

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ANDRÉA DE BITTENCOURT BROGNI

**IMPLANTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO NAS ROTINAS DE TRABALHO NO SETOR
COMERCIAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PEDRAS ORNAMENTAIS
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA
2015**

ANDRÉA DE BITTENCOURT BROGNI

**IMPLANTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO NAS ROTINAS DE TRABALHO NO SETOR
COMERCIAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PEDRAS ORNAMENTAIS
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Esp. Adilton Arão de Medeiros

CRICIÚMA

2015

ANDRÉA DE BITTENCOURT BROGNI

**IMPLANTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO NAS ROTINAS DE TRABALHO NO SETOR
COMERCIAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PEDRAS ORNAMENTAIS
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do Grau Bacharel, no Curso de
Administração da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 24 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adilton Arão de Medeiros (Especialista) - (UNESC) – Orientador

Prof. – (UNESC)

Prof. – (UNESC)

Dedico esse trabalho à empresa Pedecril, onde adquiri o conhecimento necessário para elaboração desse estudo. A meus pais, que me incentivaram a concluir mais essa etapa na minha vida e me deram sempre liberdade para realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por ter me dado forças e coragem e não ter me deixado desistir diante as dificuldades que apareceram durante essa jornada.

A minha mãe, Mara Brogni, pela dedicação e por estar sempre presente, me incentivando para seguir em frente.

A meu pai, Jucélio Brogni, por tornar esse sonho realidade e por ser meu orgulho e exemplo de vida.

A minha Irmã, Renata Brogni, por aturar minhas crises de mau humor e mesmo assim estar presente nas horas que mais precisei.

Ao meu irmão, Luiz Felipe Brogni, por me incentivar a finalizar essa etapa;

A meus tios e tias, primos e primas que, de alguma forma ou de outra, sempre me apoiaram.

Aos meus amigos e colegas de faculdade por entenderem minha ausência em certos momentos e estarem ao meu lado nos piores e melhores momentos da minha vida.

Aos meus colegas de trabalho, por colaborarem com esse estudo, me ajudando sempre quando mais precisei.

A todos os professores que me ajudaram a transpor cada barreira, em especial ao meu orientador Prof. Adilton Arão de Medeiros, que foi essencial em minhas orientações semanais e que confiou em minha capacidade.

Por fim, um muito obrigado a todos que me deram forças para chegar até aqui.

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca de experiência não deve ser um objetivo e sim um hábito” (ARISTÓTELES, 365 a. C.).

RESUMO

BROGNI, Andréa de Bittencourt. **Implantação da Padronização nas Rotinas de trabalho no Setor Comercial de uma Empresa do Ramo de Pedras Ornamentais Localizada no Município de Criciúma – SC.** 2015. 85 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Rotinas administrativas são os diversos procedimentos de uma organização que engloba os processos e métodos. O Gerenciamento dessas rotinas se traduz em monitoramento diário que procura aprimorar os padrões de qualidade, produtividade e segurança, que fundamentam a padronização dos processos. O GRD é constituído de ações e verificações para que todos possam se responsabilizar pela execução das atividades atribuídas a cada indivíduo e a cada organização. Deste modo, as organizações fazem grandes investimentos em instrumentos, técnicas e métodos para diminuir as anomalias e tornar de seus processos produtivos mais eficientes. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar de que forma a implementação de padronização de rotinas pode contribuir para o bom desempenho do setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais, situada no município de Criciúma e, como objetivos específicos, definir os pontos críticos do setor comercial da empresa; apresentar os fluxogramas do setor e propor melhorias para o processo analisado. A técnica utilizada neste trabalho foi a implementação de um fluxograma, onde foram padronizadas as rotinas do dia-a-dia da empresa para poder atender melhor seus clientes e prospectar outros. Sendo assim, este estudo, por meio da estruturação de um fluxograma, demonstrou que a padronização de rotinas nas empresas é a melhor maneira de se conseguir resultados esperados, qualidade, redução de anomalias e aprimoramento de seus produtos e processos. Consequentemente isso se refletirá em maior produtividade e maiores ganhos financeiros.

Palavras-chaves: Gerenciamento da Rotina Diária. Padronização. Gestão pela Qualidade Total.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Os 14 princípios criados por Deming.	33
Quadro 2 - Princípios da gestão pela qualidade total.....	40
Quadro 3 - Fluxograma atual da empresa.....	52
Quadro 4 – Fluxograma proposto.....	56
Quadro 5 – Procedimento de atendimento.....	57
Quadro 6 – Procedimento de registros.....	60
Quadro 7 - Procedimento de prospecção.....	61
Quadro 8 - Procedimento para realização de visita.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 ROTINAS ADMINISTRATIVAS	17
2.2.1 Gerenciamento da rotina do trabalho diário	18
2.2.2 Eliminação de anomalias	21
2.3 PADRÃO	25
2.3.1 Padronização: conceitos	28
2.4 ORGANIZAÇÃO PARA PADRONIZAÇÃO.....	30
2.4.1 Modelo teórico	31
2.4.2 Melhoria	31
2.4.3 Ciclo PDCA	32
2.5 PADRONIZAÇÃO, QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO	36
2.6 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL	37
2.6.1 Princípios da gestão pela qualidade total	40
2.6.2. Os objetivos do controle de qualidade	42
2.7 FLUXOGRAMA	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	47
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	47
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	49
4.1 DIAGNÓSTICO ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA PESQUISADA.....	49
4.2 FLUXOGRAMA PROPOSTO	55
4.2.1 Análise de fluxograma proposto	57
4.2.1.1 Atendimento ao cliente	57

4.2.1.1.1 Procedimento	57
4.2.1.1.2 Verificar a existência de projeto	58
4.2.1.1.3 Antes de o cliente sair da loja, pedir-lhe e-mail e telefone para contato.....	58
4.2.1.1.4 Cuidados especiais na tarefa	58
4.2.1.2 Registros	59
4.2.1.3 Efetuar medições	59
4.2.1.3.1 Procedimento	60
4.2.1.3.2 Cuidados especiais na tarefa	60
4.2.1.4 Organizar informações - utilizar FOR C-01-01	61
4.2.1.5 Prospecção – utilizar FOR C-01-02	61
4.2.1.6 Analisar oportunidade de negócio	61
4.2.1.6.1 Procedimento	61
4.2.1.6.2 Cuidados especiais nas tarefas.....	62
4.2.1.7 A visita pode ser ao cliente ou dele na loja	62
4.2.1.8 Preparar visita ao cliente - utilizar FOR C-01-03	62
4.2.1.9 Realizar visita	63
4.2.1.9.1 Procedimento	63
4.2.1.9.2 Cuidados especiais na tarefa	63
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE.....	75

1 INTRODUÇÃO

Os desafios do mercado são cada vez mais constantes na economia globalizada. Em função da alta competitividade e as mudanças organizacionais, o ambiente empresarial está se tornando cada vez mais acirrado. As mudanças de modelos deixam claro que empresas e profissionais que não possuem um alto grau de organização e dinamismo, dificilmente conseguem se manter e acabam sucumbindo ao mercado.

Assim, uma organização só sobrevive se a sua administração interpreta com competência as necessidades dos clientes, adaptando-se para que, por meio de suas transformações ofereçam valor para esse cliente, que emerge de um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Maximiano (1993) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

No ramo de pedras ornamentais acabadas, o Brasil possui uma imensa quantidade de riquezas minerais com grande potencial no setor, sendo o 5º maior exportador mundial. Atualmente, o mercado de pedras movimenta cerca de 2,1 bilhões de dólares por ano, incluindo a comercialização no mercado interno e externo. Calcula-se que são mais de 1.200 tipos de rochas ornamentais encontradas em solo brasileiro e exploradas por 12.000 empresas instaladas por todo o território nacional, gerando 100 mil empregos diretos (VITÓRIA STONE FAIR, 2014).

De acordo com o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2000), a atividade movimenta recursos significativos, fomenta parcerias duradouras, estimula a pesquisa de tecnologias, cria novas oportunidades e atrai bons negócios gerando emprego, renda e oportunidades de grande impacto na economia social.

Nesse ramo, onde os detalhes e a organização são fundamentais para a empresa ser competitiva, ações conjuntas podem ser elaboradas e traduzidas em medidas mais eficientes para aumentar a competitividade do setor.

Para uma empresa ter organização o primeiro passo é ter padrão em suas atividades. O padrão é um instrumento que indica meta e os procedimentos

para execução dos trabalhos, de modo que cada indivíduo se torne responsável pela sua atividade laboral (GARCIA; RODRIGUES; ALBINO, 2013).

Nas empresas modernas a padronização é considerada dentre as ferramentas gerenciais a mais fundamental, sendo a direção mais segura para aumentar a produtividade e garantir a competitividade.

A padronização de rotina tem como objetivo eliminar as anomalias que constituem os problemas que dificultam o desenrolar das atividades diárias e saem do foco da operação. As anomalias representam um grande prejuízo para as empresas, assim sendo, é preciso reduzi-las ou eliminá-las, de forma a garantir o aumento de produtividade de seus processos.

Portanto, organizar é um método escolhido e utilizado por cada empresa para chegar aos resultados desejados. Segundo Montana (2003, p. 170) “organizar é o processo de reunir recursos físicos e principalmente os humanos, essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”.

Para tanto, a Gestão da Qualidade Total permite que as organizações tenham maior domínio dos seus processos, proporcionando aos administradores uma postura mais de treinador do que de chefe, enfocando as causas de inúmeros procedimentos sob sua responsabilidade (BARÇANTE, 1998).

A utilização do Ciclo PDCA, como instrumento de melhoria para o gerenciamento de sistemas ou “rotina”, visa desenvolver padrões de trabalho em cada etapa do processo até o produto final, atuando de forma metódica e sistemática sobre a causa fundamental dos problemas, de tal modo que mantenha o controle da qualidade e as metas possam ser alcançadas.

Sendo assim, o presente estudo será realizado junto ao setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais, localizada no município de Criciúma - SC, com o objetivo de analisar o impacto da implementação de padronização de rotinas no setor. Sendo que este método deve contribuir de forma significativa para que a empresa trabalhe de forma mais produtiva buscando o melhor para os seus clientes.

O trabalho em questão foi estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro destaca a situação problema, os objetivos e a justificativa para a elaboração da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, que tem por finalidade destacar os autores e suas publicações mais relevantes em relação ao tema proposto nesse estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação desse estudo, junto a uma empresa do ramo de pedras ornamentais de Criciúma, estão expostos de forma detalhada no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se os dados levantados pela pesquisadora e a sua análise com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. O presente trabalho é encerrado com as conclusões, onde são apresentados os pontos relevantes sobre o tema exposto.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa analisada neste estudo está há 33 anos no mercado de pedras ornamentais, sendo que sua produção mensal é de aproximadamente 6 mil peças. A empresa conta atualmente com 94 colaboradores e atende os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Com uma gestão familiar, observou-se que a empresa pratica uma má administração, o que levou ao não cumprimento de suas metas. Com as vendas sendo feitas de modo não organizado, o efeito foi imediato causando a perda de vários clientes que se mostraram insatisfeitos com os prazos de entrega, montagem, entre outros problemas devido à falta de organização do setor. Com a deficiente gestão do setor comercial, outros setores também foram afetados, resultando em dificuldades para quitar seus compromissos financeiros.

Sendo assim, a falta de um padrão proporcionou aos colaboradores envolvidos, a liberdade para agirem da forma que achavam correta, causando grandes transtornos nas operações da empresa.

Organizações que seguem um padrão obtém um resultado diferenciado em relação à concorrência. No caso da empresa em estudo, a padronização do setor comercial é um fator de extrema importância, pois a má gestão nesta área tem causado vendas insatisfatórias gerando assim custos desnecessários.

Tendo em vista estas questões, o presente estudo se delineará pelo seguinte questionamento: **qual a contribuição que a implementação de padronização de rotinas pode trazer para o bom desempenho do setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais, situada em Criciúma - SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que forma a implementação de padronização de rotinas pode contribuir para o bom desempenho do setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais, situada no município de Criciúma - SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir os pontos críticos do setor comercial da empresa;
- b) Apresentar os fluxogramas do setor;
- c) Propor melhorias para o processo analisado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em decorrência da grande competitividade gerada pelas transformações mundiais, e das mudanças que se operam todos os dias, as empresas precisam estar atentas às inovações e procurar adaptar-se a elas na tentativa de manterem-se operantes frente à acirrada concorrência.

Atualmente, a carência de qualidade é um dos maiores problemas para o crescimento das empresas de qualquer área. Quando se menciona gestão da qualidade, de imediato vêm à mente melhoria de métodos, ampliação de novas fronteiras, diminuição de custos, maior agilidade, mais competitividade e, sobretudo, a satisfação do cliente.

A gestão da qualidade possibilita que as empresas reconsiderem suas convicções, sua maneira de trabalhar, produzir e gerir, e procure a qualidade de forma inteirada, conquistando deste modo a garantia de qualidade como consequência normal de seu novo procedimento de trabalho.

Assim, as rotinas administrativas têm se tornado uma constante no meio organizacional e se fazem necessárias na busca de alternativas e medidas para tornar os processos mais eficientes e menos morosos, e, em contrapartida, com

redução ou apresentação nula de defeitos, ou de retrabalho. A padronização de rotinas torna as empresas mais competitivas e mais rentáveis.

A empresa em estudo encontra-se em expansão, prestes a abrir uma nova fábrica. No entanto, ainda sofre com a deficiência de padronização em seus setores. Portanto, justifica-se este trabalho numa tentativa de implantar um método de padronização no seu setor comercial, visando provar que a morosidade, ocasionada pela falta de padronização das rotinas, causa ineficiência nos processos, atingindo também outros setores da empresa e acarretando em prejuízos financeiros e, conseqüentemente, perda de clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista a necessidade de tornar as funções cada vez mais padronizadas para o bom funcionamento das organizações, neste capítulo serão abordadas teorias de alguns especialistas, referente à padronização de processos, gerenciamento de rotinas e gestão pela qualidade total, temas expostos pela pesquisa, com o objetivo de oferecer um esclarecimento científico sobre o assunto.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Campos (2004), uma organização é um conjunto de dois ou mais indivíduos que efetuam tarefas em prol de outras pessoas. Na concepção de Cury (2000, p. 116), “organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Para Meireles (2003, p. 46), organização é um mecanismo que pode ser caracterizado como “um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”.

Através do trabalho coletivo é possível perseguir e alcançar metas intangíveis para uma pessoa. Uma organização é constituída por pessoas. Para que uma organização mude, as pessoas precisam mudar e para que isso aconteça, as organizações precisam pensar em estratégias que envolvam seus colaboradores e as tornem mais competitivas diante de um mundo cada vez mais globalizado (CAMPOS, 2004).

Portanto, em um universo cada vez mais competitivo e imprevisível, a forma como se define e se revê constantemente a estratégia organizacional é fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização (MEIRELES, 2003).

Neste sentido, Mintzberg e Quinn (2001) alegam que a estratégia é um planejamento que integra os maiores objetivos da empresa, com a finalidade de harmonizar as forças interior, baseado nas suas competências e deficiências, e que prevê as mudanças no ambiente.

De acordo com Oliveira (2012), estratégia é o método, forma ou ação estipulada e apropriada para conquistar os resultados da organização, representada pelos seus propósitos, desafios e metas. Henderson (1998) corrobora ao afirmar que estratégia é a procura determinada de um planejamento de ação para aprimorar e manter a vantagem competitiva de uma organização.

Com a velocidade com que ocorrem as mudanças, a administração estratégica passou a ser um grande problema para os administradores, pois demanda contínua adequação perante o atual mercado. Assim, para uma organização alcançar o sucesso, ela precisa ser capaz de aperfeiçoar seus recursos e atividades, e também elaborar um modelo competitivo que proporcione conquista sobre a concorrência, o que pode ser determinado como vantagem competitiva (ALVES *et al.*, 2007).

Serra, Torres e Torres (2003, p. 57) ratificam esse conceito e explicam:

[...] para que um negócio ganhe vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior ao da sua concorrência. Para isso, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: objetivos coerentes e conhecimento do negócio.

Entretanto, os autores advertem que as organizações devem estabelecer como objetivos, não somente o retorno financeiro, mas também que o seu negócio seja auto-sustentável a longo prazo. Atingir essas metas pode ser uma tarefa árdua e, além disso, apenas estabelecê-las não é suficiente para garantir o sucesso do empreendimento, uma vez que o dinamismo e as evoluções tecnológicas e sociais ditam as novas regras do mercado.

Neste sentido, Cavalcanti (2001) esclarece que é essencial analisar o ambiente no qual a empresa está atuando, especificando os fatores internos e externos que por acaso irão provocar mudanças em suas atividades. Por isso, uma projeção deve ser realizada com o intuito de antecipar o que irá acontecer no futuro com a empresa. Em virtude da inquietação ambiental cada vez mais ampla, e a inquestionável subordinação que as organizações têm do ambiente, torna-se de fato indispensável para as empresas alcançarem seus propósitos, por meio de maior produtividade e rentabilidade.

Segundo Luecke (2009), uma boa estratégia deve vir acompanhada de uma boa implementação. Esse é um pré-requisito primordial para que a estratégia seja bem-sucedida. Estratégia significa fazer as coisas certas, já a implementação

refere-se a fazer corretamente as coisas. A primeira é de preocupação primeira aos executivos e proprietários das empresas, já a segunda, está mais ligada ao dia-a-dia de gerentes e colaboradores, contudo, é de senso comum que não adianta ter uma ótima estratégia se ela não é implementada da maneira correta.

Portanto, nas palavras de Porter (1991), a estratégia precisa da participação ativa e proativa da direção da organização para integrar todas as manobras e movimentos organizacionais de maneira eficaz, visando o ambiente em que a empresa atua.

2.2 ROTINAS ADMINISTRATIVAS

Rotinas administrativas, segundo Cruz (2002) são os diversos procedimentos de uma organização que engloba os processos e métodos. Na análise das rotinas, a série mais comum das etapas necessárias é a seguinte: eleger a rotina a ser aplicada, coletar dados e descrever a rotina.

Cruz (2002, p. 114) esclarece que rotina,

[...] era o termo utilizado pelos analistas de O&M para descrever passo a passo como as pessoas interagiam dentro das empresas ou entre elas e os clientes. Genericamente, seria para identificar um conjunto de ações que tinham como principal preocupação o fluxo de papelada dentro das organizações.

De acordo com Dicionário Priberam (2014), a palavra rotina é um substantivo feminino derivado do verbete francês *routine*, e tem como significados: caminho já trilhado ou sabido; prática constante; hábito de fazer algo repetidamente; índole conservadora; sequência de instruções ou de etapas na realização de uma tarefa ou atividade.

Na concepção de Campos (1992, p.71), “a rotina é estabelecida pela administração da empresa para as pessoas que executam as tarefas do dia-a-dia”.

Desta forma, as rotinas administrativas e seus processos são elementos essenciais ao bom funcionamento e administração da organização, e quando estas não possuem uma padronização acabam prejudicando toda a gestão e eficiência da empresa. Outro desafio é adaptar as rotinas administrativas às empresas que possuem como meta principal a gestão da qualidade e a certificação de qualidade (GUIO, 2006).

Neste contexto, ressalta-se que um dos objetivos do gerenciamento da rotina, através da padronização, é preparar os processos para aqueles que os operam.

2.2.1 Gerenciamento da rotina do trabalho diário

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho (GRD) é uma atividade de monitoramento diário que procura determinar, preservar e aprimorar os padrões de qualidade, produtividade e segurança, que fundamentam a padronização dos processos. O autor também assevera que, dentre os resultados predominantes revelados no trabalho de gerenciamento da rotina, evidenciam-se a certificação da qualidade, confiabilidade operacional e expansão da competitividade (CAMPOS, 1994).

Segundo Moura (1997, p. 30), Gerenciamento da Rotina é o ato de “coordenar e executar as atividades do dia-a-dia em nível operacional”, aplicando o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e desempenhando as funções de acordo com as políticas e normas da organização.

Dentro do cenário do método PDCA, o GRD encaixa-se na efetivação dos padrões determinados pelas engenharias e qualidade. Campos (2004) afirma que, na definição de garantia da qualidade, o planejamento dos padrões efetivos na empresa é executado por meio dos projetos de produto e procedimentos. Também são analisadas na fase de planejamento as necessidades dos consumidores internos e as necessidades de materiais.

De acordo com Campos (2004), a padronização é considerada uma ferramenta imprescindível para o gerenciamento nas organizações contemporâneas, entretanto o Brasil não segue esta vertente, pois há defeitos educacionais e de treinamento. A gerência precisa compreender que a padronização fomenta a produtividade e a competitividade, mas as pessoas que ocupam altos cargos não têm o conhecimento necessário. Por meio do Gerenciamento da Rotina Diária (GRD) é possível mudar esta realidade.

O GRD é constituído de ações e verificações para que todos possam se responsabilizar pela execução das atividades atribuídas a cada indivíduo e a cada organização. Normalmente, o GRD é empregado nos processos e rotinas (CAMPOS, 2004).

Para o autor, o gerenciamento da rotina é o fundamento da administração das empresas, precisando ser orientado com cautela extrema, empenho, precedência, autonomia e responsabilidade, visando que à proporção que o gerenciamento da rotina é implementado, os índices de defeitos baixam e as especificações podem ser cumpridas em absoluto.

De acordo com Carvalho e Paladini (2005), o GRD é um método que pode ser adotado em qualquer departamento de uma empresa que ambiciona o total contentamento do cliente através do aprimoramento constante de cada procedimento.

O aperfeiçoamento do gerenciamento da rotina tem certos conceitos essenciais, adaptáveis a qualquer departamento de uma organização. Um destes é o funcionamento absoluto das várias funções gerenciais (direção, gerenciamento e assessoria) e funções operacionais (supervisão e operação). Muitos contratempos se dão durante a má realização destas atividades. Um dos pilares para o aprimoramento do gerenciamento da rotina é o programa 5S (CARVALHO, 2011).

Desde a década de sessenta que o programa de qualidade 5S é utilizado nas organizações, sendo os japoneses os pioneiros na aplicação dessa metodologia. Segundo Colenghi (2003, p. 170), “o modelo é muito simples, foi um dos elementos facilitadores para a recuperação da economia daquele país, sendo base para implantação dos sistemas de qualidade [...]”. Cabe aqui ressaltar ainda o aspecto cultural, isto é, a disciplina do povo japonês, que fez da necessidade um exemplo para o mundo todo, no período pós-guerra.

O programa 5S não é apenas uma metodologia, mas uma filosofia. Com a finalidade de transformar o ambiente de trabalho em um local mais prazeroso e seguro, as organizações têm praticado os princípios japoneses do 5S.

Segundo Ribeiro (2006, p. 48):

A metodologia foi criada, no início da década de 50, pelo Dr. Kaoru Ishikawa. Período em que o Japão tentava se reerguer da derrota sofrida na Segunda Grande Guerra e as indústrias japonesas necessitavam colocar no mercado produtos com preço e qualidade capazes de competir na Europa e Estados Unidos. A partir de então, várias organizações, desde pequenas empresas até as grandes corporações, utilizam esta como um pré-requisito para possibilitar um ambiente de trabalho adequado para uma maior produtividade.

O programa 5S é bem popular na indústria, conhecido como um sistema voltado para elaborar o espaço do ambiente de trabalho. De acordo com Ribeiro (2006), os seus cinco passos são:

- a) Seiri - Senso de utilização;
- b) Seiton – Senso de organização;
- c) Seiso – Senso de limpeza;
- d) Seiketsu – Senso de saúde e higiene;
- e) Shitsuke – Senso de disciplina.

De acordo com Colenghi (2003), na etapa do *Seiri* (senso de utilização), a organização precisará averiguar quais são os materiais, instrumentos e equipamentos necessários para a execução das atividades, selecioná-los conforme a frequência de utilização, e os que não possuem finalidade deverão ser excluídos. Na etapa do *Seiton* (senso de organização), examina-se a organização, disposição dos equipamentos, materiais e instrumentos, devendo-se arrumá-los numa ordem racional e sequencial, de acordo com as atividades que serão praticadas, com o intuito de ter sempre à mão o que é necessário, reduzindo o tempo para buscá-las ou procurá-las. Na fase do *Seiso* (senso de limpeza), a organização deve optar pela limpeza do local de trabalho frequentemente e também por sua conservação, pois isso ocasionará numa melhor imagem da organização. Quanto ao *Seiketsu* (senso de saúde e higiene), o pensamento que predomina nesta etapa é que, para haver qualidade, é preciso cuidar da aparência, da saúde, pois quem não cuida bem de si mesmo não pode manufaturar ou vender produtos e serviços de qualidade. A organização deve propiciar planos de saúde a seus colaboradores, preservação de suas instalações físicas, entre outros. Por fim, o procedimento *shitsuke* (senso de disciplina) é relativo aos bons colaboradores que servem de exemplo aos demais. Espera-se que os colaboradores estejam envolvidos com os processos, com as diretrizes, com os consumidores e todos os padrões determinados pela organização.

Segundo Costa *et al.* (1996, p. 22), as palavras foram interpretadas como senso para conservar o nome original e para conceder uma ideia de uma significativa mudança comportamental, pois é preciso “sentir a necessidade de fazer acontecer”.

Contudo, Carvalho (2011) ressalta que o programa 5S pode gerar uma enorme mudança na organização e atingir resultados muito mais expressivos do que se imaginaria de um programa de aparência tão simples. Por meio do 5S, os

colaboradores são compreendidos no aprimoramento de tudo o que os circunda, são incentivados a utilizar sua inventividade e apresentar resoluções para pequenas melhorias. Assim, as pessoas tendem a se sentir habilitadas a apreciar e criar mudanças, participando ativamente da melhora na empresa.

Desta forma, se empregado de forma correta, o programa 5S demonstra ser uma ferramenta muito efetiva, pois gera uma mudança de conduta, hábitos, comportamento e tende a mobilizar toda a empresa, do presidente aos operários. Porém, precisa de uma liderança eficaz que sirva de modelo e incentivo para toda a organização em um verdadeiro trabalho de equipe (CAMPOS, 1992).

Na visão de Santos, Lima e Abrantes (2000) a rotina de uma empresa é definida pelos métodos operacionais que formam um processo. Portanto, alegam os autores, Gerenciamento da Rotina é o estabelecimento dos critérios a serem utilizados na orientação de tais procedimentos, de maneira adequada à obtenção de qualidade no trabalho.

Contudo, Campos (1998) adverte que apenas o Gerenciamento da Rotina não assegura o sucesso no direcionamento do procedimento na procura por qualidade, pois até se pode obter um processo impecável, com um produto e/ou serviço sem falhas, mas com especificações que não suprem às necessidades do consumidor, ponto essencial a ser conquistado pelo Controle de Qualidade Total (TQC).

Campos (1998) ainda afirma que gerenciar é solucionar problemas e problemas são consequências não desejadas. Ainda conforme o autor, com a padronização e a efetivação desses padrões por todos que fazem parte do processo, descartam-se as anomalias e a escassez das mesmas significa a arrumação da casa.

2.2.2 Eliminação de anomalias

Nos dias atuais, as organizações enfrentam um mercado altamente dinâmico e competitivo. Conforme Campos (1992), esta situação impulsiona as organizações a procurarem a excelência na prestação de serviços e na manufatura de produtos, para aprimorar seus resultados quanto à qualidade, custo, produtividade, segurança e meio ambiente.

Neste contexto, as organizações fazem grandes investimentos em instrumentos, técnicas e métodos estruturados para diminuir os desperdícios e fazer de seus processos produtivos mais eficientes (CAMPOS, 2004).

Segundo Campos (2004), um destes métodos destinado a suprimir estas perdas é a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP). Este procedimento é desenvolvido visando à melhoria contínua, para eliminar a possibilidade de reincidência das anomalias e assegurar a melhoria da qualidade e da execução dos processos.

Num sentido amplo, anomalia é tudo aquilo que se desvia de um padrão de normalidade. De acordo com Campos (2004), a anomalia é qualquer atividade humana que consome recursos e não agrega valor. Elas são problemas que dificultam o desenrolar das atividades diárias e saem do foco da operação.

Desta forma, o MASP possibilita aos gestores e profissionais envolvidos, a tomar decisões fundamentadas em fatos e dados previamente evidenciados como fatores de anomalias (WERKEMA, 1995). O principal benefício do uso de um método estruturado está na identificação das raízes dos problemas, pois se elas não forem reconhecidas e descartadas, as anomalias podem voltar e acarretar novos prejuízos às organizações. Isto é, o MASP opera em um ciclo de aprimoramento constante, reconhecendo, examinando e propondo ações corretivas que impedem as causas essenciais dos problemas (ROONEY; HOPEN, 2004).

O MASP é uma metodologia sistemática e lógica que é estabelecida em variadas etapas. Estas etapas são sustentadas com dados e informações que intentam encontrar a verdadeira causa dos problemas que aparecem em procedimentos produtivos das organizações. Logo após, são propostas respostas para combater e descartar estes prejuízos (ARIOLI, 1998).

Ainda conforme Arioli (1998), o MSAP é um instrumento científico desenvolvido com o objetivo de combater uma circunstância indesejável ou para aprimoramento da atual situação de um procedimento produtivo. Estas anomalias são reconhecidas, tratadas e otimizadas através de etapas sequenciais, conforme mostra a Figura 1 abaixo.

Figura 1 – Etapas MASP

MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - "QC STORY".			
PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	①	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	②	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	③	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	④	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	⑤	Execução	Bloquear as causas fundamentais.
C	⑥	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	⑦	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	⑧	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑨	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: Campos (2004).

O uso do MASP acarreta na adoção de instrumentos analíticos que medem, examinam e sugerem ações em oposição às perdas que afetam o desempenho empresarial. Ademais, abrange a participação de um grupo de pessoas preparadas para tomar decisões, contemplando uma sequência lógica e racional. Esta sequência deve acompanhar as seguintes etapas: observação, análise, plano da ação, execução, verificação, padronização e conclusão (ARIOLI, 1998; TUBINO, 2009).

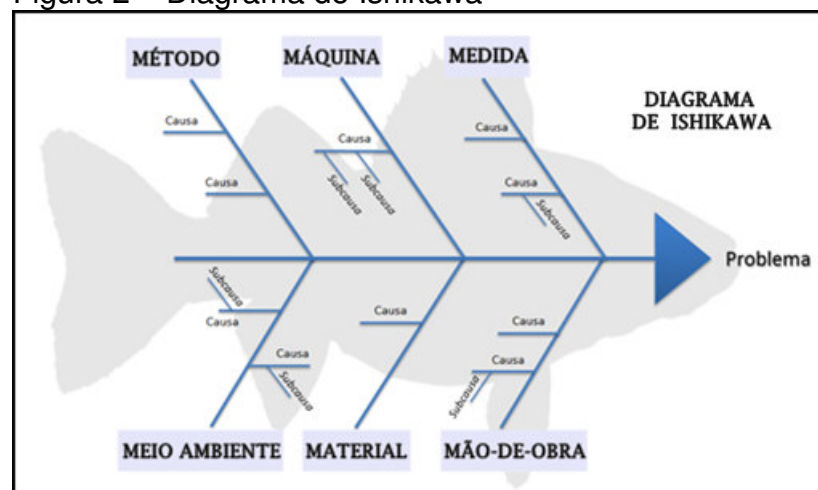
Outra ferramenta importante é o diagrama de Ishikawa. Criado por Kaoru Ishikawa, o diagrama, que tem o formato de uma espinha de peixe, é um gráfico cujo propósito é arranjar o raciocínio e o debate sobre as fontes de um problema urgente e examinar as dispersões em seu processo e consequências subsequentes disso. Julgada como uma das sete ferramentas da qualidade, o diagrama de Ishikawa também é denominado diagrama 6M, espinha de peixe, ou ainda diagrama de causa e efeito. Ele foi projetado para ser utilizado pelos círculos da qualidade e para pesquisar os problemas reconhecidos como prioritários pela análise do Diagrama de Pareto (MAXIMIANO, 2012).

Ainda segundo o autor, o método foi elaborado para induzir as pessoas a ponderarem sobre as causas e potenciais motivos que fazem com que um problema

aconteça. Desta maneira, os problemas examinados através do diagrama de Ishikawa são comumente expressados como uma pergunta, com a seguinte estrutura: "por que acontece este problema?" ou "quais os motivos deste problema?". Como o diagrama de Ishikawa está incluso no grupo das sete ferramentas da qualidade, ele é julgado como sendo uma ferramenta gráfica da administração, usada no gerenciamento e controle da qualidade organizacional. Em outras palavras, o diagrama é um dispositivo prático que ajuda o exame da causa em avaliação de não conformidades nos procedimentos de uma organização.

A formação do diagrama de Ishikawa, conforme ilustra a Figura 2, demonstra que os problemas podem ser categorizados em seis tipos distintos de causas, que são: o método (usado para efetuar o trabalho), a máquina (falta de manutenção ou manuseio inadequado da mesma), a medida (as resoluções sobre o processo), o meio ambiente (a falta de qualidade ou não do ambiente organizacional), a mão-de-obra (pertinente ao nível de habilidade do responsável pelo processo) e o material (matéria prima de baixa qualidade utilizada no processo) (PEINADO; GRAEML, 2007).

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Maximiano (2012).

De acordo com Peinado e Graeml (2007), no geral, o diagrama de Ishikawa é uma das mais relevantes ferramentas da qualidade para o meio empresarial. Sua praticidade em possibilitar o agrupamento e a fácil concepção das diversas causas de um problema, o tornaram num instrumento amplamente identificado por administradores e engenheiros de todo o planeta. O diagrama exhibe visualmente as possíveis causas de um problema e as conseqüências que afetam

diretamente na qualidade do que se cria. Ele também colabora para o aprimoramento dos procedimentos e do trabalho em equipe, agregando os colaboradores e impulsionando uma série de discussões.

Quantos aos relatórios de anomalia, segundo Campos (2004), estes servem para fazer um raio-x do problema detectado e já definir um plano de ação para eliminá-lo. Com estes relatórios de anomalias, o gerente consegue melhorar o seu feedback para a administração e tomar decisões estratégicas (CAMPOS, 2004).

Conclui-se, portanto que as perdas são inerentes a qualquer empreendimento e as organizações devem estar focadas no seu diagnóstico, de maneira a reduzi-las ou eliminá-las, garantindo assim o aumento de credibilidade e produtividade de seus processos.

2.3 PADRÃO

Segundo Chiavenato (1987), os elementos determinantes para a análise da performance são os padrões, podendo ser tangíveis ou intangíveis, imprecisos ou específicos, no entanto sempre associados com o resultado pretendido.

Campos (1992, p. 35) expressa de três formas o significado de padrão:

- a) O padrão é o instrumento básico do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia;
- b) O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho;
- c) O padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização.

Na visão de Myrrha (2004), padrão é um compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com uma determinada função. Segundo o autor, padrão é discutido e elaborado após uma deliberação democrática entre os indivíduos que entendem do trabalho que está sendo padronizado. A regra principal da padronização de um processo é que a mesma deve ser elaborada com a participação de todos os envolvidos.

Campos (1992) e Ferreira (1995) descrevem padrão conforme os aspectos abaixo identificados:

- a) Ter uma meta estabelecida: um padrão precisa conter um objetivo muito evidente e bem compreensível, pois presume a definição de alguma atividade (caracterização, métodos de trabalho, transferência de

responsabilidades e compromissos etc.) importante para a continuidade/aperfeiçoamento do atendimento, do bem-estar, das despesas e da qualidade;

b) Retratar algo bem definido: os padrões precisam ser estabelecidos conforme a presente situação e ser de fácil compreensão, por exemplo: consolidar padrões sem examinar a condição tecnológica alcançada pela organização ou cuja assimilação seja ambígua e subjetiva é ineficaz;

c) Estar devidamente registrado: é preciso haver o registro oficial do padrão, de maneira simplificada e de fácil manuseio para o usuário. O registro escrito é essencial, pois providencia uma condição formal ao padrão e possibilita sua disponibilidade a terceiros. Os padrões devem ser retratados preferencialmente de uma forma que facilite a correção, o acréscimo ou a troca de conteúdo; Criação e permissão para utilização: os padrões precisam seguir um modelo hierárquico, entretanto, durante sua criação, as ideias aprovadas devem ser o resultado do senso comum, essencialmente das áreas responsáveis;

d) Visão sistemática: os padrões instituídos, componentes de um processo, precisam se integrar, ou seja, não há espaço para divergências;

e) Revalidação sistemática: os padrões precisam estar sujeitos a transformações, em concordância com o processo de aperfeiçoamento contínuo. É necessário submetê-los a revisões regularmente.

A padronização é guiada para que os padrões sejam usados. Sob esta ótica, sua composição não pode ser restrita à demarcação da continuidade do trabalho. Pelo contrário, deve seguir à frente, sendo dirigida ao atendimento das necessidades do trabalho (CAMPOS, 1994).

Ferreira (1995) esclarece que os padrões têm que manifestar o conhecimento tecnológico da organização. Desta forma, toda a especialidade técnica e administrativa deve proceder aos padrões como um meio de ser praticado pelos operadores em prol de todos.

Os padrões, segundo Souza e Abiko (1997, p. 15) devem ter seus nomes e formas normatizados para toda a organização, adotando as seguintes sequências:

Objetivo; documentos de referência; clientes e suas necessidades; fornecedores e suas responsabilidades; procedimento descrevendo o processo que está sendo padronizado; lista de distribuição, identificando os usuários do padrão que devem receber uma cópia dos mesmos.

Sendo assim, o padrão, sendo o critério fundamental do aprimoramento, precisa ser reconsiderado regularmente, em virtude da introdução de inovações. Os padrões precisam ter seus nomes e formas homogêneas para toda a organização (CAMPOS, 1992).

Souza e Abiko (1997) ainda esclarecem que o padrão deve ter a menor quantidade de palavras possível e ser elaborado de forma simples, de fácil compreensão, manuseio e adequado para duplicar. Padrões de muitas páginas que relatam a função de vários colaboradores tornam-se complexos para a utilização. Sendo assim, uma linguagem mais simples e a explanação da ideia em forma de itens são permitidas, assim como o uso de tabelas, figuras, fluxogramas ou quaisquer outros recursos que facilitem o entendimento.

Quanto à classificação, em função do tipo, os padrões sofrem variações significativas em termos de estruturação e abrangência. Conforme Chiavenato (1993), os diversos recursos das organizações podem ser analisados e monitorados por diferentes tipos de padrões, definidos em termos de tempo, unidades físicas, dinheiro, ou por meio de outros índices, classificados como:

- a) Padrões de quantidade: que representam, por exemplo, o número de empregados, o volume de produção, o volume de vendas, o percentual de rotação dos estoques, o índice de acidentes, etc.;
- b) Padrões de qualidade: descrevem os padrões de qualidade para a produção, os de funcionamento dos equipamentos e máquinas, a qualidade dos produtos e serviços ofertados, a assistência técnica, etc.;
- c) Padrões de tempo: referem-se aos tempos-padrões de produção, tempo de processamento de pedidos, etc.;
- d) Padrões de custos: relacionam-se com os custos diretos e indiretos da produção, a relação custo-benefício de um novo equipamento, custos de estocagem, etc. (CHIAVENATO, 1993, p. 88).

Campos (1992) destaca dois tipos relevantes de padrões: os padrões de sistemas e os padrões técnicos. Nessa questão, o funcionamento da empresa é descrito por meio dos padrões de sistemas, para as atividades gerenciais, e através dos padrões técnicos, para a classificação de produtos, processos, matéria-prima e inspeção. O autor ainda ressalta a importância do fluxograma para o estabelecimento desses padrões, em virtude dos níveis hierárquicos da organização.

Na visão de Lucena; Araujo e Souto (2006), uma estratégia de padronização coordena padrões de desempenho e de procedimentos, o que normalmente ocorre com a criação de um eficiente sistema de informações para dar assistência à execução, controle e desenvolvimento das operações.

Silva, Duarte e Oliveira (2004) explicam que para determinar um processo a ser padronizado deve ser feita uma análise antecipada de todos os processos de produção, chamada de análise do macrofluxo, visando identificar os processos considerados críticos. Com base nessa avaliação, os processos críticos passam a ser especificados como processos essenciais para a padronização.

Entretanto, é importante frisar que o fato de impor um padrão ao colaborador não irá suscitar nele o senso de responsabilidade pelo trabalho que desenvolve. É preciso envolvê-lo na implantação do padrão, elucidar seus objetivos e potenciais resultados. Desse modo, as chances de êxito do processo de padronização aumentarão consideravelmente (KONDO, 2000).

2.3.1 Padronização: conceitos

Padronização é o método de fazer cumprir padrões e tem por objetivo garantir a execução do mesmo modo, para obter os mesmos resultados, que é a previsibilidade da qualidade, do atendimento, dos custos, da segurança (CAMPOS, 1992). Padronizar significa trabalhar com um sistema, que é composto de uma série de itens (hardware, software e elemento humano) que são escolhidos e projetados para operar, para cumprir um objetivo (FERREIRA, 1995).

Este sistema é dividido em processos, que são divididos em tarefas que por sua vez se também são divididas em atividades críticas, trabalhando para chegar a objetivos estabelecidos por metas e a padronização passa a ser fundamental para a correta continuidade da rotina. Uma forma eficaz de treinamento é a delegação dos processos aos funcionários para que possam participar na elaboração dos padrões (CAMPOS, 1992).

Campos (1992) define processos como o conjunto de circunstâncias que produzem uma ou mais consequências e defende que, em uma organização, cada indivíduo deve ter domínio sobre o seu processo, responsabilidade sobre seus resultados e, certamente, elementos de controle, sem os quais não é possível gerenciar, pois estes mensuram, entre outras coisas, a qualidade e o custo dos seus efeitos.

Para Moura (1997, p. 29), processo é um “conjunto de atividades sequenciais e correlatas que agregam valor ao produto”, e justifica o seu gerenciamento por meio da análise dos fatos, tendo como suporte informações que

viabilizam o controle desses processos, com a cooperação dos sujeitos envolvidos, para a determinação de ações de adaptações se os resultados forem diferentes das metas estabelecidas pela empresa.

Como suporte para o gerenciamento, Campos (1992) indica a padronização do trabalho, sem a qual se torna inviável proporcionar o treinamento das pessoas incluídas no processo, pois, segundo o autor, não existe controle sem padronização e a sua falta pode levar a oscilações no desempenho do trabalhador, na qualidade do serviço, no custo, entre outros.

Segundo Prado (2000) e Campos (2004), a padronização tem sido muito usada para projetos de breve duração em um panorama de projetos permanentes, isto é, tudo segue um padrão. A estruturação de um procedimento operacional padrão é benéfica não só para os setores de produção ou manutenção, mas também para áreas administrativas, ou seja, é benéfica para todos.

Na definição de Prado (2000, p. 154), procedimento operacional padrão é um documento,

[...] escrito com o objetivo de unificar e simplificar o trabalho. Pode ser representado por fluxograma, texto, figura, etc. Ele deve ser produzido de uma maneira condensada, com a participação de todos os envolvidos. Chamamos de padronização ao processo de produzir e controlar os padrões.

Corroborando, Campos (2004) esclarece que apesar de se encontrar na literatura variados modelos para padronização, o processo de padronização para o gerenciamento da rotina do trabalho abrange a elaboração de fluxogramas, *Brainstorming*, explicitação do processo e desenvolvimento de um manual de desempenho para cada tarefa.

Monteiro; Simões e Ramires (2013) definem o *Brainstorming* como uma técnica flexível que permite sua aplicação em situações variadas, sendo sua função agrupar o maior número possível de causas para determinados tipos de problemas, o que permite uma grande quantidade de possíveis soluções. Na concepção de Silva *et. al.* (2010), o *Brainstorming* é um conjunto de ideias ou sugestões criado por uma equipe multidisciplinar que aumenta a quantidade de opções a serem analisadas e auxilia no desenvolvimento conjunto de soluções para problemas, a fim de alcançar um objetivo comum.

Com as tarefas repetitivas e críticas, temos um processo padronizado, neste momento pode-se ter a certeza de um melhor andamento de processo e o

resultado positivo no final de cada produção. Segundo Campos (1992), com registros feitos periodicamente alcançaremos a prática nas tarefas, com ela a experiência e técnica de toda a equipe, beneficiando todos os colaboradores em seus processos e principalmente a empresa. No momento da escrita o fácil entendimento, a definição dos resultados (metas), o programa de informação e o preparo das pessoas estimulam o cumprimento dos padrões.

Para Ferreira (1995), a padronização traz grandes vantagens para os supervisores do processo. Eles passam a avaliar resultados e não sentimentos, acabam com a interferência frequente dos subordinados no trabalho, supervisionam sem a necessidade de ordens frequentes da chefia, eliminam o esforço de procurar a solução do mesmo problema repetidas vezes, passa a ter mais tempo para melhorar os resultados junto com a equipe de trabalho, têm uma ferramenta para o exercício de controle e passam a ter previsibilidade dos resultados.

Cruz (2008, p. 27) complementa:

[...] para o executante traz vantagens de fazer o melhor e com o menor esforço, ter confiança na execução das tarefas sem a necessidade de ordens constantes da chefia, reduz as perdas e trabalhos, passa a saber como evitar a anomalia, estimula a participação, o envolvimento e é motivo de conforto e segurança no posto de trabalho.

Outro fator importante, segundo Bastos, Turrioni e Sanches (2003) é a ação preventiva, pois esta só se efetiva através da padronização que é o onde se obtém o resultado de previsibilidade desejada.

Considerando a produtividade a razão entre o faturamento e o custo, conclui-se que, sem a prevenção e as ações de remoção de sintoma negativo, a produtividade pode ser prejudicada. Resumindo, sem as prevenções o problema continuará agindo de forma negativa, causando altos custos durante o processo. A prevenção faz uma barreira contra estes problemas utilizando a padronização (BASTOS; TURRIONI; SANCHES, 2003).

2.4 ORGANIZAÇÃO PARA PADRONIZAÇÃO

A organização para padronização irá ser responsabilidade da mais alta autoridade da empresa. Deve também ser organizado um sistema de padronização, e essa organização deve ser gerenciada por alguma organização interna.

2.4.1 Modelo teórico

Segundo Campos (1992), um dos grandes erros que se tem cometido no Brasil é considerar que a tarefa de padronização de toda empresa possa ser delegada a um departamento especializado que seria responsável pela padronização.

No entanto, na empresa é tarefa de todos obter a qualidade total e a padronização e, para que isso aconteça, um sistema tem que ser desenvolvido. As ações de padronização podem ser classificadas em quatro tipos: ações de análise de prioridades, ações de elaboração dos padrões, ações de implantação do padrão e ações de verificação/auditoria (CAMPOS, 1992).

Ainda conforme o autor, o início da padronização se dá após uma análise de prioridades. O primeiro pensamento que devemos ter ao priorizar os processos para padronizá-lo está baseado em duas máximas: qualidade em primeiro lugar e o próximo processo decide a qualidade.

Para priorizar tem-se que levar em conta os pontos que mais trazem insatisfação aos clientes do processo; analisá-los na busca das causas mais influentes, e por aí começar a padronização. Isto implica em iniciar a padronização de um processo pela especificação da matéria prima, ou pelo procedimento operacional de determinada tarefa, ou ainda pelo estabelecimento de método de ensaio dos materiais e produtos. Será o resultado da análise, com base nos fatos e dados do processo em questão, que dirá onde estão as prioridades. Esta é uma tarefa para o gerente e sua equipe e é indelegável (FERREIRA, 1995).

2.4.2 Melhoria

Uma vez que esteja garantida a repetitividade dos resultados de um determinado processo, busca-se a competitividade através da melhoria destes resultados, ou, em outras palavras, pela redução da sua variação, ou até mesmo pela mudança de limites. Estas melhorias são conseguidas através das melhorias das causas que condicionam este processo, e são obtidas de duas formas: Com investimento de capital e sem investimento de capital (BASTOS; TURRIONI; SANCHES, 2003).

Se após a análise do processo, se decide pela mudança de maquinário, ou alteração de equipamentos, a empresa terá que investir. Entretanto, se após esta análise a conclusão for por alteração de método de trabalho, não haverá investimento de capital, pelo menos a princípio. Tanto em um quanto em outro caso alteram-se os padrões. Observa-se, então, que se os padrões da empresa forem revisados frequentemente, seja devido à necessidade de se buscar maior competitividade, seja para corrigir uma anomalia, agrega-se valor ao padrão (BASTOS; TURRIONI; SANCHES, 2003).

Como integrar valor é o propósito do controle do processo, então os padrões devem ser melhorados periodicamente, ou por revisões planejadas ou por mudanças no processo, ou então para excluir anomalias ruins. Em todos os casos, está se praticando a melhoria. Muda-se do PDCA da manutenção para o PDCA da melhoria; define-se um novo padrão e aí se retorna a um novo estágio de rotina (BASTOS; TURRIONI; SANCHES, 2003).

2.4.3 Ciclo PDCA

O PDCA (*Plan - Do - Check - Act*), segundo Harrington (1988), é uma ferramenta valiosa de controle e melhoria de processos que deve ser de domínio de todos os colaboradores da empresa. O ciclo de PDCA é dividido em quatro partes, que tem a tradução em português como: Planejar, Executar, Controlar e Agir (CAMPOS, 1996).

O PDCA, criado por William Edwards Deming, estatístico nascido nos Estados Unidos, tem sido uma poderosa ferramenta universal de gestão da qualidade para todo tipo de organização (CAMPOS, 1996).

Deming (1990) insiste em declarar que um dos primeiros passos para o gerenciamento é remover as barreiras que impedem que os trabalhadores façam um bom trabalho; distinguindo entre slogans e ação ou aquilo que tanto falado e pouco realizado: o discurso e a prática. Ele propôs uma transformação gerencial com base em 14 princípios, conforme mostra a Quadro 1.

Quadro 1 - Os 14 princípios criados por Deming.

1	Criar e publicar a todos os funcionários uma declaração dos objetivos e propósitos da empresa. A gerência deverá demonstrar constantemente seu comprometimento para com esta declaração;
2	Adotar nova filosofia Em face da nova realidade econômica, ou seja, da qualidade;
3	Cessar a dependência da inspeção em massa para atingir a qualidade. São necessárias evidências estatísticas de que a Qualidade está sendo construída na organização, ou seja: fatos e dados comprovados. Introduza modernas ferramentas da qualidade. A inspeção somente mede um problema, e não permite uma avaliação crítica sobre as causas fundamentais do problema. Uma rotina de inspeção de 100% para aprimorar a qualidade equivale a aperfeiçoar os defeitos, reconhecendo que o processo não está capaz a atender às especificações. A inspeção tem custos altos, é ineficiente e não incorpora qualidade ao produto;
4	Eliminar a prática de fechamento de negócios apenas com base no preço. Romper com os fornecedores que não tratam Qualidade através de evidências estatísticas.
5	Aprimoramento contínuo do sistema é tarefa da gerência. Encontre e solucione os problemas;
6	Instituir métodos modernos de treinamento no local de trabalho: OJT- <i>On The Job Training</i> . O treinamento se aplica a todos os níveis da organização Aproveite e prepare seus melhores instrutores, eles podem ser os próprios empregados, eles se sentirão motivados;
7	Adotar e instituir métodos modernos de liderança, enfocando a ajuda às pessoas, a fim de realizarem um trabalho bem-feito. Liderança emana de conhecimento, expertise e habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Os líderes removem barreiras que impedem as pessoas e as máquinas de atingirem o seu ótimo desempenho;
8	.Afastar o medo. Os temores reforçam a insegurança da liderança que depende das regras de trabalho, autoridade, punição e de uma cultura corporativa baseada na competição interna. Encorajar a comunicação sincera, transparente entre chefia e empregados conhecendo a cultura e desenvolvendo o treinamento. Fatores sistêmicos podem também promover o gerenciamento apoiado no medo, tais como avaliação por desempenho, programas de premiação e cotas de trabalho;
9	Derrubar as barreiras entre os departamentos. Todos devem trabalhar em equipe, trabalhando diretamente para o bem da equipe de trabalho que é o conceito imperativo no gerenciamento moderno;
10	Eliminar slogans, exortações e cartazes que conclamem ao aumento da produtividade sem explicitar os métodos;
11	Eliminar padrões de trabalho que exijam cotas numéricas arbitrárias;
12	Permitir orgulho pelo trabalho ao horista e remover qualquer barreira nesse sentido
13	Instituir um vigoroso programa de educação e encorajar o auto-aprimoramento;
14	Comprometimento da alta administração criando condições que permitam a promoção dos pontos anteriores, no dia-a-dia da empresa.

Fonte: Barçante (1998).

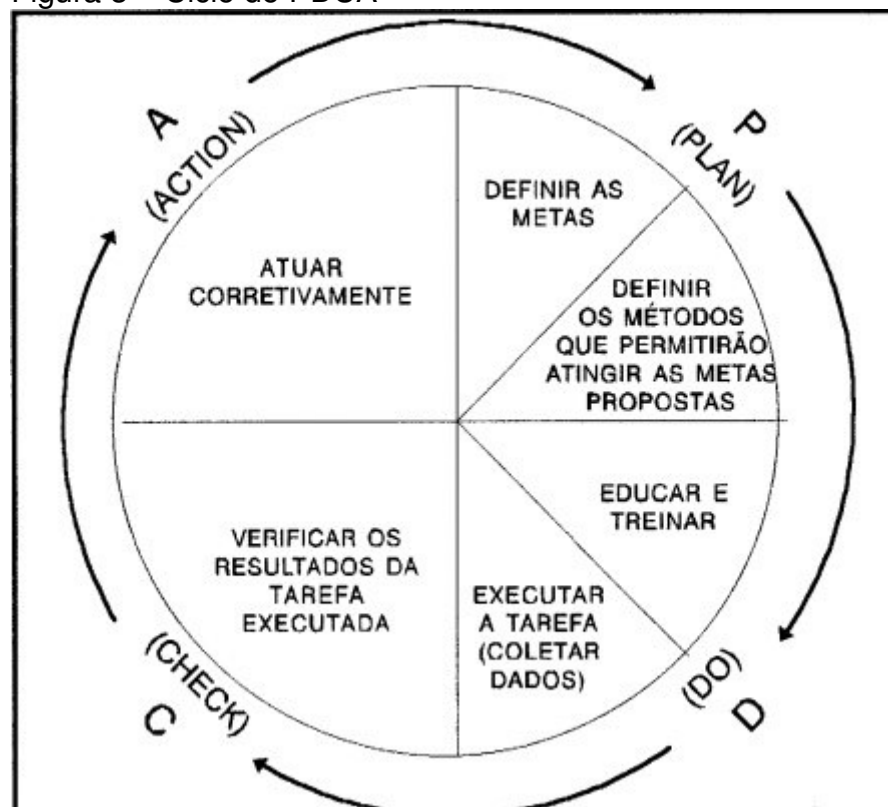
Essa ferramenta, de acordo com Campos (1996) é utilizada em mudanças de situações correntes, implementando e padronizando as soluções. A ideia principal é a solução de anomalias. A anomalia é encontrada, documentada, analisada, os colaboradores são treinados e entra no novo processo da empresa.

O gerenciamento praticado pelo giro do ciclo PDCA é metódico e se encaixa no processo, garantindo a repetitividade e competitividade. Se voltado para a repetitividade, de uma forma melhorada periodicamente, acarreta um resultado cada vez mais visível. Se voltado para a competitividade, com mudanças que alcança as melhores referencias. As decisões são frutos de planejamentos baseados em análise de dados, observações, interpretações e principalmente no trabalho em equipe (CAMPOS, 2004). Ainda, segundo o autor, o emprego do ciclo PDCA ao gerenciamento da rotina de trabalho é absolutamente essencial para as organizações.

Harrington (1993) analisa o aprimoramento da metodologia empresarial e do controle da qualidade nas organizações americanas de forma extensa e complexa.

O ciclo PDCA, retratado na Figura 3, é uma importante ferramenta de controle e aperfeiçoamento de procedimentos, necessária a todos os colaboradores de uma organização (HARRINGTON, 1988; CAMPOS, 1996).

Figura 3 – Ciclo de PDCA



Fonte: Campos (1996).

Segundo Salgado (1999), as quatro etapas do PDCA definidas por Deming, são:

Planejamento (**Plan**) - constitui-se no estabelecimento da meta e do método (Plano) para atingir essa meta. O objetivo deve ser claramente definido, mensurável, realista, abrangente e desafiador, para estimular o crescimento das pessoas.

Execução (**Do**) - a transição da estratégia para a ação é a parte mais complexa e o motivo da descrença com a estratégia. Assim sendo, é aconselhável uma atenção especial nas seguintes etapas: a) educação: trabalho de esclarecimento da meta e do plano, de modo que todos os colaboradores compreendam e consintam com o que se está propondo ou foi determinado; b) treinamento: desenvolvimento das

aptidões necessárias para que o projeto possa ser conduzido com sucesso ao final; c) execução: o plano deve ser executado somente após a educação e treinamento, e deve ser realizado conforme com o que foi planejado; d) coleta de dados: durante a execução deve-se coletar dados, para possibilitar a próxima etapa.

Verificação (Check) – é preciso comparar os dados obtidos com a meta planejada, durante e após a execução, para saber se o direcionamento está correto ou se a meta foi alcançada.

Ação corretiva (Action) – Consiste em duas formas distintas: padronização ou contramedidas.

Complementando, Bueno (2003, p. 143) adverte que:

[...] a falta de uma definição clara da meta é uma das principais razões do insucesso de muitos projetos. O método é a descrição detalhada de uma estratégia para atingimento da meta previamente estabelecida. Um bom Plano de Ação deve conter os chamados 5W2H: o que fazer, quem deve fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer e, finalmente, quanto investir. Todos esses elementos são importantes, mas os seguintes merecem cuidado especial: o responsável (quem), o prazo (quando) e o motivo (porque).

Depois da etapa de elaboração dos padrões administrativos, técnicos e operacionais da organização (comumente conhecida como Fase do Planejamento ou Padronização), é necessário instruir e treinar os colaboradores para colocar em prática esses padrões. Em seguida, os procedimentos devem ser realizados em conformidade com os padrões, possibilitando dessa forma a apuração dos resultados alcançados e sua harmonia com os padrões vigentes (CAMPOS, 1996).

A análise do emprego dos padrões instituídos é feita por meio de itens de controle da qualidade dos procedimentos (DELLARETTI FILHO; DRUMOND, 1994). Segundo os autores, caso seja apontada falta de concordância, são implantadas operações corretivas objetivando a eliminação do erro e, em seguida, procura-se reconhecer o que provocou o surgimento do mesmo e elaborar normas a fim de evita-lo.

O ciclo PDCA é finalizado através da retroalimentação dos padrões e o registro da qualidade, sempre estando sujeito a mudanças e retificações nos procedimentos padronizados. O emprego absoluto do ciclo PDCA possibilitará um verdadeiro proveito do sistema, com o objetivo de refrear as despesas e ampliar a produtividade (CAMPOS, 1994).

As organizações não buscam somente permanecer no mercado. É imprescindível ocupar fatias antes pertencentes à concorrência e, com essa finalidade, expandir os negócios e conceber novos projetos. O ciclo PDCA ambiciona gerar um melhor funcionamento, ou seja, o aperfeiçoamento ininterrupto das empresas (CAMPOS, 1994).

2.5 PADRONIZAÇÃO, QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO

A globalização, abertura de novas fronteiras, exigências do mercado e a crescente importância do termo “qualidade” têm provocado grandes transformações na área organizacional e em todos os processos realizados pelas empresas. Ser bom naquilo que se faz não basta. As organizações agora vivem também a chamada busca pela excelência (GUIO, 2006).

Nas palavras de Cruz (2002, p. 194):

[...] o conceito de qualidade não era preocupação para as organizações. Até alguns anos depois da Segunda Guerra Mundial, até por volta de 1962, principalmente nos Estados Unidos, que possuía uma economia estável e não passava por problemas físicos gerados pela guerra devastadora, não havia outra atenção senão consumir os bens produzidos.

Atualmente, as organizações além de buscarem a melhoria de seus processos, contam também com as entidades capacitadas em certificá-las e enquadrá-las como detentoras de todas as exigências necessárias às empresas que possuem a expressão “qualidade” integrada em sua estrutura organizacional (GUIO, 2006).

Para tanto, segundo Campos (1992), são necessários três passos importantes para que os resultados sejam alcançados sem muitas divergências e com eficácia.

- a) Padronizar - ter um método com o resultado desejado sempre alcançado da mesma maneira e eficiência;
- b) Qualificar - para que o consumidor possa dispor do produto e serviço no qual está pagando pelo custo benefício;
- c) Participar - para que a qualidade e a padronização sejam bem sucedidas.

Campos (2014) alega que a padronização é um método que visa diminuir a irregularidade dos procedimentos de trabalho sem lesar sua flexibilidade. Tem a

finalidade de determinar os produtos, as metodologias para criar estes produtos, as formas de certificar a conformidade de tais produtos e que os mesmos atendam às necessidades dos consumidores, de forma mais simples, ao menor custo e com menor diversidade possível.

Ainda conforme Campos (2014), outra função importante da padronização está na forma de determinar as tarefas rotineiras. Com a preservação dos procedimentos é possível delegar o gerenciamento dos processos às pessoas que os manejam, dispensando a administração para se preocupar com os projetos de aprimoramento que buscam conceder maior competitividade à organização.

A padronização é também o fundamento para o treinamento operacional. Tendo os procedimentos determinados torna-se mais fácil e descomplicado incrementar nas pessoas as habilidades e conhecimentos imprescindíveis para a realização das tarefas (ARANTES, 1999).

Campos (1992) explica que o objetivo da implantação de um sistema de padronização é diminuir a diversidade dos processos, fazendo com que as matérias-primas sejam processadas sempre da mesma forma e o valor agregado seja sempre o mesmo, estabelecendo, assim, a satisfação permanente do processo posterior e, também, do cliente externo. O autor ainda ressalta que os padrões da organização, embora possam tratar dos mais diversos assuntos, devem ser idênticos quanto ao seu entendimento, apresentação e aplicação.

A padronização é essencial para a procura da qualidade total, pois é por meio dela que se conquista a previsibilidade e preservação dos resultados. Um procedimento padronizado resulta em estabilidade de resultados. Com a padronização, minimizam-se as dispersões e os resultados tornam-se previsíveis (ARANTES, 1999).

2.6 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

Segundo Longo (1996), os primeiros conceitos de qualidade aparecem ainda durante o feudalismo, no procedimento de troca das mercadorias. Ao executarem esta troca, os mercadores já se importavam com a qualidade do produto que usavam, incorporando a eles graus distintos de valores. Esse período da história é identificado pelo autor como a “era da inspeção”.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada *era da inspeção*, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção (LONGO, 1996, p. 6).

Longo (1996) idealiza uma linha do tempo com as eras e acontecimentos na sociedade que inspiraram a maneira de pensar a qualidade, associado às exigências do mercado que transformaram a Gestão da Qualidade como aspecto imprescindível na subsistência das empresas.

Para Xenos (2004), a Gestão pela Qualidade Total (GQT) consiste em elaborar, intencionalmente, uma cultura organizacional em que todos os negócios são perfeitamente entendidos e corretamente realizados e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos.

Segundo Oliveira (2006, p. 183):

[...] o termo qualidade total é a capacidade de um produto ou serviço de satisfazer – ou suplantar – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes externo e interno das empresas, tornando as empresas mais competitivas e mais rentáveis.

Ainda conforme Oliveira (2006), embora a qualidade sempre tenha sido adotada por uma questão de sobrevivência seus princípios e técnicas promovem melhorias tais que, atualmente, as organizações de maior sucesso, são aquelas que adotam as medidas de gestão da qualidade.

Segundo Campos (1996), a Gestão pela Qualidade Total é uma abordagem abrangente que tem por objetivo melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de uma organização por meio de planejamento, organização e compreensão de cada atividade, envolvendo cada indivíduo em cada nível.

Com o propósito de planejar e adotar um sistema de Gestão de Qualidade Total eficaz dentro das empresas, Garvin (2002) sugeriu quatro eras evolutivas para conquistar a GQT com eficácia: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia de Qualidade, Gestão Estratégia da Qualidade.

Segundo o autor, os clientes sempre tomaram cuidado ao examinar os bens e serviços que adquiriam em uma relação de troca. Essa preocupação designou a denominada era da inspeção, que se voltava para o produto terminado, não produzindo desta forma qualidade, somente localizando produtos falhos por causa da inspeção.

Garvin (2002) explica que a inspeção dá sua colaboração no procedimento de desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total, pois se baseia em um sistema de medidas, usando gabaritos e outros instrumentos, e um padrão de orientação. Entretanto, devia-se controlar a qualidade, e não apenas verificá-la após o procedimento executado. Já o Controle Estatístico da Qualidade emergiu com a produção em massa, introduzindo técnicas de amostragem e de outros processos de cunho estatístico e, conseqüentemente, no setor de controle da qualidade. Sistemas da qualidade foram idealizados, planejados, aprimorados e realizados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, nos anos 40, no Japão e em diversos outros países.

De acordo com Garvin (2002) foi a partir da década de 50 que manifestou-se a preocupação com a gestão da qualidade, introduzindo uma nova filosofia gerencial inspirada no desenvolvimento e execução de conceitos, metodologias e técnicas apropriadas a uma nova realidade. A gestão da qualidade total, como foi denominada, incitou o deslocamento da inspeção do produto ou serviço para a elaboração de um sistema da qualidade. A qualidade passou a ser um problema da organização, englobando, assim, todos os aspectos de sua operação.

Ainda conforme Garvin (1992), a Garantia da Qualidade é determinada por quatro aspectos fundamentais: qualidade dos custos, controle absoluto da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito, em outras palavras, uma tentativa preliminar de conquistar a qualidade através de modelos de política e culturas qualitativas nas partes e integralmente.

Na década de oitenta, o planejamento estratégico se tornou necessário, mas não suficiente se não encontrar-se associado às novas técnicas de gestão estratégica (PALADINI, 2006).

Em relação à gestão estratégica, Coltro (1996) julga como essenciais as “variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas.” Há também a impressão estratégica da qualidade nos clientes e no mercado, visando à sobrevivência das organizações, considerando a sociedade competitiva contemporânea.

Para Paladini (2006), na conjuntura atual da Gestão Estratégica da Qualidade, empresas que desejam a real eficiência da Gestão de Qualidade Total

constatam que o controle precisa começar pelo planejamento do produto e só acabar quando o produto atingir o consumidor, atender sua necessidade e o deixar satisfeito.

Portanto, pode-se afirmar que administrar a qualidade do produto é colocar em prática ações designadas com o intuito de garantir que as demandas dos consumidores estão sendo delimitadas com precisão, e estão sendo cumpridas de maneira que a empresa possa ter, potencialmente, a maior vantagem lucrativa.

2.6.1 Princípios da gestão pela qualidade total

A qualidade total, segundo Barçante (1998), é uma filosofia de gestão pautada na satisfação dos clientes internos e externos envolvidos na empresa, ou seja, é uma forma para alcançar os objetivos e resultados desejados, fazendo o uso de um conjunto de técnicas e ferramentas integradas ao modelo de gestão. Para isso, são necessários alguns princípios básicos, conforme exposto no quadro 2.

Quadro 2 - Princípios da gestão pela qualidade total.

Princípios básicos	
Total satisfação dos clientes	O cliente deve estar sempre em primeiro lugar para a organização e todas as atividades devem ser direcionadas para a satisfação das necessidades e expectativas dos mesmos.
Desenvolvimento de recursos humanos	É possível ter o máximo controle sobre os funcionários, estabelecer normas concretas, supervisionar, fiscalizar, porém nada será tão eficiente quanto à essência de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam em seu trabalho.
Constância de propósitos	O estabelecimento de novos valores, dentro da organização, é um processo lento e gradual, que deve considerar a cultura existente na empresa. Os novos preceitos devem ser repetidos e estimulados em sua prática, até que a mudança desejada seja incapaz de ser revertida. A prevalência de qualquer projeto, dentro da empresa, é sempre estabelecida pela postura e exigências dos gestores.
Gerência participativa	É necessário elaborar a cultura da participação e transmitir as informações necessárias aos colaboradores. A participação consolida decisões, movimenta forças e gera o comprometimento de todos com as metas.

Continua...

Aperfeiçoamento contínuo	O aperfeiçoamento tecnológico, a transformação dos costumes e do comportamento leva a mudanças velozes nas reais necessidades dos clientes. Cabe à organização se prevenir a essas novas necessidades, atuando para proporcionar melhorias, inovações, fixação de novas metas, uso de novas tecnologias e indicadores de desempenho.
Garantia da qualidade	O pilar da garantia da qualidade está no planejamento e na sistematização de processos que, avaliados, passaram pela etapa de consolidação e tornaram-se rotina. Dentre estes processos estão: ações sistemáticas e planejadas, estabilidade dos processos e rotinas, confiabilidade, formalização do processo, garantia da qualidade em serviços.
Delegação	A melhor forma de obter controle da organização é aquele que resulta da responsabilidade conferida a cada um que dela faz parte. Isto inclui descentralização, autonomia para tomada de decisão e respaldo para ações delegadas.
Não aceitação de erros	O padrão de performance ambicionado na organização deve ser o de "zero defeito". Esta doutrina deve ser incorporada ao modo de pensar dos funcionários e gestores, na procura da perfeição em suas atividades.
Gerência de processos	A gerência de processos, associada ao conceito de rede cliente-fornecedor, proporciona queda de obstáculos entre as variadas áreas da organização, eliminação de divergências e promoção de maior integração na empresa.
Integração de processos	A organização pode ser vista como um grande sistema que tem como propósito atender às demandas dos seus clientes/usuários, por meio da disponibilização de bens/serviços, produzidos a partir de matérias-primas recebidas de seus fornecedores e aprimoradas através de seus recursos humanos e tecnológicos.
Disseminação de informações	O estabelecimento da qualidade total requer transparência na afluência de informações dentro da organização. Todos devem compreender o tipo de negócio, a missão, os grandes objetivos e os projetos empresariais.

Fonte: Barçante (1998).

Desta forma, a qualidade total sugere uma formação profunda dos colaboradores em relação à qualidade, assim como na verificação da produção e distribuição. Com isso, se determinam os alicerces para o aprimoramento da qualidade e da eficácia da empresa em sua totalidade. Em outras palavras, a qualidade total é um recurso para conquistar os objetivos e resultados almejados pela organização. É um método que utiliza técnicas e instrumentos adaptados ao

modelo de gestão, apreciando o trabalho participativo como maneira de incentivar as inovações e aprimorações (PALADINI, 2009).

2.6.2. Os objetivos do controle de qualidade

Conforme Juran (1992), o objetivo do controle de qualidade é manter e melhorar a qualidade dos processos de tal forma a refletir no produto, garantindo compatibilidade com as expectativas de quem os recebe, ou seja, um processo subsequente interno (cliente interno) ou externo (cliente externo). Outros autores como Campos (1992) e Paladini (1994) são convergentes neste sentido, ou seja: quem define a qualidade é o cliente.

Entretanto, pode-se dizer que o verdadeiro objetivo do controle da qualidade é manter o processo dentro de variações técnicas e economicamente viáveis de tal forma que os produtos gerados atendam plenamente ao fim a que se destinam, provocando desafios racionais de melhorias, de forma contínua (PALADINI, 1994).

Quanto menos houver variações nos resultados menos o processo será um somatório de variações de causas, no que constituem a variação. Aqui a prioridade é a padronização, pois conforme os padrões forem sendo elaborados e executados da melhor forma, o resultado vai surgir no processo positivo. Concluindo que o nível de variação de um processo é atingido diretamente pela padronização do mesmo (CAMPOS, 1992).

Na visão de Juran (1992), o Controle de Qualidade tem como atribuição principal o contentamento absoluto de ambas as partes, de um lado fabricantes, de outro os consumidores, num ciclo mercadológico em que variados aspectos influenciarão neste ciclo de satisfação.

Com relação aos métodos utilizados no controle de qualidade, Ishikawa (1993) afirma que o círculo de Controle de Qualidade (CQ) é um dos instrumentos mais utilizados nas empresas atualmente, para que se tenha um real resultado e que traga vantagens para a organização. Os seus gestores não podem escapar da filosofia do Controle da Qualidade Total, que é o alicerce do controle da qualidade na procura de resultados positivos que não desestimulam seus colaboradores no trabalho em busca do aprimoramento contínuo. O círculo de CQ pode sim ser

utilizado de início, desde que todos os envolvidos tenham conhecimento do procedimento e seus propósitos.

Outra ferramenta importante, segundo Ishikawa (1993) são os fluxogramas. De acordo com o autor, o fluxograma é uma espécie de diagrama, e pode ser compreendido como uma apresentação esquemática de um procedimento, muitas vezes realizados por meio de gráficos que demonstram de maneira simples a transição de informações entre as partes que o compõem. Na prática, é a documentação das etapas necessárias para a realização de um procedimento qualquer.

2.7 FLUXOGRAMA

Nas atividades diárias das organizações, é habitual a incidência de conflitos causados por erros, principalmente em setores que mantêm relação direta com os outros, isto é, quando um depende do outro para realizar tarefas com sucesso. Portanto, se alguma das partes falhar, todo o processo tende a ficar prejudicado, pois uma ação completa a outra (ROSA, 2006).

Ainda conforme Araújo (1994 apud ROSA, 2006 p. 27), “a demora em certos pontos do processo gerando atrasos e demora em outro ponto do mesmo processo pode apontar erros, falhas na rotina”. Por este motivo as empresas passaram a adotar o fluxograma, um instrumento que tem por finalidade padronizar os processos.

Complementando, Lins (1993) esclarece que o objetivo do fluxograma é descrever os processos. Um processo, segundo o autor, é uma determinada associação de instalações, indivíduos, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com certas características.

Na definição de Cruz (2002, p. 84), processo:

[...] é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas) agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

Na concepção de Juran (1992, p. 197), processo é uma série sistemática de ações orientadas para a obtenção de uma meta, aplicáveis em todas as funções

da organização. “Também inclui as forças humanas assim como as instalações físicas”.

Segundo Peinado e Graeml (2007), fluxograma é o modo de representar, através de símbolos gráficos, a ordem das etapas de um trabalho para simplificar sua análise. É um método visual empregado pelos responsáveis pela produção para averiguar sistemas produtivos, visando melhorar a eficiência dos processos. Para Cury (2005, p. 340), fluxograma é um “gráfico universal que representa o fluxo de sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”.

Oliveira (2002, p. 257) descreve fluxograma como a “representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis, e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo”.

Os aspectos essenciais de um fluxograma, conforme Oliveira (2002, p. 245) são os seguintes:

- (i) Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos;
- (ii) Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- (iii) Facilitar a leitura e o entendimento;
- (iv) Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- (v) Maior flexibilidade;
- (vi) Melhor grau de análise.

Ramos (2006) ressalta que, mesmo mantendo determinados aspectos em seu conteúdo, essenciais para sua eficácia, os fluxogramas devem ainda seguir algumas regras de apresentação, maneira pela qual facilita sua construção e padroniza o trabalho do indivíduo que executa o estudo.

Silva, Duarte e Oliveira (2004, p. 10) destacam que, por meio de um fluxograma, “detalham-se todos os passos para a produção dos produtos, identificando-se em cada uma das etapas do processo: o grau de importância, quem são os clientes internos, posições, postos considerados gargalos, etc.”.

Em relação às metodologias de elaboração dos fluxogramas, Cruz (1998, p.118) esclarece que: “como regra geral o fluxograma deve ser construído de cima para baixo e da direita para a esquerda, sentido do formulário, embora esta disposição não seja rígida e sirva apenas para dar ordem à representação gráfica”.

Grimas (2008) destaca uma série de vantagens do fluxograma, entre elas estão: a apresentação concreta do desempenho de todos os elementos de um processo produtivo; viabilidade da divulgação de uma filosofia de gestão voltada, sobretudo, para o aspecto psicológico; proporcionar a investigação e a análise de

qualquer estratégia produtiva desde a mais simples a mais complicada, desde a mais específica até a de maior dimensão.

Cabe ainda ressaltar o benefício dos fluxogramas quanto à coerência com que expõem as informações, disponibilizando-as de forma acessível à empresa, auxiliando para a formação de uma cultura organizacional uniforme no que se refere ao trato das informações. Os fluxogramas “tornam as ações mais flexíveis e mais consistentes, à medida que possibilitam serem mais bem analisadas” (RAMOS, 2006, p. 19).

Oliveira (2002, p.380) corrobora afirmando que:

[...] os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas. e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam: não a maneira segundo a qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o manual de normas e procedimentos manda que elas sejam feitas. Eles são, portanto, uma fotografia exata de uma situação real em foco.

Segundo Ramos (2006), a consequência final dos fluxos de informação é geralmente, um gráfico que permite ao colaborador o ideal entendimento acerca das trajetórias seguidas pelas referências e informações, suas origens e destinos e a qualidade de seu conteúdo. Permite também que sejam ressaltados os principais locais onde ocorre a ineficácia de informações e os exageros nos seus fluxos, o que atualmente é primordial para evitar as perdas no desempenho pela falta de foco, relacionadas aos excessos de informações dentro das empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Antes de contextualizar sobre os procedimentos da pesquisa, é importante ressaltar o que é método científico.

Marconi e Lakatos (2005) definem método científico como um processo que reúne uma série de dados e fatos caracterizados de forma ordenada e que são utilizados pelo pesquisador para o alcance de determinados objetivos.

Para Gil (1996), método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que possibilitam o desenvolvimento de uma pesquisa científica. O vocábulo método, segundo Mezzaroba e Monteiro (2005) está associado ao termo metodologia, que é o estudo dos métodos utilizados no processo de conhecimento.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa efetivada foi de caráter exploratório, onde foram levantados dados para a implantação de um método de padronização na empresa pesquisada. Também é caracterizada como descritiva, que consiste, basicamente, na aplicação dos instrumentos de coleta de dados junto a um determinado departamento da empresa.

Portanto, a pesquisa teve caráter descritivo, tendo em vista a necessidade de descrever e analisar o atual método utilizado pela empresa em relação à execução do trabalho no seu setor comercial e, conseqüentemente, estabelecer medidas que possam gerar melhorias para tal setor.

A pesquisa descritiva é definida por Gil (1996), como sendo aquela que procura descrever e caracterizar certos fenômenos a partir do processo da observação. O autor ainda afirma que a pesquisa descritiva, dependendo da situação, vai além da simples descrição de um determinado fenômeno podendo, também, tornar-se uma pesquisa com uma visão explicativa a respeito do fenômeno estudado.

Na percepção de Viana (2001), na pesquisa descritiva devem ser utilizadas técnicas padronizadas como: questionários, entrevistas, observação sistemática e outras, que propiciem uma consistente coleta dos dados necessários a descrição.

Já, em relação aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e de campo. Conforme Leite (1997) a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica, que se realizaram sobre um determinado assunto ou fenômeno. Deste modo, a revisão de literatura/pesquisa bibliográfica contribuirá para obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado e conhecer publicações existentes sobre o assunto.

Quanto à pesquisa de campo Marconi e Lakatos (2005) explicam que é um procedimento que visa obter as informações necessárias para a resolução de algum problema, para qual o pesquisador busca respostas. Para tal operação, se utiliza de vários instrumentos, desde entrevistas a questionários.

Sendo assim, esse projeto de pesquisa foi realizado junto a uma empresa do ramo de pedras e tem como objetivo principal analisar o impacto da implementação de padronização de rotinas no setor comercial.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Segundo Levin (1987); Marconi e Lakatos (1996), a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

Sendo assim, o presente estudo foi realizado junto ao setor comercial da empresa, a fim de fazer um levantamento para propor uma padronização de rotinas das atividades realizadas nesse setor.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Devido ao objetivo principal deste trabalho, que foi analisar o impacto da implementação de padronização de rotinas no setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais, a pesquisa configurou-se de natureza qualitativa.

Diante dessas características, a abordagem qualitativa é a mais apropriada ao escopo deste estudo. Rodrigues (2006) ressalta que a pesquisa qualitativa é utilizada para investigar problemas como aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos e assim tentar descrever a complexidade de uma determinada hipótese e interpretar dados, fatos e teorias.

Em relação à classificação dos dados da pesquisa, esta é caracterizada por dados primários. Desta maneira, dados primários são aqueles que ainda serão buscados pelo pesquisador e que representam uma determinada necessidade (MATTAR, 2007). A empresa, na qual foi efetuada a pesquisa, necessita de uma padronização de seus serviços, visto que o setor comercial é o mais afetado, ocasionando perdas financeiras e de clientes.

Sendo assim, a coleta de dados foi efetivada pela pesquisadora no setor comercial da empresa pesquisada, onde a mesma faz parte do quadro de funcionários, tendo em vista a necessidade de uma proposta de implantação de padronização dos serviços do referido setor.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta, quanto no trato das informações através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (DIEHL; TATIM, 2004).

Já em relação à abordagem qualitativa, Martins e Theóphilo (2009) alegam que é aquela que tem por finalidade analisar e refletir sobre as informações que foram coletadas. Creswell (2007) destaca que se deve coletar o máximo de informações importantes, assim o pesquisador terá um maior envolvimento com as respostas, obtendo seu objeto de estudo. Portanto, a abordagem dessa pesquisa caracterizou-se como qualitativa.

Conforme o objetivo delineado pela pesquisadora, a abordagem qualitativa se fez necessária, devido à necessidade de se fazer um levantamento, junto ao setor comercial da empresa pesquisada, sobre a implantação de padronização de atividades. A demonstração dos resultados dessa pesquisa foi representada por meio de fluxogramas.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão vistos o diagnóstico sobre a rotina diária dos processos operacionais da empresa pesquisada e a proposta de implantação de um novo fluxograma padronizando esses processos.

Destaca-se que as informações obtidas, resultantes da pesquisa, poderão ser utilizadas pelos proprietários da empresa nas tomadas de decisões e para qualquer modificação que eles acharem necessário.

4.1 DIAGNÓSTICO ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA PESQUISADA

Conforme levantamento feito na área comercial da empresa pesquisada, verificou-se que existe uma série de fatores que precisam ser melhorados e aperfeiçoados na questão de atendimento ao cliente e dos diversos procedimentos que precisam ser efetuados para o bom andamento dessa operação. Objetivou-se com a análise levantar pontos e detalhes que, na maioria das vezes e de forma imperceptíveis, estão influenciando no andamento das atividades, gerando morosidade e atrapalhando a eficiência de outros processos.

Nessa perspectiva, cabe aqui lembrar as palavras de Campos (2014), que explica que a padronização visa diminuir a irregularidade dos procedimentos de trabalho sem lesar sua flexibilidade. Ainda conforme o autor, outra função importante da padronização está na forma de determinar as tarefas rotineiras, deixando a administração livre para cuidar e aprimorar projetos relevantes para a organização.

Na empresa em questão, cada área é responsável por determinadas tarefas, e, muitas vezes, elas acabam sendo realizadas por colaboradores de outras áreas, que tomam as decisões sem o prévio conhecimento ou autorização do setor responsável por tal atividade, quer seja por urgência na realização, consequência de morosidade de algumas áreas, ou por falta de comunicação entre os departamentos. Outras vezes os processos são enviados para as áreas de cooperação sem que as etapas necessárias estejam devidamente concluídas, demonstrando sua falta de organização.

Campos (1992) ressalta que os padrões da organização, embora possam tratar dos mais diversos assuntos e atividades, devem ser idênticos quanto ao seu entendimento, apresentação e aplicação. Ainda nas palavras de Campos (1992),

este sistema é dividido em processos, que são divididos em tarefas para chegar a objetivos estabelecidos por metas, e a padronização passa a ser fundamental para a correta continuidade da rotina.

Como a empresa trabalha com a instalação de pisos e pedras, as construtoras são consideradas clientes com grande potencial. Contudo, percebe-se que a empresa não conta com nenhum padrão para prospectar esse tipo de cliente. Qualquer funcionário que esteja passando em frente a uma obra pode anotar seu telefone e entregar para o pessoal de vendas para que esses possam entrar em contato. Porém não existe um padrão para esse tipo de abordagem. Qualquer vendedor pode ligar e tentar negociar de forma que achar correto, não existe uma padronização de prospecção ao cliente.

Verificou-se também que não existe um arquivo de documentos eficiente, todos fazem suas anotações e as arquivam de forma aleatória sem indicação para outro departamento da empresa, ou seja, as informações não são transmitidas adequadamente, muitas vezes, são feitas verbalmente ou através de documentos sem nenhuma padronização.

A empresa possui um número grande de clientes, documentos e assuntos, sendo assim, a criação ou “abertura” de novas pastas ocorre constantemente, sem levar em consideração se o assunto já se encontra no presente no arquivo. Do mesmo modo, o arquivamento de documentos é seguido apenas por uma metodologia de ordenamento alfabético e a retirada de documentos e pastas dos arquivos não seguem nenhuma regra de padronização.

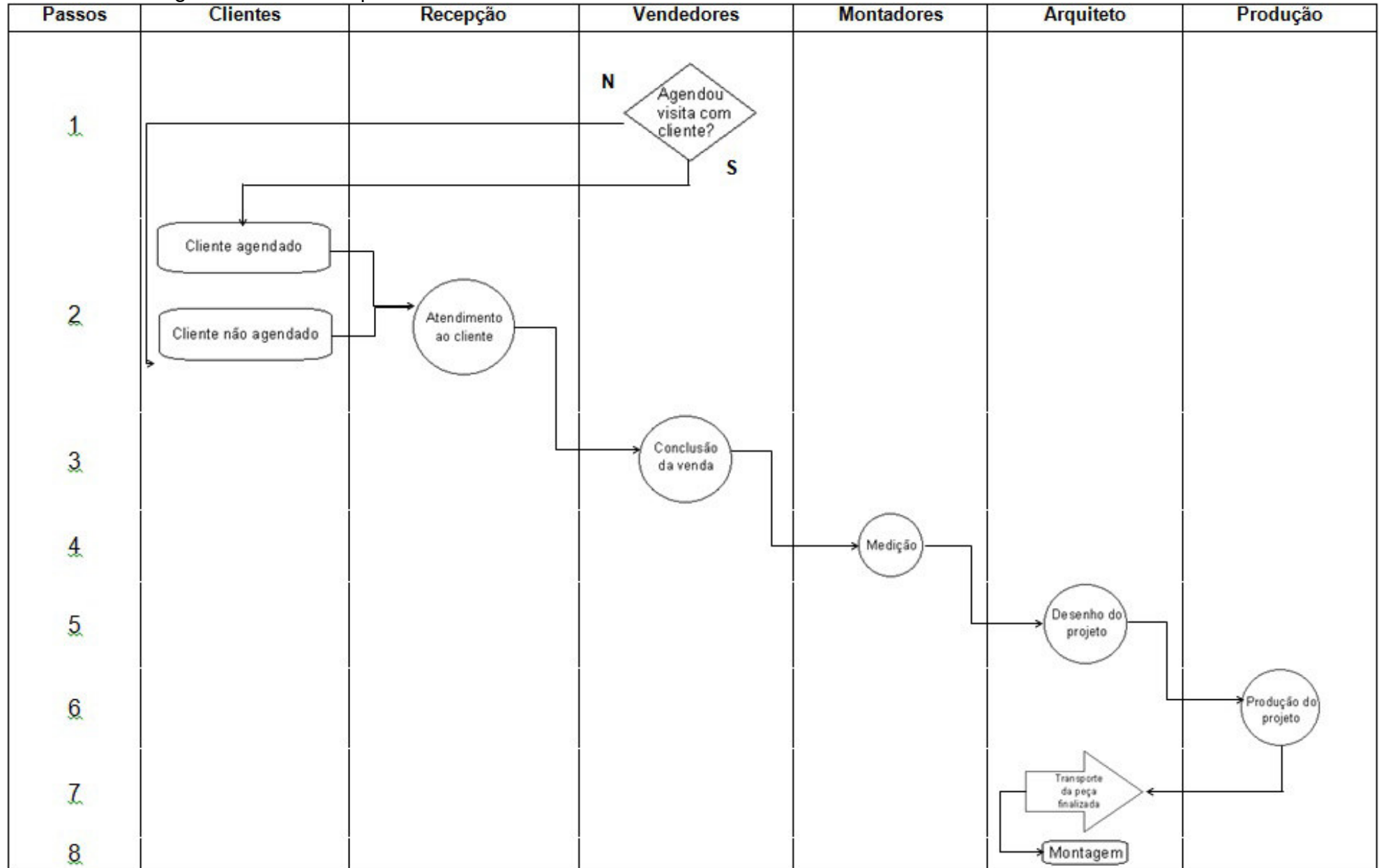
Conseqüentemente, isso acaba acarretando em muitos erros, principalmente no que diz respeito aos funcionários que fazem a medição do local para a instalação do produto. Como não existe uma padronização para a medição, muitas medidas saem erradas, pois cada colaborador mede do jeito que lhe convém, gerando assim um grande prejuízo para a empresa.

Na recepção da empresa, a funcionária responsável pelo atendimento do cliente, normalmente encaminha ele para um vendedor, porém percebe-se uma falta de cuidado no lidar com esse cliente. Não é feito nenhum tipo de consulta prévia sobre quais as necessidades desse cliente, deixando de serem coletadas informações essenciais para a empresa.

Quanto aos clientes prospectados, observou-se que os vendedores não são orientados quanto aos procedimentos para lidar com essa situação, pois não

são instruídos para analisar prospecções. Não existe padrão para definir a viabilidade de prestar ou não serviço ao cliente. O fluxograma abaixo (quadro 3) mostra o atual processo de trabalho da empresa pesquisada.

Quadro 3 - Fluxograma atual da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme mostra o fluxograma acima, o serviço de atendimento ao cliente é feito de forma inapropriada. O cliente chega à empresa e é atendido por uma funcionária que trabalha na recepção. Esta, sem fazer nenhum tipo de consulta com o cliente, como anotar endereço, telefone, e-mail e outros dados importantes, o encaminha para um vendedor. O vendedor, muitas vezes, também não faz essas anotações, contando que a recepcionista as tenha feito.

Os vendedores não sabem como começar o atendimento ao cliente, separar quais tipos de clientes, se esquecem de ver muitos detalhes no primeiro atendimento como, arquiteto, detalhes do orçamento para produção, entre outros. Também não são cobrados a preencher todos os dados necessários no simulador de orçamento e cadastro do cliente. Os dados no sistema não estão organizados com as informações necessárias, faltando também informações para, posteriormente, poder fabricar ou entregar o produto.

A forma de enviar ou entregar o orçamento ao cliente não é padronizada e causa muitos problemas, o principal deles é a demora em enviá-lo ao cliente por e-mail, devido ao fato do orçamento não ser feito no sistema e, muitas vezes, ser feito informalmente. No momento que o cliente chega à loja, todos os dados têm que ser coletados, para depois não faltar nenhuma informação para o pessoal da produção. Essa falta de informação causa muitos transtornos, tendo, em diversas situações, ter que refazer o produto ou a necessidade de voltar na obra para fazer novas medições, ou ainda fazer ajustes para poder adaptar o produto ao local da instalação. Todos esses transtornos são gerados devido aos detalhes não esclarecidos no atendimento ao cliente.

No orçamento, a forma de cobrar a colocação, o frete, o acabamento, a argamassa, entre outros, é feita da forma que o vendedor “acha” correta, acarretando perdas financeiras.

No momento de faturar o pedido, não é exigido detalhes como, assinatura do cliente no pedido. Outro problema muito grave é que não existe uma forma de pagamento definida, causando transtornos até no fluxo de caixa. Dados cadastrais não são preenchidos e na hora da entrega é preciso procurar o vendedor para esclarecer sobre as informações pertinentes ao cliente. Na verdade, isso é algo que acontece constantemente. Ligações são feitas para os vendedores, na tentativa de esclarecer detalhes que não são colocados no pedido ou na ordem de produção.

A ordem de produção é um documento fundamental que precisa ser preenchido corretamente, com muitos detalhes sobre o produto. Cada vendedor faz o desenho da forma que lhe convém, com medidas fora do padrão, e também dados incorretos sobre o cliente, por exemplo: endereço incompleto, sem telefone de contato, sem e-mail, etc.

Há um desencontro de informações, devido à ineficiência do processo administrativo comercial, provocando desta maneira erros e atrasos na produção, tais como:

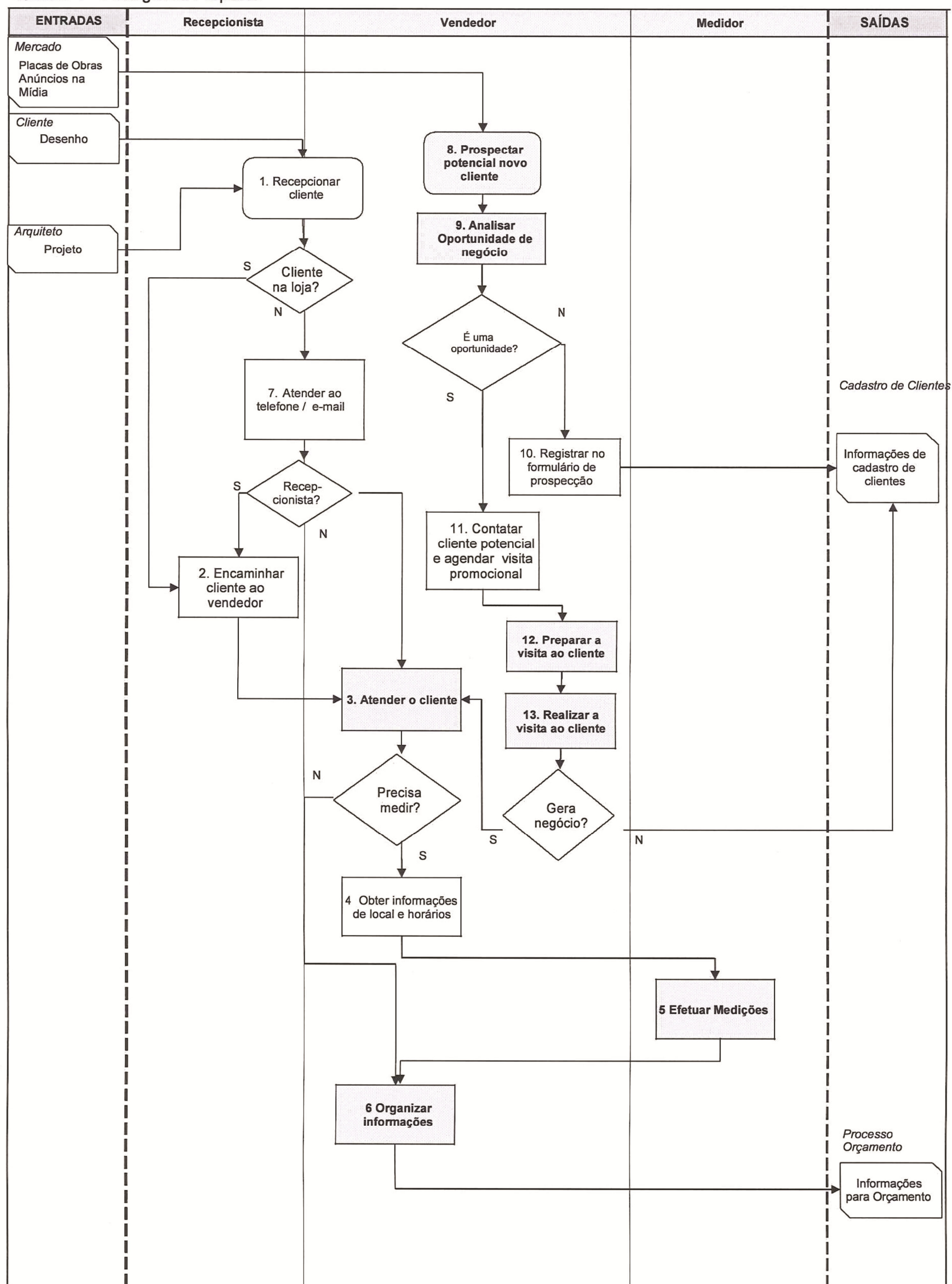
- 1) Prospecção: não eram feitas busca de novos clientes;
- 2) Cliente: quando o cliente entra na loja a secretaria atende e passa para o primeiro vendedor que está disponível. O vendedor atende, faz orçamento, agenda visita para fazer medição, ficando assim muitas informações perdidas, tais como: os dados do cliente, dados do material, entre outros;
- 3) Vendedor: quando tem um tempo vai até a casa do cliente sem informar hora e dia, tira medidas do local, muitas vezes sem ter o projeto em mãos, volta à empresa e faz o orçamento no sistema;
- 4) Orçamentos: saem com mão de obra cobrada errada, acabamento cobrado errado e frete cobrado incorretamente, pois não existe tabela nessas 3 questões: envia o orçamento ao cliente e espera ok, com o ok manda o pedido para faturamento com os dados que pegou. Muitas vezes ocorre de faltarem dados e o setor de faturamento ter que chamar o vendedor para ajustar o pedido;
- 5) Pedido faturado: geralmente são entregues sem a assinatura no pedido e, muitas vezes, a forma de pagamento informada pelo vendedor no pedido está incorreta, sendo que isso só é descoberto, quando o cliente recebia o boleto e reclamava;
- 6) Data de entrega: também informada de forma inadequada, e muitos clientes reclamam que o prazo não está sendo cumprido, pois as datas estão sendo dadas aleatoriamente;
- 7) Medidas: no momento da medição os colaboradores, sem treinamento, esquecem de pegar medidas e, desta forma, precisam retornar muitas vezes no cliente.

4.2 FLUXOGRAMA PROPOSTO

Após a análise do fluxograma atual e baseado nas dificuldades que o mesmo proporciona ao bom funcionamento dos processos, sugere-se a implantação de um novo fluxograma como segue (Quadro 4):

Quadro 4 – Fluxograma proposto

Quadro 4 – Fluxograma Proposto



4.2.1 Análise de fluxograma proposto

Tendo em vista a necessidade de implementação de uma padronização de rotina na empresa estudada, a pesquisadora, com o auxílio dos colaboradores, elaborou um novo fluxograma com o objetivo de viabilizar o bom andamento dos processos, conforme será exposto nesse capítulo.

4.2.1.1 Atendimento ao cliente

- a) Objetivo: identificar as necessidades do cliente e apresentar-lhe os produtos e serviços disponíveis;
- b) Aplicação: todos os colaboradores que atuam no processo de venda e no contato inicial com o cliente;
- c) Recursos Necessários: Showroom com amostras / Sistema / Computador.

4.2.1.1.1 Procedimento

No Quadro 5 abaixo são apresentados os procedimentos básicos de atendimento ao cliente:

Quadro 5 – Procedimento de atendimento.

- Cumprimentar o cliente com cortesia e naturalidade.
- Solicitar ao cliente o que ele deseja.
- Sempre apresentar-se pelo nome.
- Investigar se o cliente já está fazendo um orçamento com algum vendedor da empresa, se conhece bem a Pedecril, se tem arquiteto etc.
- No caso do cliente já ter iniciado um orçamento com outro vendedor: encaminhar para o mesmo ou realizar o atendimento se o vendedor não estiver presente; passando em seguida as anotações ao vendedor responsável.
- No caso do cliente já possuir um arquiteto/designer/engenheiro: verificar se está no cadastro da empresa. Caso contrário, no final do atendimento, se oportuno, anotar o nome e telefone para contato.
- Verificar os produtos desejados pelo cliente, se há em estoque e se ainda está em linha.
- Caso solicitado pelo cliente, fazer um pré-orçamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.2.1.1.2 Verificar a existência de projeto

Se já existe o projeto, verificar se o mesmo discrimina quais os materiais que serão utilizados, verificar medidas necessárias, detalhes de acabamento e acessórios. Não tendo essas informações buscá-las junto ao cliente ou arquiteto. Observação: nenhuma alteração do projeto deverá ser introduzida pelo vendedor sem o conhecimento e o consentimento do arquiteto autor do Projeto.

Se não tiver projeto ou um croqui, apresentar as opções existentes dentro do que ele precisa (materiais, acabamentos, acessórios, valores, etc...).

No caso de completar móvel já existente, verificar com o cliente ou com seu arquiteto se o móvel já está colocado, caso esteja, marcar visita na obra. Se o móvel não estiver disponível para verificações, informar-se se o marceneiro tem o projeto do móvel para ser consultado.

4.2.1.1.3 Antes de o cliente sair da loja, pedir-lhe e-mail e telefone para contato

Se o cliente solicitar orçamento, pedir-lhe o endereço completo para a inclusão no orçamento e eventuais medições, questionar e anotar, se for o caso, o número do apartamento e do bloco.

Coletar do cliente todos os dados possíveis para, assim, tentar finalizar o cadastro do mesmo, pois, caso contrario, deverá ser solicitado o cadastro completo em outro momento. Se tratando de um cliente diferencial, todo o cuidado com é importante.

4.2.1.1.4 Cuidados especiais na tarefa

- a) Não se esquecer de apresentar também os produtos com mais rentabilidade para a empresa. Obs.: vendedor deve manter-se atualizado com esses dados.
- b) O vendedor deve sempre observar o que o cliente busca, preço, qualidade, rapidez [...], e atuar em uma venda voltada para agradá-lo, caso esteja dentro do perfil da empresa.
- c) Anotar todas as solicitações do cliente .Neste cálculo deve ser descrito tudo que necessita ser medido na obra. Essas informações são

importantes para que nenhuma peça seja esquecida e também para que nenhum detalhe solicitado pelo cliente seja diferente do desejado. Aqui muitas vezes o arquiteto ou engenheiro é quem passa para o vendedor.

d) Atenção para não se esquecer de anotar todos os dados de endereço completo, inclusive bairro, apartamento e bloco, se for o caso, e telefone e e-mail de contato.

Observação: com as informações colhidas corretamente, o orçamento terá um andamento eficaz. O atendimento ao cliente, observando os detalhes e tendo total atenção, conforme as orientações, deixa o cliente confiante sobre o produto que pretende adquirir.

4.2.1.2 Registros

Registrar com cuidado o local e horários indicados pelo cliente para efetuar as medições. O cliente que compra na empresa, compra um produto diferenciado juntamente com um serviço de qualidade, que busca sempre facilitar e suprir as necessidades do consumidor. Sendo assim, os dados para seguir com atendimento e finalização do produto eficaz é muito importante e zela pelo nome da empresa. Em muitas situações é necessário aguardar alguns detalhes como móveis serem finalizados na obra para poder entrar com a verificação de metragem.

Observação: tanto o cliente quanto o vendedor/empresa estando conscientes da data de medição, ligada às finalizações necessárias na obra, deixa registrado um acordo entre partes para o andamento da finalização do produto.

4.2.1.3 Efetuar medições

a) Objetivo: obter as medidas e os detalhes necessários para fazer orçamento ou para produção, conforme necessário;

b) Aplicação: todos os colaboradores que atuam na medição;

c) Recursos necessários: trena, material para anotação, esquadro, nível, pedaço de papelão, lápis de medição, fita, tesoura, estilete, amostras mais usadas; Informações iniciais do cliente (nome, telefone de contato, endereço, ponto de referência e projeto).

4.2.1.3.1 Procedimento

Sobre o procedimento para efetuar os registros, o Quadro 6 aponta os seguintes:

Quadro 6 – Procedimento de registros.

- Estar no endereço na hora marcada com o cliente.
- Apresentar-se, identificando-se como funcionário.
- Se portar de forma cordial.
- Se apresentar adequadamente, bem vestido e identificável.
- Perguntar o que o cliente deseja orçar, buscando obter dele todas as informações necessárias (material, acabamento, acessórios, etc.) antes de iniciar a medição.
- Realizar a medição com atenção (não atender ao telefone e evitar conversar com o cliente).
- Fazer a anotação da metragem das peças solicitadas pelo cliente, considerando móveis e outros detalhes existentes no ambiente.
- No caso de qualquer divergência da medição com o projeto, é obrigatório obter confirmação e orientação do arquiteto ou, se aplicável, do cliente.
- Tendo o croqui com as medidas prontas, mostrar ao cliente para confirmação.
- Ao final, recolher todos os acessórios necessários para produção. O que não for necessário, deixar no mesmo lugar encontrado (esses acessórios são Materiais de Propriedade do Cliente e seu recebimento pelo colaborador deve ser sempre efetuado com a emissão do <i>Checklist</i> de Recebimento de Materiais de Propriedade do Cliente).
- Verificar se os acessórios estão em bom estado antes de retirar da casa do cliente. Caso não estejam, mostrar ao cliente.
- Tomar cuidado com os acessórios que foram recolhidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.2.1.3.2 Cuidados especiais na tarefa

- a) Manter atenção total durante a medição;
- b) Após realizar as medições, revisar as medidas mais críticas e verificar se não esqueceu alguma medida. (obs.: verificar o *Checklist*). Normalmente a furação para a caixa de tomada elétrica de coifa fica posicionada atrás da coifa. Nenhuma alteração do projeto pode ser gerada na medição sem o consentimento expresso do arquiteto ou do cliente, se aplicável;

c) Nunca criticar, comentar ou opinar sobre a empresa, prazos de entrega, preços, concorrentes, etc.;

d) Quando for realizar a medição, não se esquecer de levar os recursos necessários citados no item 3.

Observação: Essa é uma etapa importante para a produção. A eficiência na realização das descrições acima resulta em lucro para a empresa.

4.2.1.4 Organizar informações - utilizar FOR C-01-01 (apêndice “E”).

Juntar os dados da medição para fazer a ordem de produção, tendo o cuidado de não esquecer nenhuma informação.

4.2.1.5 Prospecção - utilizar FOR C-01-02 (apêndice “F”).

Coletar os dados do potencial novo cliente para poder verificar se a empresa terá vantagens em buscar esse cliente e se o mesmo pode agregar potencial à empresa.

4.2.1.6 Analisar oportunidade de negócio

a) Objetivo: analisar quais potenciais clientes podem gerar negócios com a empresa;

b) Aplicação: para equipes de vendas;

c) Recursos necessários: computador, telefone, revistas e jornais e Núcleo de Decoração.

4.2.1.6.1 Procedimento

Para a prospecção de clientes são utilizados os seguintes procedimentos, conforme mostra a o Quadro 7.

Quadro 7 - Procedimento de prospecção de clientes

- Analisar as informações com as prospecções realizadas.
--

- Verificar se a obra tem arquiteto/engenheiro: se o mesmo está no cadastro da empresa, estudar

seu histórico (Qual foi sua última compra, frequência, motivo para não fechar orçamentos anteriores, materiais mais comprados etc.). Caso contrário, fazer uma busca de informações, em sites, redes de relacionamento, revistas de decoração, matérias publicadas, entre outros.
- Observar qual a área de atuação do arquiteto (interiores, arquitetônico, paisagismo, urbanismo, entre outros).
- Analisar a localização da obra, apontando possíveis dificuldades no atendimento e pontos positivos para o mesmo.
- Verificar a previsão de execução da obra.
- Analisar histórico do cliente com a empresa.
- Decidir sobre a probabilidade de continuidade de negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.2.1.6.2 Cuidados especiais nas tarefas

Manter o cadastro de informações atualizado.

Observação: a empresa não deve apenas buscar novos clientes e sim buscar encontrar clientes em potencial que tragam retorno financeiro à empresa.

4.2.1.7 A visita pode ser ao cliente ou dele na loja

4.2.1.8 Preparar visita ao cliente – utilizar FOR C-01-03 (apêndice “G”).

Trabalho de campo realizado pelo vendedor, que deve percorrer uma zona ou região para conhecer novos potenciais clientes ou negócios. Através das bases de dados se realizam chamadas de contatos com potenciais clientes. Para tanto, o vendedor deve estar munido de: Histórico do cliente, catálogo, amostras, fotos no tablete, cartão de visita, trena, livro, bloco de anotações, promoções, *Checklist* medição, uniforme e crachá.

O vendedor já deve estar ciente de custos extras dependendo da região que vai estar visitando, como: escritórios de arquitetura que costumam cobrar RT, regiões com o frete mais caro, obras com grande demanda ultrapassando a potência da fábrica, para assim, caso necessário, poder dar valores ao cliente.

Observação: se apresentar com conteúdo e com capacitação causa uma boa impressão da empresa, agregando valor às futuras vendas.

4.2.1.9 Realizar visita

- a) Objetivo: aumentar faturamento da empresa pela conquista de novos negócios;
- b) Aplicação: equipe de vendas;
- c) Recursos necessários: Cartão de visita, catálogo, tablete com fotos, livro, trena, *Checklist* de medição.

4.2.1.9.1 Procedimento

No Quadro 8 são apresentados os procedimentos para a realização de visita:

Quadro 8 - Procedimento para realização de visita.

- Verificar o <i>Checklist</i> preparatório e preparar o material para a realização da visita ao cliente. Utilizar sacola.
- Chegar ao local no horário combinado.
- Apresentar-se com simpatia e com a identificação da empresa.
- Identificar a necessidade do cliente, tirando todas as dúvidas com clareza.
- Tomar cuidado extra, caso não tenha a informação para responder ao cliente. Informar que vai mandar essa informação por e-mail, se desejado.
- Se oportuno, apresentar a empresa com um breve histórico e os produtos oferecidos, adequando as informações às necessidades identificadas.
- Abrir espaço para uma negociação, obtendo o projeto se possível.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.2.1.9.2 Cuidados especiais na tarefa

- a) Estar bem apresentável, se possível uniformizado;
- b) Não mencionar ou criticar outras empresas;
- c) Ser simpático e agradável.

Conclui-se, portanto, que por meio de um bom planejamento, organização, direção e controle da rotina das atividades, a empresa terá melhores condições de alcançar os objetivos estabelecidos.

Para tanto foram criados pela autora desse estudo, Procedimentos Operacionais (POP) para que a empresa possa treinar os envolvidos.

No apêndice “A” temos o Procedimento Operacional nº POP C-01-01 – Atendimento inicial ao cliente.

Para se padronizar a medição foi criado o Procedimento Operacional nº POP C-01-02, conforme mostra o apêndice “B”.

É apresentado no apêndice “C” o Procedimento Operacional nº POP C-01-03, que tem como propósito analisar oportunidade de negócios.

Por último, foi criado o Procedimento Operacional nº POP C-01-04, que trata da realização de visita, conforme é demonstrado no apêndice “D”.

5 CONCLUSÃO

Num sistema econômico onde a competitividade é acirrada e onde as exigências do mercado são cada vez maiores, as empresas dependem de sua capacidade da inclusão de novas tecnologias de produtos, processos e serviços. Sendo assim, a padronização é utilizada cada vez mais como um meio para se alcançar melhor qualidade nos processos, a redução de custo da produção e do produto final, de forma a melhorar sua qualidade.

As rotinas administrativas e seus processos são elementos essenciais ao bom funcionamento e administração da organização, e quando estas não possuem uma padronização acabam prejudicando toda a gestão e eficiência da empresa.

Neste sentido, a padronização é considerada uma ferramenta imprescindível para o gerenciamento nas organizações contemporâneas e para torna-la mais eficiente é preciso que haja o Gerenciamento da Rotina Diária, método este que pode ser adotado em qualquer departamento de uma empresa que ambiciona o total contentamento do cliente através do aprimoramento constante de cada procedimento.

Num ambiente cada vez mais competitivo, as organizações fazem grandes investimentos em instrumentos, técnicas e métodos estruturados para diminuir as anomalias e tornar seus processos mais produtivos e eficientes.

A empresa aqui pesquisada, conforme levantamento feito pela pesquisadora sofria com a ineficiência de uma série de fatores em sua área comercial, principalmente em relação aos processos de atendimento ao cliente e dos diversos procedimentos que precisam ser efetuados para o bom andamento dessa operação.

Portanto, o presente estudo teve como objetivo principal analisar o impacto da implementação de padronização de rotinas no setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais, situada no município de Criciúma - SC, propor sugestões de melhorias referentes aos pontos críticos do seu setor comercial e apresentar um fluxograma que permita a padronização dos processos, de forma a buscar sempre a boa qualidade de seus produtos e serviços e um atendimento adequado aos seus clientes.

Desta forma, a implantação de um fluxograma na empresa estudada atendeu aos objetivos do presente trabalho, contribuindo com a padronização das

atividades rotineiras e garantindo assim a qualidade desejada. Pode-se então afirmar que os objetivos específicos desse estudo conseguiram ser alcançados, uma vez que a organização tem sido estimulada para tornar seus processos cada vez mais eficazes.

O método proposto também possibilita a obtenção de outros benefícios, como, tais como: prospectar novos clientes, a obtenção de bons resultados nas vendas e produção, permite melhor interação entre os setores da empresa, cria uma cultura voltada para a eliminação de anomalias e estabelece prioridades em relação à qualidade dos serviços e produtos.

Contudo, é imprescindível que a empresa se mantenha sempre em alerta as melhorias e novidades do mercado com relação à qualidade dos produtos e serviços. A seguir são feitas algumas sugestões de melhorias visando aprimorar os processos operacionais da empresa estudada, principalmente em relação à prestação de serviços e atendimento ao cliente.

Fazer um treinamento com todos os colaboradores, de maneira que fiquem mais informados sobre as especificações técnicas dos produtos da empresa, para que possam passar informações mais abrangentes aos clientes. Também contratar novos funcionários para o setor de prestação de serviço como medição, orçamento, entre outros, e oferecer treinamento para a equipe atual.

É imprescindível também que a empresa mantenha em seus arquivos os documentos referentes aos procedimentos operacionais (POP) e outros registros, por um período de 6 (seis) meses à 1 (um) ano aproximadamente.

Sendo assim, espera-se que este estudo ajude a empresa a promover as mudanças nas questões diagnosticadas e também a obter mais qualidade em seus processos. O trabalho também foi de grande valia para a pesquisadora, como fonte de conhecimento e de aprimoramento profissional.

Conclui-se, portanto, que diante do exposto, é possível afirmar que o sucesso da aplicação do gerenciamento da rotina do trabalho em uma empresa do ramo de pedras ornamentais depende principalmente do cumprimento dos padrões estabelecidos nos métodos implantados.

Como sugestão para trabalhos futuros, a pesquisadora aponta para a necessidade de um maior aprofundamento nos aspectos do treinamento, pois para obter sucesso na implementação de rotinas é preciso que haja a efetiva participação e envolvimento de todos os colaboradores e, para tanto, o treinamento é fundamental.

Outro ponto fundamental que as empresas devem ter em mente é que a burocratização não venha a ser uma forma de atrapalhar seus processos, fazendo com que a mesma perca a agilidade na maneira de conduzir o andamento de sua rotina de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, I. *et al.* Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em cria e engorda de bovinos de corte. **Revista Científica de Administração da Uni Evangélica**, v. 6, p. 01-18. Goiânia, 2007.
- ARANTES, A. S. **Padronização Participativa nas Empresas de Qualidade**. São Paulo: Nobel, 1999.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas: o método da qualidade total com dinâmica de grupo**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BARÇANTE, L. C. **Qualidade Total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BASTOS, R. M.; TURRIONI, J. B.; SANCHES, C. E. **A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC – Estudo de caso na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional)**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto - MG, out./ 2003.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjo Produtivo de Rochas Ornamentais**. UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- BUENO, M; **Gestão pela Qualidade Total: uma estratégia administrativa um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaoru Ishikawa**. **Revista CEPPG**, Catalão, v. 8, n. 1, p. 127-170, 2003.
- CAMPOS, V. F. **Qualidade total: Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- _____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 1. ed., Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Bloch Editores, 1994.
- _____. **TQC - Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, 1996.
- _____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- _____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- _____. **Qualidade total: padronização de empresas**. 2 ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2014.

CARVALHO, P. C. **O programa 5S e a qualidade total**. 5. Ed. São Paulo: Alínea, 2011.

CARVALHO M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. São Paulo: Elsevier, 2005.

CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLTRO, A. A gestão da Qualidade Total e suas influencias na competitividade empresarial. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n. 2, 1996.

COLENGHI, V. M. **O & M e Qualidade Total: Uma integração perfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

COSTA, R. M. C. *et al.* **Como praticar o 5S na escola**. 2 ed. Belo Horizonte: Littera Maciel. 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação à gerência do conteúdo e do conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, J. M. **Melhoria do tempo-padrão de produção em uma indústria de montagem de equipamentos eletrônicos**. Monografia (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora – MG, 2008.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DELLARETTI FILHO, O.; DRUMOND, F. B. **Itens de Controle e Avaliação de Processos**. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIEHL, A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, P. R. W. **Uma metodologia de implantação e condução da padronização industrial em uma indústria metal-mecânica**. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, UFRGS. Porto Alegre, 1995.

GARCIA, J. A. C.; RODRIGUES, J. S. e ALBINO, J. P. Proposta de modelo de referência para padronização de processos. In: XXXIII ENEGEP, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador, 2013.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

_____. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRIMAS, W. **Fluxograma**. 2008. Disponível em: <<http://engenhariasoaomarcos.files.wordpress.com/2008/03/fluxogramas1.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

GUIO, L. M. P. **A padronização das rotinas administrativas rumo à certificação de qualidade** – o caso Rochaz Indústria e Comércio Ltda. 2006. 62 f. Monografia (Secretariado Executivo Trilíngue) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – MG, 2006.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento**: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam o controle de qualidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

_____. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total**: à maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. 2. ed. São Paulo. Pioneira, 1992.

KONDO, Y. Innovation versus standardization. **The TQM Magazine**, v. 12, n. 1, p. 6-10, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010287177>. Acesso em: 16 set. 2015.

LEITE, E. O. **A monografia jurídica**. 3 ed. rev. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Brasília, 1993.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade**: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, São Paulo, Brasília, 1996.

LUCENA, R. L.; ARAUJO, M. M. S.; SOUTO M. S. M. L. A padronização de processos operacionais como instrumento para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito: estudo de caso na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006.

LUECKE, R. **Estratégia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de Marketing**: Edição Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução à administração**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Atlas, 2012.

MEIRELES, M. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MEZZAROBBA, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MYRRHA, R. **Padronização**: a chave para a previsibilidade de uma organização. 2004. Disponível: < <http://www.indg.com.br/info/artigos/artigos.asp?5>>. Acesso em: 28 out. 2014.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTEIRO, N. J.; SIMÕES, V. H. F. e RAMIRES, V. R. M. Utilização da etapa de planejamento do ciclo PDCA para análise e proposição de solução de um problema de um centro técnico automotivo de Belém do Pará. In: XXXIII ENEGEP, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador, 2013.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**: O&M - uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Sistemas, Organização & Métodos**: O&M - uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática. São Paulo, Atlas, 2006.

_____. **Gestão Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PRIBERAM - Dicionário on line. 2014. Disponível em: <http://www.priberam.pt/DLPO/> Acesso em: 10 set. 2014.

PORTER, M. A hora da estratégia. **Revista HSM Management**. São Paulo, v. 1, n. 5, p. 6-10, nov./dez. 1997.

RAMOS, F. R. **Integração entre portal e sistema legado**: um estudo de caso na Kommunik. 2006. 80f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2006.

RIBEIRO, H. **A bíblia do 5S, da implantação à excelência**. 1. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2006.

- RODRIGUES, A.J. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.
- ROONEY, J.; HOPEN, D. On the trial to a solution: part 2 – what is in? what is out? Defining your problem. **The Journal for Quality and Participation**, v. 27, n. 4, 2004.
- ROSA, M. T. **Reorganização física (layout) da empresa CACER - Comissária, Assessoria de Comércio Exterior e Representações Ltda**. 2006. 52f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração de Empresas), Instituto Fayal de Ensino Superior, Itajaí – SC, 2006.
- SALGADO, M. S. A gestão comportamental como fator condicionante da Implantação do sistema da qualidade nas empresas. **Revista Parceria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SANTOS, E. G.; LIMA, I. F.; ABRANTES, M. P. S. Gerenciamento da rotina diária em unidades de informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19, 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2000.
- SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.
- SILVA, A. T. C. S. *et al.* Contribuições associadas à aplicação integrada das ferramentas da qualidade: o ciclo PDCA como base para resolução de problemas nos processos de produção. In: XVII SIMPEP, 2010, Bauru. **Anais...** Bauru, 2010.
- SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. **Qualit@s - Revista Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em:
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/35/27>. Acesso em: 16 set. 2015.
- SOUZA, R.; ABIKO, A. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. 1997. 52f. Tese de Doutorado (Engenharia da Construção Civil), Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo – USP, São Paulo, 1997.
- TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009.
- VIANA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico: Um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.
- VITÓRIA STONE FAIR. **37ª Feira Internacional de Mármore e Granito**. 2014. Disponível em: <http://www.vitoriastonefair.com.br/site/2013/pt/setor>. Acesso em: 18 nov. 2014.
- XENOS, H. G. **Gerenciando a Manutenção Produtiva**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Procedimento Operacional nº POP C-01-01 – Atendimento inicial ao cliente

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL		
	Atendimento inicial ao cliente		
Nº: POP C-01-01	Revisão:	Data:	Página 76 de 86

1. OBJETIVO

Identificar as necessidades do cliente e apresentar-lhe os produtos e serviços disponíveis.

2. APLICAÇÃO

Todos os colaboradores que atuam no processo de venda e no contato inicial com o cliente.

3. DEFINIÇÕES E RECURSOS NECESSÁRIOS

Showroom com amostras / Sistema / Computador.

4. PROCEDIMENTO

4.1. Cumprimentar cortês e naturalmente o cliente.

4.2. Solicitar ao cliente o que ele deseja.

4.3 Apresentar-se: Exemplo: Meu nome é Renata e o seu?

4.4. Investigar se o cliente já está fazendo um orçamento com algum vendedor da empresa, se tem arquiteto, etc...

- ✓ No caso do cliente já ter iniciado um orçamento com outro vendedor: encaminhar para o mesmo ou realizar o atendimento se o vendedor não estiver; passando em seguida as anotações ao vendedor responsável.
- ✓ No caso de ser um novo orçamento: dar continuidade ao atendimento.
- ✓ Caso não tenha arquiteto: dar continuidade ao atendimento.
- ✓ Tendo um arquiteto/designer/engenheiro: verificar se está no cadastro da Pedecril. Caso não esteja no cadastro, no final do atendimento, se oportuno, anotar o nome e telefone para contato.

4.4. Verificar a existência de projeto.

- ✓ Tendo projeto: verificar se o projeto discrimina quais os materiais que serão utilizados, verificar medidas necessárias, detalhes de acabamento e acessórios. Não tendo essas informações buscá-las junto ao cliente ou arquiteto.
 - **Atenção: nenhuma alteração do projeto pode ser introduzida pelo vendedor sem o conhecimento e o consentimento do arquiteto autor do Projeto.**
- ✓ Se não tiver projeto ou um croqui: Apresentar as opções existentes dentro do que ele precisa (materiais, acabamentos, acessórios, valores, etc...).

APÊNDICE B – Procedimento Operacional Nº POP C-01-02 – Efetuar medições

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL		
	Efetuar medições.		
Nº: POP C-01-02	Revisão:	Data:	Página 78 de 86

1. OBJETIVO

Obter as medidas e os detalhes necessários para fazer orçamento ou para produção, conforme necessário.

2. APLICAÇÃO

Todos os colaboradores que atuam na medição.

3. DEFINIÇÕES E RECURSOS NECESSÁRIOS

- Trena e material para anotação;
- Esquadro, nível, pedaço de papelão e lápis de medição;
- Fita, tesoura e estilete;
- Amostras mais usadas;
- Informações iniciais do cliente (nome, telefone de contato, endereço, ponto de referência e projeto).

4. PROCEDIMENTO

4.1. Estar no endereço na hora marcada com o cliente.

4.2. Apresentar-se, identificando-se como funcionário.

4.3. Perguntar o que o cliente deseja orçar, buscando obter dele todas as informações necessárias (material, acabamento, acessórios, etc...) antes de iniciar a medição.

4.4. Realizar a medição com atenção (não atender ao telefone e evitar conversar com o cliente).

4.4.1 No caso de qualquer divergência da medição com o projeto, é obrigatório obter confirmação e orientação do arquiteto ou, se aplicável, do cliente.

4.5. Tendo o croqui com as medidas prontas, mostrar ao cliente para confirmação.

4.6. Ao final recolher todos os acessórios necessários para produção. O que não for necessário deixar no mesmo lugar encontrado.

4.6.1 Tenha em conta que esses acessórios são Material de Propriedade do Cliente e que seu recebimento pelo colaborador deve ser sempre efetuado com a emissão do Checklist de Recebimento de Material de Propriedade do Cliente.

APÊNDICE C – Procedimento Operacional nº POP C-01-03 – Analisar oportunidade de negócios

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL		
	Analisar Oportunidade de Negócio		
Nº: POP C-01-03	Revisão:	Data:	Página 80 de 86

1. OBJETIVO

Analisar quais potenciais clientes podem gerar negócios com a empresa.

2. APLICAÇÃO

Para a equipe de vendas.

3. DEFINIÇÕES E RECURSOS NECESSÁRIOS

Computador, telefone, revistas e jornais.

Núcleo de Decoração.

4. PROCEDIMENTO

4.1 Analisar as informações com as Prospecções realizadas.

4.2 Verificar se a obra tem arquiteto/engenheiro;

- ✓ Se o arquiteto esta no cadastro da empresa, estudar o histórico dele (Qual última compra? Frequência? Motivo de não fechamento de orçamentos anteriores? Materiais mais comprados? Verificar se o pagamento de Reserva Técnica esta em dia? Vendedor que atende? Etc...).
- ✓ Se o arquiteto não esta no cadastro da empresa, fazer uma busca de informações sobre ele, em site's, redes de relacionamento, revistas de decoração, matérias publicadas, NCD ou outro, etc....

4.3 Observar qual a área de atuação do arquiteto (interiores, arquitetônico, paisagismo, urbanismo)

4.4 Analisar a localização da obra, apontando possíveis dificuldades no atendimento e pontos positivos para o mesmo.

4.5 Verificar a previsão de execução da obra.

4.6 Analisar histórico do cliente com a empresa.

4.7 Decidir sobre a probabilidade de continuidade de negócio.

- ✓ Se continuidade: encaminhar para equipe de vendas;
- ✓ Se descontinuar: encaminhar informações para cadastro.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL
	Analisar Oportunidade de Negócio
Nº: POP C-01-03	Página 81 de 86

5. CUIDADOS ESPECIAIS NA TAREFA:

Manter o cadastro de informações atualizado.

6. HISTÓRICO DE REVISÕES

Nº	Data	Descrição das alterações

APÊNDICE D – Procedimento Operacional nº POP C-01-04 – Realizar visita

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL		
	Realizar visita		
Nº: POP C-01-04	Revisão: 00	Data:	Página 82 de 86

1. OBJETIVO

Aumentar faturamento da Empresa pela conquista de novos negócios.

2. APLICAÇÃO

Equipe de vendas

3. DEFINIÇÕES E RECURSOS NECESSÁRIOS

Cartão de visita, catálogo, tablet com fotos, livro , trena, check-list de medição.

4. PROCEDIMENTO

- 4.1 Verificar o check-list preparatório e preparar o material para a realização da visita ao cliente. Utilizar sacola.
- 4.2 Chegar ao local e no horário combinados.
- 4.3 Apresentar-se com simpatia e com a identificação da empresa.
- 4.4 Identificar a necessidade do cliente, tirando todas as dúvidas com clareza.
- 4.5 Se oportuno, apresentar a empresa com um breve histórico e produtos que trabalhamos, adequando as informações às necessidades identificadas.
- 4.6 Abrir espaço para uma negociação, obtendo o projeto se possível.

5 CUIDADOS ESPECIAIS NA TAREFA:

- Estar bem apresentável, se possível uniformizado.
- Não mencionar ou criticar outras empresas;
- Ser simpático e agradável.

6 HISTÓRICO DE REVISÕES

Nº	Data	Descrição das alterações

APÊNDICE F – Prospectar Potencial Novo Cliente – FOR C-01-02

PFOR C-01-02 PROSPECTAR POTENCIAL NOVO CLIENTE	
Data da prospecção:	Como pegou o contato?
Observação:	
Nome do potencial cliente/arquiteto:	
Nome do vendedor:	Cidade:
Endereço: () obra () escritório de arq.	
Bairro:	e-mail:
Fone para contato:	
Arquiteto:	Fone:
Escritório de arq:	Fone:
Engenheiro:	Fone:
Encarregado da obra:	Fone:
Construtora:	Fone:
site:	
outro:	Fone:
Ja tem marmoraria na obra:	() sim () nao
Estagio da obra:	() Inicial () intermediario () Final
observação:	

APÊNDICE G – Preparar a visita ao cliente – FOR C-01-03

PFOR C01-03 PREPARAR A VISITA AO CLIENTE			
Data da prospecção:			
Observação:			
Nome do potencial cliente:			
Endereço:			
Fone para contato:		e-mail:	
Arquiteto/Engenheiro:		fone:	
Histórico do cliente/arq	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Catálogo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Amostras	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Fotos no tablet	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Cartao de visita	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Trena	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Livro Pedecril	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Bloco de anotações	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Novidades	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Promoções	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Check-list medição	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Uniforme	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável
Crachá	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Nao	<input type="checkbox"/> Nao aplicável