

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

ANA PAULA SEVERO VIANA

ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE EM FUNÇÃO DAS
EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES:
Um Estudo de Caso em Dois Complexos Automotivos

São Leopoldo
2014

ANA PAULA SEVERO VIANA

**ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE EM FUNÇÃO DAS
EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES:**

Um Estudo de Caso em Dois Complexos Automotivos

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Engenharia
de Produção e Sistemas da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo

2014

V614a Viana, Ana Paula Severo
Alinhamento das estratégias de qualidade em função das exigências dos clientes: um estudo de caso em dois complexos automotivos / por Ana Paula Severo Viana. – São Leopoldo, 2014.

94 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2014.

Orientação: Profª Drª Miriam Borchardt, Escola Politécnica.

1.Controle de qualidade – Indústria automobilística. 2.Gestão da qualidade total – Indústria automobilística. 3.Qualidade dos produtos. 4.Clientes – Fidelização. 5.Gestão de fornecedores.
I.Borchardt, Miriam. II.Título.

CDU 658.56:338.45:629.113
658.89

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252



ATESTADO

ATESTO, para os devidos fins, conforme consta nos assentamentos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, que **ANA PAULA SEVERO VIANA**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - nível de Mestrado, realizou, em sessão pública, a Defesa da Dissertação intitulada "*ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE EM FUNÇÃO DAS EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES - UM ESTUDO DE CASO EM DOIS COMPLEXOS AUTOMOTIVOS*", defendida no dia 2 de abril de 2014.

ATESTO, ainda, que a banca examinadora foi constituída pela Prof^ª. Dr^ª. Miriam Borchartt (Orientadora), pela Prof^ª. Dr^ª. Josefina Maria Coutinho, pelo Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira e pelo Prof. Dr. André Korzenowski.

São Leopoldo, 2 de abril de 2014.



Eusébio Schneider

Gerente de Registros Acadêmicos

Dedico esta dissertação às pessoas que estão ao meu lado em todos os momentos: Família Viana – Hédio, Edna e Jorgina; e família Severo – Tânia, Jorge e Guilherme.

AGRADECIMENTOS

Meu esposo Hédio, agradeço pela compreensão nos momentos em que tive que dedicar meu tempo a elaboração desta pesquisa. Obrigada pela dedicação, por estar ao meu lado nos momentos difíceis, pela força e energia positiva com que sempre me incentivou.

À família Severo, Pai, Mãe e Guilherme, obrigada por me ensinarem que a vida não é fácil, mas que o esforço sempre vale a pena.

À família Viana, Jorgina, Edes e Edna, minha gratidão pelo companheirismo, pela ajuda em forma de carinho e preocupação com a minha saúde e ajuda nos momentos de dificuldade que tive.

Às minhas amigas Paula Dias, Tássia Canterle, Solange Amaral e Jane Barbosa, que torceram muito por toda essa minha trajetória e sempre enviavam mensagens de incentivo para que tudo desse certo.

À minha Vó Maria do Carmo, que dedicava diariamente as suas orações em nome da realização dos meus sonhos, sem nem entendê-los.

Aos meus **colegas de mestrado**, agradeço pelas horas de estudo e de compartilhamento de experiências acadêmicas e profissionais.

Um agradecimento muito especial:

À Prof. Dra. Miriam Borchardt, minha tutora e orientadora, e hoje amiga, ao qual agradeço pelos ensinamentos, pela humildade, pela forma de conduzir nosso trabalho. És um exemplo pessoal e profissional que pretendo seguir para sempre. Obrigada por tudo.

Aos demais professores do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - Mestrado, pelo ensino de qualidade destes últimos dois anos.

Aos **colegas das montadoras de veículos** deste estudo, que me ajudaram com os dados, entrevistas e experiências.

RESUMO

As empresas fornecedoras às montadoras de veículos, que trabalham no formato de complexo automotivo, tipicamente chamadas de sistemistas, focam seus esforços em um fornecimento de qualidade e que atenda a todos os requisitos do seu único cliente. Contudo, uma mesma empresa que fornece para dois ou mais complexos automotivos diferentes, ou seja, duas ou mais marcas de automóveis distintas, enfrenta dificuldades para alinhar seu atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade considerando requisitos de clientes diferentes. Em nível acadêmico, identificam-se diversas pesquisas que tratam as dimensões da qualidade no ramo automotivo, principalmente com foco no desenvolvimento de fornecedores e gestão da cadeia de suprimentos, porém sem o foco de atuação em complexos, sob a ótica de um fornecedor e suas vantagens aos integrar as formas de atendimento aos requisitos de seus clientes. Para suprir esta lacuna, este estudo tem como objetivo propor um conjunto de diretrizes que atenda os requisitos dos clientes de uma empresa que atua como sistemista em diversas unidades. A proposição das diretrizes teve como base os achados de um estudo de caso em duas montadoras de veículos, situadas em complexos automotivos da região Sul e Sudeste do Brasil. Inicia-se pela revisão bibliográfica sobre Qualidade no Ramo Automotivo, Práticas e Programas de Qualidade, Dimensões da Qualidade, Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua. Na sequência, apresentam-se, através de dois artigos, a evolução da qualidade – de TQM (*Total Quality Management*) até a inclusão da teoria da contingência na gestão da qualidade da atualidade, um estudo de caso para analisar o atendimento em qualidade desta empresa em suas diversas unidades. Como resultados, é possível afirmar que quanto maior a exigência nos requisitos dos clientes, maior a necessidade de personalização do atendimento à Qualidade. Como diretrizes sugeridas destaca-se a gestão dos dados de qualidade, parceria com fornecedores, foco no atendimento aos requisitos do cliente, envolvimento da alta liderança e empregados.

Palavras-chaves: Qualidade. Ramo Automotivo. Dimensões. Diretrizes. Sistemas de Gestão. Cliente.

ABSTRACT

The suppliers to automakers, who work in the automotive complex format, typically called sistemist, focus their efforts on a supply of quality and meets all the requirements of its sole client. However, the same company that supplies two or more different automotive complex, ie two or more different brands of cars, struggling to align its service Quality Management System considering requirements of different customers. Considering the academic focus there are several studies addressing quality dimensions on the automotive industry. However, most of these studies have been focusing on the suppliers development and supply chain management without considering the supplier perspective and the advantages to integrate the requirements of its customers. To fill this gap, this study aims to propose a set of guidelines that meets the requirements of customers of a company that acts as sistemist in several units. Proposed guideline was based on the findings of a case study in two automotive, automotive complex located in the South and Southeast of Brazil. It begins by reviewing literature on Quality in Automotive Branch, Practices and Quality, Dimensions of Quality, Quality Management and Continuous Improvement Programs. Following, two articles present the evolution of quality - TQM (Total Quality Management) until the inclusion of contingency theory in quality management nowadays and a case study that analyzed the quality care in this supplier in its various units. As a result, it can be said that the greater the customer requirements exigency, the need for greater personalization of care for Quality. As suggested guidelines highlight the management of quality data, partnership with suppliers, focus on meeting customer requirements, involvement of senior leadership and employees.

Keywords: Quality. Automotive industry. Dimensions. Guidelines. Management Systems. Client.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Trabalho.....	18
Figura 2 – Apresentação de Resultados da Pesquisa.....	20
Figura 3 – Método de Trabalho – Artigo 1.....	21
Figura 4 – Método de Trabalho – Artigo 2.....	22
Figura 5 - Roteiro de Pesquisa - Artigo 2.....	23
Figura 6 - Estrutura de Trabalho - Proposição do Guia de Diretrizes.....	24
<u>ARTIGO 1</u>	
Figura 1 - Características das Terminologias em Qualidade.....	36
<u>ARTIGO 2</u>	
Figura 1- Estrutura do Método de Pesquisa.....	61
Figura 2 - Definição de Dimensões de Qualidade e Proposições x Abrangência de TQM.....	62

LISTA DE QUADROS

<u>ARTIGO 1</u>	
Quadro 1 – Levantamento Bibliográfico e Relações dos Conceitos de TQM, Melhoria Contínua e Teoria da Contingência	30
<u>ARTIGO 2</u>	
Quadro 1 – Roteiro de Pesquisa	64
Quadro 2 - Resultados da Pesquisa	68
Quadro 3 - Diretrizes alinhadas para atendimento a Sistemas de Gestão da Qualidade	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa Bibliométrica de Artigos	15
<u>ARTIGO 1</u>	
Tabela 1 - Pesquisa Bibliométrica de Artigos	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	19
2.1 GERAL	19
2.1.1 Artigo 1	20
2.1.2 Artigo 2	21
2.1.2.1 Roteiro de Pesquisa	23
2.1.2.2 Proposição do Guia de Diretrizes.....	23
2.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	24
3 PESQUISA APLICADA	25
3.1 ARTIGO 1	26
3.2 ARTIGO 2.....	53
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA DISSERTAÇÃO.....	86
5 CONCLUSÕES.....	90
REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua está presente na maioria das empresas, fabricação e também serviços desde os anos 1970, que na época, ainda possuía crenças de organizações cujos programas de qualidade consistiam principalmente do tradicional uso de ferramentas e estratégias não robustas que resultavam em sucesso limitado. (ROBINSON; MALHOTRA, 2005). Desde o início de 1980, quando a qualidade surgia como uma faceta importante da competição, pesquisadores e profissionais vêm tentando testar empiricamente a relação entre gestão da qualidade e desempenho. (PARK et al., 2001). Com o passar dos anos e o amadurecimento deste processo, a Gestão da Qualidade passou a ser vista como uma forma de as organizações aumentarem a competitividade global e a rentabilidade. (MEHRA et al., 2001). A gestão da qualidade tornou-se um dos princípios mais aceitos no mundo dos negócios. (ZHAOA et al., 2004).

A gestão da qualidade se torna uma fonte de criação de conhecimento que resulta em ampliar a vantagem competitiva. (LINDERMAN et al., 2004). Uma vez que a qualidade dos produtos é determinada pelos clientes, estes passam a ser o único fator que pode criar competição entre as organizações, concentrando os esforços em qualidade. (NKECHI, 2010). Ainda segundo Nkechi (2010), ser competitivo tornou-se uma questão de saber as necessidades dos clientes e o que de fato eles querem, pois os clientes tornaram-se o ponto de partida e não o ponto final em qualquer negócio de sucesso. As empresas entendem e reconhecem que não basta a melhoria contínua da qualidade e o atendimento às necessidades de seus clientes imediatos, mas também a necessidade de competir com rapidez e eficiência em constante mutação dos mercados globais. (ROBINSON; MALHOTRA, 2005). Ainda segundo Robinson e Malhotra (2005), muitas vezes as organizações que se esforçam para competir no mercado, exercem iniciativas de qualidade que não mostram resultados reais ou que colaborem a manter-se na competitividade no mercado global, simplesmente porque a organização não consegue ser precisa no que eles querem dizer com a qualidade. Em geral, as práticas de qualidade têm um significativo efeito sobre o desempenho operacional, mas um fraco ou insignificante efeito sobre o desempenho dos negócios, devido sua dependência de outros fatores, como mercado e contexto organizacional. (ZHAOA et

al., 2004).

No ambiente competitivo, o desempenho de uma empresa não depende apenas de suas capacidades. (PARK et al., 2001). É provável que a conformidade com a qualidade tenha se tornado um qualificador de primeira ordem na indústria automotiva. (PARK et al., 2001). Além disto, se faz necessário o envolvimento das pessoas, pois o trabalho de melhoria ou garantia da qualidade já não é apenas de responsabilidade de algumas pessoas ou departamentos da organização e sim de todos. (MEHRA et al., 2001). Quando qualidade é vista como uma arma competitiva, tendencia-se o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade – *SQS*, excluindo o conceito de qualidade relacionado apenas ao controle e revertendo este quadro para o formato estratégico e de gestão. (YEUNG et al., 2003).

Satisfazer os clientes finais só pode ser alcançado quando toda a cadeia é envolvida, integrada e com foco em práticas coerentes e inovadoras. (SIMCHI-LEVI et al., 2000). Com o tempo e a maturidade do processo, as organizações podem melhorar o seu desempenho através do estabelecimento de um sistema de qualidade adequado às suas atividades. (YEUNG et al., 2003). Se a empresa não considera a qualidade, o cliente ficará insatisfeito, os resultados serão prejudicados e oportunidades para os rivais são acrescidas. (REID; SANDERS, 2007). É crucial o foco às necessidades dos clientes e fazer da qualidade uma prioridade. (ARUMUGAM; MOJTAHEDZADEH, 2011). Para Yeung et al. (2003) é importante para os setores produtivos das empresas terem consciência do nível de desenvolvimento do seu Sistema de Gestão da Qualidade, a fim de entender as características que o mesmo possui e as limitações que enfrentam. As práticas de gestão da qualidade criam conhecimento para a organização que, por consequência, tornam-se mais bem sucedidas na implantação de um sistema de gestão da qualidade. (LINDERMAN et al., 2004).

Embora a importância da gestão da qualidade seja universalmente reconhecida, pesquisadores acadêmicos precisam de uma abordagem mais focalizada na avaliação de questões de gestão de qualidade dentro dos contextos internos e externos da cadeia de abastecimento. (ROBINSON; MALHOTRA, 2005). Práticas de Qualidade têm sido extensivamente documentadas em estudos, bem como suas relações com demais variáveis. (KAYNAK, 2003). Contudo, o valor de uma prática de qualidade individual está ligado a outras práticas de gestão, e assim, destaca-se que apenas uma ou algumas práticas e técnicas podem não resultar em resolução criativa de problemas e inovação. (KIMA et al., 2012). O campo de Gestão de Qualidade possui cada vez mais pesquisas

que visam melhorar o desempenho organizacional. Linderman et al. (2004) destacam que, historicamente, a melhoria era sugerida através da padronização de tarefas dos trabalhadores e com o fornecimento de incentivos; após, incluiu-se importâncias como gestão do produto e processo de *design*; ainda, o uso de equipes ou círculos de qualidade dando origem às sete ferramentas de qualidade com foco na melhoria contínua. (ISHIKAWA, 1993). Deming (1986) ainda enfatizara a qualidade à melhoria do desempenho organizacional.

Ainda segundo Linderman et al. (2004), diante deste avanço em estudos relacionados à qualidade com foco no desempenho das organizações, é viável estudar quais são de fato os processos subjacentes que governam a melhoria do desempenho e com isso propor que a integração de práticas de gestão da qualidade com conceitos de conhecimento organizacional podem fornecer *insights* sobre como a gestão da qualidade pode levar à melhoria do desempenho de uma organização.

Linderman et al. (2004) defende que as práticas de gestão da qualidade devem ser agrupadas em torno de processos de criação de conhecimento. Ainda, Sousa e Voss (2001) abordam que as práticas de gestão da qualidade dependem do contexto estratégico de uma organização em termos de processos, bem como de acordo com seu ambiente operacional.

É importante o papel da liderança na gestão ou implementação de programas de qualidade, pois o comportamento de gestão do topo sinaliza a todos os funcionários sobre a importância e o comprometimento com a qualidade na organização. (MEHRA et al., 2001). Valores culturais influenciam as abordagens de liderança, incluindo comportamentos e percepções. (LAOHAVICHIEEN et al., 2011). Mahmood et al. (2006) apontaram que a cultura em qualidade refere-se à intenção de uma equipe ou grupo em resolver problemas, ou seja, uma organização que tenha uma "cultura da qualidade", possui valores claros e crenças que promovam comportamento da qualidade total, e é o principal componente de um plano de gestão de qualidade de sucesso. Além do papel da liderança, é fundamental a utilização de um grupo de trabalho treinado e capacitado. (KAYNAK, 2003).

Também é recomendada a avaliação da qualidade na empresa através de três técnicas de *Total Quality Management* - TQM: gestão da qualidade do fornecedor, gestão do projeto e gestão de processos. (KAYNAK, 2003). Kumar et al. (2009) definiram *Total Quality Management* (TQM) como um processo abrangente para a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade no mercado internacional. Yang

(2005) deu mais detalhes em que a gestão da qualidade total é uma seção geral de gestão que enfatiza a vantagem competitiva, melhoria da qualidade e requisitos do cliente.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Estudos sobre como a gestão da qualidade pode aumentar a satisfação do cliente, alavancar a melhoria contínua e colaborar com o atendimento aos requisitos de clientes, mesmo que em outros segmentos, estão presentes na literatura. Observa-se um estudo de caso de um fornecedor da cadeia automotiva e suas tratativas de qualidade. (ROBINSON; MALHOTRA, 2005). Outro estudo aborda a gestão e práticas de qualidade de fornecedores do ramo automotivo caracterizados por alto desempenho. (PARK et al., 2001). Em outro estudo sobre as curvas de aprendizagem na indústria automobilística, verificou-se que a qualidade depende não só da experiência de produção, mas também da intensidade das atividades de melhoria de qualidade. (LEVINE et al., 2000). No ramo de eletrônicos, apresenta-se um estudo que investigou a existência de diferentes padrões de sistemas de gestão da qualidade (*SGQ*), e a relação entre esses padrões e o desempenho organizacional, através da realização de um estudo quantitativo e qualitativo de 225 empresas em Hong Kong. (YEUNG et al., 2003). Em uma pesquisa conceitual, buscou-se compreender como as práticas de gestão da qualidade podem criar conhecimento impactando no desempenho organizacional. (LINDERMAN, 2004). E, e em outra, avaliou-se as relações entre as práticas de gestão da qualidade e vários níveis de desempenho organizacional. (KAYNAK, 2003). No ramo aeronáutico, o impacto das práticas de gestão da qualidade no processo de criação de conhecimento. (SHAN et al., 2013). Na área de Serviços, um estudo de comparação de Sistemas de Gestão da Qualidade desenvolvidos nas indústrias de serviços e os de indústrias de manufatura. (ZHAOA et al., 2004); uma pesquisa empírica sobre as práticas de gestão de qualidade de serviço e produtividade do serviço, com uma análise comparativa das grandes e pequenas empresas e também uma correlação destas práticas para duas variáveis de desempenho: os resultados financeiros e qualidade percebida pelo cliente. (FILIATRAUKT et al., 1996).

Atualmente, pesquisas sobre o impacto das práticas de gestão da qualidade nas organizações são raras. (SHAN et al., 2013). Ancorada na oportunidade citada por Shan et al. (2013) foi estruturada a tabela 1. Partiu-se de uma consulta na base de dados da Capes, realizada entre março e abril de 2013, na busca por artigos publicados em

periódicos nos últimos cinco anos, com os termos de pesquisa “*Quality Management*”, “*Quality Practices*” e “*Automotive Industry*”. Embora tenham sido encontradas 53 pesquisas com esta busca, as mesmas podem ser categorizadas em *issues* diferentes, no contexto de qualidade, porém sem o foco de comparativo de práticas de qualidade no contexto de complexo automotivo.

Tabela 1 – Pesquisa Bibliométrica de Artigos

Foco de Pesquisa	Artigos encontrados	Síntese
Qualidade Percebida	6	Foco na pesquisa de práticas de qualidade que colaboram com a qualidade percebida do cliente final.
Supply Chain	8	Pesquisas relacionadas com atividades na área de Qualidade que colaboram com a Gestão da Cadeia de Suprimentos de organizações do ramo automotivo.
Estratégias Comerciais e Marketing	9	A relação entre a Qualidade com as áreas de Vendas, Pós Vendas, Marketing e Comercial.
Inovação de Produto	5	Interfaces de Qualidade com o desenvolvimento de novos produtos.
Globalização	2	A qualidade relacionada com frentes econômicas e seus impactos no ramo automotivo.
Gestão Social, de Saúde e Ambiental	8	Relação de práticas relacionadas à sociedade, preocupações com saúde e gestão ambiental, com foco na imagem de qualidade com o cliente final.
Gestão de Custos	5	Interface de práticas de qualidade e seus impactos nos custos no ramo automotivo.
Tecnologia da Informação	2	Como o desenvolvimento tecnológico pode impactar na qualidade do produto no ramo automotivo.
Sustentabilidade	2	Relação de qualidade dos produtos e sustentabilidade das organizações no ramo automotivo.
Sistemas de Gestão	3	Relação entre Sistemas de Gestão (certificações e programas) com o desempenho de qualidade no ramo automotivo.
Gestão de Pessoas	2	As tratativas dos grupos de trabalho com foco no desenvolvimento cultural de qualidade nas empresas.
Práticas de Qualidade	1	Inclusão de práticas no ramo automotivo com foco no desenvolvimento do desempenho das organizações.

Fonte: Base de Dados Capes – 2013.

O contexto exposto justifica este estudo, que tem por interesse além de preencher as lacunas acadêmicas identificadas, propor um conjunto de diretrizes que, a nível gerencial, colabore com as empresas que atuam no formato de complexo (como os modelos de montadoras de veículos) ou com o desafio de alinhar suas estratégias de qualidade ao atendimento a requisitos de diferentes clientes. Este alinhamento pode trazer ganhos em termos de gestão, no que tange na otimização de recursos, *benchmarking* entre as unidades, possibilitando a troca de experiências e práticas em seus diferentes clientes, além do alinhamento de práticas, que tendência à otimização de tempo e padronização de procedimentos à nível corporativo.

Com base na argumentação apresentada, a questão de pesquisa é: **Como uma organização que atua como sistemista em complexos automotivos pode alinhar sua gestão da qualidade em suas diversas unidades?**

O método de pesquisa é o de estudo de caso. A empresa deste caso é uma multinacional de origem alemã, que atua há mais de 100 anos no setor automotivo, desenvolvendo componentes e sistemas para veículos, com foco na segurança e sustentabilidade. Sua atuação mundial, através de centros de desenvolvimento, produção e vendas, garante o fornecimento das mais modernas tecnologias automotivas para todos os mercados no mundo, atuante em 46 países e com aproximadamente 164.000 funcionários. Este estudo é focado em duas destas unidades, localizadas em dois complexos automotivos no Brasil, na região Sul e Sudeste do País, e que fornece carros de uma mesma categoria – popular.

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Os objetivos foram definidos como geral e específicos, sendo que estes últimos representam as metas intermediárias para o alcance do objetivo geral.

O objetivo geral deste trabalho é propor um conjunto de diretrizes que alinhe o atendimento à gestão da qualidade de uma empresa que atua como sistemista em mais de um complexo automotivo visando atender os requisitos dos clientes.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a evolução histórica de qualidade na literatura existente.
- Mapear as práticas de qualidade (corporativas e específicas dos clientes) nas duas unidades deste estudo.

- Analisar as divergências e convergências destas práticas nas duas unidades em que a empresa atua.

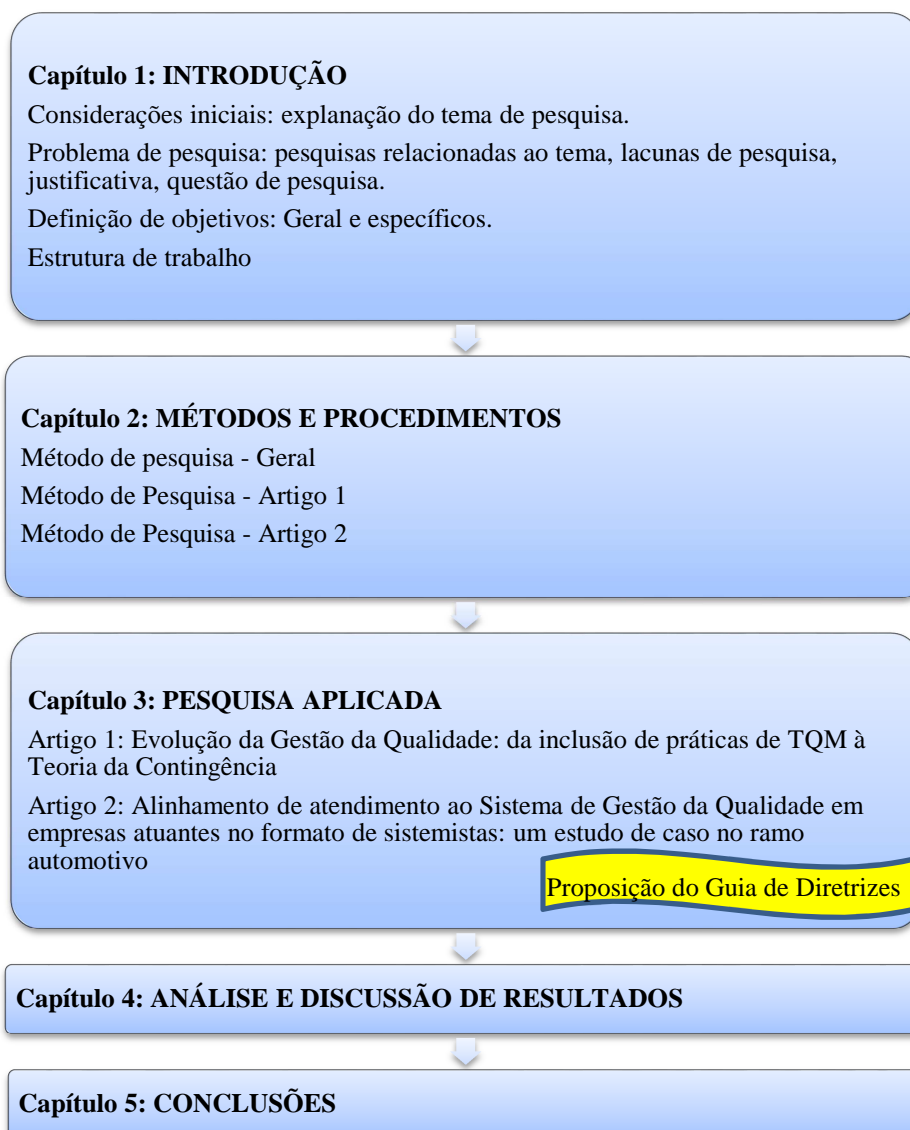
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para a finalidade desta dissertação, mesmo que as diretrizes propostas possam ser implementadas em empresas de outros ramos, pode-se dizer que o objeto de estudo refere-se apenas ao ramo automotivo. A pesquisa delimita-se à atuação em dois complexos, porque apesar desta organização atuar em demais montadoras de veículos pelo mundo, estas duas unidades de análise apresentam o mesmo contexto – complexo automotivo - o que proporciona um cenário com particularidades do tipo: único cliente, qualidade focada ao atendimento deste único cliente, tamanho de equipes nivelado, requisitos de clientes similares, produção sequenciada e produção enxuta. Os dados extraídos nestes dois complexos consideram as particularidades de marcas de automóveis diferentes, porém com a produção de carros da mesma categoria.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para organização deste estudo, a dissertação está estruturada conforme figura 1.

Figura 1 – Estrutura de Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo encontra-se o método de pesquisa geral e as particularidades específicas dos dois artigos presentes nesta dissertação.

2.1 GERAL

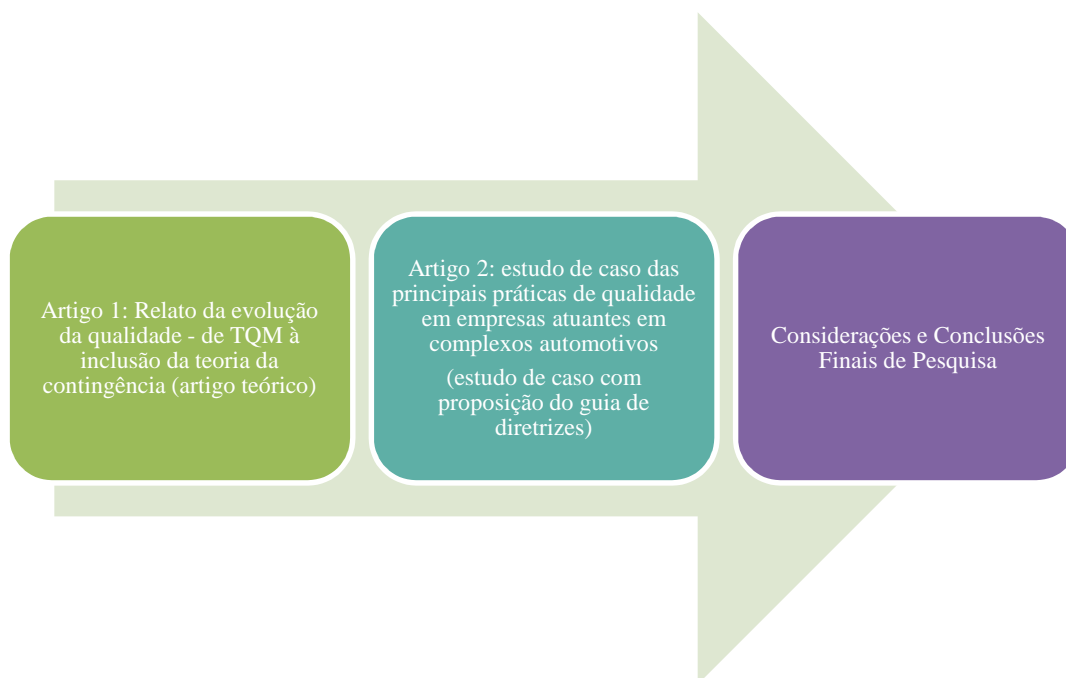
Foi utilizado o método de estudo de caso com uma abordagem qualitativa, estando alinhado com o proposto por Roesch (1996). O autor destaca que a abordagem qualitativa tem interesse em avaliar as informações para elaborar projetos de melhoria ou construir um projeto de intervenção. Também, Koche (1997) acrescenta que a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando será utilizada para o aprimoramento de um processo, atendendo o exposto em Barros e Lehfeld (2005) e em Lakatos (2008).

Os instrumentos e técnicas utilizados na coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, para melhor compreensão do tema a ser estudado; entrevistas semiestruturadas com o responsável regional de uma das empresas e análise documental para conhecimento e aplicação das práticas em ambos os complexos, de acordo com Gil (2010) e Charmaz (2009).

A análise de resultados foi feita com o cruzamento das práticas de qualidade de ambos os complexos, considerando aplicabilidade, efetividade, aceitação pela organização e ganhos proporcionados. As práticas foram separadas por objetivos, formando grupos de aplicabilidade e proporcionando a análise e proposição de diretrizes.

A apresentação dos resultados desta pesquisa está inserida em dois artigos. O artigo 1 atende o objetivo de apresentar a evolução histórica da qualidade. O artigo 2 apresenta um case que possibilita atender aos demais objetivos: Mapear as práticas de qualidade existentes nas duas unidades deste estudo (corporativas e específicas dos clientes) e analisar as divergências e convergências destas práticas nas duas unidades em que a empresa atua. Como conclusão, apresenta-se um guia de diretrizes no qual se propõe este estudo, conforme representada na figura 2 e atendendo ao objetivo de propor um conjunto de diretrizes para atendimento corporativo da gestão da qualidade aos dois clientes deste estudo.

Figura 2 – Apresentação de Resultados da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

2.1.1 Artigo 1

O presente estudo emprega uma revisão sistemática da literatura, analisando artigos sobre qualidade publicados entre 2000 e 2013.

O método de pesquisa utilizado é o teórico/conceitual indutivo. Para Miguel (2010), o método teórico/conceitual relaciona-se a discussões conceituais a partir da literatura, revisões bibliográficas ou modelagens conceituais existentes. Lakatos e Marconi (1991) caracterizam o método indutivo como um processo que partindo de dados constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas. Portanto, segundo os autores, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões muito mais amplas que os estudos já apresentados. O tipo de pesquisa é bibliográfico, que segundo Koche (2009) tenta explicar um problema utilizando-se do conhecimento já existente na literatura. Neste tipo de pesquisa, o autor realiza um levantamento de conhecimento disponível na área, e em um processo de análise dessas contribuições, compreende ou explica a questão de pesquisa definida em seu estudo.

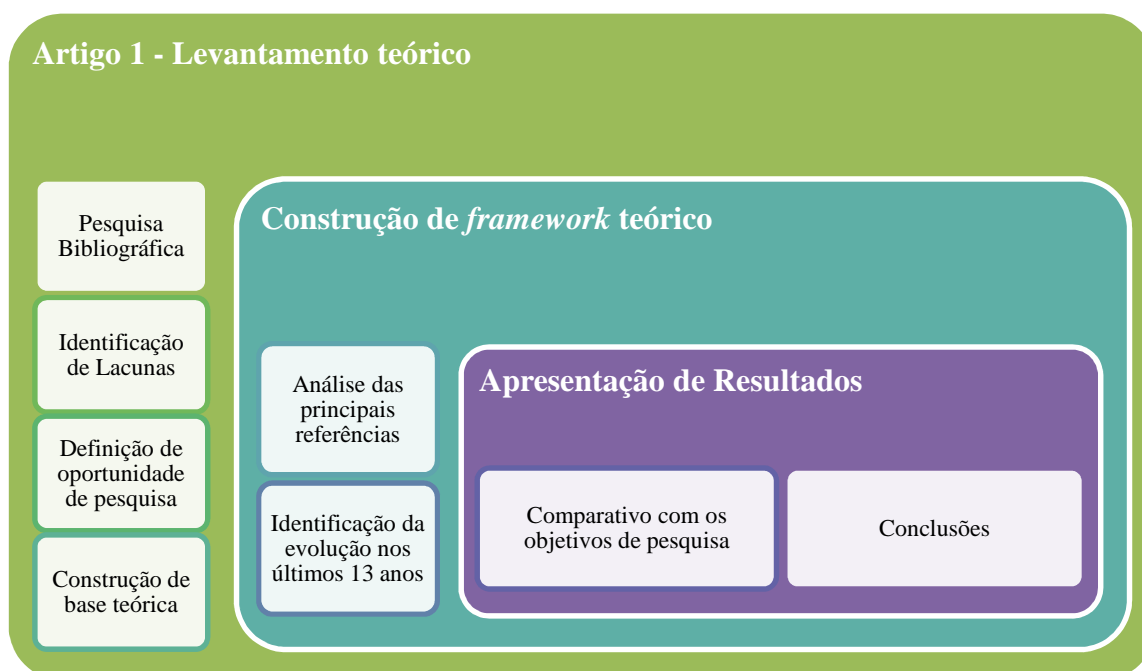
Este estudo partiu da elaboração de construtos com base na pesquisa teórica referente como se apresenta a evolução da qualidade. A partir destes construtos, os

mesmos foram alocados em três grupos de discussão, com base nas referências encontradas, sendo: Premissas de TQM, Inclusão de Melhoria Contínua (com foco em Processos) e Personalização da Qualidade (inclusão da Teoria da Contingência). A discussão desse *framework* foi elaborada considerando a discussão cronológica destes grupos de discussão.

Apesar das pesquisas existentes apresentarem estudos em outros seguimentos, este estudo delimita-se ao ambiente de manufatura, não considerando implicações em demais seguimentos.

O método de trabalho pode ser representado conforme a figura 3.

Figura 3 – Método de Trabalho – Artigo 1



Fonte: Elaborada pela autora.

2.1.2 Artigo 2

Foi utilizado um estudo de caso, para análise de divergências e convergências das principais práticas de qualidade de uma empresa que atua em dois complexos automotivos. Para Santos (1999), estudo de caso tem como base a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-se dos seus aspectos característicos.

Com este artigo pretende-se atender os objetivos relacionados à identificação das práticas de qualidade existentes da empresa deste estudo nos dois complexos

automotivos em que atua e análise da funcionalidade, praticidade e divergências e convergências destas práticas alinhadas aos requisitos dos dois clientes.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 82),

[...] o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais e pode ser utilizado em todas as fases da investigação [...]: num estudo descritivo pode averiguar a analogia entre ou os elementos de uma estrutura; nas classificações, permite a construção de tipologias; finalmente, à nível de explicação, pode, até certo ponto, apontar vínculos causais, entre os fatores presentes ou ausentes.

Para Andrade (2010), o método comparativo consiste em realizar comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências.

O método de pesquisa foi observação participante e pesquisa documental, em visita aos dois complexos automotivos, conhecendo as práticas existentes e qual o foco de suas atuações. Ambas as visitas foram realizadas no mesmo período, em semanas subsequentes, para que fosse possível avaliar situações atípicas como período mensal, auditorias e visitas de comitês corporativos da matriz. O método de trabalho pode ser representado conforme a figura 4.

Figura 4 – Método de Trabalho – Artigo 2



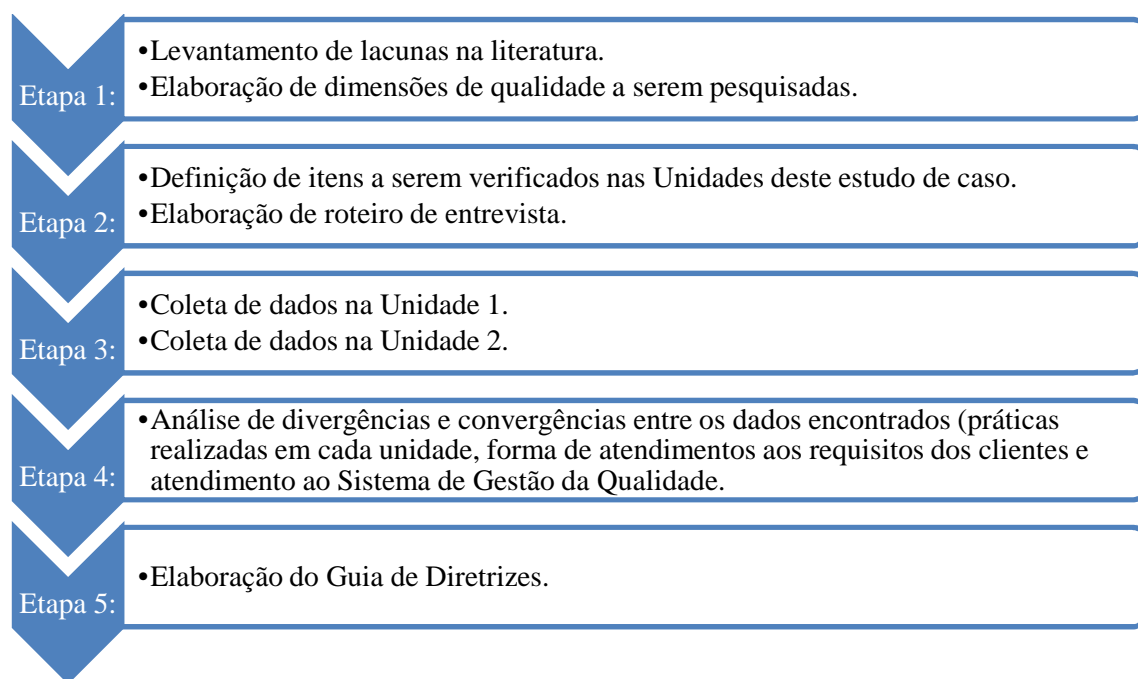
Fonte: Elaborada pela autora.

A validação deste artigo será realizada à nível acadêmico, com apresentação do conteúdo para banca de avaliação desta dissertação e após, submissão do artigo para revista deste seguimento, possibilitando acesso aos Gestores de Qualidade das organizações. Na empresa deste estudo, o mesmo já foi enviado ao representante corporativo de Qualidade e será considerado na próxima reunião corporativa de Qualidade e revisão da estruturação organizacional, com inclusão de atividades e responsabilidades de cada unidade.

2.1.2.1 Roteiro de Pesquisa

Sendo esta pesquisa um estudo de caso, o roteiro da mesma está organizado conforme figura 5.

Figura 5 – Roteiro de Pesquisa – Artigo 2

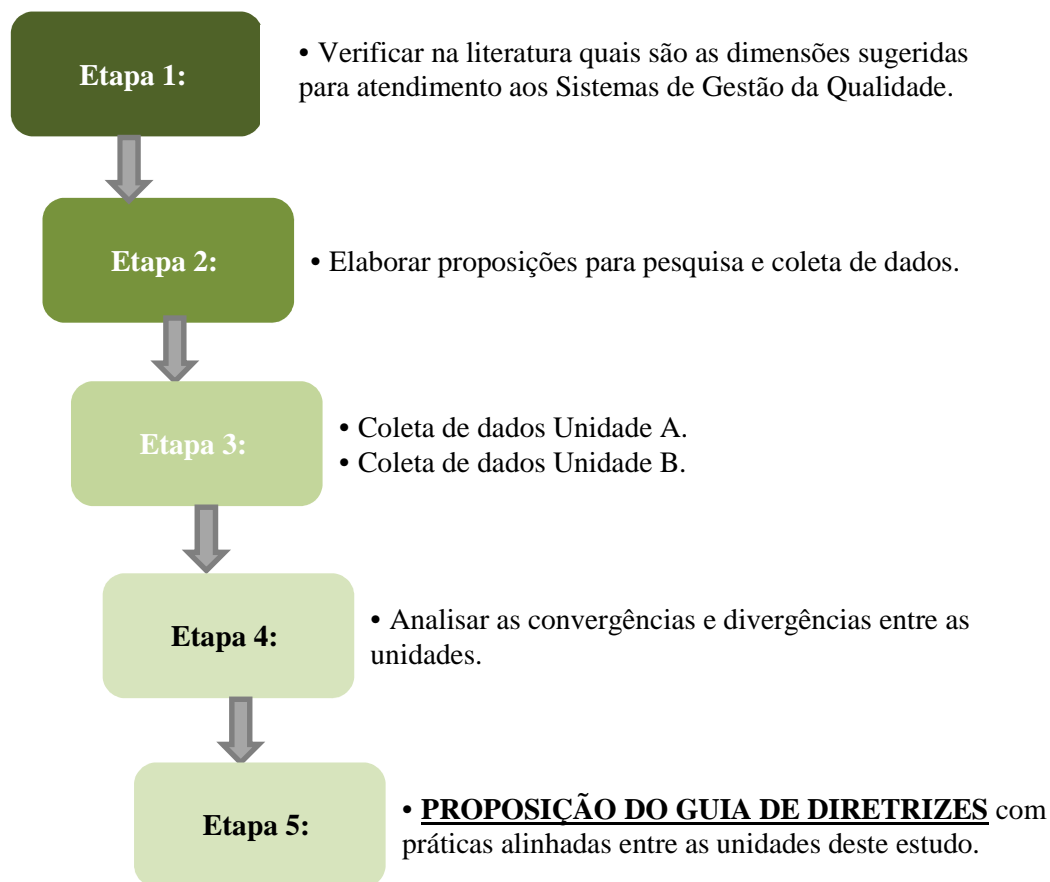


Fonte: Elaborada pela autora.

2.1.2.2 Proposição do Guia de Diretrizes

O guia de diretrizes proposto no Artigo 2, que atende ao objetivo geral desta dissertação foi realizado conforme demonstrado na figura 6.

Figura 6 – Estrutura de Trabalho – Proposição do Guia de Diretrizes



Fonte: Elaborada pela autora.

2.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A pesquisa limita-se a uma empresa que atende diversos clientes, com requisitos de qualidade distintos, possibilitando um alinhamento entre as suas práticas e atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade no ramo automotivo. Sugere-se que, ao ser implementado em outros seguimentos, o guia proposto seja validado anteriormente com o grupo gerencial da empresa, para sua validação e adequações necessárias.

3 PESQUISA APLICADA

Neste capítulo encontram-se os dois estudos realizados, conforme definidos na estrutura de trabalho apresentada na figura 1.

3.1 ARTIGO 1

Evolução da Gestão da Qualidade: de TQM à teoria da contingência

Resumo:

As empresas que têm por objetivo a melhoria contínua de seus processos e expansão de novos negócios focam seus esforços em um desempenho de qualidade com o objetivo de satisfazer seus clientes. Neste contexto, estudos sobre a evolução da Gestão da Qualidade apresentam-se como meios para as organizações adaptarem e personalizarem seus sistemas de gestão com foco em resultado. Este estudo tem por objetivo apresentar um *framework* teórico acerca da evolução da Qualidade considerando as premissas de TQM (*Total Quality Management*). Esta análise foi feita utilizando-se de uma revisão na literatura existente sobre o assunto e suas implicações. É possível identificar um rompimento de um conceito burocrático da qualidade, que historicamente partiu de implementação de simples práticas na área produtiva, evoluindo para a melhoria contínua dos processos, e hoje, desmistificando o conceito de padronização e incluindo a teoria da contingência como forma de personalização dos Sistemas de Gestão da Qualidade, garantindo a manutenção dos princípios de TQM, e ao mesmo tempo, trazendo resultados e agregando valor às organizações.

Palavras-chaves: Qualidade. Padronização. Personalização. TQM. Melhoria Contínua.

Abstract:

Companies that aim at continuous improvement of its processes and expansion of new businesses focus their efforts on quality performance in order to satisfy their customers. In this context, studies on the evolution of quality management are presented as means for organizations to adapt and customize their management systems with a focus on results. This study aims to present a theoretical framework about the evolution of quality considering the premises of TQM (*Total Quality Management*). This analysis was performed using a revision in the existing literature on the subject and its

implications. You can identify a breakup of a bureaucratic concept of quality that historically came from implementation of simple practices in the productive area, evolving to continuous process improvement, and today, demystifying the concept of standardization and including contingency theory as a way of customization Quality Management systems, ensuring the maintenance of the principles of TQM, and while bringing the fact bring results and adding value to organizations.

Keywords: Quality. Standardization. Customization. TQM. Continuous Improvement.

INTRODUÇÃO

As organizações continuamente procuram novas maneiras de melhorar o desempenho e ganhar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. (ZHANGA et al., 2012). Ainda segundo Zangha et al. (2012), as iniciativas de qualidade apresentam-se como uma das formas de manter-se no mercado e satisfazer os seus clientes. Neste contexto, as organizações precisam entender como implementar a qualidade visando atingir o máximo de benefício, que sirva para todos e apresente resultados positivos. (ZHANGA et al., 2012). Percebe-se ao longo dos anos, um rompimento de simples implementações de TQM (*Total Quality Management*), com programas ou práticas de qualidade, para metodologias sistêmicas de melhoria contínua. (BHUIYAN; BAGHEL, 2005).

Estudos sobre como as empresas abordam a qualidade em suas organizações estão presentes na literatura. Baird et al. (2011), em uma pesquisa no ramo de suprimentos, sugerem que os resultados sobre o sucesso das práticas de TQM questionam se as organizações de fato seguem os padrões de qualidade. Os autores observaram a presença de fatores diferentes dos padrões que podem contribuir para o sucesso de TQM. Zhanga et al. (2012) investigam o ajuste interno dos Sistemas de Gestão da Qualidade com a estrutura organizacional e o ajuste externo com a incerteza ambiental e desempenho operacional, com base nos dados de 238 fábricas em três indústrias em oito países. Kaynak (2003) encontrou uma associação positiva significativa entre a gestão de inventário e desempenho de qualidade. Ainda em 2001, Cua et al. realizaram uma pesquisa em TQM, de forma simultânea às práticas associadas com *Just-in-Time* (JIT) e Manutenção Produtiva Total (TPM).

Alguns destes estudos sugerem pesquisas como: Apesar da consolidação da qualidade e do amadurecimento das organizações, ainda são necessários mais estudos sobre as relações das práticas de TQM e como de fato elas ocorrem nas organizações.

(SOUSA; VOSS, 2002). Os autores também citam a necessidade de desenvolver mais estudos que possibilitem a identificação de variáveis contingenciais importantes em práticas de TQM. Observa-se ainda a necessidade de promover estudos com variáveis diferentes em TQM e quais seriam os resultados nestes casos. (PRAJOGO; SOHAL, 2003) e analisar a inclusão de questões mais complexas relativas à implementação de TQM ao invés de simplesmente replicar estudos que identifiquem as práticas de TQM. (KAYNAK, 2003). Mais recentemente, percebem-se lacunas no que tange a pesquisas sobre o uso da teoria da contingência para testar a validade das abordagens de TQM têm sido escassas na literatura. (SILA, 2007). Sugerem-se, ainda, pesquisas que possam investigar na prática, a associação entre as dimensões culturais e o sucesso das práticas de TQM, bem como os resultados das possíveis relações de interdependência de práticas de Qualidade. (BAIRD et al., 2011). A partir de 2011, ressurge o interesse por estudos considerando a teoria da contingência, visando preencher a lacuna acerca de estudos sobre a personalização de práticas de qualidade, com a abrangência em questões sociais, também conhecidas como ‘*soft TQM*’ ou dimensões mais técnicas, chamadas de ‘*Hard TQM*’. (VECCHI; BRENNAN, 2011). Pondera-se, também, investigar a consideração da teoria da contingência visando entender por que as organizações adotam uma determinada orientação para as práticas de gestão da qualidade, seguindo uma orientação particular que possa ir além dos métodos já pressupostos nas bases de TQM. (ZHANGA et al., 2012).

Embora hajam estudos difundidos na área de qualidade, conforme resultados dos estudos já citados, há opiniões divergentes de como a qualidade acontece e evolui nas organizações ao longo do tempo. Como citam Pilar e Goni (2011) e Sousa e Voss (2008); os autores sintetizam esta evolução mencionando a inclusão de práticas de qualidade, principalmente nos chãos de fábrica. Por outro lado, Prajogo e McDermott (2005), Kaynak (2003) e Torres e Gati (2011) acreditam que o que caracteriza esta evolução é a inclusão dos conceitos de melhoria contínua nas organizações. Já Zhanga et al. (2012) e Goldsteina e Iossifova (2012) acreditam que a personalização é o que de mais evolutivo se apresenta nos ramos de qualidade. O presente trabalho busca preencher esta lacuna através de uma revisão da literatura referente a esta evolução, considerando desde as práticas conhecidas de TQM até a inclusão da teoria da contingência na contemporaneidade. Ao fazê-lo, o artigo aborda a seguinte questão de pesquisa: **Como se apresentou a evolução da qualidade até a inclusão da teoria da**

contingência na atualidade? Para isto, este estudo analisa artigos publicados de 2000 a 2013.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma: a seção a seguir descreve os métodos de pesquisa adotados na revisão da literatura. Em seguida, uma revisão teórica dos principais conceitos relacionados a este estudo: TQM, Melhoria Contínua e Teoria Contingencial voltada à Qualidade. Finalmente, o artigo apresenta uma síntese dos resultados encontrados, os principais pontos conclusivos e as implicações da análise para futuros estudos.

MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo emprega uma revisão sistemática da literatura, analisando artigos sobre qualidade publicados entre 2000 e 2013. As pesquisas foram realizadas nas bases de dados ‘Academic Search Complete’ e ‘Business Search Complete’, considerando como palavras chaves *Quality Management*, *TQM*, *Continuous Improvement e Contingency Theory*, bem como suas combinações. A Tabela 1 ilustra que, apesar do número elevado de estudos em qualidade, a combinação dos termos considerados nesta pesquisa, ainda se apresentam escassos ou inexistentes.

Tabela 1 – Pesquisa Bibliométrica de Artigos

Palavras chaves – 1ª fase	Academic Search Complete	Business Search Complete	Total de artigos	Combinações de palavras chave – 2ª fase	Total de artigos
Quality management	1180	711	1891	TQM, Melhoria Contínua	1
TQM	52	187	239	TQM, Teoria da Contingência	0
Melhoria Contínua	202	133	335	Melhoria Contínua, Teoria da Contingência	0
Teoria da contingência	20	28	48	TQM, Melhoria Contínua, Teoria da Contingência	0

Fonte: Elaborada pela autora.

O método de pesquisa utilizado é o teórico/conceitual indutivo. O tipo de pesquisa é bibliográfico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é subdividida em quatro subseções com os principais conceitos relacionados a esta pesquisa e como as organizações entendem essas implicações em seus Sistemas de Gestão de Qualidade. A contextualização teórica deste capítulo é apresentada conforme o Quadro 1, onde buscou-se identificar as principais temáticas citadas neste estudo e suas relações com os conceitos apresentados: TQM, Melhoria Contínua e Teoria da Contingência.

Quadro 1 – Levantamento Bibliográfico e Relações dos Conceitos de TQM, Melhoria Contínua e Teoria da Contingência

Referência	Foco	Principais Resultados	Temáticas Relacionadas		
			TQM	Melhoria Contínua	Teoria da Contingência
Zhanga et al. (2012)	Inclusão e personalização de práticas de qualidade com foco no desempenho de fabricação.	Os resultados apontam que há um melhor desempenho nas empresas com uma gestão mais dinâmica e personalizada.	X	X	X
Campos (2005)	Análise de processo de melhoria contínua com foco na qualidade do ramo da saúde.	A melhoria contínua como uma oportunidade de mudança e um ciclo contínuo que possibilite a tratativa de deficiências nos processos.		X	
Baird et al. (2011)	Relação de questões culturais de uma organização com a implementação de práticas de TQM.	A dimensão cultural é o fator mais importante no aumento do uso de prática. Incluem-se também gestão de fornecedores e processos.	X		X
Cua et al. (2001)	Análise de impacto dos programas de TPM (Manutenção Preventiva Total) e JIT (Just in Time) nos programas de qualidade.	A compatibilidade das práticas desses programas colabora com o desempenho de produção.	X		
Sousa et al. (2002)	Estudo das relações entre variáveis de contingência e desempenho.	Evidenciado que há possíveis relações entre os temas e sugerido um quadro teórico e mais estudos aprofundados sobre o tema.			X
Prajogo et al. (2001)	Relações de gestão da qualidade e inovação.	Proposta de implementação de práticas de TQM que será influenciado pelo ambiente externo e interno, com foco em inovação.	X		
Pilar et al. (2011)	Este estudo explora a relação TQM e desempenho, considerando TQM como um sistema internamente consistente de práticas.	Experiências pioneiras em TQM apresentam ganhos de desempenho, devido rápida implementação do sistema, porém, adotantes tardios não apresentam estes resultados.	X		X

Referência	Foco	Principais Resultados	Temáticas Relacionadas		
			TQM	Melhoria Contínua	Teoria da Contingência
Sousa et al. (2002)	Estudo teórico sobre a maturidade da gestão da qualidade.	A pesquisa trabalha com a definição de gestão da qualidade, qualidade do produto, o impacto no desempenho da empresa e a implementação de gestão da qualidade.	X		
Prajogo et al. (2005)	Análise de gestão da qualidade com foco em melhoria contínua, processo e satisfação de clientes.	A gestão da qualidade pode ser considerada uma filosofia organizacional integrativa voltada que pode proporcionar ou exceder as expectativas dos clientes.	X	X	
Kaynak et al. (2003)	Gestão de Qualidade e Gestão de Fornecedores	Estes resultados sugerem que é importante para as organizações concentrar em melhorar a sua gestão de qualidade de fornecedores.	X	X	
Rungsanatha ma et al. (2005)	Artigo sobre descobertas empíricas sobre a existência ou não da universalidade de TQM e sua aplicabilidade.	Os constructos de TQM servem como operacionalização, do mesmo modo que oferecem perspectivas teóricas alternativas sobre como e por que TQM é eficaz.	X		
Kumar et al. (2007)	Identificação de dinâmicas culturais que podem influenciar na implementação de TQM.	Com relação aos aspectos culturais, destacam-se a necessidade da alta direção e envolvimento das equipes de trabalho para a eficácia de programas de TQM.	X		
Allen et al. (2001)	Gestão e Práticas de Qualidade.	Sugere-se que os gerentes não se contentem a abraçar os conceitos ultrapassados de TQM e esperar que os funcionários vão torná-lo uma realidade.	X		

Referência	Foco	Principais Resultados	Temáticas Relacionadas		
			TQM	Melhoria Contínua	Teoria da Contingência
Ortiz et al. (2006)	Estudo sobre a relação entre inovação e TQM.	Argumenta-se que o TQM possa favorecer o desenvolvimento da BIC.	X		
David et al. (2006)	Análise das mudanças ao longo do tempo nos tipos de empresas de consultoria que oferecem serviços de gestão da qualidade total.	Relaciona os novos métodos de práticas de qualidade à vantagem competitiva das organizações.	X		
Miller et al. (2004)	Análise sobre os modismos gerenciais e gestão da qualidade.	As alterações e vocabulário e influência dos gestores impactam na aceitação e sucesso dos sistemas de qualidade.	X		
Rich et al. (2008)	Estudo sobre a inovação de práticas de gestão.	Argumenta-se que conceitos firmados como TQM e Reengenharia, já não são suficientes para as organizações atuais.	X		
Torres (2011)	Estudo realizado com foco em melhoria contínua dos processos, identificação de barreiras e sugestões de mudanças para estes tipos de programas.	Há oportunidades de sucesso em organizações que relacionam os programas de melhoria contínua alinhados com a estratégia e novos projetos.		X	
Puime et al. (2000)	Gestão da qualidade voltada à gestão de políticas públicas de saúde	Gestão da melhoria contínua pode contribuir no fortalecimento de programas de saúde.		X	
Campos (2005)	Este artigo aborda estratégias de avaliação e de melhoria da qualidade no contexto da saúde	No que refere-se à qualidade na saúde, acredita-se que bons processos de trabalho podem levar aos bons resultados.		X	

Referência	Foco	Principais Resultados	Temáticas Relacionadas		
			TQM	Melhoria Contínua	Teoria da Contingência
Gough et al (2006)	O estudo analisa a natureza eo impacto da melhoria contínua em 14 empresas de componentes automóveis na Austrália.	Os autores concluem que os acordos coletivos foram vistos como um importante veículo para a promoção de estratégias de gestão da melhoria contínua.		X	
Yadava et al. (2006)	Este artigo apresenta um quadro abrangente para o planejamento em esforços de melhoria e satisfação dos clientes conduzidos pelas áreas de qualidade e desenvolvimento do produto.	Sugere-se um quadro que facilita a ligação entre a tomada de decisão corporativa e a integração das melhores práticas e estruturação de atividades técnicas de engenharia.		X	
Mesquita et al. (2003)	Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa descritiva e exploratória realizada em três empresas da indústria de autopeças, a fim de identificar competências essenciais para melhoria contínua da produção.	As principais observações encontradas foram: as empresas há muito vêm estruturando uma sistemática e desenvolvendo o treinamento em técnicas e ferramentas necessárias, considerando-se, assim, habilitadas a executar atividades de melhoria.		X	
Prajogo et al. (2004)	Análise da multidimensionalidade de TQM e desempenho organizacional.	Os resultados suportam a proposição de alinhamento dos elementos mecanicistas de TQM com desempenho de qualidade e os elementos orgânicos com o de inovação.	X		
Goldsteina et al. (2012)	Investigação da relação gestão da qualidade e desempenho organizacional da saúde.	O estudo possibilita verificar a melhoria de um hospital a longo prazo, considerando o sistema de qualidade implementado com foco em práticas.	X		X

Referência	Foco	Principais Resultados	Temáticas Relacionadas		
			TQM	Melhoria Contínua	Teoria da Contingência
Taylor et al. (2003)	Este estudo analisa a relação de programas de TQM e empresas de sucesso.	Os resultados sugerem que o tamanho da empresa, a natureza da base de clientes e a adoção de certificações ISO9000 não tem efeito significativo em resultados TQM.	X		
Vecchi et al. (2011)	Pesquisa as prioridades e práticas de qualidade, adotando a liderança global e comportamento organizacional.	Os resultados mostram que algumas culturas são mais propício para a implementação da gestão da qualidade do que outros.	X		X
Anwar et al. (2006)	Relações Hard e Soft em Gestão da Qualidade.	Os dois conceitos devem ser considerados como integrativos.	X		X
Sila et al. (2007)	Teoria da contingência e Gestão da Qualidade	Os resultados mostram que a implementação de práticas de TQM são semelhantes.	X		X
Jayaram et al. (2010)	Contribuição para o debate de teoria da contingência e qualidade.	Os resultados mostram que o tamanho da empresa, duração dos programas de TQM e tipo de indústria são influenciados ou influenciam questões culturais e resultados finais.	X		X
Yang et al. (2006)	Neste estudo, foi desenvolvido um quadro de pesquisas relacionadas às práticas de gestão de recursos humanos, práticas de TQM e desempenho de qualidade.	Este estudo confirma os impactos das práticas de RH sobre a implementação do TQM.	X		

Referência	Foco	Principais Resultados	Temáticas Relacionadas		
			TQM	Melhoria Contínua	Teoria da Contingência
Rigopoulou et al. (2008)	Investigação do efeito dos serviços de pós-venda para a satisfação dos clientes, bem como sobre as suas intenções comportamentais, ou seja, a intenção de recompra.	Serviço pós-venda satisfação afetam a qualidade, que por sua vez afeta as intenções comportamentais. Assim, serviços pós-venda afetam a oferta global e, assim, a qualidade de relacionamento com os clientes.	X		
Saccani et al. (2007)	Este artigo aborda a configuração da cadeia de fornecimento em pós-venda.	Os resultados empíricos mostram que as escolhas de configuração podem variar.	X		
Holmlund et al. (2008)	O objetivo desta pesquisa é fornecer insights sobre a qualidade em um ambiente de relacionamento B2B.	A definição e modelo não tanto dependem completamente novos elementos, mas a contribuição está na forma que percepções atuais e os dados empíricos combinados.			X
Gruneberg et al. (2007)	Pesquisa realizada na área de serviços do ramo da construção.	Relações de satisfação de clientes dependem de outras interfaces que não seja preço, como satisfação e retenção.			X

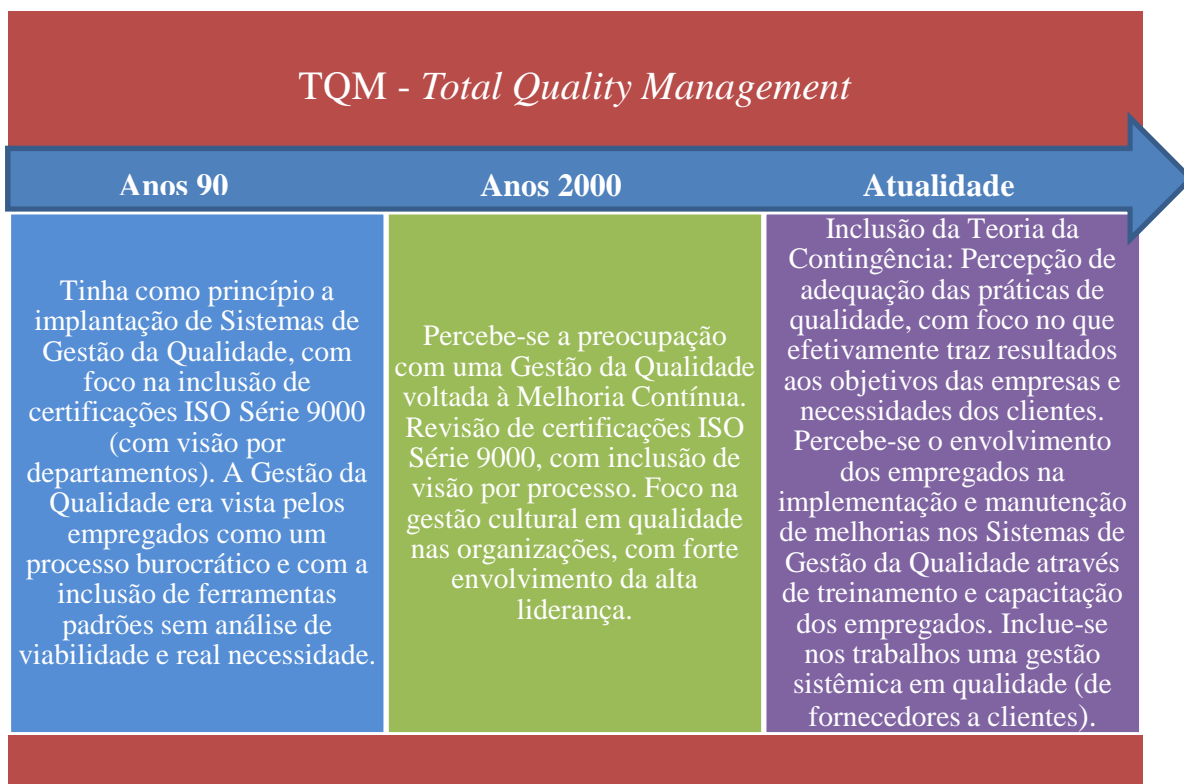
Fonte: Elaborado pela autora.

A análise decorrente do levantamento bibliográfico possibilitou o estudo da relação de TQM com Melhoria Contínua e mais recentemente com a Teoria da Contingência. Percebe-se que nem todos os estudos consideram essa integração em suas pesquisas, possibilitando o desenvolvimento de um estudo evolutivo e com identificação de itens integrativos nos três seguimentos mais encontrados.

De um modo geral, quando os autores referenciados no quadro 1 se referem às práticas de qualidade ou TQM, eles referem-se a práticas voltadas à medição, desempenho e adaptação às necessidades dos clientes, sempre voltadas à qualidade. Para entendimento, pode-se incluir neste grupo, desde práticas de calibração de instrumentos (garantindo a qualidade de processo), práticas de qualidade de fornecedores (com foco em abastecimento adequado) até práticas voltadas a clientes (que atendem seus requisitos e colabore com o desempenho dos negócios). As práticas são vistas pelos autores como forma de atender aos Sistemas de Gestão da Qualidade nas empresas.

A figura 1 ilustra o histórico desta evolução, uma vez que percebe-se no decorrer dos anos, a inclusão de personalização nos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Figura 1 – Características das Terminologias em Qualidade



Fonte: Elaborada pela autora.

O princípio em TQM (*Total Quality Management*)

Desde os anos 90, muitos modelos de qualidade, como Qualidade Total e certificações ISO série 9000, foram amplamente adotados pelas empresas, onde a suposição generalizada é que estas estruturas, quando trabalhadas com uma linguagem clara e acessível, reproduzem gestão da qualidade, melhorando o desempenho das organizações. (CUA et al., 2001). Nas últimas três décadas, a gestão de operações (OM – *Operations Management*) tem visto a proliferação de uma infinidade de práticas de gestão da qualidade e produção enxuta, onde estas práticas têm sido frequentemente defendidas como universalmente aplicáveis às organizações. (SOUSA; VOSS, 2008). O surgimento de Gestão da Qualidade Total (TQM) pode ser considerado um dos principais desenvolvimentos em práticas de gestão, introduzido nos EUA por volta de 1980, principalmente em resposta aos desafios competitivos de empresas japonesas. (PRAJOGO; SOHAL, 2001).

Allen e Kilmann (2001) afirmavam que a ascensão da Gestão da Qualidade Total representava uma das maiores mudanças das últimas duas décadas no modo como as empresas eram gerenciadas. As empresas que seguem TQM como um sistema global de gestão de negócios aplicam um conjunto de princípios e práticas de gestão a fim de obter vantagem competitiva. (PILAR; GONI, 2011). As práticas TQM ou qualidade tendem a ter um efeito significativo e forte impacto sobre a qualidade (processo e produto) e desempenho operacional. (SOUSA; VOSS, 2002). Apresenta-se como meio para atendimento a esta necessidade, os conceitos de TQM (Gestão da Qualidade Total), que podem ser identificados como uma filosofia organizacional integrativa voltada para a melhoria contínua da qualidade dos produtos, serviços e processos, a fim de atender ou exceder as expectativas dos clientes. (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005). Para Kaynak (2003), TQM pode ser definido como uma gestão global que se esforça para a melhoria contínua em todas funções de uma organização, e pode ser alcançada somente se o conceito de qualidade total é utilizado a partir da aquisição de recursos para atendimento aos requisitos dos clientes, principalmente nas suas necessidades e pós vendas. Alguns estudiosos consideram TQM um constructo abrangente com várias definições e estruturas que servem como operacionalização. (RUNGTUSANATHAMA et al., 2005). Kumar e Sankaran (2007) descrevem a cultura de TQM como aquela que usa equipes, promove o orgulho na equipe produtiva, permite gestão participativa e

promove a liderança, como forma de garantir uma gestão de qualidade organizacional eficaz e bem sucedida. Pilar e Goni (2011) consideram a gestão da qualidade total (TQM) uma constante inovação organizacional e sua implantação pode ser vista como um processo complexo, porém, sempre composto de práticas que favoreçam o desempenho da organização. Para Ortiz et al. (2006), muitos são os conceitos de TQM, mas o principal é que por trás de sua implantação há um modelo de comportamento e desenvolvimento organizacional que permite que os resultados e as posições das empresas possam ser melhoradas. Por outro lado, alguns autores reconhecem a importância da gestão da qualidade nas empresas, porém, incluem TQM entre modismos gerenciais. (DAVID; STRANG, 2006; MILLER et al., 2004; RICH, 2008).

Qualidade e Melhoria Contínua

Como parte da TQM, a Melhoria Contínua é considerada como uma das facilitadoras mais importantes da Qualidade, com foco em assegurar o desenvolvimento e o desempenho contínuo na organização como um todo, incluindo questões como lealdade, criatividade, capacidade de resposta, nível de desempenho, confiabilidade e reputação. (AL-KHASAWNEH et al., 2012). O avanço da produtividade e eficiência de fabricação tem seguido os princípios de melhoria contínua (*CI – Continuous Improvement*), através da reformulação nos processos de produção, de forma gradual e frequente, ou seja, de forma contínua. (TORRES; GATI, 2011). Nos anos 2000, a Melhoria Contínua passa a focar-se também na melhoria de desempenho, presumindo um trabalho passo a passo e contínuo para se atingir e, principalmente, manter ou melhorar a eficiência de um processo. (SLACK et al., 2002).

Puime et al. (2000) citam como princípios da melhoria contínua: a prioridade para a qualidade definida a partir do ponto de vista do cliente; a participação de todos os profissionais da equipe, que tem, necessariamente, um papel de sujeitos ativos a desempenhar; a ausência de limitações e entraves externos à atuação da equipe; ser uma atividade desenvolvida no âmbito interno do serviço; buscar prevenir os erros por meio de correções com foco prioritário nos processos de trabalho; não ter objetivos finalísticos significando que aquilo que está bom pode ser indefinidamente melhorado; ter o apoio e o compromisso das chefias ou dos níveis hierárquicos superiores da gerência com o esforço e participação das equipes de trabalho.

Certamente este processo é cauteloso e ocorre por partes pois, assim como a manutenção da cultura de qualidade, nem sempre as empresas estão preparadas para focar os esforços nos processos de melhoria contínua e para isso, é necessário desenvolver habilidades específicas para a sustentação deste trabalho. São seis as habilidades organizacionais, mencionadas por Slack et al. (2002), que precisam ser aprimoradas e trabalhadas: a habilidade de gerar envolvimento sustentável em melhoria contínua; de integrar a melhoria contínua aos objetivos estratégicos da empresa; de utilizar a melhoria contínua para ultrapassar as barreiras organizacionais; de administrar estrategicamente o desenvolvimento da melhoria contínua; de articular, convencer e demonstrar os valores de melhoria contínua; e, incluir o processo de aprendizagem em melhoria contínua.

Observa-se nas organizações, que os programas de Melhoria Contínua são comumente interligados aos Programas de Qualidade existentes, ou seja, de uma forma geral, um dos pilares dos programas de qualidade sempre é a melhoria contínua. Com isso, para muitos gestores, este é o pilar base que retroalimenta todo o Sistema de Gestão da Qualidade e que o faz permanecer vigente nas empresas. Com a busca constante pela melhoria contínua dos processos, o bom nunca está ótimo, e acomodar-se no sucesso não faz parte da estratégia organizacional. Campos (2005) afirma isso, dizendo que, o ciclo de melhoria de qualidade é um processo contínuo no qual a avaliação leva ao diagnóstico das deficiências em comparação com parâmetros pré-estabelecidos, a definição de objetivos e metas, a implementação de ações e o retorno à avaliação após um prazo determinado. Ainda segundo o autor, esse trabalho deve fazer parte integrante da rotina de trabalho e para isso, deve-se buscar instrumentos e metodologias simples, factíveis e operacionais.

Assim, após este período de adaptações e aprendizado, a melhoria contínua passa a ser considerada não apenas uma ferramenta utilizada esporadicamente, mas também uma estratégia que envolve interação de conhecimento e experiência, com o objetivo de modificar o modo pelo qual as fábricas tratam questões como a qualidade e eficiência. (GOUGH et al. 2006).

Com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus produtos e reduzir o tempo de desenvolvimento e introdução de um novo produto, as empresas utilizam os dados de satisfação do cliente para avaliar o desempenho do seu produto no mercado e

estabelecer metas futuras com foco na melhoria contínua. (YADAVA; GOEL, 2008). É importante analisar e gerir a melhoria contínua da produção a partir de um ponto de vista diferente e mais abrangente do que o utilizado normalmente, com a utilização de ferramentas e práticas já usuais. (MESQUITA; ALLIPRANDINI, 2003). A melhoria contínua passa a ser considerada não apenas uma ferramenta utilizada esporadicamente, mas também uma estratégia que envolve interação de conhecimento e experiência, com o objetivo de modificar o modo pelo qual as fábricas tratam questões da qualidade. (GOUGH et al., 2006). O principal objetivo da maioria das iniciativas de Melhoria Contínua é melhorar a qualidade através de uma maior eficiência operacional, uma premissa indiscutível para os negócios da atualidade. (BEMETT; NENTL, 2010).

A inclusão da teoria da contingência nos princípios de Qualidade

Após este período de inclusão de Melhoria Contínua nos princípios de TQM, percebe-se que a Gestão da Qualidade apresenta mais uma evolução, considerando a teoria da contingência como forma de ajuste nas práticas de qualidade, com base na estrutura interna organizacional e da incerteza ambiental, como fator externo. (ZHANGA et al., 2012). Ainda segundo os autores, estes ajustes podem influenciar no desempenho das organizações, e fornecer subsídios para os gestores sobre como personalizar programas de qualidade para alcançar benefícios e desempenhos ideais. Para Pilar e Goni (2011), os modelos de sistemas de qualidade devem ter uma equipe de especialistas que avalie a consistência interna ou ajustes dos programas existentes. Prajogo e Sohal (2004) já estudavam estas diferenças, reportando-se como elementos de TQM mecanicistas ou orgânicos, onde o primeiro refere-se às práticas padrões e o segundo, com ênfase na inovação ou reformulação no atendimento à qualidade. Os esforços das organizações para implementar Sistemas de Gestão da Qualidade variam em natureza e complexidade. (GOLDSTEINA; IOSSIFOVA, 2012). Taylor e Wroght (2003) argumentam que, historicamente, os estudos de TQM apresentam como elementos chaves para uma implementação de sucesso: não atribuir a responsabilidade pela qualidade apenas à área de Qualidade, as interligações com certificações da série ISO 9000, a aceitação da gestão da qualidade pelos funcionários e a compreensão dos princípios do Sistema de Gestão da Qualidade da organização.

Neste contexto, é possível afirmar que a atenção a questões culturais, por exemplo, influenciam na implementação da gestão da qualidade, suas práticas,

efetividade e excelência em qualquer tipo de programa. (VECCHI; BRENNAN, 2011). Ainda segundo os autores, os padrões de qualidade ainda estão enraizados nas organizações, porém, apresentam-se mais personalizados ao longo do tempo. No entanto, uma abordagem de TQM abrange tanto questões sociais (chamadas pelos autores como "*Soft TQM*") quanto dimensões técnicas (citadas como "*Hard TQM*"). Os aspectos sociais concentram-se na gestão de recursos humanos e enfatiza a liderança, o trabalho em equipe, treinamento e envolvimento dos trabalhadores nos conceitos e premissas da Gestão da Qualidade. Já a dimensão técnica reflete uma orientação no sentido de melhorar os métodos de produção e operações e procura através de um processo sistemático tornar possível a melhoria contínua de bens e serviços para a gestão dos clientes. Estes dois conjuntos de questões não podem ser realizadas de forma isolada: *Hard* e *Soft* devem ser inter-relacionados e se apoiam mutuamente refletindo o caráter holístico de iniciativas de TQM. (ANWAR; JABNOUN, 2006). As variáveis de contingências podem ser agrupadas nas seguintes categorias: contexto interno, de cultura, o tamanho da empresa, o contexto estratégico, e outros variáveis de contexto organizacional. (SOUSA; VOSS, 2008). Neste cenário, também apresentam-se as maiores dificuldades na aceitação e eficiência dos programas de qualidade: conforme relatado por Sila (2007), uma razão provável para o insucesso de algumas implementações de TQM é a possibilidade desta dependência de contexto. Ou seja, fatores contextuais tais como o tamanho da empresa e o alcance das operações podem influenciar na implementação de práticas de qualidade e seus resultados. Podem ser consideradas como contingências a gestão de *design*, treinamento, capacitação, uso de informações, gestão da qualidade de fornecedores e o processo em si de gestão da qualidade. (JAYARAM et al., 2010). Ainda segundo os autores, o mais forte contribuinte para variação de efeitos, é o tipo da indústria, seguido pelo tamanho e, em seguida, a maturidade dos programas de TQM. Já Goldsteina e Iossifova (2012) consideram como contingências: o país de propriedade, o país de operação, o tamanho da empresa e a influência das certificações ISO da família 9000, referente a sistemas de qualidade.

As afirmações de Crawford et al. (1988) e Safayeni et al. (1991), Vecchi e Brennan (2011) fornecem evidências de que os maiores problemas na implementação de programas de produção e qualidade são aqueles relacionadas com a dimensão *soft*, em particular, à resistência de aceitação das pessoas, a falta de treinamento e envolvimento

da alta direção. Para Baird et al. (2011), a liderança precisa estar ciente de tais associações e tentar mudar a cultura organizacional para apoiar práticas de gestão da qualidade nas organizações. Ainda segundo os autores, os gestores devem concentrar-se em melhorar o nível do trabalho em equipe, estimulando o uso da sabedoria dos empregados, estabelecendo uma atmosfera organizacional que facilita o uso extensivo de práticas de qualidade, aumentando assim as chances de sucesso na batalha de qualidade. Ainda, os gestores não podem se contentar em esperar que apenas os funcionários tornem a cultura em qualidade uma realidade, afinal, as empresas que fazem uso mais extensivo das principais práticas de TQM com apoio da alta direção, são mais propensas a relatar elevados níveis de desempenho do que aquelas que pararam na fase de discurso. (ALLEN; KILMANN, 2001). Como forma de minimizar estes efeitos, muitas empresas desenvolvem estes sistemas de qualidade na expectativa de alguns outros benefícios, como apoio à imagem da empresa e melhoria na satisfação dos funcionários, os envolvendo nos programas de melhoria o máximo possível. (YANG, 2006).

Para Rigopoulou et al. (2008), como forma de diferenciação e personalização em qualidade, apresenta-se como exemplos de personalização das empresas, a oferta de serviços integrados ao produto. Para Kaynak (2003) e Baird et al. (2011) inclui-se ainda a relação mais estreita e melhor gestão com os fornecedores. Para Baird et al. (2011), o monitoramento de atividades e ações corretivas para questões como redução de sucata, retrabalho, gestão de estoques e modificações de projeto também são caracterizados como formas de personalização.

No ramo da manufatura, os serviços de pós-venda tem uma relevância estratégica como contribuição à retenção de clientes, rentabilidade e desenvolvimento de produtos. (SACCANI et al., 2007). Todo o esforço de melhoria em qualidade é dirigido à satisfação do cliente, portanto, é importante identificar necessidades dos clientes para planejar e executar tarefas de melhoria. (YADAVA et al., 2008). Se as empresas melhoram a qualidade dos seus produtos e serviços, em seguida, sua reputação, satisfação do cliente e fidelização de clientes também tendem a aumentar. (PILAR; GONI, 2011). Se o objetivo for relações de longo prazo, o foco apenas nas características do produto não é suficiente, inclui-se então práticas como relacionamento em produtos e processos e, por exemplo, participar em conjunto de desenvolvimento de

produtos, ideias e oferta de serviços de pós-vendas, inclusive de reparação, suporte técnico e manutenção preventiva. (HOLMLUND, 2008). Os contratos entre o cliente e fornecedor são de primordial importância em sistemas de produtos industriais de serviços, especialmente, para produtos de alto custo, de alta tecnologia e de vida útil prolongada. (GRUNEBERG et al., 2007). Ainda segundo os autores, a contratação de serviços está substituindo os contratos de compra tradicionais.

DISCUSSÃO E PROPOSTAS DE PESQUISAS FUTURAS

O papel atribuído à qualidade mostra uma orientação para melhorar a imagem frente ao cliente, sua satisfação e retenção. Na maioria das empresas, no entanto, os Sistemas de Gestão da Qualidade ainda são burocráticos e não orientados. Os estudos discutidos, principalmente de Zhanga et al. (2012), Pilar e Goni (2011), Goldsteina e Iossifova (2012) e Vecchi e Brennan (2011), mostram que há uma tendência de que os Sistemas de Gestão da Qualidade adaptem suas práticas às suas necessidades, minimizando a visão burocrática e otimizando a aceitação destes programas pelos grupos de trabalho.

Esta evolução da qualidade, com base no *framework* teórico apresentado, pode ser explicitada conforme figura 1. Percebe-se na evolução de TQM, um rompimento de puramente aplicação de práticas e certificações de qualidade, para um envolvimento estratégico, voltados para a Melhoria Contínua e participação da alta direção e áreas multidisciplinares. Ainda mais recentemente, percebe-se que as empresas estão adaptando as ferramentas padrões de qualidade implementadas no passado, para programas personalizados, favorecendo o atendimento aos requisitos dos seus clientes, relações com fornecedores e aceitação dos programas de qualidade por parte dos empregados. As práticas antes voltadas ao chão de fábrica e atendimento a pequenas demandas como preenchimento de documentos e controles, passam a assumir um papel estratégico, voltado à melhoria contínua dos processos, atendimento aos requisitos dos clientes e participação dos empregados na resolução de problemas.

A nível gerencial, este *framework* explicita como as organizações podem desenvolver seus Sistemas de Gestão da Qualidade, com o objetivo de contribuir para a aceitação e eficácia dos mesmos. Neste sentido, sugere-se que as empresas que ainda utilizam práticas padrões de qualidade, façam um estudo se as mesmas não estão

obsoletas ou como podem contribuir sistemicamente para os processos das suas organizações. O envolvimento dos grupos de trabalho na elaboração de melhorias e resolução de problemas de qualidade, conforme apontado nas pesquisas de Baird et al. (2011) e Yang (2006), também tem se apresentado com uma forma de personalizar a qualidade e seus ganhos para os Sistemas de Gestão. Sugere-se ainda, reforçando o que foi apresentado por Baird et al. (2011), o envolvimento da alta direção nas demandas de qualidade, principalmente no que refere-se a problemas relacionados com clientes. Por último, como reforço à afirmação de Jayaram et al. (2010), a interação com fornecedores para a resolução de problemas, também deve ser considerada, como forma de melhorar continuamente a cadeia de fornecimento e eliminar, de forma preventiva, problemas de entrega.

Considerando este *framework* teórico, acredita-se que a personalização da qualidade pode contribuir nas organizações principalmente na aceitação dos programas de qualidade, hoje vistos apenas como processos que devem ser atendidos, porém, não aceitos e desacreditados por grande parte das organizações. Ao personalizar o atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade das empresas, por exemplo, considerando as sugestões do dia a dia dos empregados e o que de fato, para eles, contribui para os seus processos de trabalho, podem ser vistas como um sistema funcional e não apenas burocrático. Reforçando a afirmação de Vecchi e Brennan (2011), as questões culturais de uma organização é a dimensão mais complexa de atuação e mudança, devido os conflitos gerados, mudanças necessárias e comodidade aos processos enraizados nas organizações e tidos como corretos.

Nenhuma das referências pesquisadas discutiu diretamente quais são os ramos onde a teoria da contingência apresenta maior desenvolvimento, ou em quais a teoria da contingência ainda não se faz presente. Nesse sentido, observa-se uma oportunidade de pesquisa, que possibilite verificar se esta tendência de personalização da gestão da qualidade, volta-se a um mercado ou ramo específico. Da mesma forma, medir a efetividade e eficácia desta aplicação possibilitará compreender sua importância, possibilitando resultados a nível gerencial, como por exemplo: fornecer aos gestores da atualidade, uma nova percepção de qualidade, que favoreça seus processos, otimizando recursos, receptividade de programas e envolvimento com os objetivos das suas organizações. Visto que diversos autores, tais como Kumar e Sankaran (2007) e Vecchi

e Brennan (2011), citam a importância da inclusão dos grupos de trabalho e da alta direção como meios para personalização dos programas de qualidade, sugere-se pesquisas que apresentem meios para esta inserção, citando estudos de caso que possibilitem uma análise de práticas de sucesso em nível cultural de qualidade.

Considerando a atual preocupação das empresas em ampliar mercados e satisfazer seus clientes, bem como, a ausência de estudos sobre a percepção dos clientes na inclusão da teoria da contingência em Sistemas de Gestão da Qualidade, ou seja, como os clientes avaliam esse novo limiar e se há ganhos em satisfação, retenção e visibilidade frente aos clientes, sugere-se estudos nesse sentido.

CONCLUSÕES

Este trabalho faz uma contribuição, fornecendo uma revisão da literatura sobre a evolução da qualidade nos últimos anos. Através desta análise, uma série de publicações que contribuem para o tema foram identificadas. Dos anos de 2000 à 2013, apresenta-se uma ampla gama de publicações acadêmicas com terminologias relacionadas com qualidade. Nos últimos cinco anos, no entanto, estudos sobre a evolução da qualidade, mesmo que não citados como este termo, também foram introduzidos nas pesquisas acadêmicas.

Os modelos de Sistemas de Gestão da Qualidade aplicados nas empresas normalmente enfatizam a burocracia e seguimento de padrões. A tendência, conforme verificada neste estudo, é que haja um rompimento neste conceito, partindo enfim de uma análise de padronização para personalização, principalmente na não necessidade de utilizar ferramentas padrões de qualidade e adaptar o atendimento aos requisitos dos clientes conforme rotinas já existentes nas organizações.

Conforme alguns estudos apresentados, dentre eles Baird et al. (2011) e Zhanga et al. (2012), este rompimento já se faz necessário e presente em organizações inovadoras e preocupadas de como a qualidade pode ser inserida em seus processos como forma de contribuição e não apenas atendimento a requisitos de auditorias ou imposição da alta direção. Os grupos de trabalhos, conforme estudos de Vecchi e Brennan (2011) são cruciais neste novo modelo de qualidade, contribuindo na efetividade das práticas de qualidade e colhendo resultados, deixando que as questões estratégicas ou mais burocráticas sejam voltadas ao nível gerencial das organizações.

Um dos objetivos deste trabalho era preencher a lacuna sobre como se apresenta a evolução da qualidade através de uma revisão da literatura, considerando desde as premissas de TQM até a inclusão da teoria da contingência na contemporaneidade. Ao fazê-lo, o artigo apresenta, considerando os autores estudados, que a inclusão da contingência está sendo abordada e presenciada apenas nos últimos estudos. Observou-se, no entanto, na literatura pesquisada, que a maior parte dos autores discute conceitos, evolução e características, enfatizando a necessidade e viabilidade, mas ainda não associam este rompimento como crucial ou uma tendência assertiva nas organizações. Da mesma forma, os desafios gerenciais deste rompimento não foram tratados em nenhuma das pesquisas verificadas.

REFERÊNCIAS

AL-KHASAWNEH, A.; AL-JAMMAL, H. R.; BATTAH, N. M. Effect of Continuous Improvement in Higher Education Institution's Resources on Total Quality (TQ) Realization from Perspectives of Academic Workers at the Jordanian Universities. In: **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol. 49, 2012.

ALLEN, R. S.; KILMANN, R. H. Aligning Reward Practices in Support of Total Quality Management. In: **Business Horizon**, p. 77-84, 2001.

ANWAR, S. A.; JABNOUN, N. The development of a contingency model relating national culture to total quality management. In: **International Journal of Management**, Vol. 23, N. 2, p. 272-80, 2006.

BAIRD, K.; HU, K. J.; REEVE, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. In: **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 31, n. 7, 2011.

BEMETT, R.; NENTL, N. Opinions and Expectations About Continuous Improvement Programs. In: **The Journal for Quality & Participation**, 2010.

BHUIYAN, N.; BAGHEL, A. An Overview Of Continuous Improvement: From The Past To The Present. In: **Management Decision**, Vol. 43, n. 5, p. 761-771, 2005.

CAMPOS, C. E. A. Estratégias de avaliação e melhoria contínua da qualidade no contexto da Atenção Primária à Saúde. In: **Revista Brasileira de Saúde Materna e Infantil**, Vol. 5, n. 1, p. 63-69, 2005.

CRAWFORD, K.M.; BLACKSTONE, J.H; COX, J. F. A study of JIT implementation and operating problems. In: **International Journal of Production Research**, Vol. 26, N. 9, p. 1561-8, 1988.

CUA, K. O.; McKONE, K. E.; SCHROEDER, R.G. Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. In: **Journal of Operations Management**, Vol. 19, N. 1, p. 675-94, 2001.

DAVID, R. J.; STRANG, D. When fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. In: **Academic Management Journal**, Vol. 49, n. 2, p. 215–33, 2006.

GOLDSTEINA, S. M.; IOSSIFOVA, A. R. Ten years after: Interference of hospital slack in process performance benefits of quality practices. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 30, p. 44–54, 2012.

GOUGH, R.; MacINTOSH, M.; PARK, B. The Influence of Decentralized Bargaining Systems on the Introduction of Continuous Improvement Practices in Australian Automotive Components Companies. In: **Asia Pacific Business Review**. Vol. 12, n. 2, p. 209–224, 2006.

GRUNEBERG, S., HUGHES, W.; ANCELL, D. Risk under performance-based contracting in the UK construction sector. In: **Construction Management and Economics**. Vol. 25, pp. 691-9, 2007.

HOLMLUND, M. A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. In: **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 19, n. 1, p. 32-62, 2008.

JAYARAM, J.; AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 28, p. 345–356, 2010.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 21, p. 405–435, 2003.

KUMAR, M.; SANKARAN, S. Indian culture and the culture for TQM: a comparison. In: **The TQM Magazine**. Vol. 19, n. 2, p. 176-88, 2007.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. In: **Gestão & Produção**. Vol. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.

MILLER, D.; HARTWICK, J.; LEBRETON-MILLER, I. How to detect a management fad - and distinguish it from a classic. In: **Business Horizon**, Vol. 47, n. 4, p. 7-16, 2004.

ORTIZ, J. P.; BENITO, J. G.; GALENDE, J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. In: **Technovation**. Vol. 26, p. 1170–1185, 2006.

PILAR, C.; GONI, S. TQM and performance: Is the relationship so obvious? In: **Journal of Business Research**. Vol. 64, p. 830–838, 2011.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S. TQM and innovation: a literature review and research framework. In: **Technovation**. Vol. 21, p. 539–558, 2001.

PRAJOGO, D., SOHAL, A. The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. In: **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 20, n. 8, p. 901–918, 2003.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance — an empirical examination. In: **Technovation**. Vol. 24, p. 443–453, 2004.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C.M. The relationship between total quality management practices and organizational culture. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 25, n. 11, p. 1101-22, 2005.

PUIME, A.; OTERO, H.; PALOMER, R. Marquet mejora de la calidad en Atención Primaria. In: **Zurro AM. Compendio de atención primaria**. Madrid: Harcourt; 2000.

RICH, E. Management fads and information delays: an exploratory simulation study. In: **Journal Business Research**. Vol. 61, p. 1143–51, 2008.

RIGOPOULOU, I. D.; CHANIOTAKIS, I. E.; LYMPEROPOULOS, C.; SIOMKOS, G. I. After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction - The case of electronic Appliances. In: **Managing Service Quality**. Vol. 18, n. 5, 2008

RUNGTUSANATHAMA, M.; FORZAB, C.; KOKAC, B. R.; SALVADORD, F.; NIE, W. TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis versus National Specificity arguments. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 23, p. 43–63, 2005.

SACCANI, N.; JOHANSSONB, P.; PERONA, M. Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study. In: **International Journal Production Economics**. Vol. 110, p. 52–69, 2007.

SAFAYENI, F.; PURDY, L.; VAN ENGELEN, R.; PAL, S. Difficulties of just-in-time implementation: a classification scheme. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 11, n. 7, p. 27-36, 1991.

SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 25, p. 83–109, 2007.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUSA, R., VOSS, C. Quality management practice: universal or context dependent? An empirical investigation across the manufacturing spectrum. In: **Production and Operations Management**. Vol. 10, n. 4, p. 383–404, 2001.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 20, p. 91–109, 2002.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Contingency research in operations management practices. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 26, p. 697–713, 2008.

TAYLOR, W.A.; WROGHT, G.H. A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. In: **Omega**. Vol. 31, n. 97, 2003.

TORRES, A.; GATI, A. M. G. Identification of Barriers Towards Change and Proposal to Institutionalize Continuous Improvement Programs in Manufacturing Operations. In: **Journal of Technology Management & Innovation**. Vol. 6, n. 2, 2011.

VECCHI, A.; BRENNAN, L.. Quality management: a cross-cultural perspective based on the GLOBE framework. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 31, n. 5, p. 527-553, 2011.

YADAVA, O. P.; GOEL, P. S. Customer satisfaction driven quality improvement target planning for product development in automotive industry. In: **International Journal Production Economics**. Vol. 113, p. 997–1011, 2008.

YANG, C. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high tech firms. In: **TQM Management**. Vol. 18, n. 2, p. 162–73, 2006.

ZHANGA, D.; LINDERMANB, K.; SCHROEDERC, R. G. The moderating role of contextual factors on quality management practices. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 30, p. 12–23, 2012.

3.2 ARTIGO 2

Alinhamento de atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade em empresas atuantes no formato de sistemistas: um estudo de caso no ramo automotivo

Resumo

As organizações que atuam em formato de complexo automotivo, conhecidas como sistemistas, têm o desafio de alinhar seus Sistemas de Gestão da Qualidade às particularidades e necessidades dos seus clientes. Esta dificuldade é ainda mais abstrusa quando uma empresa atua como sistemista em dois complexos automotivos diferentes, onde os requisitos dos clientes também são divergentes. Este estudo tem por objetivo analisar como uma empresa do ramo automotivo estrutura seu Sistema de Gestão da Qualidade em suas diversas unidades visando atender clientes com requisitos distintos. A análise foi realizada em uma empresa atuante em complexos automotivos na região Sul e Sudeste do Brasil. É possível identificar que ambas as unidades atendem seus Sistemas de Gestão da Qualidade com práticas alinhadas às sugeridas da literatura, contudo, com particularidades conforme tamanho da organização, nível de abastecimento e questões culturais de cada uma das unidades. Percebe-se ainda que, quanto maior a exigência dos clientes, maior a tendência de personalização dos Sistemas de Gestão da Qualidade, sugerindo uma tendência à contingência nas organizações da atualidade e possibilitando um alinhamento no atendimento a diversos clientes, facilitando o gerenciamento a nível corporativo.

Palavras-chaves: Qualidade. Satisfação do Cliente. Ramo automotivo. Sistemas de Gestão da Qualidade.

Abstract

Organizations working in the automotive complex, known as tier format, are challenged to align their Quality Management Systems to the peculiarities and needs of its customers. This difficulty is even more abstruse when a company acts as sistemista in two different automotive complex, where customer requirements are also different. This study aims to analyze how an automotive company structures its Quality Management System in its various units to meet different customers requirements. The analysis was performed in an acting company in automotive complex in the South and Southeast of Brazil. You can identify both units meet their Quality Management Systems practices

aligned with those suggested in the literature, however, with particulars as organization size, level of supply and cultural issues of each of the units. It is also noticed that the higher the requirement of customers, the greater the tendency to personalize the Quality Management Systems, suggesting a tendency to contingency in the current alignment and enabling organizations in serving various clients, facilitating the management at the corporate level.

Keywords: Quality. Customer Satisfaction. Automotive industry. Quality Management Systems.

INTRODUÇÃO

Na década de 90 e no início dos anos 2000, os modelos de qualidade foram amplamente adotados pelas empresas, servindo como base para a Gestão da Qualidade Total. (CUA et al., 2001). A Gestão da Qualidade passou a ser amplamente aceita e considerada fundamental nas organizações, enquanto que na década de 1980 e início de 1990, a qualidade era vista apenas como um elemento caprichoso e burocrático. (NAIR, 2006). Neste contexto e historicamente, as montadoras de veículos, forçadas a competir com a alta concorrência, aumentaram suas necessidades nas áreas de qualidade, entrega, flexibilidade, padronização e implementação de certificações de qualidade reconhecidas internacionalmente. (WASTI et al., 2006). A gestão da qualidade evoluiu do simples conceito de inspeção, para controle e garantia de qualidade, com a previsão de falhas, previsões de monitoramento de processos e uso de *feedback* de clientes. (KARIM et al., 2008).

Sichtamann et al. (2011) sugerem que a vantagem competitiva pode ser conseguida através de práticas de gestão da qualidade. E em um mercado de extrema exigência, como o automotivo, destaca-se a necessidade de aumentar o nível de competitividade das empresas, utilizando-se ferramentas e práticas contemporâneas com foco em melhoria nos processos ou serviços fornecidos, através do incremento das ferramentas tradicionais de qualidade. (AL-JAWAZNEH; SMADI, 2011). Além disso, o aumento da complexidade do ambiente de negócios e a competição internacional intensa, impulsiona as empresas a melhorar o desempenho em qualidade, alinhando suas práticas como tentativa de capitalizar todas as possíveis fontes tradicionais e não-tradicionais de vantagem competitiva. (VECCHI; BRENNAN, 2011). Ainda em 2003,

Mehra e Agrawal (2003) defendiam que as organizações que operam em novas circunstâncias de competitividade não podiam mais depender de práticas de qualidade previamente comprovadas.

Estudos sobre o atendimento na prática de Sistemas de Gestão da Qualidade estão presentes na literatura. Mariones et al. (2011) apresentam as práticas de gestão da qualidade na cadeia de suprimentos, mais especificamente, na associação entre a localização geográfica dos fornecedores e as práticas de garantia de qualidade. Fotopoulos et al. (2010) analisam as inter-relações das práticas de TQM com as certificações da série ISO 9000 em organizações gregas de diversos ramos. Naor et al. (2008) investigaram as relações entre cultura organizacional, infra-estrutura e as práticas de gestão da qualidade com desempenho de fabricação. Karim et al. (2008) realizaram um estudo que identifica algumas das práticas de produção eficazes que têm influência significativa na qualidade. Alguns estudos investigam o efeito do contexto organizacional em práticas de qualidade, utilizando os fatores institucionais e de contingência. (SOUSA;VOSS, 2002; SILA, 2007).

No ramo automotivo, entre os estudos presentes na literatura, destacam-se os que se referem às relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos automotiva, dentre eles: Collins et al. (1997) com um estudo sobre a inclusão de terceirização na cadeia de suprimentos da indústria automotiva; Wasti et al. (2006) que pesquisaram os tipos e diferenças de relacionamentos na indústria automotiva turca; Humphrey (2003) que analisou os impactos de investimentos da indústria automotiva em mercados emergentes como Brasil e Índia; e Svensson (2004) sobre a importância da otimização das relações com fornecedores neste mercado.

Percebe-se no cenário automotivo, a presença de algumas lacunas, como: como a Gestão da Qualidade pode sustentar os negócios estratégicos do futuro. (IDRIS; ZAIRI, 2006). Em Fotopoulos et al. (2010) questiona-se se a implementação efetiva de Sistemas de Gestão da Qualidade traz a excelência operacional e se pode estar associada à estratégia sustentável para a competitividade. Nahm et al. (2004) e Flynn e Saladin (2006) defendem que a gestão de qualidade precisam ser vistas como uma cultura de apoio, mas citam que houve pouca investigação empírica sobre este tema. Sila (2007) aponta a necessidade de realizar estudos que identifiquem variáveis de contingência importantes que distinguem entre diferentes tipos de contextos organizacionais e dar

orientações sobre a implementação de práticas de qualidade nestes diferentes contextos. Karim et al. (2008) sugerem mais estudos que relatem práticas de qualidade que contribuem para redução de falhas em campo e melhoria nos prazos de entrega. Ainda segundo os autores, a literatura não fornece muitas informações a respeito das experiências e dificuldades na introdução de práticas específicas de gestão da qualidade.

Esta pesquisa está ancorada na lacuna de implantação efetiva de Sistemas de Gestão da Qualidade relatada por Fotopoulos et al. (2010), na verificação de variáveis de contingências tais como a influência da localização, tamanho da empresa e certificações (Sila, 2007) e fornecimento de informações de experiências e no relato de Karim et al. (2008) sobre a dificuldade em introdução de práticas de qualidade. Deste modo, a questão de pesquisa a ser analisada é: **Como uma organização do ramo automotivo atende seu Sistema de Gestão da Qualidade atuando no formato de sistemista em suas diversas unidades?** Para tanto, o objetivo é analisar como uma empresa do ramo automotivo estrutura seu Sistema de Gestão da Qualidade em suas diversas unidades visando atender clientes com requisitos distintos.

O estudo de caso foi desenvolvido no ramo automotivo, conhecido como precursor dos Sistemas de Gestão da Qualidade, devido o alto nível de exigência. Segundo dados da ANFAVEA – Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores, até 2012, o Brasil era o quarto maior mercado automotivo do mundo. Atualmente, o Brasil é o quarto maior mercado em venda de automóveis, com em torno de 3,8 milhões de veículos vendidos, perdendo apenas para China, Estados Unidos e Japão. (ANFAVEA, 2014). Com este cenário, a pesquisa limita-se ao formato de complexo, onde a aproximação com a montadora é maior, otimizada pelas relações de cliente (montadora) x fornecedor (sistemista) e com isso a exigência de atendimento ao cliente é enfatizada, devido à exclusividade de atendimento.

A coleta de dados foi realizada em apenas uma empresa, com o argumento de analisar e comparar seu atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade também em nível corporativo. Em ambos os complexos automotivos, a empresa deste estudo fornece o mesmo componente, assim como a montadora fabrica carros do mesmo padrão – popular – possibilitando a análise do atendimento em linhas de produção similares, certificações de qualidade do mesmo patamar e grupos de empregados do mesmo tamanho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para organização do capítulo, o mesmo está organizado da seguinte forma: foi realizado o levantamento literário acerca do tema abordado nesta pesquisa, e a cada dimensão de estudo encontrada, elaboradas as proposições pertinentes a serem consideradas na pesquisa.

Práticas de TQM

O surgimento de Gestão da Qualidade Total (TQM) pode ser considerado um dos principais desenvolvimentos em práticas de gestão, introduzido nos EUA por volta de 1980, principalmente em resposta aos desafios competitivos de empresas japonesas. (PRAJOGO; SOHAL, 2001). Pode-se dizer que, quando a qualidade é equiparada a um conjunto de práticas de gestão isso se torna uma filosofia de gestão baseada na melhoria contínua de produtos e processos, ou seja, a popular TQM. (SOUSA; VOSS, 2002). Para Karim et al. (2008), a busca por práticas de qualidade avançadas voltadas à melhoria de processos pode neutralizar os impactos negativos potenciais de dificuldades de produção e melhorar significativamente a qualidade do produto e o desempenho de fabricação.

Analistas sugerem que, para sobrevivência de mercado, as empresas devem muitas vezes inovar em produtos e serviços, para que eles não tenham que competir apenas com base no custo. (NEELY, 2008). Face a um mercado cada vez mais exigente, a qualidade assume-se como uma das variáveis mais importantes para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, independente de sua dimensão; para que se mantenham competitivas essas organizações, elas necessitam procurar práticas que garantam a melhoria contínua dos seus processos; (MESQUITA; ALLIPRANDINI, 2003, OAKLAND, 2004). González-Benito e Dale (2001) definiram práticas de qualidade como um conjunto de atividades e atitudes que promove o envolvimento dos empregados em pró da melhoria contínua e garantia da qualidade de produtos e serviços.

O aumento da complexidade do ambiente de negócios e a competição internacional intensa cria a necessidade das empresas focarem seus esforços na melhoria da qualidade, alinhando suas práticas, como forma de capitalizar todas as possíveis fontes tradicionais e não-tradicionais de vantagem competitiva. (VECCHI; BRENNAN,

2011). Para tanto, a empresa deve ser orientada para a melhoria contínua e, para isso, o compromisso com qualidade torna-se crucial. (ORTIZ et al., 2006). Para Karim et al. (2008), a competitividade a longo prazo esta cada vez mais associada à qualidade e confiabilidade do produto. Percebendo esta necessidade, as empresas dedicam um esforço considerável para garantir a competitividade dos seus sistemas de manufatura e isso faz com que a melhoria contínua seja considerada um tópico central em atividades de gestão. (COLLEDANI et al, 2010).

Para Fotopoulos et al. (2010), a gestão da qualidade de uma organização está principalmente influenciada por práticas de qualidade associadas ao cliente e sua satisfação e, secundariamente, por ferramentas e técnicas de melhoria da qualidade dos processos internos de fabricação. Para Naor et al. (2008), para garantir a satisfação do cliente, a organização deve possuir um elevado nível de desenvolvimento da cultura de flexibilidade e adaptação às novas exigências dos clientes ao longo do tempo. Ancorado nos gurus em qualidade como Deming (1986), Ishikawa (1985) e Juran (1974), Hur (2009) cita como pontos em comum na gestão da qualidade: a capacitação dos funcionários, a melhoria contínua dos processos e a criação de uma cultura organizacional em qualidade. Para Hur (2009) estas são as três dimensões que inter-relacionadas podem ser consideradas os objetivos básicos de TQM. Naor et al. (2008) classificam as práticas de qualidade em dois grupos: infra-estrutura (de apoio à gestão da alta liderança, gestão de força de trabalho, o envolvimento dos fornecedores e do cliente) e do núcleo (informações e dados de qualidade, gestão de processos e produto). Ainda segundo os autores, as práticas de infra-estrutura referem-se a atributos comportamentais de gestão da qualidade, enquanto que as de núcleo são relacionadas com os aspectos técnicos. Karim et al. (2008), por exemplo, sugerem ferramentas que possibilitem trabalhar preventivamente as falhas no cliente, e que podem ser importantes para melhorar a qualidade do produto e o desempenho do tempo de entrega. Para os autores, as práticas que tenham a intenção de melhorar a satisfação do cliente são mais eficazes do que quando praticadas para satisfazer as exigências dos clientes. Dadas essas afirmações, elaboram-se as seguintes proposições:

PI: As empresas gerenciam os dados de falhas no cliente com foco na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos.

P2: A satisfação do cliente está relacionada ao atendimento dos seus requisitos.

Alguns autores defendem que as práticas de qualidade também devem estar associadas ao desenvolvimento e desempenho dos fornecedores. Cox (2001) e Florez-Lopez (2007), por exemplo, relatam que a função de compras nas organizações enfrenta importantes desafios, desde a seleção de sua cadeia de abastecimento, até o alcance de eficiência e qualidade no relacionamento entre fornecedor e comprador. Tal eficiência pode estar associada ao compromisso, a colaboração e outros fatores ligados às dimensões organizacionais de gestão de suprimentos. (SVEN et al., 2009). O envolvimento do fornecedor exige uma cultura de inovação, a fim de tolerar ou trabalhar para que os erros em abastecimento sejam vistos como conhecimento. (NAVEH; EREZ, 2004). Para Karim et al. (2008), as relações com os fornecedores contribuem positivamente para o desempenho da manufatura. Para tanto, ainda segundo os autores, é necessário a manutenção de um sistema de classificação de fornecedores e gestão destes dados, associados às falhas de campo e garantia. Ainda segundo os autores, estas relações contribuem para a confiança, reduzindo a necessidade de inspeção de recebimento e possibilitando práticas como entrega de peças no seu ponto de uso, evitando dupla movimentação e armazenagem desnecessária, e a transferência da responsabilidade pela qualidade para os fornecedores.

A gestão desta eficiência torna-se um desafio à medida que aumenta a necessidade de suprimentos a partir de plantas localizadas em outros países, em especial, Ásia e Norte da África. (MARIONES et al., 2011). Ainda segundo os autores, sabendo-se dos baixos custos, tecnologia subdesenvolvida e trabalhadores não qualificados, pode levar à baixa qualidade, se faz necessário que as empresas utilizem as práticas de gestão de qualidade como dispositivos que ajudem a garantir que a qualidade de abastecimento cumpra os requisitos de competitividade. Pode-se portanto, trabalhar de forma integrada aos fornecedores e clientes, proporcionando valor à cadeia de suprimentos e alcançando melhoria necessária para ganhar vantagem competitiva. (KAYNAK; HARTLEY, 2008). Uma cultura de grupo aumenta o envolvimento de fornecedores e clientes nas atividades organizacionais. (NAOR et al., 2008). Para Kaynak (2003), apresenta-se também como contribuição desta relação com

fornecedores, a possibilidade de redução de estoques, o que permite às empresas eliminar o desperdício, reduzir os estoques de segurança e criar operações mais enxutas.

Considerando tais afirmações, formula-se a seguinte proposição:

P3: A relação de parceria estabelecida com os fornecedores contribui para melhorar a qualidade dos produtos e processos.

Para outros autores, o sucesso das práticas de qualidade devem considerar fundamentalmente o envolvimento e comprometimento da alta liderança. Fotopoulos et al. (2010) defendem que TQM não pode ser apenas implementado, e sim praticado, vivido e alimentado de forma contínua e incessante por toda a empresa, tendo como líderes o nível gerencial. Para Van der Wiele et al. (2001), o desenvolvimento de uma filosofia organizacional baseada em TQM é uma ação de longo prazo e sua sobrevivência ao longo do tempo é provável quando há o compromisso e o conhecimento em TQM da alta liderança, a existência de práticas que estimulem a qualidade e o envolvimento e participação dos trabalhadores. Para Naor et al. (2008), a fim de efetivamente implementar práticas de gestão da qualidade, os tomadores de decisão precisam entender a interação entre a cultura organizacional e as práticas de qualidade. Assim, é possível analisar a seguinte hipótese:

P4: O envolvimento da alta liderança é fundamental para o sucesso nos Sistemas de Gestão da Qualidade nas organizações.

Considerando o envolvimento também dos empregados, Hur (2009) defende que o principal ganho de práticas de qualidade é a transformação das atitudes do indivíduo, promovendo o conhecimento e aprendizagem orientados para o sistema, e transformando a cultura existente em uma nova cultura organizacional. Oakland (2004), afirmou que qualidade é garantir a satisfação e as necessidades do cliente, e para isso, se faz necessário a capacitação dos funcionários, através da compreensão e aprendizagem em qualidade e gestão por processos, conhecendo suas responsabilidades e clientes internos. Hur (2009) converge com esta ideia e afirma este processo de conhecimento envolvimento dos empregados influencia na mudança de atitudes dos grupos de trabalho, transformando os hábitos, emancipando a compreensão clara do significado de qualidade, e influenciando os funcionários a servir os seus clientes, e, em seguida, transformar as suas atitudes para alcançar práticas de valor agregado. Para Naor et al.

(2008), o envolvimento dos empregados na resolução de problemas, requer baixa cultura hierárquica, aumentando a participação dos trabalhadores na tomada de decisões processos e emancipação de boas ideias, *brainstorming's* e comunicação entre departamentos. Ainda segundo os autores, diversas vezes os programas de qualidade são associados a incentivos para os empregados, motivando os grupos de trabalho a perseguir as metas organizacionais. Essas afirmações possibilitam o estudo da seguinte hipótese:

P5: O envolvimento dos empregados na resolução de problemas e iniciativas de boas ideias colabora para o sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser definida como descritiva não experimental, que segundo Koche (2009), estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem auxílio de manipulação. O método de pesquisa utilizado neste artigo foi um estudo de caso, que segundo Miguel et al. (2010), deve ser vinculado à literatura, com a possibilidade de interligar com as lacunas existentes. Miguel et al. (2010) sugerem uma sequência de etapas que foi adaptada conforme descrita na figura 1.

Figura 1 – Estrutura do Método de Pesquisa

Etapa 1: Definir uma estrutura conceitual teórica

As pesquisas foram realizadas nas bases de dados 'Academic Search Complete' e 'Business Search Complete', considerando como palavras chaves *Quality Management*, *TQM*, *Quality Practices* e *Automotive*, bem como suas combinações.

Etapa 2: Planejar o caso

A estrutura conceitual elaborada instigou a pesquisa de como na prática as empresas atendem seus Sistemas de Gestão da Qualidade. Em especial, este atendimento, no ramo automotivo, no formato de complexo, onde a qualidade apresenta-se como modelo de extrema exigência.

Etapa 3: Coleta de Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados com análise documental, observações in loco e análise comparativa. Foram realizadas duas visitas em cada uma das unidades e entrevistas com o Gerente Corporativo de Qualidade, responsável pelas duas unidades, e com representantes das áreas de Qualidade nas duas unidades, ambas com um questionário não estruturado.

Etapa 4: Análise de Dados

A análise comparativa foi realizada utilizando-se da revisão literária, de forma a verificar se na prática, as empresas atendem seus Sistemas de Gestão da Qualidade, conforme sugerido na literatura.

Etapa 5: Gerar relatório

Elaboração de discussão que propicie preenchimento de lacunas acadêmicas e a proposição de sugestões gerenciais para as organizações da atualidade.

Fonte: Adaptado de Miguel (2010).

Conforme já mencionado, a questão de pesquisa que norteou o trabalho é: Como uma empresa que atua como sistemista em dois complexos automotivos atende seu Sistema de Gestão da Qualidade? O objetivo geral proposto é analisar como uma empresa do ramo automotivo estrutura seu Sistema de Gestão da Qualidade em suas diversas unidades visando atender clientes com requisitos distintos. Consideram-se como objetivos específicos: identificar quais as práticas de qualidade vigentes em cada uma das unidades; analisar as divergências e convergências; analisar se as mesmas estão alinhadas com o sugerido na literatura; e propor um guia de diretrizes para alinhamento destas práticas.

A proposição geral a ser analisada neste estudo é como efetivamente as empresas atendem elementos de qualidade como: gestão de dados de falhas em campo, requisitos do cliente, parcerias com fornecedores, envolvimento da alta liderança e empregados. Para tanto, as mesmas foram divididas conforme proposições já apresentadas no referencial teórico desta pesquisa.

Para organização deste estudo, é possível explicitar as dimensões e proposições, conforme figura 2.

Figura 2 – Definição de Dimensões de Qualidade e Proposições x Abrangência de TQM



Fonte: Elaborada pela autora

As proposições deste estudo foram analisadas, considerando documentações disponíveis, observações participantes nas unidades e entrevistas com gestores da área de Qualidade (nível local e corporativo). Para cada uma das proposições analisadas foram avaliadas/questionadas os itens conforme demonstrados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Roteiro de Pesquisa

<i>Proposição</i>	<i>Autores referenciados</i>	<i>Itens verificados em pesquisa</i>
<i>P1: As empresas gerenciam os dados de falhas no cliente com foco na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos.</i>	Vecchi et al. (2011) Ortiz et al. (2006) Karim et al. (2008) Colledani (2010) Fotopoulos et al. (2010) Naor et al. (2008) Hur (2009)	Identificar como a empresa registra as falhas em campo em cada uma das montadoras de veículos em que atua. Avaliar como as unidades gerenciam estes dados. Avaliar se estes dados influenciam a gestão de processos e melhoria contínua das unidades. Identificar quais ferramentas são utilizadas para resolução de problemas com os clientes. Analisar como os dados de campo (falhas, desempenho, <i>scrap</i> (ou refugo) e etc.) são compartilhados com os empregados (Gestão à Vista, Reuniões, etc.).
<i>P2: A satisfação do cliente está relacionada ao atendimento dos seus requisitos.</i>	Vecchi et al. (2011) Ortiz et al. (2006) Karim et al. (2008) Calleddani (2010) Fotopoulos et al. (2010) Naor et al. (2008) Hur (2009)	Identificar quais são os requisitos dos clientes nas duas unidades. Identificar similaridade entre os requisitos dos clientes nas duas unidades. Analisar o alinhamento destes requisitos com o sistema de gestão da qualidade corporativo da empresa. Identificar como os empregados são envolvidos no atendimento e manutenção destes requisitos. Identificar os controles utilizados para atendimento aos requisitos destes clientes.
<i>P3: A relação de parceria estabelecida com os fornecedores contribui para</i>	Cox (2001) Florez (2007) Sven et al. (2009)	Identificar quais as práticas referente gerenciamento de fornecedores nas duas unidades. Analisar como são gerenciados os dados de falhas em fornecedores das duas unidades. Analisar a estrutura de Inspeção de Recebimento nas duas unidades.

<i>Proposição</i>	<i>Autores referenciados</i>	<i>Itens verificados em pesquisa</i>
<i>melhorar a qualidade dos produtos e processos.</i>	Naveh et al. (2004) Karim et al. (2008) Mariones et al. (2011) Kaynak et al. (2003) Kaynak et al. (2008) Naor et al. (2008)	Analisar como as unidades conformidade de montagem nas suas linhas de montagem. Verificar como o fornecedor é envolvido para a melhoria contínua dos processos das unidades. Analisar se há integração entre fornecedor (nível 2 – fornecedor nível 1) e montadoras de veículos.
<i>P4: O envolvimento da alta liderança é fundamental para o sucesso nos sistemas de gestão da qualidade nas organizações.</i>	Fotopoulos et al. (2010) Van der Wiele et al. (2001) Naor et al. (2008)	Analisar envolvimento da alta liderança com a gestão da qualidade nas duas unidades. Verificar se a alta liderança conhece efetivamente os principais problemas de qualidade que impactam no cliente nas duas unidades. Verificar se a alta liderança prioriza a resolução de problemas de qualidade nas unidades. Verificar como a alta liderança incentiva seus empregados a uma cultura de qualidade nas duas unidades.
<i>P5: O envolvimento dos empregados na resolução de problemas e iniciativas de boas ideias colabora para o sucesso do sistema de gestão da qualidade nas organizações.</i>	Hur (2009) Naor et al. (2008)	Identificar como os empregados são envolvidos nos problemas de qualidade nas duas unidades. Verificar como os empregados colaboram para a resolução de problemas e melhoria contínua dos processos nas duas unidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

A PESQUISA

A empresa deste caso é uma multinacional de origem alemã que atua há mais de 100 anos no setor automotivo, desenvolvendo componentes e sistemas para veículos, com foco na segurança e sustentabilidade. Sua atuação mundial, através de centros de desenvolvimento, produção e vendas, garante o fornecimento de tecnologias automotivas para todos os mercados no mundo, atuante em 46 países e com aproximadamente 164.000 funcionários em todo o mundo. A empresa possui três divisões, sendo elas: A Divisão Chassis & Safety, que promove inovações na área de segurança ativa e passiva de direção, além de sensores e componentes de chassis. A Divisão Powertrain, que tem como um de seus principais objetivos desenvolver produtos e soluções inovadoras de alto desempenho que respeitem o meio ambiente. E por último, a Divisão Interior, que tem por essência a gestão da informação, com uma gama de produtos que inclui clusters, painéis de instrumentos, módulos de conforto, soluções de informação e entretenimento, controladores de ar, soluções de telemetria e módulos eletrônicos. Nesta última Divisão, encontra-se a Unidade de Negócio deste estudo, conhecida como Instrumentation & Driver HMI (ID). Atualmente, no Brasil, o quadro de colaboradores desta Unidade é composto por aproximadamente seis mil empregados distribuídos em treze unidades. Este estudo delimita-se a duas destas treze unidades, sendo que ambas pertencem à Divisão ID e produzem cockpits. Além disso, para foco desta pesquisa, as duas plantas deste caso atuam em formato de complexo automotivo, ou seja, estão alocadas nas montadoras de veículos, com produção exclusiva e com sequenciamento de produção alinhado às montadoras.

O produto cockpit, também conhecido popularmente como painel do veículo, inclui componentes eletrônicos e itens de segurança, como *airbag* e volante. Além disso, é um item de alta exigência visual, pois é um diferencial de compra para o consumidor, cada vez mais detalhista e com qualidade percebida elevada.

Resultados

Os resultados provenientes deste estudo estão organizados no quadro 2, que possibilita uma análise comparativa entre as duas unidades desta pesquisa.

Para conhecimento, a unidade “A” refere-se à unidade localizada no complexo automotivo da região Sul do Brasil, enquanto que a unidade “B” refere-se à unidade localizada em um complexo automotivo na região Sudeste do Brasil.

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa

Proposição analisada	Unidade A	Unidade B
<p>P1: As empresas gerenciam os dados de falhas no cliente com foco na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos.</p>	<p>A unidade A possui uma gestão específica para falhas em campo (já no cliente final) e no cliente interno (ainda na montadora de veículos). Os dados de campo são verificados in loco por um representante corporativo, que envia as peças para análise do grupo. Esta análise é realizada por equipe multidisciplinar, que realiza investigação da causa raiz do problema e elabora Plano de Ação Específico. Para os casos de maior gravidade, o componente é demonstrado em reunião de equipes realizadas diariamente em todas as entradas de turno. As falhas ocorridas no cliente (montadora) são reportadas diariamente, através de sistemas de não conformidades do cliente, e visita na linha de produção da montadora. As falhas no cliente é o input principal de reunião diária de 'Fast Response' (com alta liderança) e reuniões de turno (com todos os demais empregados). Todas as ações abastecem o FMEA (Análise do Modo e Efeito de Falha) e Plano de Controle, mensalmente. Responsável pela área</p>	<p>A unidade B gerencia os dados de campo conforme empresa A (com auxílio de representante corporativo). No entanto, a análise de causa raiz é realizada apenas por representantes de qualidade. Não são realizadas reuniões de turno com empregados, que possibilite os relatos de falhas no cliente. As falhas ocorridas no cliente (montadora) são reportadas diariamente, pessoalmente com o auxílio de visitas nas montadoras, e semanalmente em sistemas de não conformidades do cliente. Estas falhas são reportadas para a alta liderança em reunião diária de 'Fast Response'. Todas as ações abastecem o FMEA e Plano de Controle, porém não há periodicidade definida. O responsável pela área de qualidade monitora as ações, prazos e responsabilidades, bem como, as ações de contenção definidas como forma de recorrência no cliente. Não há a prática de embarque controlado pró ativo, apenas os exigidos pelo cliente.</p>

	<p>de qualidade monitora as ações, prazos e responsabilidades, bem como, as ações de contenção definidas como forma de recorrência no cliente. Para os casos de falhas em componentes de segurança, mesmo que não exigido pela montadora, a empresa inclui embarques controlados pró ativos na linha de produção, que são pontos de controle após montagem, com dupla inspeção por tempo pré definido, conforme severidade.</p>	
--	---	--

<p>P2: A satisfação do cliente está relacionada ao atendimento dos seus requisitos.</p>	<p>Os requisitos dos clientes são atendidos através do sistema de qualidade definido pelo cliente, auditável anualmente e alinhado com os requisitos da ISO TS 16949. A certificação garante o atendimento por um ano após auditoria. Não conformidades ocorridas no ano vigente, pontuam negativamente no <i>rating</i> de atendimento, podendo suspender a certificação e com isso o abastecimento à montadora. Para resolução rápida de problemas, a unidade A disponibiliza dois assistentes técnicos por turno, que atua na linha de montagem da montadora, para pequenos reparos necessários e correções de problemas de qualidade, agilizando o embarque e retenção de lote não conforme. Este serviço prestado é comumente chamado de ‘residentes’. Os dados destes reparos são compartilhados em reunião diária de turno com os empregados e servem como dados de entrada para as reuniões de Fast Response.</p>	<p>Assim como a unidade A, a unidade B atende os requisitos dos clientes através do sistema de qualidade definido pelo cliente, auditável anualmente e alinhado com os requisitos da ISO TS 16949. A certificação garante o atendimento por um ano após auditoria. Não há pontuação em formato de <i>rating</i> para não conformidades ocorridas no período. A unidade B também disponibiliza o serviço de Assistência Técnica, contudo o mesmo não fica à disposição na montadora e o faz conforme demanda. Os dados não são utilizados como dados de entrada para reuniões de qualidade.</p>
--	---	--

<p>P3: Os fabricantes do ramo automotivo focam seus esforços em parcerias e relações com fornecedores.</p>	<p>A inspeção de recebimento é realizada conforme estabelecida em projeto em parceria com o cliente. O monitoramento é realizado conforme prática de ‘Qualidade Assegurada’ e ‘Quarentena de Fornecedores’, ou seja, a inspeção é realizada de forma amostral, em casos de produto não conforme, o mesmo é incluso em quarentena, com inspeção 100% a ser realizada por empresa contratada pelo fornecedor. Após 40 dias sem ocorrência, o mesmo entra em inspeção de recebimento via amostral novamente. A empresa mantém espaço destinado a estas inspeções, possibilitando ao responsável por fornecedores atuar de forma mais próxima com os itens não conformes. Percebe-se que a empresa foca na atuação interna, com presença efetiva de representantes dos fornecedores na linha de produção, para que possa coletar informações que auxiliem e garantem a qualidade de seus componentes. Há visitas esporádicas pré definidas nos fornecedores ou em casos de extrema necessidade. Nos demais casos, até por exigência da própria montadora, o fornecedor é convocado para visitas</p>	<p>Assim como a unidade A, a inspeção de recebimento é realizada conforme estabelecida em projeto em parceria com o cliente. O monitoramento é realizado conforme prática de ‘Qualidade Assegurada’ e ‘Quarentena de Fornecedores’, ou seja, a inspeção é realizada de forma amostral, em casos de produto não conforme, o mesmo é incluso em quarentena, com inspeção 100% a ser realizada por empresa contratada pelo fornecedor. Após 40 dias sem ocorrência, o mesmo entra em inspeção de recebimento via amostral novamente. Porém, diferentemente da unidade A, a unidade B não possui a prática de contratação de empresa terceirizada para inspeções em casos de quarentena, utilizando-se de mão de obra da própria empresa enquanto o primeiro lote conforme é enviado. Percebe-se que nesta unidade, a atuação é externa, ou seja, com presença mais efetiva nos fornecedores, ocorrendo apenas esporadicamente a presença de representantes dos fornecedores na linha de produção.</p>
---	---	--

	<p>técnicas no complexo. Bimestralmente, a empresa realiza um simpósio com os fornecedores que apresentaram não conformidades, para exposição da sua falha, resposta com as principais ações e compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas ocorridas após a falha.</p>	
<p>P4: O envolvimento da alta liderança é fundamental para o sucesso nos sistemas de gestão da qualidade nas organizações.</p>	<p>A alta liderança participa diariamente das reuniões de Fast Response, ficando na maioria das vezes, responsável por ações e respostas a serem entregues no dia seguinte. As reuniões de turno são conduzidas pelos líderes de produção. A unidade possui Jidoka na linha de produção, ficando o líder de produção responsável em solucionar rapidamente os problemas sinalizados nas estações de verificação como terceira ocorrência. Demais áreas (como Processo e Logística) são envolvidas se necessário.</p>	<p>A alta liderança participa diariamente das reuniões de Fast Response. Diferentemente da unidade A, a unidade B não realiza reuniões diárias de turno com os empregados conduzidas pela alta liderança. Porém, a alta liderança é envolvida diretamente na consolidação de boas práticas e lições aprendidas, colaborando com a efetividade de ações necessárias e alocação de recursos.</p>



<p>P5: O envolvimento dos empregados na resolução de problemas e iniciativas de boas ideias colabora para a eficácia nas práticas de qualidade das organizações.</p>	<p>A unidade possui programas de melhoria, porém o mesmo não se mostra eficiente. As melhorias são registradas apenas no final de cada ano, nas proximidades de avaliação e inclusão nos benefícios, impossibilitando que as boas ideias sejam implementadas tão logo surge sua necessidade. Nas reuniões de turno, há abertura para comentários dos empregados. Em reuniões de resolução de problemas e análise de causa, um funcionário da linha produtiva é convidado, possibilitando sua interação e sugestões sob visão e necessidade dos empregados de fábrica. Anualmente é realizada a semana da qualidade, com atividades diversas, incluindo treinamentos, palestras, exposição e competições com foco na qualidade do produto e processos. A unidade possui auditores de qualidade em todos os turnos, alocados na área produtiva, proporcionando a proximidade com os empregados de fábrica e ações em caráter preventivo.</p>	<p>Os programas de melhoria repetem-se na unidade B, pois são realizados de forma corporativa. Assim como na unidade A, as melhorias são registradas apenas no final de cada ano, nas proximidades de avaliação e inclusão nos benefícios, impossibilitando que as boas ideias sejam implementadas tão logo surge sua necessidade. Não há reuniões de turno que possibilite fóruns de discussão com participação dos empregados. As mesmas ocorrem apenas com a intervenção da liderança ou quando profissionais da área de qualidade procuram a equipe produtiva. Não há auditores de qualidade, como na unidade A.</p>
---	--	--


Fonte: Elaborado pela autora.



Proposição de Guia de Diretrizes

Considerando as proposições elaboradas que tiveram como base a literatura existente de TQM e suas principais dimensões, sendo elas: Gestão dos dados de qualidade, atendimento aos requisitos dos clientes, parceria com fornecedores, envolvimento da alta liderança e empregados, sugere-se como práticas de qualidade, as premissas detalhadas no quadro 3.

Quadro 3 – Diretrizes Alinhadas para Atendimento a Sistemas de Gestão da Qualidade

Dimensões	Diretrizes sugeridas
<p data-bbox="268 725 411 869">Gestão dos dados de qualidade</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="480 725 1370 1032">- Inclusão de representante técnico, para avaliação in loco no cliente de itens defeituosos, possibilitando a resposta rápida ao cliente, bem como, a substituição de componentes. É fundamental que este representante seja responsável por fornecer os dados de falha para que a área de Qualidade analise a causa raiz do problema e o trabalhe de forma preventiva para eliminar recorrência do mesmo. <li data-bbox="480 1055 1370 1256">- Inclusão de análise multidisciplinar com demais áreas envolvidas no processo (como Fabricação e Engenharia) para análise de causa da falha e inclusão da mesma em documentos de qualidade como FMEA, Plano de Controle e Instruções de Trabalho aos empregados. <li data-bbox="480 1279 1370 1368">- Inclusão de Inspeção de Qualidade, após ponto de montagem, por período pré-determinado ou até não ocorrência da falha. <li data-bbox="480 1391 1370 1473">- Inclusão de controles específicos em Recebimento para os casos de falhas provenientes de fornecedores.
<p data-bbox="245 1503 434 1646">Atendimento aos requisitos dos clientes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="480 1503 1370 1592">- Alinhar os controles de qualidade conforme requisitos estabelecidos nas certificações exigidas pelo cliente. <li data-bbox="480 1615 1370 1704">- Gerenciar as auditorias internas de sistema de gestão aos requisitos de forma a atender às auditorias externas. <li data-bbox="480 1727 1370 1861">- Estar alinhado aos sistemas de gestão do cliente, bem como suas interfaces de apoio, como sistemas com dicas, gerenciamento de falhas e inclusão de novos requisitos a serem atendidos. <li data-bbox="480 1883 1370 2018">- Estabelecer meios de comunicação com o cliente, para que qualquer revisão ou inclusão de requisitos sejam informadas prontamente, garantindo o seu atendimento.

Dimensões	Diretrizes sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar meios de gestão à vista aos empregados para que os mesmos conheçam estes requisitos e como suas atividades são influenciadas para (e com) este atendimento.
<p data-bbox="236 533 440 952">Os fabricantes do ramo automotivo focam seus esforços em parcerias e relações com fornecedores.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar Processo de Quarentena de Fornecedores, ou seja, a inspeção é realizada de forma amostral, em casos de produto não conforme, o mesmo é incluso em quarentena, com inspeção 100% a ser realizada por empresa contratada pelo fornecedor. Após 40 dias sem ocorrência, o mesmo entra em inspeção de recebimento via amostral novamente ou via qualidade assegurada. - Garantia de bloqueio de lotes em sistema, para que itens em quarentena não sejam abastecidos de forma equivocada ao processo produtivo. - Definição de espaço demarcado para recebimento de componentes em processo de quarentena. - Identificação via fornecedor (em caixas, com adesivos ou etiquetas) de itens que requerem dupla inspeção. - Visitas técnicas dos fornecedores que apresentam falhas, para envolvimento e verificação de impactos de suas falhas no processo produtivo. - Simpósio entre fornecedores para compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas. - Envolvimento dos fornecedores com o cliente, possibilitando integração e verificação de demandas/necessidades a ponta (cliente final).

Dimensões	Diretrizes sugeridas
<p>O envolvimento da alta liderança é fundamental para o sucesso nos sistemas de gestão da qualidade nas organizações.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação da alta liderança em reuniões diárias para discussão de falhas no cliente. - realização de reuniões de equipes em início de turnos para informação de falhas e prevenção de ocorrências. - Implementação de sistema Jidoka nas linhas produtivas, para resposta rápida em falhas e eliminação de ocorrências.
<p>O envolvimento dos empregados na resolução de problemas e iniciativas de boas ideias colabora para a eficácia nas práticas de qualidade das organizações.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de sugestões de melhorias para empregados, com avaliações parciais, que possibilite a efetividade da implementação das ações sugeridas. - Interação diária com empregados em reunião de abertura de turnos. - Participação de empregado da área produtiva em investigação e análise de causa de falhas ocorridas no cliente. - Realização de Semana da Qualidade com atividades que incentivem a eliminação de falhas no cliente, o cumprimento de etapas no processo produtivo e o atendimento aos requisitos dos clientes. - Gestão à vista para todos os empregados. - Realização de auditoria de qualidade em todos os turnos, com verificação de itens como: calibração de instrumentos, efetividade do sistema de poka yokes, contenções necessárias, pontos de inspeção, disposição de documentos. - Localização de técnicos de qualidade na área produtiva, possibilitando a integração com líderes de produção e resposta rápida aos problemas, evitando ocorrência de envio de falhas ao cliente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Discussão de Resultados

Em divergência ao afirmado por Nelly (2008), de que as empresas, para sobrevivência no mercado, devem inovar seus produtos e serviços, os dados coletados nesta pesquisa apresentaram que demais atividades podem contribuir para alavancagem frente aos clientes, neste caso, um atendimento focado em qualidade, com entrega adequada do produto e resolução rápida de problemas.

A apresentação dos resultados, organizados de acordo com as proposições analisadas neste estudo, possibilitou verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa do ramo automotivo está alinhado com as tendências de práticas de qualidade da atualidade.

Em linhas gerais, ambas as unidades demonstram em sua rotina práticas de qualidade associadas às sugeridas na literatura, associadas às dimensões identificadas neste estudo. Contudo, a unidade A apresenta um maior foco na gestão do seu Sistema de Gestão da Qualidade como um todo. Mesmo que em clientes diferentes, onde sabe-se que o cliente da unidade A apresenta requisitos mais rigorosos que o da unidade B, a unidade A destaca-se que encerrou as atividades de 2012 como melhor fornecedor do complexo automotivo em que atua, sendo reconhecida pela sua proximidade com o cliente, atendimento rápido na resolução de problemas e parcerias nas eventualidades ocorridas na montadora. Essa afirmação possibilita concluir que, apesar das unidades estudadas pertencerem ao mesmo grupo corporativo, o nível de exigência do cliente influencia nas tratativas e desempenho em qualidade, ou seja, sendo um cliente mais criterioso o da unidade A, a mesma teve que adaptar-se a estas necessidades e incluir mais práticas para efetivar este atendimento, incluindo-se à tendência de personalização do Sistema de Gestão da Qualidade, diminuindo o paradigma de padronização sugerido pelo nível corporativo.

Percebe-se também que as parcerias com fornecedores e tratativas de gestão de suprimentos são diferentes nas duas unidades. Na unidade A, acredita-se que a integração do fornecedor na linha produtiva possibilita o estudo, em caráter preventivo e colaborativo em melhorias de processo. Já a unidade B atua mais fortemente no fornecedor, possibilitando um menor número de itens não conformes na entrada. Ambas as práticas apresentam vantagens aos seus resultados finais, ficando a cada unidade esta

análise de viabilidade e necessidade. O trabalho focado ainda no fornecedor, como na unidade B, favorece a diminuição de recursos para Inspeção de Recebimento, por exemplo. Por outro lado, a interação do fornecedor na planta, com verificação *in loco* de processo e necessidade do cliente final, proporciona uma interface de parceria e estudos para modificação de projeto ou inclusão de melhorias.

Mesmo que a unidade A apresenta um maior envolvimento nas investigações de problemas com o cliente, percebe-se que as ações da unidade B são atendidas em prazos mais curtos, diferentemente da unidade A que possui planos de ações com datas editadas, com a necessidade de manter a alto custo contenções para ações ainda não implementadas. Justifica-se que a unidade A, no ano de 2013, ainda está com a sua linha de produção em reformulação, para atendimento a um novo projeto, impossibilitando ações rápidas que envolvam recursos financeiros ou uso de mão de obra interna.

Ambos os requisitos definidos pelas montadoras são atendidos. Mas, em entrevista com o Gerente de Qualidade Corporativo, percebe-se que a unidade B possui maior maturidade nesse sentido. Para o mesmo, a questão cultural do Sistema de Gestão da Qualidade exigido pelo cliente, bem como, conhecimentos básicos de atendimento a certificações, como por exemplo, a ISO TS 16949, específica para o ramo automotivo, está mais madura na unidade B. Na unidade A, o gestor ainda identifica Sistemas de Gestão da Qualidade conhecidos pelo medo de auditorias, revisão de documentos para atendimento a estas demandas apenas, ou falta de conhecimentos dos empregados sobre a real necessidade de melhoria contínua destes sistemas.

A alta liderança está mais envolvida na unidade A, onde apresenta discussões diárias e proximidade com a área produtiva. Na unidade B, percebe-se que esta interação ocorre apenas em empregados do mesmo nível, sem a interação com a alta liderança. Apesar disso, o envolvimento dos empregados na resolução rápida de problemas é mais efetivo na unidade B, onde justifica-se com um grupo menor de trabalho, que possibilita uma interação mais próxima e rápida. Na unidade A, as ideias são apresentadas em um número maior, porém, não ocorrem imediatamente, as tornando obsoletas quando enfim são aplicadas. Outra justificativa é a demanda de abastecimento à montadora, enquanto a unidade A fornece em torno de 1300 componentes montados/dia, a unidade B atualmente fabrica em torno de 300 unidades, já que um dos

automóveis da sua carteira está sendo extinto. Esta diminuição de demanda possibilita à unidade B que os seus empregados façam melhorias no processo, não prejudicando a entrega no prazo dos seus componentes, diferentemente da unidade A, que atua sem intervalo entre turnos, impossibilitando a utilização da mão de obra para atividades que não sejam produção.

Discussão de Resultados e Sugestões de Estudos Futuros

A gestão de qualidade pode ser considerada parte fundamental na decisão estratégica nas organizações, com impacto direto no desempenho operacional, alavancagem de novos negócios e ganho de mercado. No ramo automotivo, conforme este estudo, este impacto é ainda perceptível, oportunizando às marcas, diferenciais competitivos, fidelização de clientes e aumento de vendas. Atualmente, as montadoras de veículos reconhecidas no mercado, competem fortemente com empresas asiáticas e coreanas, que apresentam preços mais baixos e níveis aceitáveis de qualidade. Sendo assim, as empresas já firmadas tendenciam a focar seus esforços em diferenciais ao cliente, valorizando a qualidade do produto. Neste sentido, este artigo aborda como as empresas podem satisfazer seus clientes, ao mesmo tempo que melhorar seus processos com a colaboração dos empregados, envolvimento da alta liderança, parcerias com fornecedores e controles de qualidade adequados.

O artigo abordou, através de um estudo de caso, como efetivamente, as empresas, em especial no ramo automotivo, trabalham a qualidade nas suas organizações, possibilitando uma análise comparativa se estão de acordo com as práticas sugeridas na literatura, bem como, se há uma homogeneidade entre as exigências dos clientes deste ramo, já que o estudo foi realizado em duas montadoras de veículos de marcas diferentes.

Quando comparadas, as montadoras apresentam uma mesma família de requisitos, associados às dimensões de qualidade identificadas na literatura - gestão de fornecedores, envolvimento dos empregados e alta liderança, atendimento aos requisitos específicos dos clientes e o gerenciamento dos dados - porém, é possível identificar que cada unidade, mesmo sendo de um único grupo organizacional, personaliza a forma que atende estas premissas, considerando o tipo de cliente, o nível de exigência, o grupo de trabalho e os processos definidos em suas fábricas.

Sendo assim, é viável afirmar que a gestão da qualidade não mais pode ser considerada como um processo burocrático e padrão, conforme primórdios de suas implementações, entre anos 70 e 80. Não apenas os processos estão adaptando práticas e ferramentas à contextualização do que efetivamente pode trazer resultados às organizações, como também, o atendimento às certificações, como da família ISO, já apresentam indícios de inovação e personalização.

O guia de diretrizes proposto nesta pesquisa favorece também aos gestores da área, que precisam gerir a área de qualidade de forma corporativa porém, percebem que cada uma das suas unidades trabalham de uma forma diferente. Alinhar as práticas de qualidade nas diversas unidades de uma organização, possibilita que em nível estratégico sejam definidos subsídios para alavancagem e melhores controles, favorecendo a imagem da organização e gerenciamento de informações, indicadores de desempenho e previsão de recursos.

Para estudo futuros, sugere-se mais pesquisas em empresas que trabalham no formato de sistemistas, em complexos não apenas no ramo automotivo. As pesquisas podem considerar particularidades neste tipo de abastecimento e como os mesmos se apresentam na atualidade. Sabendo-se da complexidade deste tipo de mercado, conhecê-lo mais profundamente pode proporcionar aos demais mercados, uma visão contingencial de atendimento à qualidade, hoje ainda padronizados em muitas organizações, possibilitando de forma preventiva, um menor número de falhas no cliente, elaboração de controles necessários de qualidade e maturidade no grupo de empregados na resolução de problemas, criação de boas práticas e melhorias em processo. Ainda, sugere-se um estudo quantitativo utilizando-se como base as dimensões elaboradas neste estudo qualitativo.

REFERÊNCIAS

AL-JAWAZNEH, B. E.; SMADI, Z. M. A. The Behavioral Pattern of Continuous Improvement at the Manufacturing Companies in Al-Hassan Industrial Estate (Jordan). In: **European Journal of Social Sciences**, Vol. 19, N. 2, 2011.

ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira - 2014. Disponível em

<<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em 16/02/2014.

COLLEDANI, M.; EKVALL, M.; LUNDHOLM, T.; MORIGGI, P.; POLATO, A.; TOLIO, T. Analytical methods to support continuous improvements at Scania. In: **International Journal of Production Research**, Vol. 48, N. 7, p. 1913–1945, 2010.

COLLINS, R.; BECHLER, K.; PIRES, S. Outsourcing in the Automotive Industry: From JIT to Modular Consortia. In: **European Management Journal**. Vol. 15, N. 5, p. 498-508, 1997.

COX, J. Managing with power: strategies for improving value appropriation from supply relationship. In: **The Journal of Supply Chain Management**, Vol. 37, n. 2, p. 42–47, 2001.

CUA, K. O.; McKONE, K. E.; SCHROEDER, R.G. Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. In: **Journal of Operations Management**, Vol. 19, N. 1, p. 675-94, 2001.

DEMING, W.E. Out of the crisis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1986.

FLOREZ-LOPEZ, R. Strategic supplier selection in the added-value perspective: A CI approach. In: **Information Sciences**. Vol. 177, n. 5, p. 1160–1179, 2007.

FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 24, n. 5, p. 583–603, 2006.

FOTOPOULOS, C. V.; PSOMAS, E. L.; VOUZAS, F. K. Investigating total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations. In: **Total Quality Management**. Vol. 21, n. 5, p. 503–515, 2010.

GONZALEZ-BENITO, J.; DALE, B. Quality and reliability assurance practices in the Spanish auto components industry: A study of implementation patterns. In: **European Journal of Purchasing and Supply Management**. Vol. 7, n. 3, p. 187–196, 2001.

HUMPHREY, J. Globalization and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India. In: **Global Networks**. Vol. 3, n. 2, p. 121–141, 2003.

HUR, M. H. The influence of total quality management practices on the transformation of how organisations work. In: **Total Quality Management**. Vol. 20, n. 8, p. 847–861, 2009.

IDRIS, M. A.; ZAIRI, M. Sustaining TQM: A synthesis of literature and proposed research framework. In: **Total Quality Management**. Vol. 17, p. 1245–1260, 2006.

ISHIKAWA, K. What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

JURAN, J.M. The quality control handbook. New York: McGraw-Hill. 3 ed. 1974.

KARIM, M. A.; SMITH, A. J. R.; HALGAMUGE, S. Empirical relationships between some manufacturing practices and performance. In: **International Journal of Production Research**. Vol. 46, n. 13, p. 3583–3613, 2008.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 21, p. 405–435, 2003.

KAYNAK, H., HARTLEY, J. H. A replication and extension of quality management into the supply chain. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 26, p. 468–489, 2008.

KOCHE, J. Fundamentos de Metodologia Científica. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, hipóteses e variáveis**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARIONES, A. B.; PINTADO, A. B.; CERIO, J. M. D. Quality assurance practices in the global supply chain: the effect of supplier localisation. In: **International Journal of Production Research**. Vol. 49, n. 1, p. 255–268, 2011.

MEHRA, S.; AGRAWAL, S.P. Total quality as a new global competitive strategy. *Int. Journal Quality Release Management*. Vol. 20, n. 8/9, p. 1009–1025, 2003.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. In: **Gestão & Produção**. Vol. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. In: **Decision Sciences**. Vol. 35, n. 4, p. 579–607, 2004.

NAIR, A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 24, p. 948–975, 2006.

NAOR, M.; GOLDSTEIN, S. M.; LINDERMAN, K. W.; SCHROEDER, R. G. The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. In: **Decision Sciences**. Vol. 39, n. 4, 2008.

NAVEH, E.; EREZ, M. Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. In: **Management Science**, Vol. 50, n. 11, p. 1576–1586, 2004.

NEELY, Andy. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. In: **Operations Management Research**, Vol. 1, p. 103–118, 2008.

OAKLAND, J.S. Oakland on quality management. Burlington, MA: Elsevier Betterworth-Heinemann. 2004.

ORTIZ, J. P.; BENITO, J. G.; GALENDE, J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. In: **Technovation**. Vol. 26, p. 1170–1185, 2006.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S. TQM and innovation: a literature review and research framework. In: **Technovation**. Vol. 21, p. 539–558, 2001.

SICHTMANN, C.; SELASINSKY, M. V.; DIAMANTOPOULOS, A. Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee– and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. In: **Journal of International Marketing**. Vol. 19, n. 1, p. 1–22, 2011.

SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 25, p. 83–109, 2007.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 20, p. 91–109, 2002.

SVEN, I. B.; PARDO, C.; TUNISINI, A. Organising and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issue, issues and implications. In: **Industrial Marketing Management**. Vol. 38, n. 8, p. 851–856, 2009.

SVENSSON, G. Supplier segmentation in the automotive industry - A dyadic approach of a managerial model. In: **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 34, n. 1, p. 12-38, 2004.

WASTI, S. N.; KOZAN, M. K.; KUMAN, A. Buyer-supplier relationships in the Turkish automotive industry. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 26, n. 9, p. 947-970, 2006.

VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; BROWN, A., DALE, B.G. The ISO 9000 series as a tool for organisational change - Is there a case? In: **Business Process Management Journal**. Vol. 7, n. 4, p. 323–331, 2001.

VECCHI, A.; BRENNAN, L.. Quality management: a cross-cultural perspective based on the GLOBE framework. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 31, n. 5, p. 527-553, 2011.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA DISSERTAÇÃO

Visto a necessidade das organizações em níveis de competitividade e níveis de excelência, o termo Qualidade deve deixar de ser visto como apoio às atividades, para fazer parte da visão estratégica das organizações da contemporaneidade. Empresas que apresentam este conceito como parte da sua rotina, apresentam no mercado níveis de excelência superiores e reconhecidos.

Historicamente, como apresentado no artigo 1 desta dissertação, a Qualidade rompeu seu processo burocrático de simples implementação de ferramentas ou práticas comumente utilizadas em todos os nichos de atuação, para inclusão de processos de aprendizagem e personalização aos requisitos dos clientes e suas necessidades. Acerca da evolução da Qualidade, pode-se afirmar que as empresas podem alavancar seus Sistemas de Gestão da Qualidade quando percebem a necessidade de adaptarem-se a essa evolução.

Os programas de Qualidade, antes conhecidos pelo número elevado de documentos e ferramentas, passam de um viés burocrático para estratégico, uma vez que possibilitam que sejam personalizados. Ainda, os serviços de apoio associados à Qualidade, como empresas de certificações ou consultorias, entendem essa evolução e apresentam-se com características personalizadas, ou seja, mesmo que haja normas técnicas auditadas com requisitos definidos, há uma tendência de que os auditores, por exemplo, percebam as personalizações no atendimento aos Sistemas de Gestão da Qualidade como positivo e aceito, desde que analisado de forma sistêmica, estejam sendo atendidos.

Nesta evolução da Qualidade, ainda como descrito no artigo 1, a Melhoria Contínua permite a interação com áreas como Processos e Produção, possibilitando à Qualidade a interação também com as equipes de trabalho, as fazendo parte das necessidades para e com os clientes.

Cada vez mais, os clientes tendenciam-se a um perfil de exigência, mesmo na compra de produtos de baixo custo. A sociedade, motivada pelo aumento de opções de oferta e pela necessidade de itens que atendam suas rotinas normalmente frenéticas, esperam dos produtos que investem muito mais que suas funcionalidades, mas também que não os acarretem mais tempo gasto devido falhas, dificuldades de manuseio ou

descarte antes do esperado. Ou seja, os clientes de hoje esperam que as empresas não apenas atendam suas expectativas, mas as superem como forma de satisfazê-los e conquistá-los para que continuem a consumir a sua marca.

No ramo automotivo, a fidelidade à marca apresenta-se como um objetivo às montadoras, uma vez que programas de fidelidade de clientes estão associados aos serviços de concessionárias, pós vendas e previsão de vendas. Ainda, ao fidelizar e conhecer seus clientes, as empresas conseguem utilizar-se de informações importantes na elaboração de novos produtos. A área de Qualidade desempenha um papel estratégico neste interim, ao fornecer às equipes de desenvolvimento *inputs* relevantes quanto à satisfação, melhorias possíveis e qualidade percebida.

Entretanto, a tendência à personalização da Qualidade, apresentada e evidenciada no artigo 2 desta dissertação, possibilita aos gestores um caminho a ser seguido nas organizações que consideram a Qualidade como de fato parte estratégica de seus negócios e que preocupam-se com a imagem frente a seus clientes e estabilidade no mercado a longo prazo, mas não sabem como fazê-lo internamente.

Certamente este processo de personalização ainda está ocorrendo gradualmente. Como relatado em entrevista com Gestor Corporativo que atua nos dois complexos automotivos citados no artigo 2, percebe-se ainda que equivocadamente, algumas empresas continuam trabalhando seus Sistemas de Gestão da Qualidade na ponta, ou seja, considerando apenas as percepções dos clientes finais (dados de campo). Este Gestor Corporativo ainda relata um dado preocupante, afirmando que é possível identificar que em algumas empresas parceiras destes dois complexos, os dados de qualidade não são compartilhados com as equipes, principalmente de operadores, para que possam analisar criticamente o que suas atividades impactam na satisfação dos clientes, mudando a forma de atuação, quando necessário.

Sugere-se então aos Gestores que estejam focando seus esforços em incluir a Qualidade como parte estratégica das organizações, que possuam Gestão à Vista dos seus dados de Qualidade, de forma que sejam de fato compreendidos e consultados pela maioria da organização. É de suma importância que as lideranças motivem esta interação, incentivando que os dados sejam consultados, analisados pelas equipes e

discutidos onde cada atividade pode colaborar para a manutenção ou reversão dos mesmos, quando necessários.

Ainda, sugere-se um rompimento de paradigmas a níveis de atendimento a auditorias. As certificações de qualidade não devem ser vistas apenas como propaganda. Sendo que estas deveriam colaborar na garantia de atendimento aos requisitos dos clientes. As empresas que assim se comportam, mascaram o real objetivo de atender estes requisitos, criando processos tipicamente chamados nas fábricas como ‘apenas para auditor ver’ ou ‘mais um documento que nunca será lido’.

No caso estudado observa-se que a personalização otimiza o atendimento aos Sistemas de Gestão da Qualidade, uma vez que a empresa também enfrenta escassez de tempo para manter controles burocráticos ou não necessários. Com a personalização é possível garantir a satisfação do cliente, com o que de fato faz diferença, é reconhecido ou esperado. Além disso, possibilitou aos gestores adaptarem a Qualidade de suas unidades também com o perfil de suas equipes, motivando-os a participar efetivamente das melhorias impostas ou colaborar com a resolução de problemas que por diversas vezes, apenas eles sabem de fato a causa raiz, possibilitando a erradicação de ocorrências de algumas falhas no cliente.

Certamente, a evolução histórica da Qualidade, descrita no artigo 1, positivamente relacionada à personalização de Sistemas de Gestão da Qualidade, descrita no artigo 2, pode-se apresentar como um ganho estratégico às organizações da atualidade, uma vez que contribui no alcance de resultados e na imagem frente aos clientes. Ainda, à nível acadêmico, apresenta-se como uma evolução teórica importante, contribuindo para que as colaborações à nível de Qualidade não se tornem obsoletas ou citadas como modismos gerenciais.

Não descarta-se que a implementação de Sistemas ‘personalizados’ de Gestão da Qualidade deve apresentar dificuldades, uma vez que o incerto apresenta resistência das equipes. Sugere-se nesse sentido, o maior envolvimento possível dos empregados, principalmente os de chão de fábrica, fazendo-os sentir-se importante na gestão, e disseminando esse novo formato de atender à qualidade como algo de valor na empresa em que faz parte.

5 CONCLUSÕES

A gestão de qualidade pode ser considerada parte fundamental na decisão estratégica nas organizações, com impacto direto no desempenho operacional, alavancagem de novos negócios e ganho de mercado. No ramo automotivo, conforme este estudo, este impacto é ainda perceptível, oportunizando às marcas, diferenciais competitivos, fidelização de clientes e aumento de vendas. Atualmente, as montadoras de veículos reconhecidas no mercado, competem fortemente com empresas asiáticas e coreanas, que apresentam preços mais baixos e níveis aceitáveis de qualidade. Sendo assim, as empresas já firmadas tendenciam a focar seus esforços em diferenciais ao cliente, valorizando a qualidade do produto. Neste sentido, os artigos que compõem essa dissertação abordaram de forma contextual e prática, como as empresas podem satisfazer seus clientes, ao mesmo tempo que melhorar seus processos com a colaboração dos empregados, envolvimento da alta liderança, parcerias com fornecedores e controles de qualidade adequados.

O primeiro artigo buscou uma contextualização histórica de como a gestão da qualidade apresenta-se ao longo do tempo, apresentando sua evolução, partindo de sistemas de qualidade padrões e tipicamente burocráticas até à percepção das organizações para a inclusão de adequações que possibilitem a personalização dos seus sistemas, tendo como ganhos: a efetividade destes sistemas, a aceitação por parte dos grupos de empregados e maturidade organizacional no que tange a princípios de qualidade nas empresas.

O segundo artigo abordou, através de um estudo de caso, como efetivamente, as empresas, em especial no ramo automotivo, trabalham a qualidade nas suas organizações, possibilitando uma análise comparativa se estão de acordo com as práticas sugeridas na literatura, bem como, se há uma homogeneidade entre as exigências dos clientes deste ramo, já que o estudo foi realizado em duas montadoras de veículos de marcas diferentes.

Quando comparadas, as montadoras apresentam uma mesma família de requisitos, associados às dimensões de qualidade identificadas na literatura - gestão de fornecedores, envolvimento dos empregados e alta liderança, atendimento aos requisitos específicos dos clientes e o gerenciamento dos dados - porém, é possível identificar que cada unidade, mesmo sendo de um único grupo organizacional, personaliza a forma que

atende estas premissas, considerando o tipo de cliente, o nível de exigência, o grupo de trabalho e os processos definidos em suas fábricas.

Sendo assim, é viável afirmar que a gestão da qualidade não mais pode ser considerada como um processo burocrático e padrão, conforme primórdios de suas implementações, entre anos 70 e 80. Não apenas os processos estão adaptando práticas e ferramentas à contextualização do que efetivamente pode trazer resultados às organizações, como também, o atendimento às certificações, como da família ISO, já apresentam indícios de inovação e personalização.

O guia de diretrizes proposto no artigo 2 desta pesquisa favorece também aos gestores da área, que precisam gerir a área de qualidade de forma corporativa porém, percebem que cada uma das suas unidades trabalham de uma forma diferente. Alinhar as práticas de qualidade nas diversas unidades de uma organização, possibilita que em nível estratégico sejam definidos subsídios para alavancagem e melhores controles, favorecendo a imagem da organização e gerenciamento de informações, indicadores de desempenho e previsão de recursos.

As heurísticas propostas nesta dissertação podem ser extendidas em pesquisas futuras que envolvam outros ambientes de manufatura, que não o automotivo, que considerem restrições adicionais àquelas aqui consideradas. Neste contexto, sugere-se também a extensão deste estudo para inclusão de demais sistemas de gestão, como ambiental e de segurança e saúde, que possibilitem a verificação de efetividade da teoria da contingência em ambientes como sistemas integrados de gestão.

Sugere também pesquisas de como a gestão da qualidade pode levar à melhoria do desempenho de uma organização. Outra frente de pesquisa promissora consiste na inserção ou exclusão de variáveis sugeridas na literatura, para verificar se a qualidade percebida pelo cliente é influenciada pelo conjunto de práticas, ou apenas uma se sobrepõe às demais, o que possibilitaria aos gestores, focarem seus esforços ao que efetivamente apresenta-se como diferencial em gestão de qualidade. Ainda, sugere-se um estudo quantitativo utilizando-se como base as dimensões elaboradas nesta pesquisa e apresentadas no artigo 2 desta dissertação, através da aplicação de questionário estruturado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARUMUGAM, V.; MOJTAHEDZADEH, R. Critical Success Factors of Total Quality Management and their Impact on Performance of Iranian Automotive Industry: A Theoretical Approach. **In: European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol. 33, 2011.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2005.
- CHARMAZ, K. A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- DEMING, W.E. Out of the crisis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1986.
- FILIATRAUKT, P.; HARVEY, J.; CHEBAT, J. Service Quality and Service Productivity Management Practices. **In: Industrial Marketing Management**. Vol. 25, 243-255, 1996.
- GIL, A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total. São Paulo: Campus, 1993.
- KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **In: Journal of Operations Management**. Vol. 21, p. 405–435, 2003.
- KIMA, D.; KUMARB, V.; KUMARB U. Relationship between quality management practices and innovation. **In: Journal of Operations Management**. Vol. 30, p. 295–315, 2012.

KOCHE, J. Fundamentos de Metodologia Científica. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

KUMAR, V.; CHOISNE, F.; GROSBOIS, D.; KUMAR, U. Impact of TQM on company's performance. In: **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 26, n. 1, p. 23-37, 2009.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, hipóteses e variáveis**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008

LAOHAVICHIEEN, T.; FREDENDALL, L.; CANTRELL, S. Leadership and quality management practices in Thailand. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 31, n. 10, p. 1048-1070, 2011.

LEVINE, J.M., HIGGINS, E.T., CHOI, H. Development of strategic norms in groups. In: **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 82, n. 1, p. 88–101, 2000.

LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R.; ZAHEER, S.; LIEDTKE, C.; CHOO, A. Integrating quality management practices with knowledge creation processes. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 22, p. 589–607, 2004.

MAHMOOD, W.; MOHAMMED, H.; MISNAN, S. Development of quality culture in the construction industry. In: **ICCI - Universiti Teknologi Malaysia**. 2006.

MEHRA, S.; HOFFMAN, J.; SIRIAS, D. TQM as a management strategy for the next millennia. In: **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 21, n. 5/6, p. 855-876, 2001.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NKECHI, E. Quality Improvement in a Global Competitive Marketplace-Success Story from Nigeria. In: **International Journal of Business and Management**. Vol. 5, n. 1, p. 211-218, 2010.

PARK, S.; HARTLEY, J.; WILSON, D. Quality management practices and their relationship to buyer's supplier ratings: a study in the Korean automotive industry. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 19, p. 695–712, 2001.

REID, R.; SANDERS, N. Operation Management. USA: WILEY, 2007.

ROBINSON, C.; MALHOTRA, M. Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. In: **International Journal Production Economics**. Vol. 96, p. 315–337, 2005.

ROESCH, S. Projeto de Estágio do Curso de Administração: guias para pesquisa, projeto, estágio e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, A. R. Metodologia Científica – A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SHAN, S.; ZHAO, Q.; HUA, F. Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective. In: **Computers & Industrial Engineering**. Vol. 64, p. 211–223, 2013.

SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P., SIMCHI-LEVI, E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. Irwin McGraw-Hill, Boston, MA. 2000.

SOUSA, R., VOSS, C. Quality management practice: universal or context dependent? An empirical investigation across the manufacturing spectrum. In: **Production and Operations Management**. Vol. 10, n. 4, p. 383–404, 2001.

YANG, C. An integrated model of TQM and GE-Six Sigma. In: **International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage**. Vol. 1, n. 1, p. 97-105, 2005.

YEUNG, A.; CHANB, L.; LEE, S. An empirical taxonomy for quality management systems: a study of the Hong Kong electronics industry. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 21, p. 45–62, 2003.

ZHAOA, X.; YEUNGB, A.; LEE, T. Quality management and organizational context in selected service industries of China. In: **Journal of Operations Management**. Vol. 22, p. 575–587, 2004.