

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Prislaine Cordova de Mattos¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

A gestão de qualidade é de extrema importância para as organizações, principalmente para a empresa em estudo, porque é através dela que se torna possível realizar uma boa performance organizacional e investir na otimização de seus processos bem como no desempenho de seus colaboradores sendo assim essencial para que a empresa alcance resultados satisfatórios. O objetivo é desenvolver na empresa em estudo, um sistema de qualidade para obter controle, padronizar, medir resultados da organização e mostrar umas das maneiras em melhorar o seu desempenho. Os principais resultados são a possibilidade de funcionários cada vez mais capacitados e focados em atingir suas metas diárias e por consequência, comunicação clara e objetiva, qualidade e produtividade elevada, e um clima organizacional agradável. A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa bibliográfica em livros, observações *in loco*, e perguntas informais aos funcionários da empresa.

Palavras-chave: Qualidade. Desempenho. Comunicação.

ABSTRACT

Quality management is extremely important for organizations, especially for the company under study, because it is through it that it is possible to achieve good organizational performance and invest in the optimization of its processes, as well as in the performance of its employees, being so essential for the company to achieve satisfactory results. The objective is to develop a company under study, a quality system to obtain control, standardize, measure the organization's results and show some of the ways to improve its performance. The main results

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

are the possibility of employees increasingly trained and focused on achieving their minimum objectives and consequences, clear and objective communication, high quality and verification, and a pleasant organizational climate. The methodology used was the means of bibliographic research in books, on-site presentations and questions about company employees.

Key words: Quality. Performance. Communication.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer empresa a qualidade se tornou obrigatória, afinal os clientes estão cada vez mais exigentes e seletivos. Isso significa que, sem um padrão adequado e melhoria contínua, não se mantém no mercado. Além de que uma gestão de qualidade exercida com excelência desenvolve os melhores profissionais, melhor desempenho, processos, produtos e o próprio ambiente de trabalho.

O tema, a importância da gestão da qualidade em uma empresa de serviços, foi escolhido com o intuito de otimizar na empresa em questão a gestão aliada a ferramentas de qualidade garantindo assim, a resolução de problemas causados por processos sem padronização e manuais realizados pela empresa atualmente.

Entre as características que fazem a necessidade de uma mudança de gestão, inclui a falta de comunicação e de controle de tarefas e processos diários do nível operacional da empresa em estudo, gerando conseqüentemente um desempenho muito baixo e falhas nas metas entregues.

Sendo assim tem como objetivo geral reduzir custos por falhas e retrabalhos e melhorar sua produtividade e qualidade. Os objetivos específicos são determinar e delegar melhor funções e processos diários para cada funcionário, implantar sistema de tecnologia para otimizar a comunicação interna, bem como oferecer feedbacks de desempenho auxiliaria na realização de um trabalho em excelência.

A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa bibliográfica em livros, observações *in loco*, e perguntas informais aos funcionários da empresa.

O presente estudo destaca a importância da implantação um sistema de qualidade além de utilizar ferramentas para otimizar sua gestão, tais como padronização de processos e qualidade na troca de informações seriam possíveis soluções para que a mesma maximize sua produção e qualidade como um todo.

Este artigo abordará inicialmente o referencial teórico com os principais autores que se referem ao tema estudado. Após será tratado referente ao tema ou problema onde foi descrito um breve histórico da empresa onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas analisados e, por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, onde serão abordados os problemas encontrados e as possíveis sugestões de melhoria e soluções.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Não existe apenas uma definição para o que significa qualidade, muitos autores autoridades na área, ao longo do tempo criaram diferentes conceitos, entre eles, a qualidade aplicada aos atributos do produto ou serviço: “A maioria das pessoas concorda que qualidade é aquilo que produz satisfação, que está relacionada a um preço justo, a um produto que funciona corretamente e um serviço prestado de forma a superar as expectativas de quem ela faz uso.” (VERGUEIRO, 2002, p. 52).

Sendo fundamental o controle de qualidade em prevenir e corrigir falhas do processo e se estendendo por toda empresa. Para Feigenbaum (1994, p. 30): “Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.”

A qualidade está associada ao usuário e a satisfação do mesmo, sendo o produto/serviço com qualidade aquele que é ‘zero-defeitos’. Juran (1992, p. 30) afirma que: “A qualidade consiste nas características dos produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, e dessa forma proporcionam satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas.”

Para alguns a qualidade não segue um padrão, não é estática e sim relativa, indicando que as necessidades do cliente mudam. Segundo Deming (1990, p. 56): “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente.”

Logo a qualidade se faz imprescindível para a empresa não só como uma filosofia, mas também como um posicionamento estratégico para a sobrevivência no mercado de trabalho:

A melhoria contínua aplicada aos processos objetiva a eliminação da causa de uma falha qualquer, a partir da identificação pelos mecanismos de controle do processo. Isto faz com que a qualidade deixe de ser uma opção e passa a ser sinônimo de sobrevivência, sendo não apenas a característica de um produto e/ou serviço, mas também a satisfação de forma total das necessidades e expectativas dos clientes, tornando-se uma parte da prestação do serviço, assim como do produto, assumindo a

melhoria contínua como uma filosofia a ser seguida pelas organizações. (OROFINO, 2009, p. 67).

Portanto além de filosofia, a gestão da qualidade supõe um conjunto de técnicas e processos. Com base nisto fica evidente a importância de:

Desenvolver a qualidade como estratégia, definida por um programa de qualidade que consiste num conjunto vital de orientações a repercutir em toda a organização, sendo os objetivos: a satisfação do cliente; a melhoria permanente do serviço, a consideração das exigências da sociedade e do ambiente; e a eficácia na prestação de serviços. (TACHIZAWA; JUNIOR; ROCHA, 2001, p. 181).

A qualidade possui vários métodos e ferramentas, envolvendo todos os processos da empresa com o foco em melhoria permanente da organização. Entre eles se destaca 14 princípios de Crosby para iniciar um programa de qualidade:

Compromisso da gestão de topo em relação a qualidade; Equipes de melhoria da qualidade; Medida da qualidade; Avaliação do custo da não qualidade; Tomada de consciência das necessidades; Ações corretivas; Planejar um programa “zero defeitos”; Formação dos responsáveis e inspetores; Instituir um dia “zero defeitos”; Definição dos objetivos; Eliminar as causas dos erros; Reconhecimento; Círculo de qualidade; Recomeçar e progredir sempre. (CROSBY, 1984, p. 53).

Na busca de melhoria da performance e resoluções dos problemas no ambiente organizacional, faz se importante a implantação de alguns métodos para o aprimoramento na qualidade como a metodologia PDCA, diante disso:

O PDCA é um método que gerencia as tomadas de decisões de forma a melhorar atividades de uma organização sendo, também, muito explorado na busca da melhoria da performance. Isso faz com que o PDCA seja muito importante e contribua significativamente para a obtenção de melhores resultados. (VIEIRA FILHO, 2010, p. 24).

O resultado é alcançado com qualidade quando a alta administração reconhece a importância e cuida de seu capital humano e bem-estar no âmbito profissional:

A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, após esse entendimento inicia-se uma busca incansável das empresas por mão de obra qualificada e sucessivamente profissionais competentes. (CHIAVENATO, 2009, p. 98).

Dessa forma é preciso investir em profissionais qualificados, bons equipamentos e treinamento de pessoal. Porém os chamados custos de qualidade não são bem vistos para as empresas que entendem como gastos desnecessários e que a qualidade custa demais:

[...] Nesses casos está a crença de que o preço que se paga pela qualidade justifica-se infinitamente. A qualidade evita os custos de retrabalho, sucata, várias modalidades de seguros (inclusive estoques reservas), reclamações de garantias, previne a perda de clientes; resulta em clientes costumeiros; e aumenta a carteira de clientes. (SCHONBERGUER, 1992, p. 19).

Para implantar ações de melhoria, é importante a consciência de que qualidade sempre será investimento. Logo a gestão da qualidade será essencial para melhorar a lucratividade. Conforme Paladini (2011, p. 56): “A empresa que opta pela gestão da qualidade terá uma

chance muito maior de estar num processo de melhoria constante, o que aumenta a confiança e satisfação dos clientes, conseqüentemente fortalecendo a imagem da empresa.”

Levando-se em consideração esses aspectos a gestão da qualidade bem como suas ferramentas e métodos fará com que o resultado desejado seja alcançado mais rapidamente juntamente com uma gestão que convém a melhoria contínua de todas as atividades e desempenho da organização.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em questão, sentindo a necessidade do mercado em ter uma alternativa profissional e com preços acessíveis, em março de 2012 Guilherme Tomio, fundador da empresa, contratou uma organização de softwares para criar um sistema com editor de sites. Esta solução se tornou o EmprezaZ.

Em 01/10/2012 é formalizada, constituída com CNPJ onde continuam os desenvolvimentos do sistema de gestão dos clientes e geração de sites.

Fundada pensando uma estrutura enxuta e com eficiência que permita crescimento escalável, inicia sua comercialização do MVP em maio de 2013.

No terceiro trimestre de 2014 já com sede em Lages começam a estruturar os procedimentos de atendimento, formalizados em IT – Instruções de trabalho a fim de manter sempre um padrão de qualidade nos atendimentos.

Em 2015 é onde se inicia uma escalada com números expressivos de vendas. Em 2019 já com uma organização e consolidação dos processos retoma um crescimento exponencial alcançando a marca de 800 clientes já atendidos e vendedores licenciados em sete estados. E finalmente em 2020, com um produto novo, é atingido no mês de março 300% de faturamento acima dos meses anteriores.

A EmprezaZ é uma empresa nova, mas com crescimento muito significativo em faturamento e carteira de clientes.

Seus principais produtos são a venda de *websites* e suporte para manutenção dos mesmos, além de diversas ferramentas de marketing digital. A empresa é um caso de posicionamento de mercado 100% baseado na experiência do consumidor, em entrega de soluções e satisfação. Seus principais clientes são empresários, desde pequenas empresas, MEIs até grandes empresas como a CPFL por exemplo. Seus principais fornecedores são prestadores de serviços de marketing digital para impulsionamento do site da empresa nas

pesquisas e procuras. A empresa não conta com nenhum concorrente direto, pois cada serviço, cada proposta oferecida por outras empresas do segmento é extremamente diferente.

A estrutura da empresa conta com um escritório no centro da cidade de Lages, atualmente tem um quadro enxuto de funcionários, sendo oito colaboradores, cada um responsável por uma área da empresa, como comercial, financeiro, jurídico e produção.

O departamento em foco da empresa nesse presente estudo é o setor comercial, sendo o coração da empresa, logo, zelam pela qualidade no atendimento ao cliente, que por ser a nível nacional é executado via ligações, mensagens e chamadas de vídeo, o que dificulta um contato mais claro, dinâmico e a confiabilidade na solução apresentada.

Após análises *in loco*, detectou-se alguns problemas que podem ser resolvidos com a gestão da qualidade, assim como processos que podem ser otimizados para um melhor desempenho da empresa. Entre os problemas as possíveis causas são:

- Falta de qualidade na comunicação interna: Muitos processos que poderiam ser automatizados são feitos de forma manual ou então de forma intrincada, sem qualidade no processo. Como registros de clientes salvos por setores diferentes em locais divergentes. Além de ações executadas intrínsecas por um setor ou outro sem conhecimento geral, pois não há separação padronizada de tarefas.

- Falta de capacidade de atender às demandas dos clientes com alta qualidade: A empresa no momento da venda apresenta diferencias para o cliente como o suporte, porém, quando o cliente necessita do mesmo sobrecarrega a equipe de criação que também fica responsável em solucionar problemas acarretando em uma alta concentração de tarefas, muitas vezes sem conseguir finalizar com qualidades ambas, acarretando também a demora no atendimento ao cliente insatisfeito com o serviço prestado.

- Falta de planejamento com recursos humanos, atividades e cronograma: Cada projeto a ser executado para o cliente, cada solução é muito particular e diferente, o que traz dificuldade para a empresa em ter uma sequência de ações a ser executadas, tais como cronograma de entrega e reuniões de progresso. Além de que falta planejamento em divisão de tarefas para cada colaborador, muitas vezes ficando sobrecarregado. Esses tipos de problemas acarretam atraso na entrega e gera retrabalhos.

- Necessidade de um sistema de gestão de qualidade: a empresa muitas vezes não consegue analisar onde estão as causas das não-conformidades e dos problemas por não ter um controle total de todos os processos, além de não conseguir medir a eficácia das ações tomadas para atingir a qualidade.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em questão, com o foco no setor de atendimento ao cliente e no setor de produção, foram encontrados alguns problemas como: entrega de serviço incompleto, sem qualidade, retrabalhos e alguns conflitos de informações passadas internamente. E uma das causas identificadas foi a falta de comunicação interna. Muitos processos e tarefas que não são padronizadas acabam se perdendo por falta de comunicação e organização, pois são registradas de forma manual e em locais divergentes. Dessa forma perdem o engajamento com os objetivos e não sabem ao certo como está a produção. Destaca-se que:

A comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas. (CERQUEIRA, 1999, p. 52).

Melhorar o sistema de gestão da empresa em questão para que filtre apenas para um local os registros de clientes e de projetos novos para que toda a equipe tenha acesso as mesmas informações, além do líder ter o costume de dar e pedir *feedbacks* constantemente criando uma gestão com comunicação assertiva, transparente e objetiva entre todos.

Outra causa na empresa em estudo que resulta em serviços com atraso na entrega ou com baixa qualidade e clientes insatisfeitos é a falta de capacidade dos colaboradores em atender com alta qualidade as demandas solicitadas pelos clientes. A equipe de produção que cria os projetos para os clientes novos também é responsável em fornecer suporte para os clientes que já contrataram os serviços, como não há uma gestão estratégica para atender toda a demanda e poucos colaboradores, os mesmos acabam ficando sobrecarregados e estressados. De acordo com Cobra (1997, p. 222): “Se o produto ou material vendido é de má qualidade, não há, realmente, serviço que possa dar satisfação ao consumidor. Manter ou reparar um aparelho ou produto de má qualidade não é assegurar um serviço, é reparar um prejuízo.”

É necessário antes de tudo manter a equipe sempre alinhada com os objetivos, desmembrando-os com metas diárias para cada setor na empresa em análise, além de descentralizar, padronizar e dividir tarefas diárias e processos por setor responsável. A qualidade de vida do colaborador também é fundamental para o engajamento, dessa forma eliminar a sobrecarga com possíveis contratações, é uma das soluções para entregar serviços com alta qualidade e satisfaça os clientes.

Por não estar bem dividida as atividades para cada setor responsável na empresa em questão, quando inicia um projeto a ser entregue, não existe um cronograma a ser seguido com prazos para cada etapa sendo uma das causas para o atraso na entrega do serviço. Dessa forma:

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa. (FALCONI, 1999, p. 29).

Mesmo que cada projeto seja diferente, é fundamental que na empresa em análise haja um cronograma com todos os processos necessários do serviço executado, realizar *chek-lists* de todas as tarefas dentro de um período de tempo e antes da realização, fazer reuniões dividindo os processos por função de cada setor responsável. Dessa forma é permitido visualizar o andamento da execução das diferentes atividades de um projeto.

A empresa em estudo tem a necessidade de um sistema de gestão de qualidade, pois tem dificuldade em implantar tomada de decisões por não haver dados e registros suficientes para analisar as não-conformidades e ajustes necessários. Para Adams (1997, p. 224): “Com o Sistema de Gestão da Qualidade implantado em uma organização, passa a ser demonstrada a capacidade em fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente, aumentando a satisfação do mesmo por meio da melhoria contínua do sistema.”

Para a empresa garantir a qualidade de seus serviços é fundamental a implantação de um SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade). Há muitas ferramentas de qualidade que trazem diversas melhorias na empresa, entre elas, seria interessante adotar a técnica 5S aplicando os cinco sentidos (de seleção, de ordenação, limpeza, bem-estar e autodisciplina), dessa forma utilizar os recursos disponíveis sem desperdícios de tempo e retrabalhos, organizar as tarefas de trabalho de forma sistemática, compromisso com a limpeza do ambiente de trabalho em todos os aspectos garantido o aprimoramento do mesmo, eliminação de fatores que possa prejudicar o ambiente de trabalho e por fim engajamento e aprimoramento contínuo do desempenho.

Levando-se em consideração esses aspectos, a implementação e uso de um sistema de qualidade por todas as partes da empresa em análise, seria uma solução assertiva para problemas como os descritos acima de falta de comunicação, dificuldade em atender as demandas e falta de planejamentos das atividades e metas. Além de otimizar a produtividade, melhorar o ambiente de trabalho e gerar economia evitando retrabalhos e maximizando os lucros.

5 CONCLUSÃO

Como foco principal desse estudo foi mostrado a importância da gestão de qualidade, não só no atendimento e entrega de um serviço, mas no ambiente de trabalho e em todos os seus processos diários também que quando bem trabalhados geram uma visão sistêmica trazendo possíveis soluções com o intuito de obter resultados eficazes para a empresa em estudo.

Por meio da análise na empresa, destacou-se dificuldades rotineiras com a comunicação interna, a falta de um sistema ou processo padronização para a realização dos processos de cada função além da centralização das tarefas.

Desta forma o presente estudo avaliou a necessidade de a empresa em questão alinhar suas estratégias e objetivos, a fim de atender descentralizar e organizar tarefas por setor e atender de forma eficaz todos os clientes, resultando por fim na possibilidade de alavancar seus negócios e seu desempenho.

Conclui-se a importância de que a gestão de qualidade seja colocada em prática com êxito, para que se consiga criar um bom e produtivo ambiente de trabalho, garantindo assim a satisfação de seus clientes, comunicação clara e objetiva e por fim uma melhoria contínua.

Com a realização do presente estudo somado as observações na empresa, foi possível encontrar causas para problemas que podem afetar diretamente o resultado e lucratividade da empresa além de apresentar possíveis soluções e sugestões de mudanças para busca contínua da qualidade total na empresa. O presente trabalho não finaliza o assunto abordado, mas sim poderá servir de referência para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, S. **Corra, o controle de qualidade vem aí!** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- CERQUEIRA, W. **Endormarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CROSBY, P. **Qualidade é investimento.** São Paulo: José Olympio, 1984.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** São Paulo: Saraiva, 1990.
- FALCONI, V. **TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês).** Rio de Janeiro: Bloch, 1999.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da qualidade total**: uma abordagem prática. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

JURAN, J. M. **Juran em planejando qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

OROFINO, A. C. **Processos com resultados**: a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHONBERGUER, R. J. **Construindo uma carteira de clientes**: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal. São Paulo: Pioneira, 1992.

TACHIZAWA, T.; JUNIOR, J. B. C.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGUEIRO, W. **Qualidade de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.