

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAIO CÉSAR SILVA DE SOUZA
LINDINALDO DE FREITAS SILVA
RENILSON BARBOSA DE SOUSA FILHO

GESTÃO DA QUALIDADE EM ÂMBITO EMPRESARIAL

RECIFE/2020

CAIO CÉSAR SILVA DE SOUZA
LINDINALDO DE FREITAS SILVA
RENILSON BARBOSA DE SOUSA FILHO

GESTÃO DA QUALIDADE EM ÂMBITO EMPRESARIAL

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador Msc: Diego Leonel Alves de Sá.

S739g

Souza, Caio César Silva de.

Gestão da qualidade em âmbito empresarial. / Caio César Silva de Souza; Renilson Barbosa de Sousa Filho; Lindinaldo de Freitas Silva. - Recife: O Autor, 2020.

24 p.

Orientador(a): Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Gestão. 2. Qualidade. 3. Sistema. 4. Planejamento. 5. Concorrência. .I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

CAIO CÉSAR SILVA DE SOUZA
LINDINALDO DE FREITAS SILVA
RENILSON BARBOSA DE SOUSA FILHO

GESTÃO DA QUALIDADE EM ÂMBITO EMPRESARIAL

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º MsC Horison Les de Oliveira
Professor Orientador

Prof.º Especialista Diego Leonel Alves de Sá
Professor Examinador

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)
Professor(a) Examinador(a)

Recife, ___/___/___ NOTA: _____

*Dedicamos esse trabalho a Deus, nossa base e alicerce maior, e às nossas famílias,
pelo apoio e força nessa caminhada.*

AGRADECIMENTOS

CAIO CÉSAR SILVA DE SOUZA:

A Deus, pela minha vida e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos, pelo conhecimento que os professores ao longo desses anos compartilharam conosco, agradeço a minha mãe e minha irmã, por me incentivarem e batalharem junto comigo para conseguir concluir o curso, agradeço a minha noiva por me apoiar e compreender minha ausência, enquanto me dedicava à realização deste trabalho.

LINDINALDO DE FREITAS SILVA:

Inicialmente agradeço à Deus, pelas bênçãos e o livramento que ele me deu. A minha família, em especial a minha esposa, Elaine, por ter me apoiado em todos os momentos dessa jornada tão difícil, e por ter aguentado meus estresses. Aos meus amigos, Anderson Maio, José Vinícius, Edson Júnior, Juliana Selbmann, Helga Fernandes, por terem me dado o incentivo nas revisões e dicas para esse e tantos outros trabalhos e provas ao longo dessa caminhada acadêmica.

RENILSON BARBOSA DE SOUSA FILHO:

Primeiramente quero agradecer à Deus, pelo dom da minha vida e todas as bênçãos a mim concedidas. A minha família, pelo amor, apoio incondicional, estímulo e presença em todas as fases de minha vida. A minha namorada, pelo amor, paciência, dedicação e pelas revisões em relação a esse trabalho, seu apoio foi fundamental nessa caminhada.

Agradecemos aos nossos professores que nos apoiaram ao longo da graduação com tanta dedicação e zelo.

E por fim, agradecemos ao nosso orientador, o prof. Diego Leonel Alves, obrigado pela paciência, ética e contribuição para que nosso trabalho ficasse pronto e alcançasse a excelência.

“No mundo dos negócios, todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência. Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois.”

(Harold Geneen)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	09
3. RESULTADOS	10
3.1 Administração da Qualidade.....	10
3.1.1 <i>Elementos da Gestão de Qualidade</i>	11
3.2 Ferramentas estratégicas.....	12
3.2.1 <i>O que é estratégia?</i>	21
3.2.2 <i>Estratégia de qualidade e sua finalidade</i>	22
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
5. REFERÊNCIAS	25

GESTÃO DA QUALIDADE EM ÂMBITO EMPRESARIAL

Caio César Silva de Souza
Lindinaldo de Freitas Silvas
Renilson Barbosa de Sousa Filho
Professor Orientador: Diego Leonel Alves

RESUMO

Este artigo discorre sobre a importância da gestão de qualidade, que se dá por um sistema que auxilia gestores na avaliação completa das necessidades dos consumidores, sendo fundamental para manter, qualquer negócio com foco no cliente, tendo a consciência de criar um planejamento estratégico de forma assertiva, sendo direcionado a atender a necessidade tanto do gestor, quanto do cliente, buscando sempre manter uma boa relação, gerando vantagem sobre a concorrência. Sendo uma das áreas de conhecimento necessária para se gerenciar um projeto.

Palavras-chave: Gestão. Qualidade. Sistema. Planejamento. Concorrência.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade, em um contexto geral, foi pensada, esquematizada, adaptada, melhorada e implantada desde a década de 30, nos Estados Unidos, no Japão em 40 e se estendeu ao redor do mundo. A partir dos anos 50, foi surgindo uma preocupação com a gestão da qualidade que trouxe uma nova filosofia em âmbito gerencial/ empresarial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade, ficando conhecida como gestão de qualidade total, uma nova filosofia gerencial, marcando um deslocamento da análise do produto ou um serviço para concepção de um sistema da qualidade, deixando de ser apenas um aspecto do produto e responsabilidade apenas de um departamento, passando a ser um problema de todos os setores da empresa.

A Revolução Industrial, exportada da Europa para a América, onde os habitantes das colônias seguiram as práticas Europeias, no final do século 19, os Estados Unidos se separaram de forma considerável das tradições europeias quando adotou o sistema **Taylor** de “gerenciamento científico”.

Sendo a primeira etapa do desenvolvimento da área de qualidade, controle da qualidade pelo operador, se relacionando com à atividade industrial até o final do século 19, seguindo esse sistema, um trabalhador, ou no máximo um número pequeno de trabalhadores, era diretamente responsável pela fabricação do produto em sua totalidade, e por consequência, tornando-se possível a cada trabalhador controlar totalmente a qualidade de seu trabalho pessoal (FEIGENBAUM, 1994).

Segundo Feigenbaum (1994), no início do século 20, avançamos no controle da qualidade de forma superior, sendo um período que se pôde presenciar um advento do mundo moderno, conceituando as fábricas, no qual foi possível notar muito indivíduos desempenhando tarefas similares foram agrupados de forma a serem dirigidos por um supervisor, que, por sua vez, assume uma responsabilidade pela qualidade referente ao trabalho da equipe.

Após a Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), nos anos 50, grandes potências como, Japão, França, Inglaterra e Alemanha tiveram seus parques industriais devastados pelo efeito da guerra, os Estados Unidos se tornaram “pioneiros” em ditar os modelos de gestão que deveriam ser seguidos, buscando expandir suas corporações para todo o mundo e se tornar o que é hoje, a maior potência do planeta.

O presente trabalho tem finalidade em apresentar as ferramentas da Gestão de Qualidade, que tem por definição ser o conjunto de ações dirigidas a fim de se obter características do produto ou do serviço com capacidade de satisfazer plenamente as necessidades e expectativas do cliente/consumidor, atingindo o que se conhece como qualidade, sendo também, atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação a qualidade, em qualquer âmbito que seguir, especialmente no âmbito empresarial.

Quais são as certificações que a empresa pode obter para garantir maior qualidade na prestação de seus serviços e de que forma obtê-las?

O presente artigo tem por objetivo geral analisar a importância das ferramentas da gestão de qualidade, para que as empresas possam garantir maior qualidade na prestação de seus serviços, buscando satisfação de seus clientes/consumidores.

Já como objetivos específicos, tem-se a análise dos fundamentos da qualidade que já são realizados, em grande maioria, em âmbito empresarial; estabelecer um sistema de qualidade nas empresas, sempre buscando sua melhoria; identificar relações entre a gestão de qualidade; e, por fim, o desenvolvimento da produtividade empresarial.

É justificado através das organizações empresariais que se tem uma busca cada dia mais acirrada por competitividade, sendo notada através de produtos ou serviços, inovação, qualidade e melhoria contínua em seus processos produtivos, é possível visualizar a gestão de qualidade sendo uma estratégia de negócio, que possibilita melhores caminhos para se alcançar vantagens neste mercado cada vez mais competitivo, sendo através da gestão de qualidade ser possível reduzir custos, para obter resultados mais produtivos e o alcançar a total satisfação dos clientes.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo foi elaborado através de uma pesquisa bibliográfica, que é uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, conforme define Gil (2008). Segundo o autor, a principal vantagem desse método de pesquisa consiste em permitir, ao investigador, “a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”, conforme explica a seguir:

“Esta vantagem se torna particularmente quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população ou renda per capita; todavia, se tem à sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas.”

Gil defende, ainda, que “parte considerável do trabalho de pesquisa consiste na utilização de recursos fornecidos pelas bibliotecas” e certifica, ainda, que “qualquer que seja a pesquisa, a necessidade de consultar material publicado é imperativa”.

3. RESULTADOS

3.1 ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE:

A administração da qualidade corresponde a uma série de ações direcionadas ao controle de processos organizacionais, que vão desde a gestão de pessoas, informações e, até mesmo, finanças. Tem por objetivo a melhoria dos produtos e serviços, de modo a garantir satisfação das necessidades e expectativas do público-alvo.

Trata-se, portanto, de uma ferramenta estratégica que estimula a adoção de uma visão sistêmica de toda a empresa, tornando-se requisito obrigatório para toda organização que queira se manter no mercado.

É o que Muxfeldt (2017) define como “as orientações e os desafios a serem seguidos em termos de satisfação dos beneficiários”.

Pode-se acrescentar, ainda, que a Administração de Qualidade é uma estratégia que busca, de forma contínua, elevar padrões e melhorar o desempenho das pessoas, processos, produtos e o próprio ambiente de trabalho. Para tal finalidade, são utilizados filosofias, métodos e tecnologias aplicados à empresa.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, foi possível notar os avanços nos estudos da qualidade (graças ao Taylorismo e sua produção em massa), dessa forma, foi sendo desenvolvido um conceito de controle estatístico da qualidade, que futuramente abriria portas para pesquisas mais profundas sobre o assunto, em contexto mundial, a qualidade é vista como forma de gerenciamento, onde a finalidade é melhorar de forma contínua (KAIZEN) o desempenho organizacional de uma empresa, existindo elementos fundamentais, que são como uma base para gestão de qualidade.

3.1.1 ELEMENTOS (BASE) DA GESTÃO DE QUALIDADE:

- **Excelência:** Fazer o melhor que se consegue, sendo considerada como um valor e um objetivo a ser seguido, excelência está atrelado quando falamos em gestão de qualidade, principalmente em âmbito empresarial.
- **Valor:** Se trata de uma avaliação feita diretamente pelo indivíduo a respeito da importância de um bem, sendo observado a utilidade, o aspecto e suas características gerais e individuais, ou seja, significa que quanto mais alto for o padrão do produto, maior será seu valor, mais qualidade, implica em maiores custos.
- **Especificações:** Tratando-se basicamente do que se refere o produto, sua descrição ou determinação, para que ele serve, mostrando suas características.
- **Regularidade:** Redução da variação, que vem a ocorrer em qualquer processo de trabalho, como prestar um serviço ou fabricar um produto, quanto menor for a variação do produto ou serviço, mais qualidade ele conseguirá ter.
- **Conformidade:** É a vida real, é a qualidade real que o produto oferece, aquela a qual o cliente recebe, ocorrendo uma dependência da taxa de sucesso acerca do planejamento, sendo próxima ou distante da qualidade que foi planejada, o final é que deve ser observado, se for de baixa conformidade o produto ou serviço é de baixa qualidade, vice-versa.
- **Adequação de uso:** Trata-se da perspectiva do cliente, atingindo dois aspectos, a qualidade e a ausência de deficiências, sendo o primeiro direcionado as característica dos produtos que atendem ou não a necessidade do cliente, já a ausência de deficiências, compreende as falhas em outro elemento fundamental, as especificações, ou seja, quanto menor forem as falhas, maior será a qualidade do serviço ou produto.

3.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS:

Primeiramente, devemos falar sobre o que seria o Sistema de Gestão de Qualidade, se trata das atividades pelas quais uma organização (neste caso, empresarial) identifica seus objetivos e busca determinar os processos e os recursos que são necessários para alcançar o resultado desejado, ou resultados. O ISO 9001, é o sistema mais conhecido no mundo da Gestão de Qualidade, obviamente não sendo o único, tendo sido desenvolvido para auxiliar diretamente para que as organizações garantissem a maior excelência em seus produtos e serviços, principalmente na satisfação de seus clientes.

O **ISO 9001**, se trata de um sistema que tem bases em normas da ABNT e proporciona as empresas maior capacidade de prover produtos e serviços que atendem aos requisitos do cliente, requisitos estatutários e suas regulamentações aplicáveis, mostrando uma visão sistêmica, que proporciona uma facilidade maior para aproveitar as oportunidades e buscar a satisfação maior dos clientes.

Foco no cliente, engajamento de pessoas, melhoria, liderança, abordagem de processos, tomada de decisões e gestão de relacionamento, são alguns princípios do sistema ISO, portando os registros e documentações necessárias, uma organização empresarial pode comprovar o atendimento aos requisitos que são estabelecidos, qualquer empresa, seja uma empresa pequena de bairro ou uma multinacional pode ter um Sistema de Gestão de Qualidade, basta que se tenha envolvimento, respeito aos princípios e dedicação.

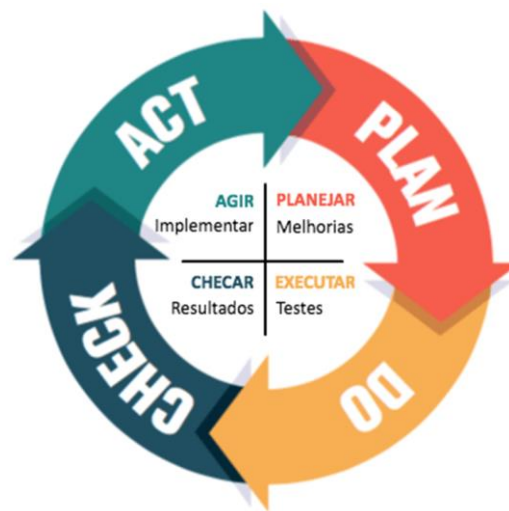
Outras das ferramentas estratégicas abordadas no presente artigo é a denominada PDCA. Trata-se de um método de gestão bastante utilizado e conhecido na administração geral, o qual visa controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, uma vez que atua com um processo sem intervalos ou interrupções. Também conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart, tem entre suas finalidades a celeridade e o aperfeiçoamento dos processos de uma empresa, identificando as causas de seus problemas e implementando soluções para esses.

A sigla refere-se aos quatro eixos básicos da ferramenta, segundo explica Maximiano (2000): Plan (estudar um processo e planejar o seu aperfeiçoamento),

Do (implementar a mudança), Check (observar os efeitos) e Action (estudar os resultados).

A importância do ciclo PDCA na gestão da qualidade pode ser percebida nas empresas que estão em busca constante por uma melhoria contínua, cientes da necessidade de aprimoramento e renovação de modo a acompanhar a evolução tanto do mercado quanto dos consumidores.

FIGURA 1 - CICLO PDCA



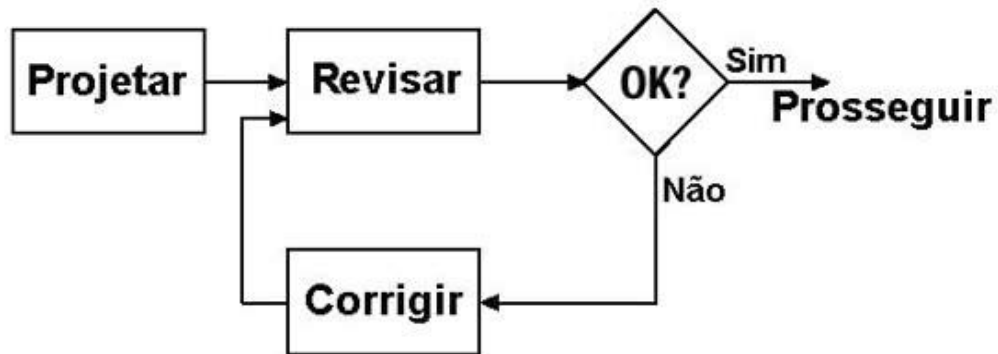
FONTE: <https://www.doxplan.com/Noticias/Post/Ciclo-PDCA,-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos>

Além das ferramentas já mencionados, podemos notar que cada uma delas é indicada para um tipo de análise, não bastando existir na teoria, devendo ser colocadas em prática e sendo utilizadas da forma correta, por cada negócio ou etapa exigir uma avaliação diferente.

Temos o **Fluxograma**, como ferramenta fundamental para definição de processos e como eles devem proceder, representação gráfica das etapas de um projeto e suas sequências, para que se tenha maior compreensão dos passos a serem dados.

É um método que auxilia na definição das áreas que são responsáveis por cada etapa e como cada uma deve ocorrer, sem que nada seja esquecido e ocorra tudo dentro do prazo, dessa maneira evita que se tenham desvios e erros na execução do processo, podendo ser adotada por qualquer empresa em qualquer situação que seja.

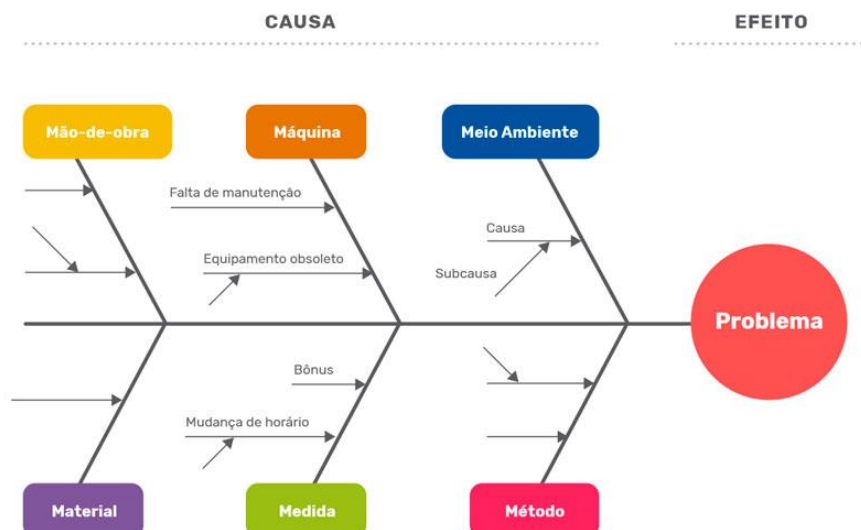
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA



FONTE: <https://www.logisticosoficial.com/post/fluxogramalogistico>

Já o **Diagrama de Ishikawa** é conhecida como a espinha de peixe (diagrama de causa e efeito), com essa ferramenta é possível identificar o que pode estar causando o problema (causa) e o seu resultado (efeito), essa ferramenta, geralmente, é mais utilizada em indústrias, mesmo que possa ser seguida por qualquer tipo de empresa, a causa dos problemas, geralmente, são divididos em 6Ms, método, mão-de-obra, máquina, meio-ambiente, medida e matéria-prima, onde cada uma delas pode dar suporte a derivações, fazendo essa divisão ficar mais fácil de identificar os problemas e buscar uma solução.

FIGURA 3 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FONTE: <https://crmpiperun.com/blog/diagrama-de-ishikawa/>

Folhas de verificação podem ser facilmente confundidas com o checklist, deixando claro que são ferramentas distintas, folhas de verificação se tratam de planilhas ou tabelas que coletam informações a partir de dados sólidos, dispensando desenhos ou relatórios, o que faz economizar tempo e sempre estar um passo a frente dos problemas, podendo ser utilizadas por indústrias, comércios, diversos tipos de empresas, call centers, buscando medir a produtividade em uma determinada fração de tempo, por exemplo, um cobrador de ônibus pode usar as folhas de verificação para anotar a quantidade de passageiros a cada volta ao terminal que o ônibus der.

FIGURA 4 - FOLHAS DE VERIFICAÇÃO

FERRAMENTAS DA QUALIDADE

FOLHA DE VERIFICAÇÃO

Exemplo: defeitos mais comuns para uma peça que tenha sofrido um processo de desmoldagem.

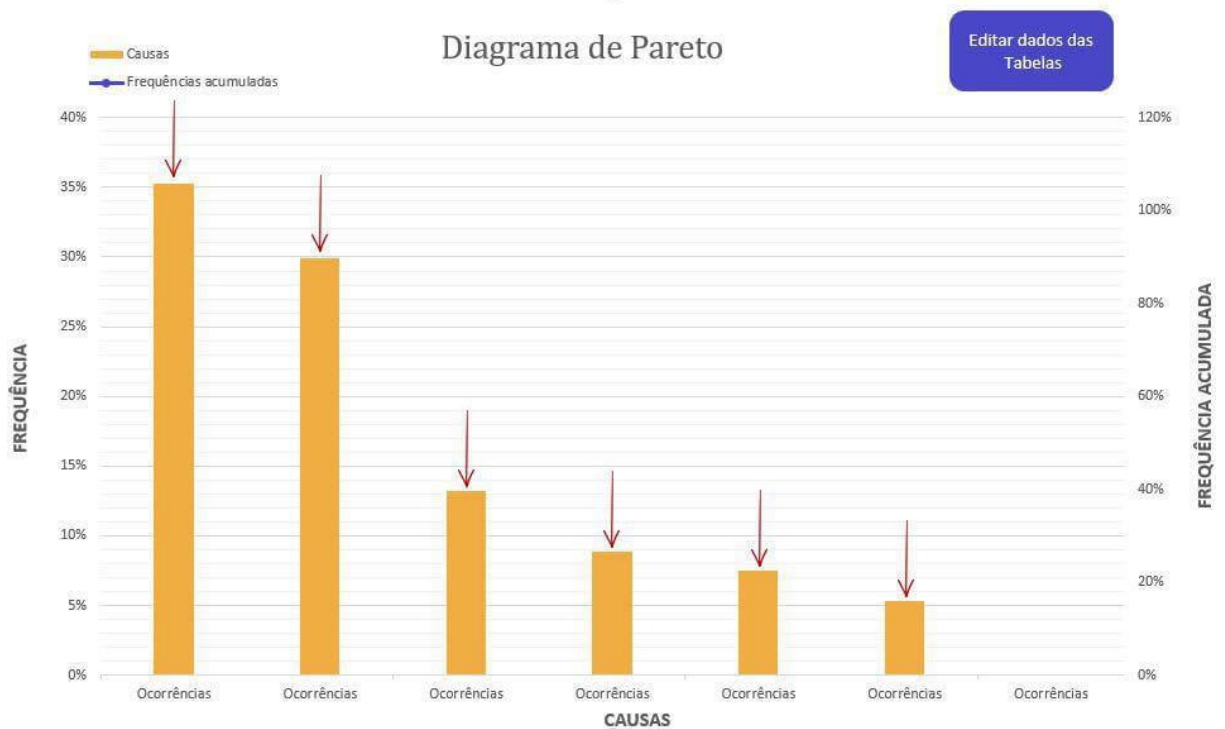
COMPONENTE: Conjunto ABC		SEÇÃO: Linha de Montagem	
PROCESSO DE TRABALHO: Montagem		DATA DA PRODUÇÃO: 30/10/2009	
QUANTIDADE PRODUZIA: 1000 peças		INSPECTOR: Mario	
TIPO DE DEFEITO	TABULAÇÃO	FREQUENCIA DO ÍTEM	CLASSIFICAÇÃO
Alinhamento	xxxxx xxxxx xx	12	6º
Solda	xxxxx xxxxx xxxxx xxxxx x	21	4º
Parafuso solto	xxxxx xxxxx ... xxxxx xxxxx	68	1º
Junção	xxxxx xxxxx xxxxx	15	5º
Sujeira	xxxxx xxxxx ... xxxxx xxxxx	41	2º
Riscos	xxxxx xxxxx ... xxxxx xxxxx	29	3º
Trinca	xxxxx xxxxx	10	7º
Rebarba	xxxxx x	6	8º
Bolha	x	1	9º
Total		202	

FONTE: <https://slideplayer.com.br/slide/7407622/>

O **Diagrama de Pareto** vem em formato de gráfico em barras ordenadas, utilizado para facilitar a visualização e comparação de dados de uma empresa, por meio de um gráfico apresentado juntamente com os dados coletados, fica mais simples de perceber quais grupos precisam de soluções adequadas, é uma ferramenta que também auxilia na localização dos principais problemas – em diversas categorias – permitindo a análise de diversas maneiras de fazer uma reunião dos dados, é um método que faz as medidas do impacto de mudanças nos

processos, e difere as causas específicas e genéricas, priorizando a ação que vai trazer o melhor resultado para a empresa.

FIGURA 5 - DIAGRAMA DE PARETO



FONTE: <https://ferramentasdaqualidade.org/diagrama-de-pareto/>

A **análise de SWOT**, em português, **FOFA**, significando Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, é conhecida como a ferramenta que auxilia as técnicas administrativas, sendo utilizada para melhorar as diferenças na competição das corporações perante o mercado, sendo permitido que hajam reparos das falhas que podem vir a comprometer o empreendimento.

É uma ferramenta que busca identificar os pontos fracos e fortes da empresa, a partir de 4 conceitos:

- **F**orças: vantagens que a empresa possui em relação à concorrência;
- **O**portunidades: aspectos internos e externos que promovem melhorias;
- **F**raquezas: as fragilidades ou falhas que a empresa tem e que podem vir a prejudicar o seu desempenho perante concorrência;
- **A**meaças: os riscos que as tendências do mercado podem gerar aos negócios, a expansão de uma empresa concorrente ou a inovação dos produtos, são grandes exemplos desse conceito.

FIGURA 7 - ANÁLISE DE SWOT/ FOFA

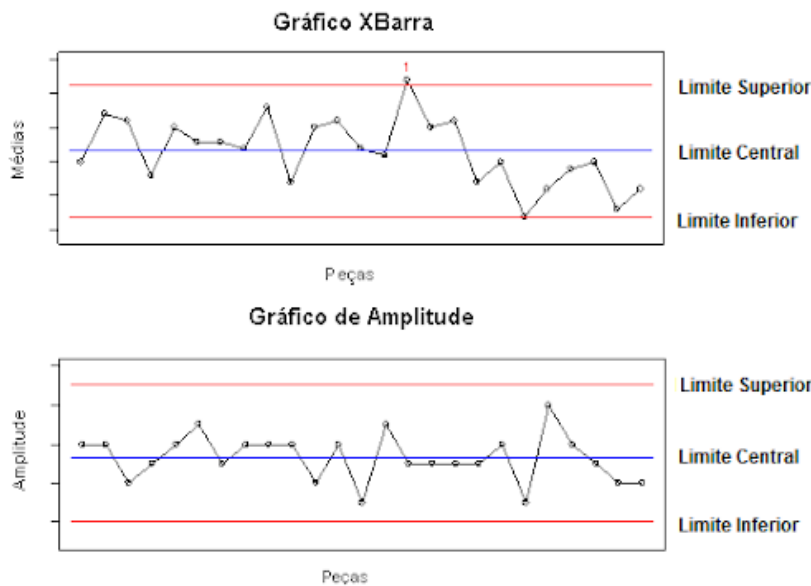


FONTE: <https://movimentoimpactoglobal.com.br/matriz-swot/>

Cartas ou gráficos de Controle são métodos utilizados para apontar as linhas dos pontos de observação de um determinado momento, buscam evidenciar as alterações em um processo normal de produção, identificando as falhas e oscilações, calculando, com fórmulas simples, os limites de controle para que sejam utilizados os dados prévios, os dados variáveis são originários dos resultados atingidos. Eis os principais benefícios da carta ou gráfico de controle:

- Aumento na gratificação dos produtos que são capazes de satisfazerem as exigências dos clientes;
- Diminuição dos custos;
- Melhoria dos processos
- Diminuição de resíduos e retrabalho.

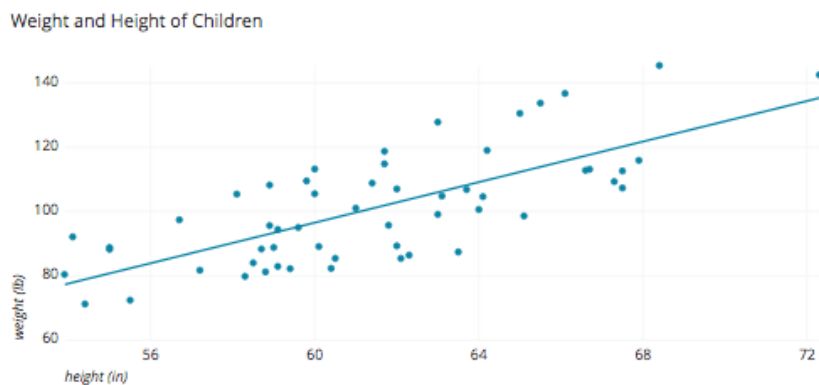
FIGURA 8 - CARTAS OU GRÁFICOS DE CONTROLE



FONTE: <http://www.portalaction.com.br/control-e-estatistico-do-processo/graficos-ou-cartas-de-control-e>

Outra ferramenta muito utilizada é o **diagrama de dispersão** que é voltada para área gráfica, que visa analisar o comportamento de eventos, examinando os eixos numéricos (quantitativos) que são apresentados, ele é executado em um processo produzido da empresa, sendo possível medir as variáveis como, volume, quantidade, espaço e tempo, os eventos são relacionados a resultados matemáticos, por exemplo: Peso x Altura, Quantidade a ser produzida x Custo; etc.

FIGURA 9 - DIAGRAMA DE DISPERSÃO



FONTE: <https://caetreinamentos.com.br/blog/ferramentas/o-que-e-diagrama-dispersao/>

Por fim, temos **Six Sigma**, que se trata de um método gerencial de planejamento, com foco em resultados de qualidade e financeiros, visando promover

pontuais mudanças nas empresas, que buscam sempre a melhoria dos processos, produtos e serviços que são ofertados pela empresa, agindo de forma contínua, basicamente sendo uma ferramenta voltada, diretamente, à satisfação do cliente, em sua totalidade. Desfrutando dos seguintes benefícios:

- Redução de custos;
- Fidelização dos clientes;
- Maior envolvimento entre o pessoal;
- Maior produtividade

FIGURA 10 - SIX SIGMA



FONTE: <https://www.softexpert.com/pt-br/solucao/six-sigma/>

As ferramentas que são utilizadas na gestão de qualidade podem ser utilizadas de formas isoladas ou até mesmo em conjunto, de acordo com as necessidades de cada segmento, concebendo para que os processos da empresa tenham resultados positivos e corretos.

3.2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Camargo e Dias (2003), afirmam que o termo estratégia foi usado há 3.000 anos pelo General Chinês Sun Tzu, pouco se sabe a respeito de sua vida, ele que escreveu um livro, cuja tradução de “A Arte da Guerra”, eu foi publicado em 1772, a obra foi mantida viva por mais de dois mil anos até ser entregue ao Padre Jean Joseph Maria Amiot, por um missionário jesuíta, trazendo a obra para o mundo ocidental.

O livro fala sobre planejamento, estratégia e suas ideias foram adotadas em esfera pública e privada, a ideia central do pensamento estratégico de Sun Tzu é basear-se na lógica de que uma estratégia com êxito é aquela que se consegue sem o uso de armas, sendo assim, a arte suprema da guerra não se trata diretamente de guerra, mas sim usar uma estratégia que permita a vitória sem a necessidade de um confronto armado.

Estratégia pode ser definida por várias formas, segundo Pasquale (2012, p. 107) para que os objetivos sejam alcançados é necessário que seja determinado qual a estratégia deva ser adotada, mesmo que as estratégias consistam em ações que as organizações devam realizar para atingir os referentes objetivos.

Para Oliveira (2004, p. 424), estratégia é um caminho adequado para alcançar os objetivos, de uma maneira diferenciada, no melhor posicionamento que a empresa pode oferecer em seu ambiente.

Mas, afinal, o que é estratégia?

Com origem no grego, *strategia*, significa plano, manobra, método, para alcançar um objetivo ou resultado específico, pela sua origem, a palavra está diretamente ligada a tendência militar, econômica, psicológica ou até mesmo na política, em busca de uma defesa para proteção de um país contra ameaças.

Já Maquiavel, estabelece uma estratégia de ligação próxima, entre política e militar, durante a guerra, pela Segunda Guerra Mundial, todos os avanços tecnológicos foram responsáveis pelas mudanças das estratégias militares, criando tipos de guerra. Maquiavel e Sun Tzu tinham muito em comum no uso dos conceitos basilares do planejamento estratégico, contudo, a diferença dos contextos faz com

que Maquiavel se destaque na importância na arte da guerra ser lesada como uma tarefa de Estado, sendo uma tarefa pública e estratégia indelegável.

Como existem uma infinidade de significados para estratégia, escolher a melhor vai depender dos objetivos que pretende atingir, são decorrentes das necessidades de uma empresa, Chiavenato (2003): A atitude estratégica é o compromisso que assegura a utilização da melhor maneira possível dos resultados anteriores do planejamento estratégico.

Ainda seguindo o pensamento de Chiavenato (2003, pp. 72-73): representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir metas no ambiente competitivo.

Um dos conceitos de estratégia mais utilizados é o de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), que definem estratégia como, o plano da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de uma organização.

Em um mundo corporativo, cada vez mais competitivo, é essencial para as empresas que tenham uma boa estratégia de competição, sendo uma forma de atuação, onde a empresa está sempre em competição com outras, agindo em união às suas estratégias, pretendendo confrontar vantagens à empresa em relação a concorrência.

3.2.2 O QUE É ESTRATÉGIA DE QUALIDADE? E QUAL A SUA FINALIDADE PARA AS EMPRESAS?

Estratégia de qualidade é um sistema completo de gerenciamento de negócios, onde as mudanças frequentes em relações empresariais que exigem um esforço para as empresas aumentarem sua competitividade.

A qualidade é uma questão muito importante nos dias atuais, a busca pelo melhor vem sofrendo constantes mudanças, onde um paradigma exclusivamente técnico é deixado de lado, as empresas começam a ter redução de perdas, desperdícios, prazo de entrega, retrabalho e ausência de reclamações, reflexos favoráveis da qualidade quando é atingida.

Visando a melhoria, estratégias como TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Reengineering), JIT (Just in Time), são adotadas por uma empresa para aumentar sua competitividade, com o uso de estratégias de

qualidade, o intuito de procurar identificar causas dos principais problemas e colocar em prática um plano adequado de ação, possibilitando que a empresa alcance suas metas e melhore seu desempenho empresarial, buscando melhor lugar perante a concorrência.

Para desenvolver estratégia de qualidade, a empresa deve investir em uma Gestão de Excelência, criando uma metodologia organizacional, dividindo as tarefas entre os colaboradores a empresa só tem a crescer, serão definidos os objetivos para cada etapa da estratégia, os responsáveis por ela e como será a comunicação para todos, lembrando de ser uma forma eficaz.

Todo processo deverá ser definido com as atividades e procedimentos que vão compor as estratégias, quando a implantação desse processo, tem resultado, é possível modificar, adaptar ou instalar esse sistema, em outros departamentos, ou seja, existe um setor experimental, que se obter êxito, será implementado nos demais.

É lógico que todo processo demanda de riscos e falhas, e isso, tem sua parcela de importância, para a criação de planos de imprevistos, aumentando a previsibilidade de eventos negativos, trazendo mais confiança a equipe.

A valorização dos profissionais é um dos pilares da estratégia, um grupo unido tem forças para buscar a excelência, um bom ambiente de trabalho motiva os funcionários ao crescimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível notar, nas últimas décadas, que a gestão de qualidade tem se configurado como uma grande estratégia de competitividade pelas empresas e organizações, diante disso, um sistema de qualidade bem implantado traz triunfo nas organizações.

Este trabalho teve por objetivo analisar os processos de manutenção na gestão de qualidade em âmbito empresarial, buscando entender os principais fatores que vem a impactar no sucesso de um sistema de gestão de qualidade.

Para que as empresas alcancem seus objetivos, é necessário que tenha a adoção de um controle de eliminação de desperdícios como uma de suas prioridades, juntamente com um modelo de melhora contínua, aprimoramento de colaboradores.

Para melhoria da qualidade, uma organização deve levar em consideração os custos associados à obtenção de qualidade, deixando claro que, os objetivos dos programas de melhoria não são apenas para atender o padrão de exigência dos clientes, mas também, realizar processos em um menor intervalo de tempo e um baixo custo.

O custo vai sempre ser uma medida real do esforço para se obter a qualidade, ou seja, é o principal objetivo de uma gerência em um produto ou serviço competitivo, o equilíbrio entre qualidade e custos, uma análise de custos se enquadram como uma ferramenta importante da administração, os custos da qualidade também estão ligados diretamente com as definições, criações e controles de qualidade, todos relacionados com as falhas nos requisitos de produção mesmo que o produto já se encontre nas mãos do cliente.

É notável que as organizações se esforçam em agregar a qualidade a todo o processo produtivo que gera uma nova era no esforço pela qualidade, criando, a partir disso, novas posturas gerenciais e prioridade, a presença da qualidade nas gestões, nos produtos e nos serviços, depende de um grande envolvimento do quadro de pessoal, uma vez que, são a alma da empresa, praticando remunerações justas e motivando os funcionários a buscarem melhorias pessoais e profissionais.

Alcançar uma gestão de excelência através de estratégias de qualidade, é necessário que usem sistemas e métodos que vão apresentar máxima eficiência em processos diários e a longo prazo de uma empresa.

Pode-se dizer que a implantação de gestão de qualidade trouxe benefícios significativos para o âmbito empresarial, não só na questão da qualidade, mas também na melhoria de produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000:2005**: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005. 35 p.

CARPINETTI, Luiz C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total: Gestão e Sistemas**. Editora: Makron Books. São Paulo. 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Dados e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Atlas, 2008. 6ª Edição.

GESTÃO DA QUALIDADE: ERAS E FUNDAMENTOS. Portal da Administração. 2015. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2015/11/gestao-da-qualidade-fundamentos.html>

IMAI, MASSAKI. **Kaizen a estratégia para o sucesso competitivo**. Imam, 1990.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 1-164.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo. Atlas, 2000. 5ª Edição.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Atlas, 2012.

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. **O que é PDCA? Ferramentas da Qualidade**, 2018. Disponível em <https://ferramentasdaqualidade.org/pdca/>. Acesso em 24 de jul. de 2020.

SOUSA, V. **Sistema de gestão da qualidade**. Repositório Comum. 2012. Disponível em: < <http://comum.rcaap.pt/>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

Sobre Administração: Princípios do 5S. Disponível em: <<https://sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/>> Acesso em 26 de jul. de 2020.

TZU, Shun. **A arte da guerra**. Tradução do chinês para o inglês por Samuel B. Griffith e para o português por Gilson César Cardoso de Souza e Klauss Brandini Gerhardt. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.