (A)	Out (B)	ACUMUL. (C)	Nov (D)	ACUMUL. (E)	(A/B)	(A/D)	(C/E)	1999	1998
a)Autos	64.201	65.483	904.263	89.552	1.125.156	-1,96	-28,31	-19,63	58,65	60,59
b)C. Leves	11.406	11.680	166.166	17.788	240.255	-2,35	-35,88	30,84	10,78	12,94
(a + b)	75.607	77.163	1.070.429	107.340	1.365.411	-2,02	-29,56	-21,60	69,43	73,53
c)Caminhões	4.135	3.484	42.373	3.313	48.265	18,69	24,81	-12,21	2,75	2,60
d)Ônibus	659	692	10.160	722	14.967	-4,77	-8,73	-32,12	0,66	0,81
(c + d)	4.794	4.176	52.533	4.035	63.232	14,80	18,81	-16,92	3,41	3,41
e)Máq. Agr.	1.316	1.805	19.500	1.157	19.538	-27,09	13,74	-0,19	1,26	1,05
f)Motos	36.714	35.882	399.286	34.700	408.846	2,32	5,80	-2,34	25,90	22,02
TOTAL	118.431	119.026	1.541.748	147.232	1.857.027	-0,50	-19,56	-16,98	100,00	100,00

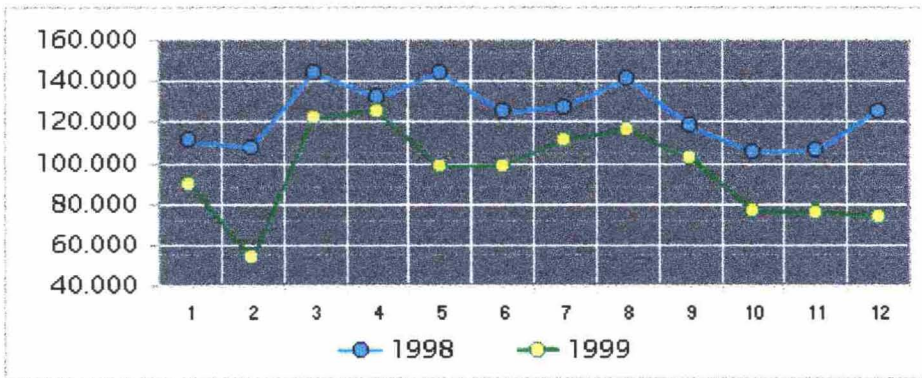
COMPARATIVO 1998/1999 AUTOMÓVEIS E COMERCIAIS LEVES

Autos	Jan	Fev	Mar*	Abr*	Mai	Jun**	Jul**	Ago**	Set**	Out	Nov	Dez	Total
1998	91.223	89.003	120.207	109.486	118.569	101.199	103.390	117.183	97.849	87.764	89.463	105.759	1.233.093
1999	73.983	44.579	103.622	106.913	81.458	83.286	95.450	98.557	86.731	65.483	64.201	62.917	967.180

C. Leves	Jan	Fev	Mar*	Abr*	Mai	Jun**	Jul**	Ago**	Set**	Out	Nov	Dez	Total
1998	19.721	18.053	24.219	22.650	25.718	24.258	24.164	23.826	20.207	17.396	17.106	19.303	258.619
1999	15.288	9.068	19.021	18.819	16.892	15.213	15.730	17.579	15.470	11.680	11.406	11.178	177.344

Total	Jan	Fev	Mar*	Abr*	Mai	Jun**	Jul**	Ago**	Set**	Out	Nov	Dez	Total
1998	110.944	107.056	144.426	132.136	144.287	125.457	127.554	141.009	118.056	105.160	106.569	125.062	1.487.716
1999	89.271	53.647	122.643	125.732	98.350	98.499	111.180	116.136	102.201	77.163	75.607	74.095	1.144.524

* Acordo Emergencial 1 (em 1999) ** Acordo Emergencial 2 (em 1999)



Vendas de Automóveis e Comerciais Leves

Automóveis	Jan	Fev	Mar*	Abr*	Mai	Jun**	Jul**	Ago**	Set**	Out	Nov	Dez	TOTAL	Aumento
2.000	65.142	83.464	88.480	85.807	95.745	88.497	95.077	105.355	92.647	105.898	101.894	117.834	1.125.640	17,43%
1.999	77.007	54.050	85.474	94.315	88.316	74.654	86.387	95.721	79.525	76.202	59.106	86.796	959.553	-

Comerciais Leves	Jan	Fev	Mar*	Abr*	Mai	Jun**	Jul**	Ago**	Set**	Out	Nov	Dez	TOTAL	Aumento
2.000	15.143	18.027	18.428	18.406	21.272	20.634	21.787	23.415	22.085	22.203	23.324	26.861	251.805	27,48%
1.999	15.991	11.846	15.914	17.778	19.273	16.092	16.224	18.171	18.157	17.729	13.947	17.172	197.394	-

Autos e Com. Leves	Jan	Fev	Mar*	Abr*	Mai	Jun**	Jul**	Ago**	Set**	Out	Nov	Dez	TOTAL	Aumento
2.000	80.285	101.491	106.908	104.213	117.017	109.131	116.864	126.770	114.732	128.101	125.218	144.715	1.377.445	19,96%
1.999	92.998	65.898	101.388	112.093	107.589	90.746	102.611	113.892	97.682	95.931	73.053	103.968	1.156.947	-

* I Acordo Emergencial - 1999 ** II Acordo Emergencial - 1999

Fonte: RENA VAN

Assessoria Econômica
FENABRAVE

ANEXO VI

Questionários da pesquisa de campos com os empregados da empresa

- Percepção quanto a *Qualidade e Produtividade* de sua empresa
- Percepção quanto a sua própria *Qualidade e Produtividade*
- Percepção quanto a *Qualidade e Produtividade* dos gerentes e chefes
- Percepção quanto a *Qualidade e Produtividade* da alta administração

PESQUISA DE CAMPO QUESTIONÁRIO

1. FINALIDADE.

Esta pesquisa tem por finalidade dar subsídios ao pesquisador na elaboração de sua dissertação de mestrado baseada no tema: GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL - A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL COMO ESTRATÉGIA DE PRODUTIVIDADE. O CASO DA CONCESSIONÁRIA VOLKSVAGEN “SOLIMÕES VEÍCULOS” DA CIDADE DE MANAUS.

2. RESUMO DO TRABALHO PESQUISADO.

A dissertação trata-se de um “estudo de caso – *ex post facto*” que tem como objetivo mostrar, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa Solimões Veículos – Concessionária Volkswagen de Manaus, como a *Gestão pela Qualidade Total - GQT* pode influenciar suas *produtividades*. O período analisado é de julho de 1996 a dezembro de 2000. A metodologia utilizada será, basicamente, uma “pesquisa bibliográfica”, onde serão analisadas as literaturas existentes a respeito dos temas “*Gestão pela Qualidade Total*” e “*Produtividade*”, e uma “pesquisa de campo”, onde se procurará mostrar, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa estudada, a influencia da *GQT* em suas *produtividades*.

3. INFORMAÇÕES.

Todas as informações prestadas pelo entrevistado serão totalmente confidenciais e restritas ao âmbito esta pesquisa. O pesquisador é o responsável direto pelo total sigilo das informações. Todos os dados serão agrupados e descritos quantitativamente na dissertação, não sendo citados nomes nem qualquer outro dado que possa identificar a pessoa amostrada.

4. METODOLOGIA DO QUESTIONÁRIO.

O pesquisado deve expressar sua percepção através da marcação de um “X” no conceito que melhor representa sua opinião a respeito do fato perguntado. Não poderá ser marcado mais de um conceito para a mesma pergunta.

Os critérios de conceito são: 1 = Nunca; 2 = Poucas vezes; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre.

Ao final do questionário, o pesquisado poderá fazer comentários livres a respeito do tema pesquisado (a seu critério e não obrigatório).

PESQUISADO:

Elementos da *Gestão pela Qualidade Total - GQT* a serem analisados:

- ✓ Melhoria contínua.
- ✓ Enfoque no cliente.
- ✓ Responsabilidade universal.
- ✓ Prevenção.

1. Sua percepção quanto a *Qualidade e Produtividade* de sua empresa.

Marque um “X” no número que representa a sua opinião sincera a respeito da pergunta que lhe está sendo formulada.

Nr	Pergunta	Resposta				
		1	2	3	4	5
01	A empresa tem uma visão de satisfazer o cliente?					
02	A empresa define seus objetivos em termos de melhores serviços aos clientes?					
03	São adotadas sugestões de aprimoramento da qualidade dadas pelo pessoal?					
04	Todos os colaboradores são apresentados as filosofias da qualidade da empresa?					
05	Qualidade faz parte do planejamento de todos os trabalhos?					
06	As pessoas são treinadas para fazer bem seus trabalhos?					
07	As ferramentas da qualidade são utilizadas para a avaliação e prevenção de problemas?					
08	A empresa incentiva e premia aqueles que se destacam na qualidade e produtividade de seus trabalhos?					
09	A empresa incentiva trabalhos em equipe com vistas a melhoria de sua qualidade e produtividade?					
10	A <i>Gestão pela Qualidade Total - GQT</i> é vista como uma ferramenta que auxiliar na melhoria da produtividade da empresa?					

Critério de Conceito: 1 = Nunca; 2 = Poucas vezes; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre.

2. Sua percepção quanto a sua própria *Qualidade e Produtividade*.

Marque um “X” no número que representa a sua opinião sincera a respeito da pergunta que lhe está sendo formulada.

Nr	Pergunta	Resposta				
		1	2	3	4	5
01	Qualidade é o elemento chave de seu trabalho?					
02	Ter qualidade é fazer bem feito da primeira vez?					
03	Você dedica parte de seu dia de trabalho procurando como fazer melhor suas tarefas?					
04	A qualidade tem lhe ajudado a fazer trabalhos de maneira mais rápida e ao menor custo?					
05	As ferramentas da qualidade são úteis para a melhoria contínua de seus trabalhos?					
06	Ser produtivo é produzir mais pelo menor custo?					
07	O treinamento melhora sua qualidade e sua produtividade?					
08	Você tem consciência de suas responsabilidades e metas dentro da empresa?					
09	Você tem uma atitude de prevenir os possíveis problemas que possam ocorrer em seu trabalho?					
10	A <i>Gestão pela Qualidade Total</i> tem influenciado na sua produtividade?					

Critério de Conceito: 1 = Nunca; 2 = Poucas vezes; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre.

3. Sua percepção quanto a *Qualidade e Produtividade* dos gerentes e chefes.

Marque um "X" no número que representa a sua opinião sincera a respeito da pergunta que lhe está sendo formulada.

Nr	Pergunta	Resposta				
		1	2	3	4	5
01	Seu gerente/chefe é focado no cliente?					
02	Seu gerente/chefe trabalha de maneira a prevenir problemas quanto aos serviços prestados pela empresa?					
03	Seu gerente/chefe utiliza as ferramentas da qualidade para a prevenção e a melhoria contínua de seu departamento?					
04	Seu gerente/chefe conversa com seus subordinados e está disposto a escutar seus problemas?					
05	Seu gerente/chefe lhe treina com o objetivo de melhorar seus trabalhos?					
06	Seu gerente/chefe sabe elogiar os trabalhos que são bem executados?					
07	Seu gerente/chefe define bem os objetivos da qualidade e produtividade de seu departamento?					
08	Seu gerente/chefe age em cima de fato e dados na solução de problemas?					
09	Seu gerente/chefe acompanha o desenvolvimento da qualidade e produtividade de seu departamento?					
10	Seu gerente/chefe utiliza a <i>Gestão pela Qualidade Total</i> como ferramenta de produtividade de seu departamento?					

Critério de Conceito: 1 = Nunca; 2 = Poucas vezes; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre.

4. Sua percepção quanto a *Qualidade e Produtividade* da alta administração.

Marque um “X” no número que representa a sua opinião sincera a respeito da pergunta que lhe está sendo formulada.

Nr	Pergunta	Resposta				
		1	2	3	4	5
01	A alta administração de sua empresa é comprometida com a qualidade e produtividade e tem nisto a mais alta prioridade?					
02	A alta administração de sua empresa demonstra um comportamento de melhoria contínua da qualidade?					
03	A alta administração de sua empresa passa grande parte do tempo promovendo a filosofia da qualidade?					
04	É visível que a alta administração utiliza as ferramentas da qualidade para a melhoria de seus trabalhos?					
05	A alta administração acompanha o desenvolvimento da qualidade da empresa?					
06	A alta administração de sua empresa é focada no cliente?					
07	A alta administração de sua empresa conversa com seus colaboradores e está disposta a escutar seus problemas?					
08	A alta administração de sua empresa age em cima de fato e dados na solução de problemas?					
09	A alta administração de sua empresa tem uma orientação a prevenção de problemas?					
10	A alta administração de sua empresa vê a <i>Gestão pela Qualidade Total</i> como a principal ferramenta de produtividade?					

FGV/EBAP/ISAE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISADOR: Mário de Queiroz Pierre Filho
ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Cesar Araujo

Comentários livres:
(caso você queira fazer)

ANEXO VII

Questionários da pesquisa de campo com os dirigentes da empresa

- Analise da comunicação
- Analise da *GQT*
- Procedimentos de avaliação

Manaus-Am, de março de 2001

**PESQUISA DE CAMPO
QUESTIONÁRIO**

1. FINALIDADE.

Esta pesquisa tem por finalidade dar subsídios ao pesquisador na elaboração de sua dissertação de mestrado baseada no tema: GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL - A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL COMO ESTRATÉGIA DE PRODUTIVIDADE. O CASO DA CONCESSIONÁRIA VOLKSVAGEN “SOLIMÕES VEÍCULOS” DA CIDADE DE MANAUS.

2. RESUMO DO TRABALHO PESQUISADO.

A dissertação trata-se de um “estudo de caso – *ex post facto*” que tem como objetivo mostrar, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa Solimões Veículos – Concessionária Volkswagen de Manaus, como a *Gestão pela Qualidade Total - GQT* pode influenciar suas *produtividades*. O período analisado é de julho de 1996 a dezembro de 2000. A metodologia utilizada será, basicamente, uma “pesquisa bibliográfica”, onde serão analisadas as literaturas existentes a respeito dos temas “*Gestão pela Qualidade Total*” e “*Produtividade*”, e uma “pesquisa de campo”, onde se procurará mostrar, a partir das percepções e manifestações dos dirigentes e empregados da empresa estudada, a influencia da *GQT* em suas *produtividades*.

3. INFORMAÇÕES.

Todas as informações prestadas pelo entrevistado serão totalmente confidenciais e restritas ao âmbito esta pesquisa. O pesquisador é o responsável direto pelo total sigilo das informações. Todos os dados serão agrupados e descritos quantitativamente na dissertação, não sendo citados nomes nem qualquer outro dado que possa identificar a pessoa amostrada.

4. INSTRUÇÕES DO QUESTIONÁRIO.

Este questionário foi desenvolvido para ser distribuído junto aos diretores da empresa pesquisada. Os principais objetivos são :

- Indicar o uso da gestão pela qualidade total (GQT) em empresas do mercado automobilístico, na cidade de Manaus.
- Acessar a percepção dos diretores com relação à estrutura organizacional, comunicação, processo da gestão pela qualidade, treinamento e preocupação com o cliente.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISADOR: Mário de Queiroz Pierre Filho

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Cesar Araujo

GQT é uma filosofia de gerência que envolve todos na organização controlando e melhorando continuamente as rotinas de trabalho a fim de atender e/ou superar as expectativas dos clientes nos serviços/ produtos prestados. Nos anos 90, GQT tem sido adotado nas empresas automobilísticas da Europa e E.U.A. . No Brasil, empresários e governo federal tem promovido a gestão pela qualidade como o melhor caminho para elevar o padrão de qualidade da indústria e comércio nacional.

Por favor complete todo o questionário conforme instruções abaixo.

- Não há resposta certa ou errada. O objetivo das respostas deve ser o de expressar sua opinião no momento atual.
- Dê apenas uma resposta por questão.
- Nas questões que demandam assinalar um ponto na escala de 5 à 1, marque somente uma das alternativas, como nos exemplos abaixo. Respostas com dois ou mais escores serão anuladas!

C.4 A comunicação entre gerentes e a diretoria é boa, clara e fluente em sua empresa?

5 4 3 2 1

Excelente ←-----→Inexistente

D.4 De acordo com a escala abaixo, marque à pontuação que mais se aproxima da sua opinião sobre as seguintes frases: (Sendo 5-Para totalmente verdadeiro; 4; 3; 2; 1-Para totalmente falso)

Sua motivação para o trabalho é alta atualmente? 5 4 3 2 1

- Se você não entender alguma questão por favor deixe sem resposta e passe para a questão seguinte.
- O questionário é anônimo.
- Todas as informações serão tratadas com total confidencialidade.

PARTE A - DADOS PESSOAIS

- A.1 Faixa etária (anos) 16-25 26-35 36-50 50+
- A.2 Sexo Feminino Masculino
- A.3 Tempo de serviço(anos) 0-3 4-10 11-20 20+
- A.4 Departamento/Área _____
- A.5 Formação: Secundária Universitária Mestrado Outro(especificar)_____

PARTE B - ANÁLISE DA COMUNICACÃO

B.1 Existe na empresa uma missão estratégica claramente definida?

- Sim Não Não tenho certeza

B.2 Se sua resposta foi sim. Você poderia listar os pontos da missão que estão associados a oferecer produtos e serviços com qualidade aos clientes?

PARTE C - ANÁLISE DA COMUNICACÃO

C.1 Todos os funcionários conhecem esta missão?

- Sim Não Não tenho certeza

De acordo com a escala abaixo, dê sua opinião sobre as seguintes frases:

C.2 A comunicação entre os gerentes e a diretoria é boa, clara e fluente em sua empresa?

- 5 4 3 2 1
- Excelente ←-----> Inexistente

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISADOR: Mário de Queiroz Pierre Filho

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Cesar Araujo

C.3 A comunicação entre os gerentes e os subordinados é boa, clara e fluente na sua empresa?

5 4 3 2 1
 Excelente ←-----→ Inexistente

C.4 Qual dos seguintes canais de comunicações são usados para comunicar as metas, notícias etc. em sua empresa?(favor marcar de 1 a 5 o método em ordem de frequência de uso sendo 5-para o mais usado, 4..., 3..., 2... e 1-para o nunca usado)

Memorando	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reunião com a Gerência	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Jornal da Empresa	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Círculos de controle de qualidade	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
E-mail ou outro tipo de Correio Eletrônico via computador	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

PARTE D - ANÁLISE DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

D.1 Usando seu próprio julgamento, liste os fatores críticos de sucesso para o bom desempenho da sua empresa? (liste os 6 principais)

- 1- _____ 2- _____
- 3- _____ 4- _____
- 5- _____ 6- _____
- _____

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISADOR: Mário de Queiroz Pierre Filho

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Cesar Araujo

PARTE E - ANÁLISE DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

E.1 De acordo com a escala abaixo, marque a pontuação que mais se aproxima de sua opinião sobre as seguintes frases: (Sendo 5 para totalmente verdadeiro, 4, 3, 2, 1 para totalmente falso)

Na sua empresa os funcionários são considerados como principal investimento?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
A satisfação do cliente é a meta principal da gerência e dos funcionários da empresa?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Produtos e serviços são preparados e prestados com altíssima qualidade para os clientes?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Você recebe treinamento adequado para o exercício de sua atividade?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Sua motivação para o trabalho é alta atualmente?	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

E.2 Quais são (ou foram) os maiores obstáculos para introdução da gestão pela qualidade total em sua empresa?(Marque na escala de 5 a 1, sendo 5 para o mais importante, 4, 3, 2, 1 para totalmente irrelevante)

Falta de Pessoal	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Limitação Orçamentária	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ênfase nas Metas de Curto Prazo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Dificuldade na Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Falta de Comunicação	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Confronto de Objetivos com Outros Projetos em Andamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Falta de Treinamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Influência das Empresas Concorrentes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitação dos Funcionários	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Falta de Comprometimento da Diretoria	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Falta de Comprometimento da Gerência	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Falta de Comprometimento dos Funcionários	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Outros(Favor especificar)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISADOR: Mário de Queiroz Pierre Filho

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Cesar Araujo

E.3 Quais são as principais mudanças que devem ocorrer em sua empresa para que se possa introduzir a gestão pela qualidade total? (Marque na escala de 5 a 1, sendo 5 para o mais importante, 4, 3, 2, 1 para totalmente irrelevante)

Liderança	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Programa de Treinamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Estilo Gerencial	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Comunicação Interna e Externa	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Segmento do Mercado	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Layout das Agências	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Outros (Favor especificar)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

PARTE F - ANÁLISE DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

F.1 Quais têm sido os efeitos da implementação da gestão pela qualidade total em sua empresa? (Marque na escala de 5 a 1 o valor que mais se aproxima de sua opinião nas frases abaixo sendo: 5 para o mais importante, 4, 3, 2, 1 para totalmente irrelevante)

Melhoria do Padrão de Qualidade em Produtos / Serviços	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Conscientizar os Funcionários sobre a Importância da "Qualidade Total"	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Crescimento no Moral dos Funcionários	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Criação da Cultura de Trabalho em Equipes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Redução na Rotatividade de Funcionários	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Redução no Absenteísmo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Melhoria na Relação Custo / Eficiência	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Redução de Erros nas Rotinas de Trabalho	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Aumento da Satisfação dos Clientes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Crescimento do Número de Clientes	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Crescimento da Lucratividade	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Outros (favor especificar)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

F.2 Existe um programa de treinamento em gestão pela qualidade total em sua empresa?

Para Gerência	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza
Para os Supervisores	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza
Para os Funcionários	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISADOR: Mário de Queiroz Pierre Filho

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Cesar Araujo

F.3 Como gerente, você tem recebido treinamento em gestão pela qualidade total?

Excelente Bom Adequado Inadequado Não tenho sido treinado

F.4 Em quais pontos da gestão pela qualidade total você acredita que um gerente precisa de treinamento?(favor dar o escore que mais se aproxima de sua opinião nas frases abaixo sendo: 5 para o mais importante, 4, 3, 2, 1 para totalmente irrelevante)

Filosofia da Gestão pela Qualidade	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ferramentas para Gestão pela Qualidade total	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Habilidade de Comunicação	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitação em Técnicas de Liderança	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Habilidade de Aconselhamento	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Capacitação de Criação de grupos de trabalho	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Planejamento Gerencial	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Outros (favor especificar)	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

F.5 Existe na sua empresa "Círculos de Controle da Qualidade", ou algum outro tipo de grupo de trabalho que seja composto de gerentes e/ou funcionários, onde o objetivo principal do grupo é discutir e tentar resolver problemas do dia a dia nas rotinas de trabalho?

Sim Não Não tenho certeza

PARTE G - PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

G.1 Quais são os principais procedimentos para medir a satisfação do cliente em sua empresa?

Pesquisa de Mercado Feita com os Clientes	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
"Cliente Misterioso" * (do termo em inglês "Mystery Shopper")	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Pelo Crescimento do Número de Clientes	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Pela Redução do Número de Clientes	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Auditoria	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Participação na Fatia do Mercado	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado

Contato Direto com os Clientes	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Outros (favor especificar) -----	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado

*** Técnica de avaliação, onde pessoas "disfarçadas" de cliente vão à agência solicitar serviços/produtos do banco.**

G.2 Como são avaliados melhorias na qualidade de produtos e serviços prestados aos clientes em sua empresa?

Feedback dos Clientes	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Pelo Número de Reclamações	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Custo da Qualidade	<input type="checkbox"/> Fator Determinante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante	<input type="checkbox"/> Não é Avaliado
Isto Não é Avaliado	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Tenho Certeza
Isto Não Pode Ser Avaliado	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Tenho Certeza

Comentários livres:

(caso você queira fazer)

ANEXO VIII

Relatório do mercado de veículos de Manaus – DETRAN-Am.

- Ano de 1996 a 2000

Departamento Estadual de Transito - DETRAN - AM

Mercado de Veículos (Emplacamentos)

DATA: 31/12/00

Marca	Concessionária	1996		1997		1998		1999		2000*		TOTAL	MÉDIA	%
		QT	%	QT	%	QT	%	QT	%	QT	%			
FORD	IMESA	1528	12%	2096	16%	1374	14%	778	11%			5776	1444	14%
	OUTRAS	273	2%	238	2%	187	2%	41	1%			739	185	2%
	TOTAL	1801	14%	2334	17%	1561	16%	819	12%	790	6%	7305	1461	14%
FIAT	VIA MARCONI	1115	9%	1315	10%	905	9%	668	10%			4003	1001	9%
	MURANO	1223	10%	1590	12%	970	10%	797	12%			4580	1145	11%
	OUTRAS	616	5%	651	5%	488	5%	264	4%			2019	505	5%
	TOTAL	2954	23%	3556	27%	2363	24%	1729	25%	2598	20%	13200	3300	31%
GM	BRAGA	1378	11%	1235	9%	1199	12%	733	11%			4545	1136	11%
	GARCIA	1216	9%	945	7%	817	8%	522	8%			3500	875	8%
	OUTRAS	545	4%	830	6%	622	6%	248	4%			2245	561	5%
	TOTAL	3139	24%	3010	23%	2638	26%	1503	22%	2290	18%	12580	3145	30%
VW	POSTO SET	1456	11%	1223	9%	1131	11%	876	13%			4686	1172	11%
	MAVEL	73	1%	121	1%	76	1%	102	1%			372	93	1%
	SOLIMÕES	1175	9%	750	6%	647	6%	493	7%			3065	766	7%
	OUTRAS	1805	14%	1728	13%	1005	10%	396	6%			4934	1234	12%
	TOTAL	4509	35%	3822	29%	2859	29%	1867	27%	2655	21%	15712	3928	37%
OUTRAS	DIVERSAS	412	3%	616	5%	552	6%	886	13%	1970	15%	4436	1109	10%
TOTAL GERAL		12815		13338		9973		6804		10303		53233	10647	

*apenas os dados totais por marca