

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE UMA EMPRESA GANHADORA
DO TROFÉU OURO DO PGQP**

**BENEFITS OF THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM ON THE PERSPECTIVE OF MANAGERS OF A TROPHY WINNER NOW
PGQP GOLD**

Vanderleia Leal Losekann, Patrícia Reinke Fritsch, Eliete Dos Reis Lehnhart e Mauri Leodir Lobler

RESUMO

Atender a demanda dos consumidores tem se tornado uma tarefa diária dentro das organizações, mas, é preciso melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços a serem ofertados, a fim de manter os clientes fiéis, obtendo dessa forma vantagem competitiva entre os concorrentes. Neste sentido, padronizar e controlar os processos organizacionais são sinônimos de melhoria contínua, mas não é tarefa fácil principalmente porque envolve toda a organização e seus procedimentos. Este trabalho buscou investigar quais são os benefícios obtidos com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, desde a fase de preparação até ao reconhecimento do prêmio ouro do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Trata-se de um estudo descritivo, de cunho qualitativo, cuja estratégia é o estudo de caso. Foram feitas entrevistas semiestruturadas com gestores da CVI Refrigerantes que interagem com as políticas do PGQP e uma entrevista semiestruturada em profundidade com o Coordenador do Sistema de Gestão Integrada (SGI) da empresa. Os resultados foram satisfatórios conforme foi apontado pela maioria dos gestores da empresa.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, Melhoria contínua nos processos.

ABSTRACT

Attend the demand of consumers has become a daily task inside organizations, but not only that, you need to continually improve the quality of products and services being offered to customers in order to keep them loyal to possess competitive advantage between competing. And it is through quality programs that many companies aspire to achieve this aim, in order to standardize and control the organizational process is synonymous with continuous improvement, but it is not very easy task mainly because it involves the entire organization and its procedures. And to be recognized for the dedication of this type of management should be at least gratifying to all who contributed towards this common goal and it is through recognition awards which are obtained confirmation that the company is on track toward continuous improvement. So this research was to investigate what are the benefits obtained from the implementation of the Quality Management System, from preparation to the recognition of the gold award Gaucho Program of Quality and Productivity (PGQP). To obtain these results proceeds to a study of descriptive research, a qualitative approach, using a single case study, the opportunity semistructured interviews were conducted with managers from CVI Sodas interacting with the policies of PGQP and a semi-structured in-depth interview with the Coordinator of the company's Integrated Management System (IMS). Therefore, the results were satisfactory as most managers, as the benefits obtained after the

implementation of various PGQP were both the largest organization of the company and for its employees and customers, always focusing on results and continuous improvement of products and services .

Keywords: Quality Management, RS Gold Quality Award, Continual improvement in the processes.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a qualidade passou a ser percebida como uma área de cunho estratégico, visando gerar vantagem competitiva para as organizações, através da alavancagem do crescimento e da qualidade, dos produtos e/ou dos serviços ofertados. De acordo com Jankalová (2008), em mercados competitivos globais, a qualidade tornou-se o fator mais importante para o sucesso das organizações e durante os últimos anos tem havido uma crescente ênfase global sobre a gestão da qualidade.

No que se refere ao conceito de qualidade, Oliveira (2004, p. 9), argumenta que o mesmo depende do contexto em que é aplicado, podendo ser considerados diversas percepções acerca do significado de qualidade, em face de sua subjetividade e complexidade.

Paulista e Turrioni (2008) definem Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como um sistema que visa estabelecer e definir políticas e objetivos, conferindo aos colaboradores uma maior responsabilidade e comprometimento na execução de suas tarefas.

A operacionalização de um SGQ se dá, por métodos, programas e ferramentas da qualidade (OLIVEIRA, OLIVEIRA e MAEKAWA, 2010). Dentre esses programas está os mundialmente conhecidos, tais como, o Prêmio *Deming* de Qualidade, instituído no Japão, Prêmio *Malcolm Baldrige*, instituído nos Estados Unidos e Prêmio Europeu da Qualidade. Segundo Klefsjö e Eriksson (2004), o estabelecimento dos prêmios tem duas propostas, a de servir como inspiração para outras organizações e a de participação em um processo de qualidade.

Com relação aos benefícios obtidos a partir da implantação de sistemas de gestão da qualidade, os mesmos têm sido pesquisados em todo o mundo (DEPEXE e PALADINI, 2008). De acordo com esses mesmos autores, as pesquisas apontam para melhoria dos processos organizacionais.

No que se refere ao contexto nacional, o Prêmio Nacional da Qualidade ganha destaque por adotar o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) que se baseia em 11 fundamentos, definidos como os pilares da gestão, e em oito critérios pelo qual os fundamentos são colocados em prática, constituindo um modelo sistêmico de gestão (OLIVEIRA; MARTINS, 2008). No contexto regional, em 1992 foi lançado o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, seguindo os critérios do Prêmio Nacional, com o objetivo de estimular, articular e promover iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado do Rio Grande do Sul (PGQP).

Diante deste contexto e, considerando a importância dos Sistemas de Gestão da Qualidade, este estudo tem por objetivo principal: investigar os benefícios adquiridos por uma empresa, que conquistou o Troféu Ouro no Prêmio Qualidade/RS 2014 com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, desde a fase de preparação até a fase do reconhecimento do prêmio ouro do PGQP.

O presente estudo ainda tem como objetivos específicos: i) Investigar os fatores associados com a implementação do SGQ; ii) Identificar os motivos que levaram a empresa

implementar um SGQ; iii) Apresentar as principais ferramentas da qualidade aplicadas pela empresa e; vi) Verificar os fatores facilitadores e dificultadores na implementação do SGQ.

A justificativa desse estudo se dá em face da grande competitividade existente no mercado onde as organizações buscam a cada dia, liderança no segmento de atuação. Desta forma um Sistema de Gestão da Qualidade é uma ferramenta essencial para alcançar os objetivos propostos e buscar a satisfação dos clientes. Para *Carlarge* e Lima (2001), os SGQs configuram-se como alternativa para a geração de vantagem competitiva, tendo em vista o padrão de melhoria contínua, a partir do controle de processos, identificação e atendimento das necessidades de clientes.

Neste sentido, investigar os benefícios adquiridos por uma empresa ao ser reconhecida por conquistar o Troféu Ouro no Prêmio Qualidade/RS 2014, é de suma importância, uma vez que poderá servir de referência e motivação para outras empresas da região que buscam melhorar seus processos organizacionais a partir da participação em um Programa de Gestão da Qualidade.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção se refere à introdução na qual aborda o tema. Na seção dois apresenta-se o referencial teórico. A seção três é constituída pelos aspectos metodológicos. Na seguinte seção são apresentados os resultados e, na quinta seção foram evidenciadas as considerações finais, e por último às referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Qualidade Total (GQT)

A busca por vantagem competitiva tem se tornado um grande desafio para as empresas uma vez que envolve todos os colaboradores desde o nível operacional até o nível mais elevado da organização. É nesse sentido que se desdobram os conceitos sobre a Gestão da Qualidade, visando atender da melhor forma possível às exigências dos seus consumidores tanto externos quanto os clientes internos, uma vez que são ferramentas que envolvem o Sistema de Gestão da Qualidade (*FALCONI, 2004*).

Richard (1995) salienta que a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*) teve sua origem a partir de uma criação japonesa denominada círculos da qualidade (*QCs – Quality Circles*). Estes círculos da qualidade começaram a funcionar no Japão na década de 60, sendo levados para os Estados Unidos em 1970 onde foram difundidos e estudados, originando o Sistema de Gestão da Qualidade Total, por esse fato é que na realidade o TQM é uma criação norte-americana e não japonesa.

Uma conceituação importante diz respeito ao controle da qualidade total, também versado como TQC, a qual refere-se a um método administrativo, ou seja, um sistema de gerenciamento de um empreendimento, possibilitando que este implante mudanças voltadas para a satisfação do cliente. O sistema de Gestão da Qualidade é conhecido no Japão pela sigla TQC que quer dizer “*Total Quality Control*”, já em outros países os japoneses empregam a sigla CWQC que significa “*Company Wide Quality Control*” para diferenciar do sistema pregado pelo Dr. *Armand Feigenbaum*.

Há autores que tratam de qualidade como TQM, ou seja, *Total Quality Management* que traduzido para o português possui o mesmo significado que é Gestão da Qualidade Total, sendo assim alcunhado por *Deming* e *Willians*.

Qualidade Total é um conceito que foi ampliado, começando com conceitos estatísticos e chegando hoje a ser entendida como filosofia de administração, pois abrange todas as áreas da empresa, tanto vertical como horizontalmente. (*CARAVANTES, CARAVANTES E BJUR 1997, p. 71*)

Conforme destaca Junior (2005), gestão da qualidade é um tema extremamente dinâmico, devido a sua evolução ser o resultado de diversos fatores que compõe toda a estrutura organizacional juntamente com a sua administração.

Ainda conforme *Falconi* (2004) existem alguns temas que ajudam na formulação de um conceito mais adequado e completo a respeito da Gestão da Qualidade Total, que são: orientação pelo cliente, qualidade em primeiro lugar, ação orientada por prioridades, ação orientada por fatos e dados, controle de processos, controle da dispersão, próximo processo é seu cliente, controle a montante, ação de bloqueio, respeito pelo empregado como ser humano, comprometimento da alta direção. Os tópicos que foram abordados no texto acima norteiam o que podemos chamar de Gestão da Qualidade Total, servindo como uma base ou princípios que resumem as razões pela busca da qualidade seja de produtos ou serviços apresentando melhoria contínua nos processos organizacionais.

Dessa forma, cabe salientar que Gestão da Qualidade Total possui o seu foco nos clientes, podendo ser estes internos ou externos, oferecendo a melhoria contínua dos processos sejam estes da alta-administração de natureza estratégica ou do chão de fábrica em procedimentos operacionais, priorizando sempre a qualidade e o controle de todos os processos visando atingir um objetivo comum a todos (*FALCONI*, 2004).

As empresas que se dedicam e voltam seus processos para algum programa de qualidade é por motivos que sentem a necessidade de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços e também de aumentar a produtividade das empresas, transformando esses fatores em benefícios para a empresa e também para os clientes, se não, não teria lógica tanto trabalho, dedicação e esforço sem um retorno positivo (*JUNIOR*, 2005).

Conforme Junior (2005), um estudo foi feito por um grupo de especialistas em empresas norte americanas onde estes analisaram empreendimentos bem sucedidos e os nomearam como “ilhas de excelência” em busca de características comuns que diferenciavam estas organizações das demais. O resultado identificou que as empresas eram compostas de valores organizacionais, os quais poderiam ser facilmente notados como partes da cultura da organização, sendo praticados pelos colaboradores da organização, desde o nível mais elevado até o operacional, e estes valores foram os que deram origens aos critérios de avaliação e também a estrutura sistêmica do prêmio de qualidade americano conhecido como *Malcolm Baldrige*, este que originou o PNQ brasileiro.

Considerando estas informações pode-se dizer que os fundamentos de excelência que são os valores citados anteriormente, visam beneficiar as organizações que implementam programas de qualidade. Tendo em vista que há diretamente e indiretamente diversos benefícios percebidos devido a implantação de ferramentas da gestão da qualidade, são destacados neste trabalho aqueles que foram mais evidentes dentro de organizações e que fizeram grande diferença no dia a dia dos colaboradores.

Neste sentido, conforme Godoy, Belinazo e Pedrazzi (2001), após a implantação de uma ferramenta simples de gestão da qualidade percebeu-se diversos benefícios em uma determinada empresa, dentre estes se destacam as oportunidades que são oferecidas aos funcionários possibilitando o desenvolvimento e crescimento profissional através da capacitação oferecida juntamente com os treinamentos para os colaboradores. Também com relação as condições de trabalho foram evidenciados benefícios como melhora no ambiente físico no que se refere a higiene, iluminação, ventilação e espaço físico, percebendo que entre os benefícios está a preocupação e a melhoria voltada para a saúde, segurança do trabalho além da qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, gerando assim a motivação organizacional.

Por outro lado Santos (2010) salienta que os benefícios estão relacionados com a medição de satisfação do cliente, caso esse fator não seja levado em consideração a falta do

feedback pode regredir na questão da melhoria dos processos que antecedem o atendimento até os que levam a satisfação do consumidor.

Sousa (2010) relata que após a implementação de um sistema de qualidade em uma organização surgem vantagens que também podem ser entendidas como benefícios os quais merecem destaque como, por exemplo, a queda nos custos de produção da mesma bem como o aumento significativo na produtividade. E ainda que os benefícios decorrentes da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) podem ser divididos em duas categorias podendo ser internos ou externos, os quais serão conceituados a seguir (SOUSA, 2010)

No caso dos **benefícios internos** obtidos, estes irão contribuir com questões internas da organização através da percepção da melhoria organizacional internamente com definição clara a respeito das responsabilidades e também o envolvimento e conscientização dos colaboradores com o tema qualidade e, por último, a diminuição de refugos, rejeições, desperdícios e reclamações os quais são fatores chaves para a melhoria e aumento da produtividade e redução dos custos.

Os **benefícios externos**, que também são denominados estratégicos, visam melhorar a imagem e elevar a importância da empresa perante aos envolvidos nos negócios. Portanto os benefícios percebidos nesta categoria são: a satisfação dos clientes através da prevenção de não conformidades, maior valor atribuído ao produto ou serviço, melhoria da competitividade da empresa e melhoria da imagem da empresa.

Sabe-se que há inúmeros benefícios que são resultados da implantação de programas e ferramentas que integram os sistemas de gestão da qualidade. Mas é preciso entender que para cada organização há ferramentas que melhor se aplicam a determinados tipos de negócios para que se obtenha o melhor resultado possível para cliente e organização.

2.2 Prêmios de Qualidade

Surgiram diversas premiações referentes à gestão da qualidade total nos últimos tempos, os quais visam premiar organizações que se destacam dentre tantas outras que concorrem ao prêmio ao qual a empresa se inscreve, o prêmio é conferido a empresa que atingir a excelência máxima no quesito de gerenciamento dos processos em geral.

Conforme Vilas Boas e Costas (2011), uma das perspectivas para os métodos de avaliação de desempenho organizacional pode estar relacionada à Gestão da Qualidade Total, a qual se tornou mais evidente e difundida a partir do surgimento em nível mundial dos Prêmios de Qualidade ou Prêmios de Excelência em Gestão.

Portanto, cabe salientar que neste trabalho será feito a seguir um breve resumo dos prêmios mais conhecidos na área da qualidade que são os seguintes: Prêmio Deming de Qualidade, Prêmio de Qualidade *Malcoln Baldrige*, Prêmio Europeu da Qualidade e Prêmio Nacional. Na oportunidade também será apresentado o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, ou seja, (PGQP), este que é o principal prêmio referente à qualidade existente no estado do Rio grande do Sul e, pelo fato da empresa foco de análise neste estudo ser participante deste programa e ter conquistado o Prêmio Ouro 2014 do PGQP que é a premiação muito valorizada no estado do Rio Grande do Sul.

O Prêmio *Deming* foi criado em 1950 pela União de Cientistas e Engenheiros Japoneses com rendas doadas por *Deming*, devido esse fato o prêmio possui o nome de Deming foi uma maneira encontrada a fim de homenageá-lo. O prêmio tem por objetivo reconhecer as organizações e as pessoas que se comprometem com o controle de Qualidade nos procedimentos e produtos justificando um excepcional avanço em busca da qualidade (WALTON, 1941).

O Prêmio é concedido anualmente e é dividido em duas categorias, um é o Prêmio *Deming* Pessoal e o outro é o Prêmio *Deming* de Aplicação. Essas categorias ainda são

subdivididas para empresas de grande e pequeno porte, divisões e fábricas. Os critérios para avaliação do prêmio são: Política e Planejamento, Administração, Educação, Informação, Análise, Padronização, Controle, Garantia de Qualidade, Efeitos e por fim Planos para o Futuro. As empresas que alcançarem no mínimo 70 dos 100 pontos é que podem se candidatar para concorrer ao prêmio *Deming*.

Inspirado nos moldes do Prêmio *Deming* de Qualidade, o Prêmio de Qualidade *Malcoln Baldrige*, possui algumas diferenças no que se refere aos requisitos e processos do qual foi guiado inicialmente (RICHARD, 1995).

Em 1987 o congresso americano estabeleceu a lei do Prêmio de Qualidade *Malcoln Baldrige*, sendo que este premeia anualmente uma ou duas organizações com prêmios que são distribuídos aos setores: industrial, serviços ou pequenas empresas. O prêmio tem por objetivo aferir as empresas premiadas dos Estados Unidos e que foram capazes de demonstrar uma forma de gestão com qualidades extraordinárias com relação às outras organizações que concorreram ao prêmio (RICHARD, 1995).

Em 1988 foi idealizada a Fundação Europeia para a Qualidade em Gestão, ou em inglês *European Foundation for Quality Management* (EFQM). O objetivo principal da Fundação era a concepção do Prêmio Europeu de Qualidade para o qual, os europeus utilizaram como referência o Prêmio americano *Malcoln Baldrige*. A partir de 1991 foi introduzido o Modelo de Excelência em Gestão da Qualidade da EFQM, ferramenta a qual visa permitir a auto avaliação da qualidade organizacional e estabelecer a base para o julgamento dos candidatos ao Prêmio Europeu de Qualidade (MIRANDA; VALADÃO; TURRIONI, 2012).

Segundo Vilas Boas e Costa (2011) o Prêmio Europeu de Qualidade foi desenvolvido visando melhorar a posição competitiva das organizações da Europa Ocidental, incentivando o uso da qualidade como estratégia para obter vantagem competitiva, acelerando assim o desenvolvimento das atividades que visam a melhoria da qualidade.

Assim o Modelo de Excelência em Gestão da Qualidade Europeu (EFQM) é desmembrado em duas categorias de critérios, onde **os meios** representam os fatores organizacionais e **os resultados** são gerados a partir dos meios. Este modelo é uma reflexão referente ao modo como as organizações realizam suas atividades sejam estas internas e externas.

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) foi inspirado nos critérios do Prêmio americano *Malcolm Baldrige*, este foi criado em 1991 é um prêmio concedido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) anualmente o qual visa reconhecer às empresas brasileiras, as quais se sobressaem em relação às suas qualidades e a forma excepcional de gestão, recentemente este prêmio incorporou metodologias de avaliações de outros prêmios latino-americanos e de examinadores (RICHARD, 1995).

O PNQ tem por objetivo reconhecer as empresas através de critérios de avaliação de nível classe mundial, ocupando uma posição de destaque na missão da FPNQ, que tende a incentivar como também apoiar as organizações a fim de desenvolver e evoluir a sua gestão, através da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência (JUNIOR, 2005).

Conforme Junior (2005), o Prêmio Nacional da Qualidade além de destacar as organizações devido a sua excelência em gestão, também eleva o nível dos produtos e serviços da empresa, o que, por conseguinte agrega valor ao país servindo como referência em gestão de excelência e proporcionando mais qualidade de vida para os brasileiros. É importante registrar que o modelo de gestão do PNQ é o que a FPNQ entende que deva ser adotado para se trilhar o caminho da excelência de gestão numa organização (JUNIOR, 2005).

O PNQ possui oito critérios de excelência que são usados para avaliar as organizações na concessão do prêmio. Estes critérios de Excelência subdividem-se em vinte três itens, conforme são evidenciados na Tabela 1 com seus respectivos pontos podendo ter pontuação

mínima ou máxima dependendo exclusivamente da organização avaliada. Fonte de melhoria e inovação para a organização o modelo de excelência do PNQ pode ser visualizada como o ciclo PDCA. Onde cada critério representa uma etapa do ciclo. Os critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade representam a primeira fase do ciclo PDCA chamada de Planejamento, os critérios Pessoas e processos simulam a segunda fase do PDCA que é a execução, em seguida tem-se o critério Resultados que é a terceira fase do ciclo PDCA, denominada verificação e por último o critério representado pelas informações e conhecimentos o qual é a quarta e última etapa do ciclo PDCA designada como ação corretiva.

O Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade foi instituído em 1992 com o intuito de promover a competitividade entre as organizações gaúchas visando melhorar a qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em processos gerenciais. Este é considerado um dos maiores patrimônios gaúchos, contribuindo para a disseminação da melhoria contínua na gestão das organizações e da qualidade das mesmas (PGQP, 2014).

Envolvendo mais de nove mil organizações, tanto de natureza pública como privada, o PGQP constitui um conjunto com 80 comitês setoriais e regionais, intervindo no estado do Rio Grande do Sul em diversos setores da economia. Exemplos práticos têm servido como motivação e referência para outros estados brasileiros se fundamentarem no prêmio gaúcho de qualidade e produtividade. A premiação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade é dividida em duas categorias, sendo uma delas denominada Prêmio Qualidade RS e a outra, Prêmio Inovação. O Prêmio Qualidade RS é concedido às empresas gaúchas que se destacam em gestão da qualidade. O prêmio se materializa através de medalhas e troféus que são entregues em uma celebração com espetáculos visando homenagear os esforços das empresas e seus colaboradores.

Para buscar a excelência em gestão e atender as mais diversas demandas e necessidades das organizações gaúchas o Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade disponibiliza três sistemas de avaliação da gestão que permitem diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial em que a empresa se encontra e a partir disso planejar ações que visam à melhoria contínua, sendo estes os sistemas: Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado (SAGS), Sistema de Avaliação da Gestão (antigo AS, hoje SAG) e Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (SAGRI).

Seguindo a mesma linha que os critérios de avaliação do Programa Nacional de Qualidade os critérios de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade são oito: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e por fim resultados. A Tabela 1 ilustra os critérios e os seus valores máximos e mínimos.

Tabela 1: Critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

	Critérios e subitens para avaliação do PNQ	mín	máx
1	LIDERANÇA	90	130
A	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	20	40
B	Governança	20	40
C	Levantamento de interesses e exercício da liderança	20	40
D	Análise do desempenho da organização	20	40
2	ESTRATÉGIAS E PLANOS	50	80
A	Formulação das estratégias	20	50
B	Implementação das estratégias	20	50
3	CLIENTES	50	80
A	Análise e desenvolvimento de mercado	20	50
B	Relacionamento com clientes	20	50
4	SOCIEDADE	50	80
A	Responsabilidade socioambiental	20	50

B	Desenvolvimento social	20	50
5	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	50	80
A	Informações da organização	20	50
B	Conhecimento da organização	20	50
6	PESSOAS	90	120
A	Sistemas de trabalho	20	50
B	Capacitação e desenvolvimento	30	50
C	Qualidade de vida	20	40
7	PROCESSOS	90	120
A	Processos da cadeia de valor	30	50
B	Processos relativos a fornecedores	20	50
C	Processos econômicos-financeiros	30	50
	Processos Gerenciais		
8	RESULTADOS		
A	Econômico-Financeiros	80	120
B	Sociais e ambientais	60	90
C	Relativos aos clientes e ao mercado	80	120
D	Relativo às pessoas	60	90
E	Relativos aos processos	80	120
	Total Geral		1000

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014)

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atingir aos objetivos propostos neste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo, por meio de um estudo de caso. Conforme Vergara (2009), a pesquisa descritiva visa expor características de uma determinada população ou fenômeno. Podendo também estabelecer relações existentes entre indivíduos e possíveis variáveis. Quanto a metodologia **qualitativa**, quer dizer que esse método não é estatístico.

Com relação ao método de estudo, o mesmo consiste em um **estudo de caso único**, do tipo representativo, realizado na empresa CVI Refrigerantes, premiada com o troféu Ouro no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.

Segundo Yin (2010, p. 39), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Dessa forma um estudo de caso único tem por objetivo corroborar uma teoria já existente contribuindo para a base de conhecimento e também para a construção da teoria. Permite o aprofundamento na investigação, mas por outro, lado limita as conclusões do estudo devido testar uma teoria já formulada.

Para a construção desse trabalho foram feitas visitas interativas na empresa CVI Refrigerantes, no segundo semestre de 2014, e na oportunidade foram feitas seis entrevistas semiestruturadas com gestores que interagem com as políticas do PGQP e uma entrevista em profundidade com o Coordenador do Sistema de Gestão Integrada (SGI) da empresa CVI Refrigerantes, referente aos processos e benefícios relacionados ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Desta forma, cabe salientar que os critérios de análise das entrevistas foram baseados em estudos anteriores de Depexe e Paladini (2008) e Scheffer (2001) considerando: Motivos para a implementação do PGQP; Fatores dificultadores e facilitadores da implantação do PGQP; Ferramentas utilizadas; Benefícios concedidos através do SGQ.

No que diz respeito aos benefícios que foram mencionados pelos gestores, foi atribuída uma nota à cada benefício. Ao final das respostas foram elaboradas as médias maior, menor e geral para cada tipo de benefício. Desta forma aqueles benefícios que foram mais apontados pelos gestores ganham destaque como a maior média e os menos apontados como menor média.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da organização premiada com o Troféu Ouro PGQP

A empresa, objeto de estudo sobre o sistema de gestão da qualidade, é uma empresa que atua no segmento de bebidas através da produção, comercialização e distribuição de produtos das linhas *The Coca-Cola*, Heineken e Leão Alimentos e Bebidas, com unidades em cinco cidades do Estado do Rio Grande do Sul. Conduz suas atividades com responsabilidade, visando melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços comprometendo-se frente às estratégias de melhorias.

Desde 1997, a empresa participa dos sistemas de gestão da qualidade, mais especificamente o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e, cada vez mais preocupada em manter um padrão de alta qualidade não somente dos seus produtos e serviços, mas em tudo que se refere à empresa a CVI Refrigerantes, busca obter e manter os requisitos de excelência em qualidade.

No ano de 2005 a empresa obteve certificação da ISO 9001 que se refere a obtenção de foco na gestão da qualidade. Também preocupada com a sustentabilidade buscou implementar a ISO 14001 a qual foca no meio ambiente e, ainda neste mesmo ano, conquistou a certificação OHSAS 18001 a qual visa melhorar a saúde e a segurança ocupacional dos colaboradores, sendo obtidas em paralelo com a implantação do Sistema de Qualidade da Coca-Cola. A empresa conquistou a ISO 22000 que se refere à segurança dos alimentos.

Em 2011 a CVI Refrigerantes foi premiada com o troféu Bronze do PGQP, em 2013 foi a vez de ganhar o Troféu Prata do PGQP, prêmio que motivou a empresa a continuar se dedicando para a melhoria contínua e qualidade nos seus processos. Em agosto de 2014 durante o 15º Congresso Internacional da Gestão considerado, o maior evento do mundo na área e, também 19ª edição do Prêmio de Qualidade do Rio Grande do Sul, foi concebido o Troféu Ouro da Qualidade para a empresa.

4.2 Motivos que levaram a implementação do SGQ – PGQP

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com Miguel (2006), torna a empresa mais confiável perante o cliente, pois busca garantir a qualidade dos produtos e serviços. Neste contexto, de acordo com os resultados da pesquisa, foi ainda na década de 90 que a CVI Refrigerantes iniciou algumas atividades visando à gestão da qualidade. A partir de treinamentos, sobre a qualidade, envolvendo colaboradores, a empresa buscou o comprometimento dos mesmos frente às estratégias que envolviam as melhorias para a implantação de novos sistemas da qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Dessa forma, no final do ano de 2000 a empresa conseguiu com que os gestores obtivessem uma nova visão a respeito do negócio. Como não havia uma maneira de ampliar as fronteiras da franquia Coca-Cola começou então a diversificar suas atividades, ou seja, a empresa entendeu que era hora de investir na aplicação de novas tecnologias, a fim de manter a qualidade dos seus produtos e serviços, além de assegurar a implementação de práticas voltadas a sustentabilidade do meio ambiente.

Diante dessas perspectivas, segundo os gestores que participaram deste estudo, os principais motivos que levaram a decisão de implementação de um SGQ estão associados a questões como: demanda dos clientes; requisito contratual da marca Coca-Cola; padronização e melhoria dos processos; diferencial competitivo e; melhoria contínua no sistema de gestão.

Conforme *Richard* (1995) a partir do momento em que os colaboradores confiam em sua administração, estes ficam mais propensos a aceitar mudanças e transformações na empresa. Sendo assim existem formas de um gerente transmitir confiança e salientar a

importância da ocorrência de modificações no ambiente de trabalho. Uma das principais formas de conduzir as mudanças é explicando os benefícios específicos que ocorrerão na empresa e suas consequências. Além disso, também é necessário explicar a todos por que as coisas acontecem de tal forma, em vez de limitar-se dizendo como tudo deveria ser feito, portanto é preciso ser franco e transparente com os colaboradores transmitindo-os confiança, pois quanto mais eles confiarem e se relacionarem com os gestores mais se sentirão propensos em aceitar novas ideias e melhor desenvolveram suas atividades.

4.3 Fatores que influenciaram à implementação do SGQ

4.3.1 Fatores facilitadores

Os fatores facilitadores são aqueles que proporcionaram maior facilidade com relação à implementação do sistema de gestão da qualidade referente ao PGQP. Neste sentido, foram salientados pelos respondentes da pesquisa, os aspectos que facilitaram a implementação, bem como o discernimento das informações para que o programa obtivesse mais êxito e sucesso.

Desta forma, foi mencionado que **a divulgação do programa da qualidade**, foi um dos fatores que facilitou a compreensão do PGQP. Outro aspecto foi a **participação dos funcionários**, pois estes são os que organizam e geram recursos para continuidade da empresa, sendo um dos mais importantes recursos da empreendimento o capital intelectual das pessoas. O **apoio técnico** também se destacou para o melhor andamento da implementação do PGQP. Uma característica muito importante com relação à implementação foi o **comprometimento dos setores**, ou seja, se não houvesse o comprometimento de todos, certamente não teria um bom resultado como o que foi obtido que é o Prêmio Ouro e por último se destacou **experiência anterior em sistemas de gestão da qualidade**, fator que proporcionou maior facilidade, pois o conhecimento anterior com os requisitos do sistema de gestão da qualidade exigidos pela Franquia Coca Cola foi alicerce para continuar inovando a qualidade dos produtos e serviços da organização.

Além dos fatores acima mencionados, destaca-se o comprometimento da alta direção da empresa. De acordo com o coordenador dos Sistemas de Gestão Integrados, a adesão por parte dos diretores da empresa foi fundamental. Segundo *Richard* (1995) é normal que alguns executivos relutem em aceitar a filosofia de um Sistema de Gestão da Qualidade, ou em dar ênfase à melhoria da qualidade. Fato que não se confirma neste estudo, pois a adesão do programa de qualidade foi aceita por todos.

O presidente deve desempenhar um papel ativo, até mesmo nos treinamentos, a fim de demonstrar seu envolvimento juntamente com os demais colaboradores com os princípios e o processo de implementação de um SGQ (*RICHARD*, 1995).

4.3.2 Fatores Dificultadores

Os fatores dificultadores de alguma forma acabam atrasando o andamento dos processos rumo a excelência, mas nem por isso se deve desistir, é preciso ter persistência e principalmente foco para dar continuidade a qualquer programa de gestão da qualidade.

Neste sentido, o estudo revelou que há pelo menos cinco aspectos que dificultaram os procedimentos de implementação do PGQP, sendo um destes a **interpretação correta dos critérios do Programa**, fato que pode levar um tempo até que todos os envolvidos entendam corretamente o que cada critério significa e o que pode melhorar dentro da empresa. Foi citado também que o **alinhamento das áreas envolvidas no processo** foi outro fator dificultador.

A **compilação das informações referentes ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG)** foi comentada como um dos aspectos que também atrapalhou no processo de implementação do PGQP. Outro fator dificultador que emergiu **foi o da continuidade dos processos de acordo com os requisitos do MEG**, ou seja, a dificuldade que se teve no

cumprimento de todos os requisitos do modelo, uma vez que a empresa já havia sido premiada nos requisitos da qualidade. Além destes, um fator importante a ser levado em consideração foi o **tempo**. Todo o programa da qualidade a ser implantado exige atenção nos procedimentos ao serem executados, o treinamento deve ser constante com todos os colaboradores da organização, assim o tempo pode criar algum atrito na hora de conciliar o trabalho que deve ser executado por cada colaborador juntamente com o atendimento dos requisitos do PGQP.

As características apontadas pelos gestores da CVI Refrigerantes como fatores que dificultam nos procedimentos de implantação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade fazem total sentido quando analisadas individualmente e relacionadas às pessoas que são envolvidas nos processos.

4.4 Ferramentas da Qualidade de apoio na implementação do SGQ

Para que a qualidade seja entendida por todos, devem-se obter formas de mensurá-la através de dados como era a empresa antes da implantação e o que melhorou após a mesma. Neste sentido conforme foram difundidas as teorias referentes a qualidade foram também surgindo os métodos para medir a qualidade das empresas, ou seja, as ferramentas da qualidade (RICHARD, 1995).

Há diversas ferramentas que podem ser aplicadas nas organizações, mas é preciso ter cautela na aplicação destas, pois cada empresa possui características próprias. O que quer dizer é que uma ferramenta que é eficaz para uma empresa não significa que seja eficiente na obtenção dos resultados de outra, ou seja, vai depender do ramo de negócio de cada uma.

No caso da CVI Refrigerantes para a obtenção do Prêmio Ouro da Qualidade do Rio Grande do Sul, foram implementadas diversas ferramentas que visam alcance de resultados voltados para a qualidade. Conforme entrevista com os gestores foram citadas distintas ferramentas as quais são utilizadas por todos os colaboradores diariamente para a melhoria dos procedimentos da organização. Essas ferramentas são: PDCA; Diagrama de Ishikawa; Matriz GUT; 5S; 5W2H; Diagrama de Pareto; Histograma e; Controle Estatístico.

4.5 Perspectivas futuras com relação ao Sistema de Gestão da Qualidade

As perspectivas dizem respeito a visão de futuro que uma organização possui referente a um determinado assunto, que especificamente neste caso, refere-se a obtenção do Prêmio Ouro de Qualidade do RS e os próximos planos após a conquista.

Dessa forma, ao questionar os gestores da CVI Refrigerantes sobre as perspectivas de futuro da empresa após a conquista do Prêmio Troféu Ouro foi destacado pelos mesmos a visão da **manutenção dos padrões do MEG**, a constante **Melhoria contínua** e, uma **nova premiação** como exemplo, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e por fim a **Excelência em inovação**.

De acordo com o coordenador do Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa ainda precisa trabalhar no quesito de maturidade da gestão visando prêmios de reconhecimento em classe mundial. Os planos para a participação em outros prêmios como Troféu Diamante ou PNQ ainda não estão bem definidos, ou seja, está sendo realizada uma análise sobre os rumos que a empresa vai tomar quanto a essa questão, como pode ser identificado na fala do coordenador da área de gestão da qualidade.

“...ainda tenho que defender junto com a minha diretoria, se a gente vai participar o ano que vem do ciclo de avaliação do Troféu Diamante, para receber um relatório dizendo olha vocês tem uma lacuna aqui para se trabalhar acho que ir direto ao PNQ ainda não, eu só preciso que eles me definam se eu posso ir para o Prêmio Diamante direto como avaliação. E da Fundação sim, da Fundação a partir desse ano vamos

nos aproximar, participar do sistema de avaliação deles assim no sentido de examinadores, entender para poder depois trabalhar direto” (COORDENADOR DO SGI)

Embora a empresa ainda esteja planejando qual será o próximo passo para conquistar novos prêmios de qualidade o que se sabe é que a empresa pretende continuar investindo na qualidade dos seus produtos e serviços para melhor atender a sua demanda interna e externa, visando muito além da qualidade a satisfação dos seus consumidores e o bem estar dos seus colaboradores.

4.6 Benefícios com a implementação do SGQ - PGQP

Os benefícios da implementação de um programa da qualidade para uma organização estão diretamente relacionados com as ferramentas utilizadas nos processos pelos colaboradores como um todo.

Devido a diversidade de ferramentas usadas como métodos para as avaliações do PGQP foram enumerados benefícios percebidos após a implementação do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Neste sentido foram divididos os benefícios em quatro grupos, semelhante ao estudo realizado por Depexe e Paladini (2008). Conforme os autores, os benefícios relacionados à implementação de um SGQ, podem ser divididos em dois grandes grupos, e subdivididos em quatro grupos, ou seja, benefícios internos que são benefícios relacionados aos funcionários e aos fatores operacionais e benefícios externos que são ligados aos clientes e aos fatores financeiros da empresa.

4.6.1 Benefícios Operacionais

Os benefícios operacionais são relacionados ao processo produtivo podendo ser compreendidos como: maior organização interna, padronização dos processos, redução de desperdício, redução de retrabalho, melhoria no gerenciamento dos processos, redução das não-conformidades, definição clara de responsabilidades, e aumento da produtividade (DEPEXE E PALADINI, 2008).

No que se refere aos benefícios operacionais obtidos após a implantação do PGQP, conforme a percepção dos gestores da CVI Refrigerantes fica claro que o programa proporcionou maior organização interna, o que pode ser percebido devido a média maior (4,000) conforme pode ser visualizado na Tabela 2. Por outro lado a menor média (3,000) refere-se ao aumento da produtividade. Esse dado mostra que a produtividade possa ter ficado abaixo do esperado pelos gestores. E por fim a Média geral dos benefícios operacionais é de 3,464.

Tabela 2: Benefícios Operacionais

Benefícios Operacionais	Média do Benefício
Maior Organização interna	4,000
Padronização dos processos	3,714
Redução de desperdício	3,143
Redução de retrabalho	3,143
Melhoria no gerenciamento dos processos	3,714
Redução das não-conformidades	3,429
Definição clara de responsabilidades	3,571
Aumento da produtividade	3,000
Média Geral dos Benefícios Operacionais	3,464

Fonte: dados da pesquisa

4.6.2 Benefícios Administrativos e Financeiros

Os benefícios administrativos e financeiros são compreendidos pela lista de benefícios que estão presentes na Tabela 3, que são: melhoria no gerenciamento da empresa, maior facilidade de conseguir financiamentos, aumento da competitividade, redução de custos e aumento da lucratividade (DEPEXE E PALADINI, 2008).

Por outro lado, os benefícios administrativos e financeiros, após a implantação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), conforme a entrevista com os gestores da CVI Refrigerantes evidencia a melhoria no gerenciamento da empresa conforme mostra a maior média obtida (4,000), o que pode ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3: Benefícios Administrativos e Financeiros

Benefícios Administrativos e Financeiros	Média do Benefício
Melhoria no gerenciamento da empresa	4,000
Maior facilidade de conseguir financiamentos	3,143
Aumento da competitividade	3,571
Redução de custos	3,143
Aumento da lucratividade	3,429
Média Geral dos Benefícios Administrativos Financeiros	3,457

Fonte: dados da pesquisa

O benefício com a menor média foi a redução nos custos, com média de 3,143, a qual está tecnicamente empatada com maior facilidade de conseguir financiamentos o que quer dizer que na implantação do PGQP talvez não se teve a redução dos custos conforme se esperava, até porque a implantação de um sistema de gestão da qualidade exige certos investimentos a longo prazo para dar um posterior retorno com a obtenção da redução dos custos. A média geral dos benefícios administrativos e financeiros ficou 3,457, a menor média geral dos quatro grupos de benefícios estudados.

4.6.3 Benefícios relacionados aos clientes

Conforme (DEPEXE E PALADINI, 2008) os benefícios obtidos após a implantação de um SGQ relacionados aos clientes são os seguintes: redução do número de reclamações, aumento com a satisfação do produto, melhoria da imagem da empresa e aumento do número de clientes.

Tabela 4: Benefícios relacionados aos clientes

Benefícios relacionados aos clientes	Média do Benefício
Redução do número de reclamações	3,429
Aumento com a satisfação do produto	3,571
Melhoria da imagem da empresa	4,714
Aumento do número de clientes	3,143
Média Geral dos Benefícios relacionados aos clientes	3,714

Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos benefícios relacionados aos clientes, a Tabela 4 mostra que a maior média 4,714 se refere a melhoria da imagem da empresa e a menor média 3,143 nesse critério de benefícios ficou por conta do aumento do número de clientes. Assim não houve o crescimento esperado do número de clientes. A média geral dos benefícios com relação aos clientes é de 3,714, a maior média geral dos benefícios.

Conforme o estudo de Depexe e Paladini (2008) um dos benefícios mais citados em relação aos clientes e frequentes após a implantação de um SGQ é a melhoria da imagem da empresa perante a sociedade, fato que também se confirma neste estudo.

4.6.4 Benefícios relacionados aos funcionários

No que se refere aos **benefícios relacionados aos funcionários**, estes dizem respeito ao aumento da conscientização para a qualidade, aumento da qualificação dos funcionários, melhoria na comunicação interna, melhoria da saúde e segurança do trabalho, aumento do trabalho em equipe, aumento da satisfação com o trabalho, melhoria do clima organizacional, aumento das sugestões dos funcionários (DEPEXE E PALADINI, 2008).

Tabela 5: Benefícios relacionados aos funcionários

Benefícios relacionados aos funcionários	Média do Benefício
Aumento da conscientização para a qualidade	4,143
Aumento da qualificação dos funcionários	4,000
Melhoria na comunicação interna	3,714
Melhoria da saúde e segurança do trabalho	3,286
Aumento do trabalho em equipe	3,857
Aumento da satisfação com o trabalho	3,571
Melhoria do clima organizacional	3,571
Aumento das sugestões dos funcionários	3,286
Redução da rotatividade	2,857
Redução do absenteísmo	3,000
Média Geral dos Benefícios relacionados aos funcionários	3,528

Fonte: dados da pesquisa

Os benefícios relacionados aos funcionários estão associados ao aumento da conscientização para a qualidade com média de 4,143, neste sentido também cabe salientar que entre as maiores médias está o aumento da qualificação dos colaboradores com média 4,000. Por outro lado, a menor média 2,857 está relacionada a rotatividade dos funcionários, fator este que pode ser um dos responsáveis pela não redução dos custos que é a menor média dos benefícios administrativos e financeiros. A média geral dos benefícios com relação aos funcionários é de 3,528.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou os benefícios adquiridos por uma empresa ao ser reconhecida por conquistar o Troféu Ouro no Prêmio Qualidade RS 2014 com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, desde a fase de preparação até a fase do reconhecimento do prêmio ouro do PGQP.

Com base na análise dos resultados pode-se perceber que, com relação à implementação do PGQP na empresa CVI Refrigerantes, não houve muitas dificuldades, pois a organização já possuía experiência em outros modelos de gestão que são requisitos da Franquia Coca Cola.

Contudo, no que se refere aos motivos que levaram a organização a implementar um novo sistema de gestão da qualidade, que neste caso é o PGQP, foi esclarecido que diversas situações foram motivos para a implantação, destacando-se: demanda dos clientes, requisito

contratual, padronização e melhoria dos processos, diferencial competitivo e, melhoria continua no sistema de gestão.

Quanto aos fatores dificultadores percebeu-se que a manutenção dos procedimentos que foram melhorados é o que mais desafia os colaboradores da organização, sendo que para isso é preciso manter diariamente o foco de todos, rumo a excelência em gestão.

No que diz respeito aos fatores facilitadores na percepção dos gestores, houve vários fatores que contribuíram para o bom andamento dos processos, como exemplo a divulgação do programa de qualidade, a participação dos funcionários, o apoio técnico, o comprometimento dos setores, experiência anterior em sistemas de gestão da qualidade e a adesão e comprometimento da alta direção que pode-se dizer que é um dos mais importantes pontos citados, caso contrário a implantação não seria possível.

Sobre a aplicação das ferramentas de qualidade que tem por finalidade controlar a variabilidade dos processos utilizados como métodos para melhorar a qualidade dos produtos e processos na empresa, os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa, utiliza diversas ferramentas como PDCA, Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, 5S, 5W2H, Diagrama de Pareto, Histograma e Controle Estatístico. De acordo com os gestores, o uso dessas ferramentas dá retorno diariamente para a empresa.

No que tange aos resultados obtidos sobre os benefícios que o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade proporcionou à empresa, quanto aos operacionais dois fatores que se destacaram: maior organização interna e padronização dos processos, o que muito contribuiu para a melhoria dos processos. Os benefícios administrativos e financeiros proporcionou a organização aumento da competitividade e melhoria no gerenciamento da empresa. Quanto aos benefícios relacionados aos clientes, os resultados demonstraram que houve melhoria quanto à imagem da empresa e também aumento com a satisfação dos produtos. No que se refere aos benefícios relacionados aos funcionários cabe destacar que houve aumento da conscientização para a qualidade e também aumento do trabalho em equipe.

Todas as informações acima contribuíram para a melhoria geral dos processos organizacionais, o que refletiu diretamente na qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa objeto do presente estudo, que é a CVI Refrigerantes. Mesmo sabendo que melhorou muito nestes quesitos, ainda há muito, o que ser melhorado, pois qualquer programa de qualidade exige que seja feita uma melhoria contínua, o que deve ser mantido diariamente por todos os colaboradores da organização.

Assim, este trabalho teve por intuito colaborar com a evolução e compreensão da qualidade organizacional desta tão importante empresa, através dos benefícios obtidos como retorno positivo devido a implantação de um sistema de gestão da qualidade (PGQP). Estas informações podem colaborar para que futuramente outras empresas percebam os benefícios e tomarem a decisão de investir na implementação de um sistema de gestão da qualidade visando como retorno a qualidade dos seus produtos e serviços.

O estudo realizado apresentou limitações quanto ao número de entrevistados, uma vez que os mesmos se restringiram aos gestores da CVI Refrigerantes que, por conveniência foram escolhidos pelo coordenador do SGI. Dessa forma, sugere-se para estudos futuros uma pesquisa com todos os colaboradores da empresa que estão envolvidos com o sistema de gestão da qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001.

- CAMPOS, Vicente Falconi **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. 256 p.
- CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Claudia B.; BJUR Wesley. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997, 207 p.
- DEPEXE Marcelo D. PALADINI Edson P. **Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**. Revista Gestão Industrial, ISSN 1808-0448 / v. 04, n. 02: p. 145-161, 2008.
- FNQ Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de Excelência 2007: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/Criterios%20de%20excelencia%20organizacional%20-%20e%20book.pdf>. Acessado em 15 de junho de 2014.
- GODOY L. Pentiado; BELINAZO D. Parcianello; Pedrazzi F. Kieling. **Gestão da Qualidade Total e as contribuições do Programa 5S's**. ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2001, 8 p.
- JANKALOVÁ, Miriam. **"The Impact of National and International Quality Awards on Total Quality Management."** The paper was elaborated within the grant VEGA 1/0709/08.
- JUNIOR Isnard Marshall. **Gestão da Qualidade**. Isnarde Marshall Junior, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha, Edmarson Bacelar Mota. 6. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 164 p.
- KLEFSJÖ, Bengt.; ERIKSSON, Henrik. What is the value of participating in a quality award process? Proceedings of the Nintb International Conference on ISO 9000 na TQM, 9-ICIT, Bangkok, Apr./2004.
- MIGUEL, Paulo, A. C. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. São Paulo. Artliber Editora Ltda, 2006.
- MIRANDA, Rafael de Carvalho; VALADÃO, Alexandra de Fátima Chiaradia e TURRIONI, João Batista. **Análise da Expansão dos Modelos de Excelência Regionais em Gestão da Qualidade no Brasil**. Revista Eletrônica: Sistemas & Gestão 7, 2012, 514 – 525 p.
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org.), *Et Al.* **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. 1. ed., 3. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2004. 243 p.
- Oliveira J. C. Nesshi; Oliveira O. José; Maekawa R. Teruo **Um Estudo sobre o grau De utilização de Programas e Ferramentas da Qualidade em empresas industriais Da região De Bauru/SP**. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. 2010. 15 p.
- PAULISTA P. Henrique; TURRIONI J. Batista. **Análise Do Processo De Realização De Auditoria De Sistema De Gestão Da Qualidade: Principais Problemas**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008. 12 p
PGQP: Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. **Sistemas de Avaliação**. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/> acessado dia 15 de junho de 2014.
- RICHARD, Williams L. **Como Implementar a Qualidade Total na sua empresa**. Richard L. Williams ; tradução Joselita Vieira Wasniewski – Rio de Janeiro: Campus, 1995, 130 p.
- SANTOS P. F. V. Canuto. **Benefícios da qualidade no fornecimento de serviços**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2010. 21 p.
- SCHEFFER, Fabiano. Vantagens da implantação de sistemas de gestão da qualidade. Anais do **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador: ENEGEP, 2001.
- SOUSA Vera. **Sistemas integrados de gestão (qualidade, ambiente e segurança)**. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Segurança e Saúde no Trabalho. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. 2010. 76 p.

- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª ed. São Paulo, Atlas, 2009, 24 p.
- VILAS BOAS, G. A. R.; COSTA, H. G. Análise Comparativa de Prêmios de Excelência em Gestão. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG**, Rio de Janeiro, 2011.
- WALTON Mary, **O Método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1941, 276 p.
- YIN Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.