

Percepção e utilização da qualidade em processos nas Micro e Pequenas Empresas Varejistas formalizadas do município de Tangará da Serra – MT.

Leidimara da Silva Santos <leidi_tga@hotmail.com>
Diego José Rufino de Souza <djrdesouza@hotmail.com>
Adelice Minetto Sznitowski <adeliceadm@gmail.com>
Camyla Piran Stiegler Leitner <camyla.piran@gmail.com>

Resumo: No cenário atual de alta competitividade, a qualidade é uma importante dimensão estratégica e uma das chaves para a sobrevivência das organizações modernas. O presente estudo, objetivou identificar a percepção dos proprietários de Micro e Pequenas Empresas (MPE'S) Varejistas formalizadas de Tangará da Serra – MT quanto ao gerenciamento da qualidade aplicada aos processos desenvolvidos. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e coleta de dados a partir de questionário aplicado a quatrocentos e vinte seis (426) empresários locais. Desse modo foi possível relatar o desconhecimento dos mesmos referente à aplicação, gestão e mensuração dos resultados que a qualidade em processos pode gerar para empresa. Sendo assim, torna-se pertinente indicar algumas ações necessárias para mudar a realidade encontrada.

Palavras-chave: Qualidade; Processos; Varejistas.

Perception and use of quality processes in Micro and Small Enterprises Retailers formalized the city of Tangará da Serra - MT.

Abstract: In today's highly competitive, quality is an important strategic dimension and a key to the survival of modern organizations. This study aimed to identify the perception of the owners of Micro and Small Enterprises (MSEs) Retailers formalized Tangará da Serra - MT on the quality management applied to the processes developed. To this end, we used literature search and collection of data from a questionnaire applied to four hundred and twenty six (426) local entrepreneurs. Thus it was possible to report the lack thereof concerning the implementation, management and measurement of results that quality processes can generate for the company. Therefore, it is pertinent to point out certain actions required to change the actual situation.

Keywords: Quality; Processes; Retailers.

1. Introdução

A qualidade é uma filosofia de gestão empresarial, um modelo de gestão empresarial ou, um modelo de gestão administrativa, que visa atingir permanentemente a melhoria de seus produtos ou serviços oferecidos, por meio da mudança dos processos produtivos, de uma mudança cultural e do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores (NETO; CAMPOS, 2006). Algumas empresas também vêem a qualidade como uma ferramenta para a

redução dos custos ou para a melhoria de sua imagem junto ao mercado consumidor e como consequência, transformam suas marcas e produtos em uma referência mundial.

Segundo Paladini (2000), de todos os componentes operacionais das organizações que sofreram alterações por força da adoção do conceito da Qualidade, o que registrou o impacto mais visível foi a gestão da qualidade no processo. Esse modelo gerencial centra sua atenção no processo produtivo em si, partindo do pressuposto segundo a qual a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo.

Para isso, se faz necessário que as organizações conheçam de que forma aplicar e mensurar os resultados originados da qualidade nos processos desenvolvidos. E como reflexos as mesmas poderão obter a ascensão em sua lucratividade e competitividade, gerando renda e emprego para os municípios onde estão inseridas.

Tendo como parâmetro os autores citados quanto a relevância e aplicação da qualidade de modo sistêmico nas organizações, realizou-se nos meses de janeiro a março de 2010, com 426 proprietários de Micro e Pequenas Empresas varejistas formalizadas de Tangará da Serra – MT, pesquisa sobre a percepção da qualidade nos processos desenvolvidos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Abordagens Conceituais da Qualidade

Segundo Neto; Campos (2006) a qualidade tem origem do latim “*qualitate*” e significa propriedade, característica, também pode designar o atributo ou condição das coisas ou pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Numa escala de valores, a qualidade permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa. Assim, apesar da evolução do conceito e das inúmeras definições que surgiram no decorrer do tempo, os princípios pregados na atualidade matêm suas origens. Percebe-se então, que a importância da qualidade advém da própria experiência do homem.

Num cenário de alta competitividade, a qualidade é uma importante dimensão estratégica e uma das chaves para a sobrevivência das organizações modernas. O que se pode considerar como mais recente é a preocupação com o processo. Não somente o processo fabril, mas também com todos os processos de que a empresa dispõe para atender e satisfazer os consumidores.

Paladini (1997) menciona que dificilmente será encontrada uma definição de qualidade com tanta propriedade em tão poucas palavras quanto fez Juran e Gryna (1991), ao conceituarem como *fitness for use* (adequação ao uso). Talvez esse seja um dos conceitos mais disseminados na literatura sobre o tema.

A qualidade apresenta-se como uma das principais responsabilidades gerenciais, necessitando do comprometimento, conscientização e conseqüente envolvimento de todos os níveis. Para isso as funções gerenciais em qualidade devem ocorrer com planejamento e melhoria constante, através de metodologias de resolução de problemas que ocorram em processos desenvolvidos.

Para Crosby (1994) um sistema de qualidade deve ser construído através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas, periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos, como elementos indicadores de necessidades concentração de esforços. Daí a importância de se conhecer quais são os processos desenvolvidos e avaliar quais os resultados os investimentos e esforços aplicados na área estão retornando à empresa.

Já Garvin (1984) prefere, em vez de um conceito, adotar diversas dimensões da qualidade. Identificou, então, oito delas: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Afirma que cada categoria é estanque e distinta, pois um produto ou serviço pode ser bem cotado em uma dimensão, mas não em outra, estando em muitos casos inter-relacionadas. Frisa também que, como conceito, a qualidade existe há muito tempo, porém apenas recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Ainda de acordo com Garvin (2002), podem-se identificar cinco abordagens principais para a definição da qualidade, sendo elas: abordagem transcendental, abordagem fundamentada no produto, abordagem fundamentada no usuário, abordagem fundamentada na produção e abordagem fundamentada no valor.

Pode-se perceber nas abordagens sobre qualidade apresentadas, enquanto modelo de gestão administrativa sua transformação ao longo da história, adequando-se dessa forma as exigências do mercado. Certamente a mesma continuará a se transformar nos anos vindouros, com objetivo principal de atender as exigências de uma sociedade em transformação, onde as necessidades humanas se alteram e ampliam-se.

2.2 Planejamento e Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade envolve as atividades da função gerencial que determinam a política de qualidade, os objetivos, as responsabilidades e as colocam em prática por intermédio do sistema de qualidade, do planejamento da qualidade, do controle da qualidade, da garantia da qualidade e da melhoria da qualidade. (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2006, p. 65).

A atividade do planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade. Planejar a qualidade significa exatamente “tomar decisões sem as pressões que a urgência do momento requer, ou seja, tomam-se decisões com certa folga em relação ao momento em que deverão ser implantadas. O planejamento da qualidade elimina ações improvisadas, e significa principalmente, selecionar, com calma e convicção, a melhor forma de atender ao mercado”. (PALADINI, 2000, p. 101).

Para Juran (2009), até os anos 80 o planejamento estratégico de negócios raramente incluía o planejamento da qualidade. Este existia, mas ao nível do “Q Pequeno”. O escopo era estreito, sendo confinado a entidades operacionais selecionadas, como as fábricas. Os anos 80 testemunharam uma importante tendência no sentido da adoção do conceito de planejamento estratégico da qualidade. O autor acredita que as empresas devem adotar o conceito do Q Grande para a sobrevivência competitiva e deve ampliar seu planejamento de negócios para que inclua o planejamento estratégico da qualidade. Essas tendências poderão se acelerar e nas décadas futuras dominar todas as atividades relacionadas à gerência para qualidade.

Para uma organização ser realmente eficaz, cada uma de suas partes deve trabalhar em conjunto, de maneira adequada. Cada setor, cada atividade, cada pessoa da organização afeta e é afetada pelos outros. Os erros têm a possibilidade de multiplicar-se, e a falha em atender aos requisitos em uma área cria problemas em outras, levando a mais erros, a mais problemas e assim por diante. Os benefícios de fazer certo da primeira vez em todas as áreas é enorme. (OAKLAND, 1994, p 28)

Paladini (2000) apresenta um modelo de planejamento da qualidade e afirma que esse esquema proposto deve satisfazer aos requisitos gerais do processo de gerenciamento da

qualidade, independentemente do tipo de empresa. O modelo é composto de seis fases: política de qualidade, diagnóstico, organização e administração, planejamento, implantação e avaliação.

Para Oakland (1994) cada empresa deve desenvolver e estabelecer sua política e tornar possível sua implementação. O conteúdo dessa política deve ser divulgado para todos os funcionários. A preparação e implementação de uma política da qualidade adequadamente planejada, junto com a monitoração contínua, viabilizam uma produção ou serviço mais uniforme, minimizam os erros e reduzem os desperdícios.

Portanto, o planejamento da qualidade é elemento essencial para o gerenciamento da qualidade e qualquer organização que se propõe a implantar Programas de Gestão da Qualidade.

2.3 Qualidade em Processos

O funcionamento de uma organização está baseado em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas. A satisfação das partes interessadas é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos para os produtos e serviços e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor. (FNQ, 2006, p 17).

A Gestão da Qualidade no processo deve ser inserta na Gestão da Qualidade. Em outras palavras: a meta das mudanças do processo deve sempre contemplar maior adequação do produto ao uso. Fica caracterizado o objetivo básico da Gestão da Qualidade no processo (atenção ao cliente) e definida a estratégia que se pretende para atingi-lo (otimização do processo produtivo). (PALADINI, 2000, p 34).

Shigunov Neto; Campos (2006), dentro da Qualidade agrega-se uma nova fase denominada de Gestão Estratégica da Qualidade. Nessa fase a ênfase passa do controle do produto para o controle sobre o processo produtivo, de modo que toda a organização esteja envolvida e comprometida com os objetivos da qualidade, em específico, e com os objetivos da organização, em geral. Assim, a responsabilidade sobre a qualidade não é mais de um único setor e sob a direção de um grupo de pessoas, mas passa a ser responsabilidade de todos os setores e funcionários da organização. Enquanto que nas duas primeiras fases a ênfase recai sobre a localização dos defeitos agora se procura prevenir os defeitos ou as não conformidades. Dessa forma, a qualidade é assegurada pelo modelo de gestão adotado e utilizado.

Ainda Shigunov Neto e Campos (2006), paralelamente a esta transformação do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, transformando-se em uma vantagem competitiva. A empresa que soubesse fazer bom uso e propagar ao mercado que suas técnicas de produção e atendimento ao cliente eram exemplares e seguiam especificações previamente determinadas estavam predestinadas ao sucesso.

Não basta apenas que a empresa possua sistemas de controle de qualidade e padrões definidos para seus processos, sejam estes relacionados à produção de bens tangíveis ou às operações de serviços, nem procurar apenas a satisfação de seus clientes, ela deve ser representativa em sua comunidade, satisfazendo a toda sua rede de contatos (fornecedores, Governo, acionistas, investidores, etc) e buscando sua excelência organizacional por meio da qualidade (PALADINI, 2000, p 35).

Um programa de qualidade na empresa se dirige para o aperfeiçoamento de aspectos internos da empresa – processos, ações e estruturas que, ao serem refundidos, irão refletir diretamente na melhoria do produto e na eficiência dos métodos e técnicas com que esse é conseguido. O programa de qualidade trata, assim, de questões relativas: custos de produção, melhoria de processo de fabricação (...) maior rapidez de produção, menos desperdícios, menos defeitos no produto final, utilização otimizada do ferramental e do equipamento usado na produção. O programa normalmente trata também da melhoria do ambiente no qual as pessoas trabalham. (OLIVEIRA, 1994, p 32)

Oliveira (1994), partindo do pressuposto que qualidade é aquilo que o cliente percebe, desde que tenha conhecimento para julgá-la, os programas de qualidade das organizações traduzem este objetivo para suas ações internas, procurando não simplesmente atender as necessidades dos consumidores, mas também proporcionar menores custos, melhores processos, maior lucratividade e satisfação dos colaboradores.

3. Metodologia

Esta pesquisa foi classificada de acordo com Vergara (2009). A mesma propõe dois critérios básicos para divisão de pesquisas, que são quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, à mesma foi metodológica, pois “é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim” (VERGARA, 2009 p 42). Para isso foram realizadas visitas em empresas varejistas formalizadas de posse de um questionário que buscava identificar o conhecimento dos empresários em relação ao estudo desenvolvido.

Quanto aos meios, se desenvolveu como pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Ainda segundo Vergara (2009), a pesquisa de campo “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participando ou não”.

Neste sentido, a pesquisa foi realizada em Micro e Pequenas empresas formais de Tangará da Serra - MT, valendo-se de instrumento de pesquisa um questionário. Os questionários de pré-teste foram realizados no mês de Janeiro de 2010, em 30 empresas do comércio local. Posterior a isso 396 questionários foram aplicados entre os meses de Fevereiro e Março de 2010. O instrumento de pesquisa foi composto por dezesseis (16) perguntas fechadas, sendo que somente uma alternativa foi assinalada. Assim, a aplicação do questionário, junto ao levantamento bibliográfico, conseguiu mostrar qual a percepção dos empresários quanto a qualidade aplicada a processos.

Para identificar o número de questionários a serem aplicados foi utilizada uma planilha de inferência estatística. A população foi de 1.460 empresas (varejistas), conforme dados retirados de uma pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho no ano de 2009. A margem de erro foi de 4%, o nível de confiança 95%, proporção de 50% e desvio padrão de 1,96. Assim obteve-se como amostra 426 elementos a serem pesquisados.

O estudo caracterizou-se também como bibliográfico, o qual é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. (VERGARA, 2009). Para esta pesquisa os principais autores foram: Edson Pacheco Paladini (1995), Nigel Slack (2009), David Garvin (1984), Michael E. Porter (1989), Joseph M. Juran (2009), entre outros. Durante a pesquisa

também foi necessário apurar informações junto a registros da Associação Comercial e Industrial de Tangará da Serra-MT, Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo e também no Ministério do Trabalho.

4. Análise de dados

Como citado anteriormente, para apresentar a percepção dos empresários locais quanto ao gerenciamento da qualidade em processos, foram aplicados questionários entre quatrocentos e vinte seis (426) questionários, no período de Janeiro a Março de 2010.

A figura 01 apresenta a representatividade da qualidade (fatores) entre as Micro e Pequenas empresas entrevistadas.

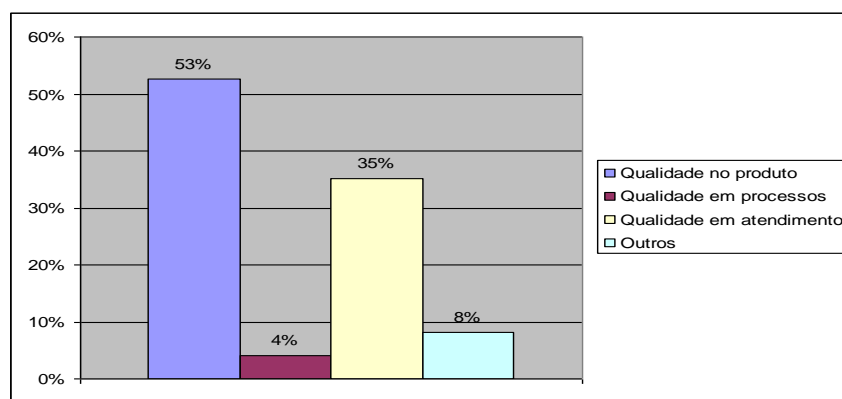


Figura 01 - Fatores que representam a qualidade para as Micro e Pequenas formalizadas de Tangará da Serra – MT, em janeiro/fevereiro/março de 2010

O resultado mostra que a maior parte dos empresários estão atentos em terem qualidade em seus produtos e no atendimento prestado aos clientes. Apenas 4% dos entrevistados entendem a qualidade representada através dos processos, sendo que segundo Paladini (2000), de todos os componentes operacionais das organizações que sofreram alterações por força da adoção do conceito da Qualidade, o que registra o impacto mais visível é a gestão da qualidade no processo.

A figura 02 identificou a percepção dos empresários em relação à importância da aplicação da qualidade nos processos internos desenvolvidos pela empresa.

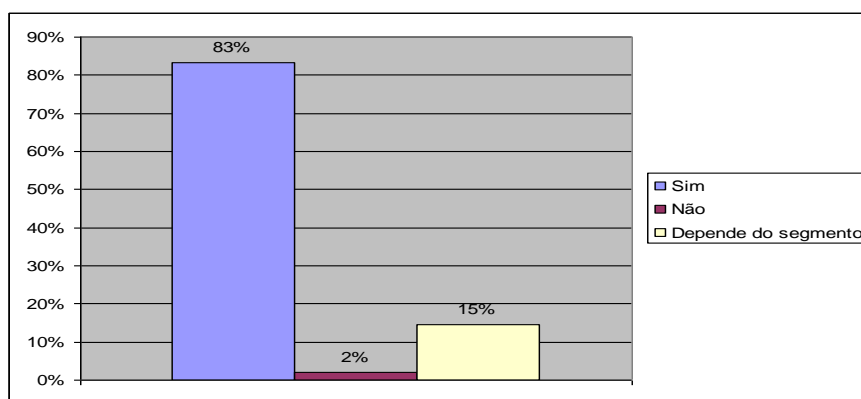


Figura 02 - Importância da qualidade aplicada aos processos internos desenvolvidos nas MPE's do comércio varejista de Tangará da Serra – MT nos meses de janeiro/fevereiro/março de 2010

O resultado mostra que os empresários consideram importante que seja aplicada a qualidade em processos internos, o que vai ao encontro a afirmação de Slack (2009, p 681), a

importância da qualidade tem sido mundialmente reconhecida como importante integradora de muitos aspectos de melhoria da produção. Reconhecendo isso várias instituições vêm estimulando a melhoria da qualidade por meio da criação de prêmios de qualidade.

A questão 03 questionava se os empresários sabiam como utilizar a qualidade aplicada em processos em suas empresas.

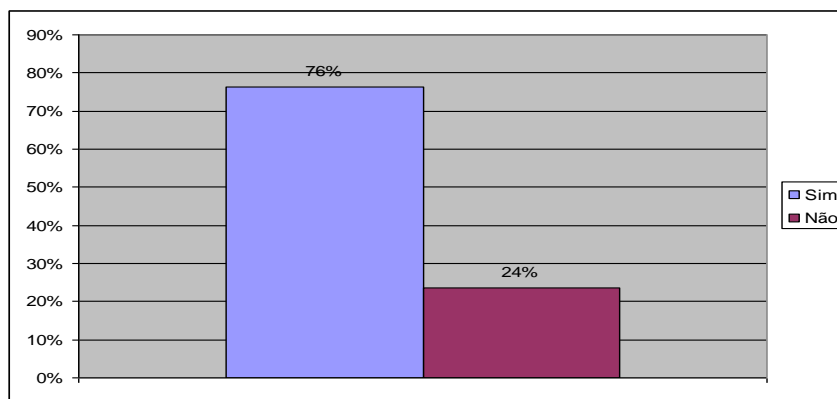


Figura 03 - Conhecimento por parte dos empresários em aplicar a qualidade em processos dentro das empresas varejistas do comércio de Tangará da Serra – MT nos meses de janeiro/fevereiro/março de 2010

Como exposto, os empresários dizem saber como aplicar a qualidade em processos. Porém, não possuem estes processos mapeados ou escritos, sendo assim, alguns apontamentos no sentido de que a maior dificuldade é no momento de mensurar os resultados que o investimento em qualidade ligado ao processo traz para a empresa.

Dentro deste contexto Paladini (2000) diz que planejar e mensurar a qualidade significa exatamente “tomar decisões sem as pressões que a urgência do momento requer, ou seja, tomam-se decisões com certa folga em relação ao momento em que deverão ser implantadas. O planejamento e gestão da qualidade elimina ações improvisadas, e significa principalmente, selecionar, com calma e convicção, a melhor forma de atender ao mercado”.

A questão 04 questiona se são aplicadas entre as Micro e Pequenas empresas entrevistadas alguma técnica ou ferramenta de qualidade nos processos desenvolvidos.

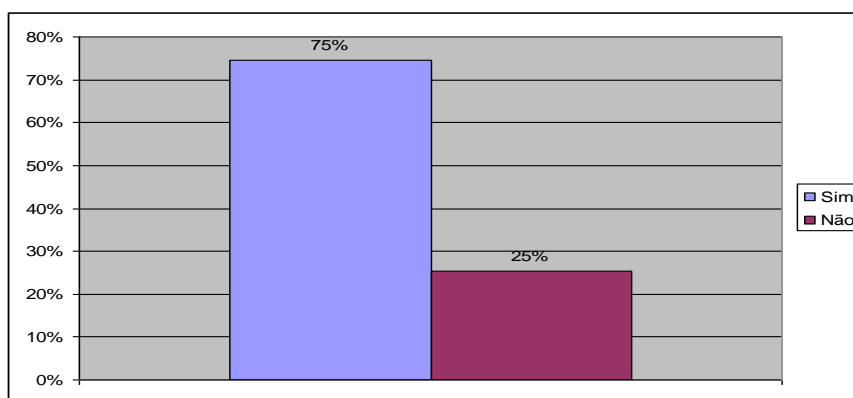


Figura 04 - Aplicabilidade de alguma técnica ou ferramenta de qualidade nos processos desenvolvidos pelo empresário e colaboradores nas MPE's entrevistas no município de Tangará da Serra – MT entre os meses de janeiro/fevereiro/março de 2010

Entre os empresários entrevistados a maior parte respondeu que aplica em suas empresas alguma técnica ou ferramenta de qualidade ligada a processos. Entre os apontamentos pode-se levantar que as técnicas mais utilizadas são: otimização de tempo em

relação ao atendimento ao cliente (tentar atender mais que um cliente de uma vez) e diminuição de desperdícios nos produtos comercializados, porém estas ações não podem ser consideradas efetivamente ferramentas da qualidade.

Para Ishikawa (1986), 95% dos problemas de uma empresa podem ser resolvidos com a utilização de ferramentas de qualidade, sendo importante ter o conhecimento destas técnicas, que devem ser conhecidas e aplicadas rotineiramente por todos (proprietários, colaboradores e clientes).

A pergunta 05 levantou se são realizadas reuniões para acompanhar como estão sendo desenvolvidos os processos internos e quais os resultados foram gerados.

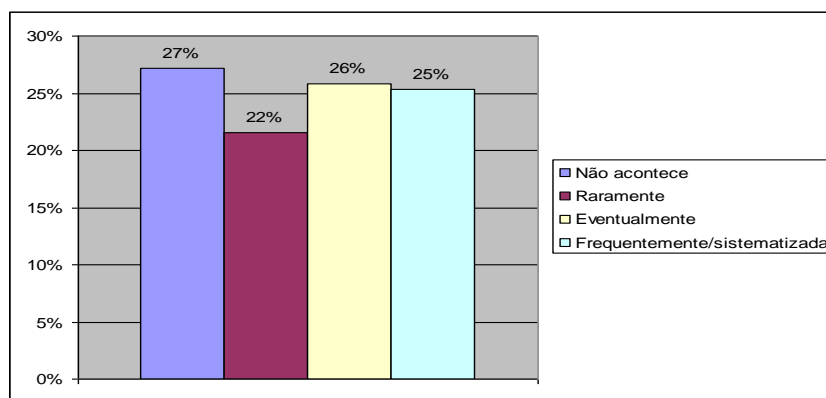


Figura 05 - Realização de reuniões para acompanhar como estão sendo desenvolvidos os processos internos nas Micro e Pequenas empresas entrevistadas no município de Tangará da Serra – MT entre os meses de janeiro/fevereiro/março de 2010

Conforme demonstrado (Fig. 05), os empresários realizam investimentos e sabem como aplicar alguns aspectos da qualidade nos processos internos desenvolvidos. Cerca de 27%, a maioria dos entrevistados afirmam que não é realizada nenhuma reunião para mensuração dos resultados alcançados referente a aplicação da qualidade nos processos internos.

Observa-se então que os empresários apontam como maior dificuldade a mensuração dos resultados alcançados através deste investimento. Assim, por não saberem se está acontecendo um aumento na lucratividade e se o cliente está sendo fidelizado pela empresa, os empresários perdem o estímulo em realizar investimentos.

Segundo Oliveira (2010), as pesquisas e avaliações são úteis e indispensáveis à empresa. Elas refletem a distância entre a expectativa criada antes da compra e a entrega do produto (ou do serviço), podendo-se considerar, também, as influências da concorrência no comportamento do consumidor. Não basta só a visão mercadológica. A capacidade de transferir as habilidades e promover o compartilhamento das atividades cabe à qualidade, traduzindo em redução de custo e esforço de diferenciação na competição.

Na pergunta seguinte (Fig. 06) foi questionado por quem é avaliada a qualidade das operações desenvolvidas pela empresa.

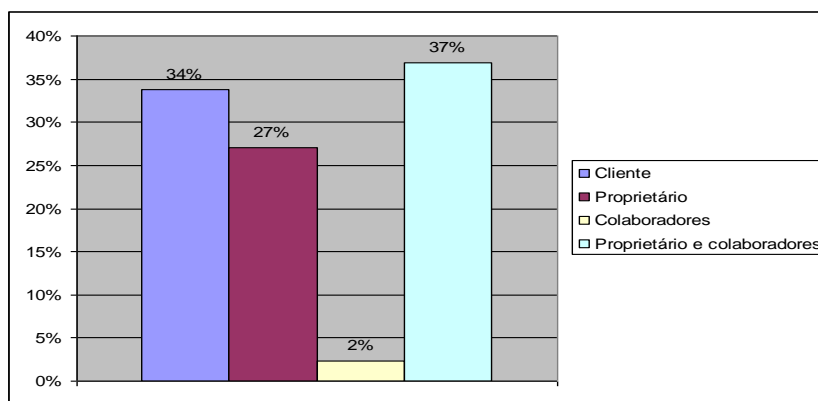


Figura 06 - Avaliação da qualidade nos processos desenvolvidos entre as MPE's formalizadas de Tangará da Serra – MT entre os meses de janeiro/fevereiro/março de 2010

Através do resultado apresentado, pode-se notar que o processo de avaliação na maioria das empresas entrevistadas está sob responsabilidade dos proprietários e colaboradores. Segundo eles, os clientes são questionados esporadicamente quanto à qualidade do produto ou serviço oferecido, atendimento, entre outros, porém a avaliação final acontece internamente.

A questão seguinte (Fig. 07) perguntou se as empresas possuem formalizado (escrito), as maneiras a serem desenvolvidos os processos internos.

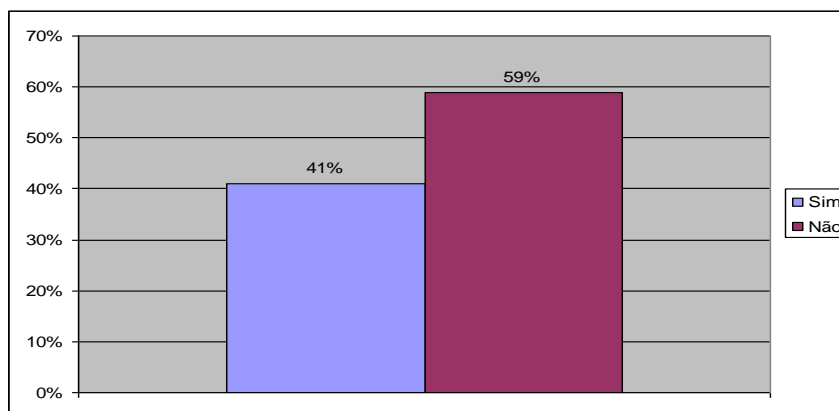


Figura 07 - Empresas que possuem formalizado o modo de desenvolvimento dos processos internos em Tangará da Serra – MT no período de janeiro/fevereiro/março de 2010

Através do resultado apresentado notou-se que 59% das empresas não possuem formalizado o modo de desenvolvimento de suas atividades internas. Esse fator, uma vez sendo aplicado pode oferecer ao empresário e seus colaboradores melhores resultados, através de um trabalho assertivo e ligado aos objetivos da empresa.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007), toda organização é um sistema. Ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis.

Para a Fundação, mapear os processos de uma organização é muito mais do que um simples retrato da lógica de entradas e saídas entre pessoas, cargos, departamentos, gerências ou áreas. É um exercício de reflexão e debates cujo objetivo é retratar fielmente, através de fluxogramas ou qualquer outra ferramenta visual existente, como ocorrem os trâmites

internos, quais são os seus pontos fracos, onde estão as incongruências pontuais, como ocorrem os fluxos de informações (em meio eletrônico e físico), quais são as responsabilidades por cada etapa, e, principalmente, quais são as entregas efetivas que constituem os produtos dos clientes internos das organizações.

Considerações finais

Através do desenvolvimento da pesquisa identificou-se que os empresários de Tangará da Serra – MT acreditam no potencial do comércio local e estimam que o crescimento para o mesmo seja maior, comparado ao ano de 2009. Porém enxergam a necessidade por capacitações específicas que possam auxiliá-los na estruturação de estratégias empresariais consolidadas. Dentre estas capacitações as mais citadas foram, gestão estratégica e/ou qualidade, gestão financeira, empreendedorismo.

Identificou-se também que, a maioria dos empresários consideram que a aplicação da qualidade em processos é de suma importância para o desenvolvimento da empresa, porém ao responder o questionário muitos não sabiam exatamente o que era qualidade em processos e por isso não sabem mensurar os resultados, deixando de perceber os reflexos positivos de seus investimentos.

Quase a totalidade dos empresários (98%) informou que desejaria participar de algo que os levassem a conhecer melhor a qualidade e as ferramentas a serem utilizadas para sua gestão e que investiram nas empresas nesta área com foco a aumentar sua lucratividade e competitividade no mercado.

Sendo assim, mesmo comércio local tendo perspectiva de crescimento e saiba da importância da qualidade em processos, é necessário que os empresários e seus colaboradores passem por um ciclo de aprendizagem sobre o assunto. Uma sugestão seria a implantação de Programas de Melhoria da Qualidade nas empresas com intuito de reduzir os índices de reclamações em relação aos produtos e serviços e proporcionar aos clientes vantagens e benefícios que pudessem superar suas expectativas.

A aplicação deste programa poderia acontecer na forma de cursos, palestras, workshops e seminários estruturados para atender à necessidade de cada empresa. E que após a realização dos mesmos a empresa pudesse ser acompanhada deste o processo de implantação até o desenvolvimento e melhoramento contínuo da qualidade em processos. Deste modo, seriam preparados para estruturar melhor a gestão organizacional, o que teria reflexos positivos entre os clientes internos e externos.

Referências

- CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3ª ed., São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 1998.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo: 2006.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Processos**. São Paulo, FNQ, 2007.
- GARVIN, D. A. **What Does Product Quality Really Mean**. Sloan Management Review, USA, Fall 1984.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados cidade de Tangará da Serra, Mato Grosso**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 set. 2009, 17:46.

ISHIKAWA, K. **TQC – Total quality control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IM&C Internacional, 1986.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KUBIAK, T. M. **Feigenbaum na qualidade: passado, presente e futuro**. Banas Qualidade, São Paulo, n. 164, p. 10-14, jan. 2006.

LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e Aplicações Usando Microsoft Excel em Português**. Tradução. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MUNIZ, Joel A.; ABREU, Agostinho R. de. **Técnicas de amostragem**. Lavras: Ed. da UFLA/FAEPE, 1999.

NETO, Alexandre Shigunov; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Manual de Gestão da Qualidade aplicado aos cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Cláudio Cinelli Lobo. **Quanto vale o cliente?**. São Paulo, 2004.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Evodio Kaltenecker Retto de. **Qualidade Segundo Garvin**. São Paulo: ANNABLUME, 1995.

REIS, L.F.S. Dias e MANÃS, A.V. **ISO 9000 – Implementação e gerenciamento para a Qualidade Total**. São Paulo: Érica, 1995.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.