



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA**  
**(A POLITÉCNICA)**

**Instituto Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias**

**Área Científica de Ciências de Gestão**

Curso de Licenciatura em Gestão de Empresas

**VALOR ACRESCENTADO PELO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE NO SUCESSO DAS PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS (PME)**

**Estudo de Caso: Avilar, Limitada, Maputo (2015-20)**

Fernanda Gladys Naftal

Código: 450721

Maputo

2023

Fernanda Gladys Naftal

VALOR ACRESCENTADO PELO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE NO SUCESSO DAS PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS (PME)

Estudo de Caso: Avilar, Limitada, Maputo (2015-20)

Monografia apresentada ao Instituto Superior Aberto – ISA, Unidade Orgânica Estruturante da Universidade Politécnica – A POLITÉCNICA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Empresas.

Orientador: Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

Maputo

2023

## Folha de Aprovação

Aos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a presente Monografia foi apresentada, numa defesapública, na qual se lavrou uma Acta onde consta que a autora foi aprovada com a classificação de \_\_\_\_\_ valores, feita pelas seguintes Membros de Júri:

Presidente: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

Arguente: \_\_\_\_\_

Maputo, aos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## **Declaração de Autoria**

Eu, Fernanda Gladys Naftal, declaro por minha honra, que o presente trabalho é resultado da minha própria investigação e das orientações do meu supervisor, e que nunca foi apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, Nacional ou de outro País.

Maputo, 31 de Janeiro de 2023

---

(Fernanda Gladys Naftal)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, as minhas irmãs, e ao meu companheiro. Em especial a minha mãe Amélia Sebastião Zefanias Naftal e ao meu Companheiro António José de Albuquerque Rebelo Nunes, pois é por eles que me esforço para alcançar os meus objetivos da melhor forma possível para que possam orgulhar-se dos meus feitos todos os dias.

Amo-vos muito e obrigada por tudo.

## Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar à Deus pelo dom da vida, protecção, entendimento e força ao longo de todo meu percurso estudantil.

Aos meus pais e irmãs, pelo apoio incondicional, ensinamentos, amor, carinho, pela sua dedicação a mim, por me terem dado forças, suporte emocional e financeiro que foi essencial a continuação dos meus estudos.

Ao docente Juvêncio Lina Rungo Naife por ter aceite supervisionar-me neste trabalho, pela paciência que teve comigo durante a elaboração do trabalho e pela sua contribuição na concretização deste trabalho. Igualmente, a todo Corpo Docente do curso de Administração e Gestão de Empresas pelos ensinamentos proporcionados a mim durante o meu processo estudantil, o meu muito obrigado. De igual modo, a equipa de trabalhadores da ISA, a Licenciada Rita Reunidas, o Sr. Leonardo (ambos do Registo Académico), e aos técnicos Arthur Delfim e o Ivo Simões, por sempre darem o seu suporte.

Ao meu filho, João Paulo Ferreira Nunes, que esteve ao meu lado e ficava sempre preocupado se consegui realizar as provas, se a internet "caiu" e se os resultados foram positivos (obrigada meu Paulinho).

Agradeço, de forma especial, ao meu parceiro, António José de Albuquerque Rebelo Nunes, pela participação activa na minha vida académica e pessoal, pelo seu auxílio nos diversos momentos e pelo apoio moral que sempre me deu, e por cumprir com a promessa que fez à minha mãe.

E a todos que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para que a minha formação se tornasse uma realidade.

# **Parecer Técnico-Científico do Supervisor**

Da análise feita à Monografia de que a candidata **Fernanda Gladys Naftal** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a tecer as seguintes considerações:

## **1. Tema**

"Valor acrescentado pelo sistema de gestão da qualidade no sucesso das Pequenas e Médias Empresas."

## **2. Metodologia de investigação**

Baseada na Escola do Desenho, Escola do Pensamento Estratégico inserida na linha de pesquisa escolhida, a candidata utilizou, como paradigma de investigação, um itinerário claro e de fácil compreensão. A metodologia escolhida permite uma discussão sucinta dos fenómenos tal como estes se apresentam, de acordo com as variáveis em presença.

## **3. Apresentação do trabalho**

O trabalho está apresentado de forma correcta, à luz dos princípios orientadores emanados pelo Conselho Científico d'A Politécnica em Agosto de 2016, ainda em vigor.

## **4. Sintaxe e considerações finais**

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe e/ou semânticas. Do acompanhamento feito, constatei que a Candidata demonstrou um assimilável interesse ao longo da pesquisa, participação e motivação, tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação de conhecimentos teóricos.

O TFC tem o meu parecer positivo, aguardando, todavia, pelo estimável contributo da Revisão de Pares, para a posterior Discussão Pública.

Maputo, 31 de Janeiro de 2023

---

Lic. Juvêncio Naife

## Resumo

O presente trabalho intitula-se: "Valor acrescentado pelo sistema de gestão da qualidade no sucesso das Pequenas e Médias Empresas." O problema prende-se com a existência de PME que não possuem um SGQ e, como consequência, podem não conseguir satisfazer as necessidades presentes nem futuras dos clientes de forma contínua e, sobretudo, correm o risco de não poder atingir os seus objectivos acabando por ir à falência." Pergunta de partida: Qual é o valor acrescentado às PME pelo uso de um SGQ? Hipóteses:  $H_0$  - O SGQ não acrescenta valor ao bom desempenho das PME no que concerne a qualidade dos seus produtos e serviços assim como na satisfação dos seus clientes;  $H_1$  - O SGQ acrescenta valor ao bom desempenho das PME no que concerne a qualidade dos seus produtos e serviços assim como na satisfação dos seus clientes. O objectivo geral é analisar o contributo do SGQ no sucesso das PME. Objectivos específicos: (i) Identificar a necessidade de um SGQ na empresa Avilar, Lda., entre 2018 e 2020; (ii) Relacionar os princípios de GQ usados pela empresa Avilar, Lda. e os princípios de GQ geralmente aplicados; (iii) Avaliar o contributo do SGQ no valor da empresa Avilar Lda, nas variáveis satisfação dos seus clientes e desempenho da empresa. A metodologia baseia-se na pesquisa bibliográfica, na observação directa do ambiente de produção, marketing e distribuição da empresa Avilar Lda.. o universo é de 30 colaboradores da empresa e um número incógnito de clientes, do qual extraíram-se, por conveniência, 20 participantes, aos quais foi aplicado o questionário. Usou-se a escala de Likert, donde constatou-se que a empresa desvia-se ao não desenvolver acções correctivas do SGQ o que condiciona a melhoria contínua que é um dos princípios da GQ. Conclui-se que o SGQ acrescenta valor no sucesso almejado pelas PME mas não basta o facto de os resultados terem mostrado que a maioria os clientes está satisfeita com os produtos e serviços. A empresa segue os princípios de GQ focando as suas actividades no cliente, todavia, o ambiente organizacional da mesma ditou insatisfação de uma minoria dos clientes e dos próprios colaboradores, não se devendo endossar este desnível ao SGQ. Como corrolário, valida-se a  $H_1$ . Sugere-se às PME a cumprirem, na sua plenitude com o procedimento de acção correctiva plasmado no ciclo de implementação do SGQ, a manter o clima organizacional favorável.

**Palavras-chave:** Valor acrescentado; Sistema de gestão da qualidade; Sucesso; Pequenas e Médias Empresas.

## **Abstract**

*This research is entitled: "Value added by the quality management system in the success of Small and Medium Enterprises." Problem: there are SMEs that do not have a QMS and, as a consequence, may not be able to satisfy the present or future needs of customers on an ongoing basis and, above all, run the risk of not being able to achieve their objectives, ending up going bankrupt." Starting question: What is the value added to SMEs by using a QMS? Hypotheses:  $H_0$  - The QMS does not add value to the good performance of SMEs in terms of the quality of their products and services, as well as the satisfaction of their customers;  $H_1$  - The QMS adds value to the good performance of SMEs in terms of the quality of their products and services, as well as the satisfaction of their customers. The overall objective is to analyze the contribution of the QMS to the success of SMEs. Specific objectives: (i) Identify the need for a QMS at Avilar, Ltd., between 2018 and 2020; (ii) List the QA principles used by the company Avilar, Ltd. and generally applied QA principles; (iii) Evaluate the contribution of the QMS to the value of the company AvilarLtd, in the variables customer satisfaction and company performance, in the period under analysis. The methodology is based on bibliographical research, direct observation of the production, marketing and distribution environment of the company AvilarLtd. 20 participants, one member of senior management and the rest are employees and customers, to whom the questionnaire was applied. The Likert scale was used, from which it was found that the company deviates by not carrying out corrective actions in the QMS, which conditions continuous improvement, which is one of the principles of QA. It is concluded that the fact that the results have shown that most customers are satisfied with the company's products and services is not enough to show that it is on the right track. The company Avilar, Ltd., follows the principles of QA focusing its activities on the customer, however, the organizational environment of Avilar Ltd dictated dissatisfaction of a minority of customers and employees themselves, and this difference should not be endorsed by the QMS, so, as a corollary, validates  $H_1$ . It is suggested that SMEs fully comply with the corrective action procedure set out in the QMS implementation cycle, maintain a favorable organizational climate.*

**Keywords:** *Added value; Quality Management System; Success; Small and Medium Enterprises.*

## Abreviaturas, Acrónimos, Siglas e Símbolos

|                |  |
|----------------|--|
| <i>Et. al.</i> | E outros (autores)                         |
| H <sub>0</sub> | Hipótese nula                              |
| H <sub>1</sub> | Hipótese alternativa                       |
| ISO            | <i>International Standard Organization</i> |
| GQ             | Gestão da Qualidade                        |
| Lda.           | Limitada                                   |
| Ltd.           | <i>Limited</i>                             |
| p.             | Página                                     |
| PDCA           | <i>Plan, Do, Check, Act</i>                |
| PME            | Pequenas e Médias Empresas                 |
| SERVQUAL       | <i>Service Quality</i>                     |
| SGQ            | Sistema de Gestão da Qualidade             |

# Lista de Figura, Gráficos e Tabelas

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. - Ciclo do PDCA.....           | 10 |
| Figura 2. - Princípios da Qualidade..... | 24 |

## Lista de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. - Respostas dos colaboradores da Avilar Lda. à questão: Concorda que o sistema de gestão da qualidade é de extrema necessidade nas PME?.....   | 47 |
| Gráfico 3. - Respostas dos inquiridos sobre a proposição: SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas.....  | 49 |
| Gráfico 4. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar, Lda possui um sistema de gestão da qualidade.....   | 50 |
| Gráfico 5. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: Na empresa Avilar, Lda define-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspecção dos serviços.....                                  | 51 |
| Gráfico 6. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado?.....  | 52 |
| Gráfico 7. - Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado?.....                         | 53 |
| Gráfico 8. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas.....   | 54 |
| Gráfico 9. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?..... | 55 |
| Gráfico 10. - Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo..... | 56 |
| Gráfico 11. – Respostas dos clientes inquiridos à proposição: Os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade.....   | 57 |
| Gráfico 12. – Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os produtos e serviços da   |    |

|  |    |
|--|----|
| empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo.....  | 58 |
| Gráfico 13. - Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os clientes não estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar Lda..... | 59 |

## Lista de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Respostas dos colaboradores da Avilar Lda. à questão: Concorda que o sistema de gestão da qualidade é de extrema necessidade nas PME?.....  | 47 |
| Tabela 2. – Respostas à pergunta: <i>"Até que ponto concorda que o sistema de gestão da qualidade não permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes?"</i> .....   | 48 |
| Tabela 3. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas. ....   | 49 |
| Tabela 4. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar, Lda possui um sistema de gestão da qualidade. ....  | 50 |
| Tabela 5. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: Na empresa Avilar, Lda definem-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspecção dos serviços.....                                 | 51 |
| Tabela 6. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado?.....  | 51 |
| Tabela 7. - Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado?.....                         | 52 |
| Tabela 8. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas.....   | 53 |
| Tabela 9. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?..... | 54 |
| Tabela 10. - Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo..... | 55 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 11. – Respostas dos clientes inquiridos à proposição: Os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade. ....                              | 56 |
| Tabela 12. – Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os produtos e serviços da empresa Avilar Lda. mostram melhorias com o tempo.....                    | 57 |
| Tabela 13. - Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os clientes não estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda..... | 58 |

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| Declaração de Autoria.....  | ii        |
| Dedicatória.....  | iii       |
| Agradecimentos.....   | iv        |
| Parecer Técnico-Científico do Supervisor.....   | v         |
| Resumo.....   | vi        |
| <i>Abstract</i> .....   | vii       |
| <b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Processo de Investigação .....  | 2         |
| 1.2 Problema Investigado.....   | 3         |
| 1.2.1 Pergunta de partida e hipóteses .....   | 3         |
| 1.3 Objectivos da Investigação .....  | 4         |
| 1.3.1 Objectivo geral.....  | 4         |
| 1.3.2 Objectivos específicos.....   | 4         |
| <b>1.4 Justificativa .....</b>  | <b>4</b>  |
| 1.4.1 Relevância pessoal do tema .....  | 4         |
| 1.4.2 Relevância científica do tema.....  | 5         |
| 1.4.3 Relevância socioeconómica do tema .....   | 5         |
| 1.5 Organização do Trabalho .....   | 5         |
| <b>CAPÍTULO II -REVISÃO DA LITERATURA.....</b>  | <b>7</b>  |
| 2.1 Marco conceptual.....   | 7         |
| 2.1.3.1 Pequena empresa.....  | 12        |
| 2.1.3.2 Média empresa .....   | 12        |
| <b>2.2. Desenvolvimento Circunstancial, Descritivo e Detalhado do Fenómeno em Estudo.....</b> | <b>12</b> |
| 2.3.1 Sistema gestão da qualidade - SGQ .....   | 13        |
| 2.3.2 Princípios de Gestão da Qualidade.....  | 15        |
| 2.3.3 Norma ISO 9001:2008 .....   | 16        |
| 2.3.2 Requisitos da documentação .....  | 18        |
| 2.3.2.1 Manual da qualidade .....   | 18        |
| 2.3.2.2 Controlo dos documentos.....  | 19        |
| 2.3.2.3 Controlo dos registos .....   | 20        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.3.3 Responsabilidade da gestão.....   | 21         |
| 2.3.3.1 Comprometimento da gestão.....  | 21         |
| 2.3.3.2 Focalização no cliente.....   | 21         |
| 2.3.4 Política da Qualidade.....  | 21         |
| 2.3.6 Princípios da gestão da qualidade.....  | 23         |
| 2.3.8.2 Implementação de um sistema de gestão da qualidade em conformidade com a norma ISO 9001:2015..... | 29         |
| <b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....</b>  | <b>46</b>  |
| 3.1. Método de Abordagem.....   | 39         |
| 3.2 Observação.....   | 40         |
| 3.2.1. Revisão bibliográfica.....   | 41         |
| 3.2.2 Tipo de pesquisa.....   | 41         |
| 3.3 Participantes.....  | 41         |
| 3.3.1 Amostra.....  | 42         |
| 3.4 Instrumentos de Recolha de Dados.....   | 43         |
| 3.3.1 Questionário.....   | 43         |
| 3.3.1.1 Limitações de uso do questionário.....  | 43         |
| 3.5 Procedimentos.....  | 44         |
| 3.6 Considerações Éticas.....   | 44         |
| <b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS.....</b>  | <b>46</b>  |
| 4.1 Unidade Empírica de Análise: Empresa Avilar, Lda.....   | 46         |
| <b>CAPÍTULO V - DISCUSSÃO.....</b>  | <b>660</b> |
| 5.1 Discussão em Torno das Acções e Contributo do SGQ na Empresa Avilar, Lda.( (Avaliação Interna).....   | 62         |
| 5.2 Discussão em Torno da Satisfação dos Clientes da Empresa Avilar, Lda.(Avaliação Externa).....         | 64         |
| <b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....</b>   | <b>66</b>  |
| 6.2. Sugestões.....   | 67         |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 69         |



# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Segundo Pinto (2012) e Pires (2012), desde os tempos mais remotos da história que a qualidade foi uma preocupação de quem produzia, estando presentes "técnicas associadas à gestão da qualidade, como técnicas de planeamento, organização e controlo utilizadas pelos sumérios, egípcios, babilónios, chineses e gregos, e os sistemas de controlo centralizado e de comunicações utilizados pelos romanos", na construção das pirâmides, templos, teatros, monumentos e vias de comunicação.

Os SGQ têm o objectivo de verificar todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes. Nesse sistema, existem princípios e directrizes da qualidade, que são aplicados em cada processo que envolve o dia a dia da instituição. Através desses, é possível fazer a tomada de decisões de forma segura, pois, através das ferramentas utilizadas, o gestor poderá verificar os indicadores de desempenho da empresa, (Pires, 2012).

Várias empresas no mundo todo, utilizam o SGQ, para implantar novos processos, gerenciar e checar sua qualidade. Uma das razões da utilização desse sistema, é que consequentemente, um maior número de clientes tornam-se satisfeitos com a empresa. Além disso, há uma melhoria na imagem, no desempenho e na cultura organizacional. A satisfação dos clientes, a melhoria contínua dos processos de produção e dos produtos e, inevitavelmente, a obtenção dos melhores resultados, são apenas alguns dos desafios que as empresas de hoje têm de encarar. De forma a conseguirem responder a estas necessidades, as empresas têm procurado ferramentas de gestão interna que sejam capazes de acrescentar valor à organização e permitir dessa forma melhorar o rendimento dos processos, controlar eficientemente os custos operacionais e valorizar os recursos de que dispõem, (Pinto, 2012).

É neste contexto que entram os sistemas de gestão da qualidade que já assumiram grande importância ao nível empresarial. Embora o conceito de qualidade tenha evoluído ao longo das últimas décadas, conforme as diferentes mutações do próprio mercado, parece não haver margem para dúvidas de que assegurar qualidade continua a ser uma prioridade para a maior parte das empresas. Na verdade, as preocupações das entidades e corporações relativamente à qualidade foram evoluindo e complementando-se ao longo do tempo. Um sistema de gestão

da qualidade espera assim suportar a estratégia de toda a organização, a tomada de decisões e a melhoria contínua do processo produtivo e comercial.

Não é por acaso que a Norma ISO 9001, que disponibiliza um modelo de gestão de qualidade, é utilizada hoje por milhares de empresas por todo o mundo. Encarada como uma referência a nível internacional, independentemente da dimensão da organização ou da área de actividade em que actua, esta norma tem permitido otimizar a performance e a qualidade do serviço prestado pelas empresas. No entanto, a implementação de uma gestão de qualidade assume ainda mais importância se considerarmos uma série de outros benefícios alcançados.

## **1.1 Processo de Investigação**

Sendo a GQ de produtos e serviços numa empresa um assunto de extrema importância nos dias de hoje dadas as suas inúmeras finalidades trazendo também inúmeros benefícios, sobretudo para os negócios das empresas, há necessidade de se ilustrar de forma clara até que ponto esta ferramenta é essencial para o bom desempenho empresarial. Nessa óptica de ideias há que se dar um contributo em ilustrar o impacto do sistema de gestão da qualidade nas empresas e sobretudo como deve ser implantado esse sistema de forma que traga resultados desejados segundo os objectivos traçados em conformidade com a sua finalidade objectiva, (Pinto, 2012).

Não obstante, esta ferramenta tem sido “esquecida” por parte dos gestores empresariais, daí a razão de dedicar este trabalho para se encontrar ou aconselhar aos gestores empresariais nesta vertente, através de um estudo de caso.

O processo de investigação enquadra-se no âmbito do paradigma fenomenológico, de carácter qualitativo, para tal, seguiu-se a seguinte estrutura na investigação.

- Identificação do tópico a ser investigado;
- Delimitação do assunto;
- Levantamento bibliográfico ou revisão da bibliografia;
- Formulação do problema;
- Construção das hipóteses;
- Delimitação do universo;
- Selecção dos métodos e técnicas;

- Construção dos instrumentos de pesquisa; e,
- Considerações éticas.

## 1.2 Problema Investigado

Gil (1991, p. 49) explica que:

Um problema deve ser formulado como pergunta. Pois esta é a maneira mais fácil e directa de formular um problema. O acto de estruturar perguntas possibilita identificar o cenário que envolve o tema, aquilo que se quer pesquisar. A pergunta actua como um vector orientando o caminho, os métodos a serem utilizados no decorrer do trabalho.

“A maior parte das PME não tem um sistema de GQ e, como consequência, pode não conseguir satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes numa forma contínua e, sobretudo, corre o risco de não poder atingir os seus objectivos empresariais acabando por ir à falência.”

### 1.2.1 Pergunta de partida e hipóteses

Sendo assim, o problema desta pesquisa encontra-se estruturado em torno da seguinte pergunta de partida:

*- Qual é o valor acrescentado às PME pelo uso de um sistema de gestão da qualidade?*

Do mesmo modo, as hipóteses podem ser formuladas da seguinte forma:

Hipótese nula ( $H_0$ ): O sistema de GQ não acrescenta valor ao bom desempenho das PME no que concerne a qualidade dos seus produtos e serviços assim como na satisfação dos seus clientes.

Hipótese alternativa ( $H_1$ ): O sistema de GQ acrescenta valor ao bom desempenho das PME no que concerne a qualidade dos seus produtos e serviços assim como na satisfação dos seus clientes.

A ciência gera explicações questões do mundo dos fenómenos observados que depois submete a um processo de confirmação. Partindo de uma pergunta de partida, faz-se necessário dividir o estudo a fazer acerca da temática sob a forma de perguntas derivadas, pois as mesmas “decorrem

directamente do objectivo e especificam os aspectos a estudar” tornando a investigação por várias frentes, todas elas convergentes no mesmo objectivo, (Fortin, 2009, p. 101).

### **1.3 Objectivos da Investigação**

Marconi & Lakatos (2005, p.24) sustentam que “toda pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.” Definir objectivos de pesquisa consiste no desenvolvimento de uma pesquisa científica.

Os principais objectivos do trabalho de pesquisa ora proposto podem ser resumidos nos seguintes pontos:

#### **1.3.1 Objectivo geral**

- Analisar o contributo do sistema de GQ no sucesso das PME.

#### **1.3.2 Objectivos específicos**

- i. Identificar a necessidade de um sistema de gestão da qualidade na empresa Avilar, Lda., entre 2018 e 2020.
- ii. Relacionar os princípios de GQ usados pela empresa Avilar, Lda. e os princípios de GQ geralmente aplicados;
- iii. Avaliar o contributo do sistema de GQ no valor da empresa em estudo, nas variáveis *satisfação* dos seus clientes e *desempenho* da empresa, no período em análise.

### **1.4 Justificativa**

A escolha do tema é justificada pela sua relevância pessoal, científica e socioeconómica, detalhadamente explicadas, a seguir:

#### **1.4.1 Relevância pessoal do tema**

Como estudante do curso de licenciatura em Gestão de Empresas, o tema escolhido para pesquisa é fundamental porque está inserido nesta área de formação, ao mesmo tempo que resulta da intenção de aprofundar conhecimentos sobre o tema assimilado na sala de aula.

### **1.4.2 Relevância científica do tema**

Aprofundar o que os autores do pensamento sobre GQ defendem sobre o valor acrescentado do sistema de GQ às PME, no entanto uma etapabase que dá sucesso das mesmas, nomeadamentedeseenhoda empresa usada como unidade empírica de análise (Avilar, Lda.) esatisfação do cliente.

### **1.4.3 Relevância socioeconómica do tema**

O tema promove o acréscimo ao desempenho de qualquer PME. Visto nesta perspectiva, o tema é relevante na medida em que as PME estarão certificadas com normas ISO recomendadas internacionalmente e, daí, garantirem a qualidade total.

## **1.5 Organização do Trabalho**

- O Capítulo I apresenta as questões introdutórias como a apresentação do tema em estudo, a identificação do problema a investigar, os objectivos, as Hipóteses de apoio à investigação, a justificativa, a identificação das limitações e delimitações do trabalho, e a justificativa da escolha do tema;

- O Capítulo II apresenta a revisão da literatura. Este subcapítulo subdivide-se em (i) o marco conceptual, onde as palavras-chave são definidas, (ii) o desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo, (iii) o marco teórico, inclui um conjunto de teorias que servem de fundamentação e suporte explicativo à pesquisa, o posicionamento e as críticas do autor; (iv) e, o marco referencial que apresenta sucintamente os resultados da pesquisa de outros autores;

- O Capítulo III apresenta a Metodologia da Pesquisa (tipo de estudo e desenho da pesquisa), a população e a amostra, as técnicas empregues e os instrumentos de recolha de dados bem como os procedimentos seguidos no tratamento dos dados;

- O Capítulo IV apresenta os resultados da pesquisa, recolhido no estudo bibliográfico e documental, em arquivos que reportam o período 2018-20, objecto de análise;

- O Capítulo V apresenta a discussão dos resultados obtidos que consistiu num cruzamento dos dados através da técnica de triangulação (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o pensamento da autora da pesquisa); e,

- O Capítulo VI apresenta o corolário com as principais conclusões e as sugestões apropriadas ao estudo.

## **CAPÍTULO II -REVISÃO DA LITERATURA**

Serve o presente Capítulo para apresentar, através da revisão da literatura, o pensamento dos principais autores seleccionados para o nosso tema bem como o posicionamento da autora da presente Monografia.

### **2.1 Marco conceptual**

#### **2.1.1 Conceito de gestão da qualidade**

Paladini (2006) enfatiza que para definir correctamente qualidade, o primeiro passo é considerar como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço.

Feigenbaum (1994) define qualidade em produtos e serviços como a combinação de características de produtos e serviços em marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais em uso corresponderão às expectativas do cliente.

Para Crosby (1999) a qualidade é a conformidade com os requisitos, ou seja, os problemas da qualidade na verdade são oriundos da não conformidade. Para reforçar o conceito de qualidade, o autor coloca: se um Mercedes satisfaz todos os requisitos de um Mercedes, ele é um carro de qualidade. Se alguém está de acordo com o seu modelo padrão, ele é um carro de qualidade. O luxo, ou ausência, expressa-se em requisitos específicos, como o carpete ou o tapete de borracha. Neste sentido um produto de qualidade é aquele que atende as expectativas do cliente, podendo variar em diversos requisitos como, durabilidade, estética, preço, entre outros, dependendo do padrão de qualidade de cada um.

Para Juran (1991), a qualidade está ligada as características do produto que versam para as necessidades dos clientes proporcionando satisfação em relação a um determinado produto.

Na mesma linha de Juran, Barreto (2008) refere-se a um produto de qualidade como sendo aquele que atende o cliente com perfeição, de forma confiável, acessível, segura e também no tempo certo, ou seja, o projecto tem que estar correcto, sem defeitos, possuir baixo custo, permitindo segurança e deve ser entregue no tempo e quantidade certa. Neste contexto, a qualidade depende do padrão de exigência de cada pessoa. As organizações devem sempre estar atentas as necessidades e expectativas dos clientes, as quais mudam constantemente, mas

as empresas devem se adequar a essas mudanças, a fim de oferecer produtos que satisfaçam seus clientes, a um preço justo

### **2.1.2 Conceito de Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ**

O entendimento do que seja qualidade depende da percepção de cada indivíduo, da cultura ou até mesmo do objectivo que cada pessoa tem em relação ao produto que está adquirindo. O aspecto da qualidade na visão do cliente pode ser diferente da visão do fornecedor, pois o primeiro pode relacionar qualidade à adequação ao uso enquanto que o outro pode relacionar a satisfação do cliente.

Mauriti (2001) define sistema de gestão da qualidade (SGQ) como um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objectivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correcta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direccionadas para o objectivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade).

A Norma ISO 9001 (2000), adopta um sistema de gestão de qualidade, é uma estratégia da organização, os sistemas são influenciados por aspectos como: objectivos específicos, produtos fornecidos, processos, empregados, tamanhos e estrutura da empresa. O grande desafio para os sistemas da qualidade é estabelecer um diferencial competitivo, é preciso fazer com que as pessoas acreditem que a qualidade é fundamental para a sobrevivência da organização, assim como delas próprias. Persiste a ideia de que a qualidade é o esforço para minimizar defeitos. Como também permanece a visão de que a qualidade está restrita às melhorias localizadas. Ou até mesmo a uma maior qualificação das pessoas. Porém muita gente já vê a qualidade como um diferencial. Ou até mesmo como um item básico de manutenção da empresa viva. Principalmente nestes tempos de concorrência acirrada (Carvalho, et al, 2005).

O processo de gestão que passa por planeamento eficaz, pode produzir informações e análise importantes que direccionam aos objectivos da organização. Os sistemas de gestão referem-se às normas, métodos e procedimentos.

Para Paladini, (2006) as ferramentas da qualidade são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, mecanismos de operação, enfim,

métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total. Existem diversas ferramentas para a prática da qualidade, no entanto, não é objectivo desta pesquisa evidenciar todas elas, mas sim, as que se entende como sendo as principais. Toda empresa antes de realizar mudanças, faz um planeamento, traça metas e objectivos a serem alcançados, que ao longo do projecto poderá ser revisto, caso alguma coisa precise ser mudado.

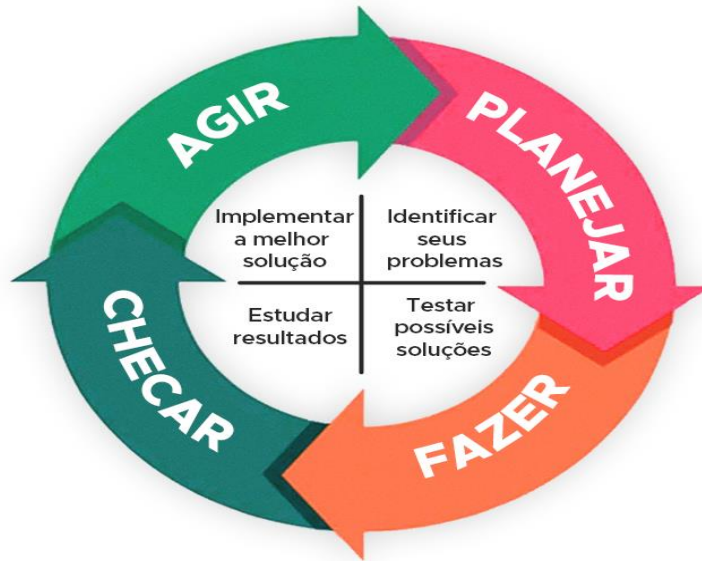
Paladini (2006) coloca esses aspectos da gestão da qualidade da seguinte forma: normas: é definido pela política de qualidade da empresa, em alguns casos, pode restringir a somente implantação dessa política na empresa; métodos: aplica ao modo que são organizados os recursos da organização, para que se atinjam os objectivos desejados; procedimentos: são as operações necessárias para aplicação dos métodos, respeitando as regras que envolvem as operações. Os sistemas de gestão da qualidade são representados por várias acções, porém seu direccionamento está mais voltado para o cliente.

Conforme Paladini (2006), a qualidade está relacionada à adequação do produto ao uso, ou seja, o produto deve apresentar toda a diversidade de itens que ele puder dispor para melhor se adequar a sua utilização. Esses itens podem ser relacionados como desempenho, durabilidade, apresentação, praticidade, preço de compra, confiabilidade na fabricação, entre outros.

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é um conjunto de elementos interligados, integrados na organização, que funciona como uma engrenagem para atender à política da qualidade e os objectivos da empresa, tornando visível nos produtos e serviços e atendendo as expectativas dos clientes.

De acordo com Luz (2002), a implementação de um sistema de gestão da qualidade, é sem dúvida muito importante para o desenvolvimento de qualquer organização, porém não pode ser considerado um sinónimo de produzir qualidade.

Figura 1: Ciclo do PDCA.



Fonte: Adaptado de Pacheco (2005, p. 4)

O ciclo PDCA é uma ferramenta gerencial de tomada de decisão, que garante o alcance das metas estabelecidas, envolve as fases da gestão da qualidade: planeamento, execução e controle. Pode ser aplicado a qualquer organização independente do ramo ou tamanho, pois as variações podem ocorrer de acordo com os objectivos de cada empresa.

De acordo com Carvalho et al (2005) o ciclo PDCA foi criado por um engenheiro empresarial chamado Walter A. Shewhart, onde alguns anos mais tarde foi aprimorado em conjunto com W. Edwards Deming.

O ciclo é composto da seguinte forma:

P – Planear (PLAN) – Nesta etapa defini-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspecção dos serviços, as metas são geralmente anuais.

D – Fazer (*Do*) – É a fase de execução efectiva das acções planeadas, realizar as tarefas propostas e colectas de dados.

C – Verificar (*Check*) – compara-se a execução com o planeamento, apropriando - se de dados já colectados.

A – Acção correctiva (*Action*) – Propõe-se uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado. Se os resultados propostos forem atingidos deve-se então padronizar o processo, para assegurar sua continuidade.

O SGQ é uma ferramenta que traz controlo e padronização dos processos e também permite a medição da eficácia das acções tomadas. Tudo com foco na satisfação do cliente e na busca da melhoria contínua dos processos.

Um programa de gestão da qualidade bem implementado e bem gerenciado proporciona à alta direcção segurança para tomar decisões.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem o objectivo de verificar todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes.

Nesse sistema, existem princípios e directrizes da qualidade que são aplicados em cada processo do dia-a-dia da instituição. Logo, é possível fazer a tomada de decisões de forma segura, pois, por meio das ferramentas utilizadas, o gestor poderá verificar os indicadores de desempenho da empresa.

### **2.1.3 Conceito de empresa**

Antes de se avançar na definição de pequena e média empresa impõe-se explicar o que vem a ser uma empresa, que pode definir-se como uma organização em que se combinam os factores de produção, reunido sobre vários indivíduos, tendo em vista a obtenção de máximo lucro.

Empresa é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objectivos planejados e comuns a todos os seus membros, (Lacombe, 2003).

Moraes (2004, p.91), por seu turno, define empresa como:

Instituições sociais e a acção desenvolvida por membros é dirigida por objectivos. São projectadas como sistemas de actividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interactiva com o meio ambiente que as cerca.

Pode-se afirmar, com propriedade, que objectivos e recursos são factores determinantes que definem as organizações, fazendo-se compreender que a sociedade que cerca o homem é feita de organizações e que são elas que fornecem os mecanismos para se conseguir o atendimento das necessidades humanas.

#### **2.1.3.1 Pequena empresa**

A Pequena empresa, de acordo com o Plano de Contabilidade, é toda aquela que possui menos de 50 de trabalhadores, com um volume de negócio inferior a 750.000,00 MT (setecentos e cinquenta mil meticais). E, de acordo com a Lei do Trabalho (*Lei 23/2007*), é considerado pequena empresa aquela que emprega menos de dez trabalhadores.

#### **2.1.3.2 Média empresa**

De acordo com o Plano de Contabilidade considera-se média empresa toda aquela cujo número médio anual é igual ou superior a 500.000.000,00 MT (quinhentos milhões de meticais) mas inferior a 1.275.000.000,00 MT (um bilião, duzentos e setenta e cinco milhões de meticais). E, de acordo com a Lei do Trabalho (*Lei 23/2007*), é considerado média empresa aquela que emprega de dez a 100 trabalhadores.

O Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (*Decreto n.º 44/2011, de 21 de Setembro*) define o que é uma Pequena e Média Empresa (PME) em Moçambique.

## **2.2. Desenvolvimento Circunstancial, Descritivo e Detalhado do Fenómeno em Estudo**

Segundo o entendimento de Pires (2012), a Revolução Industrial, trouxe um crescimento da população e conseqüente produção.

Atendendo que a população não possuía conhecimentos técnicos e aos fracos recursos económicos para consumo, as instruções e directrizes de execução tinham de ser claras e simples, permitindo um aumento na produção e assim reduzir os preços.

Ainda de acordo com Pires, (2012), de modo a responder a este contexto, Taylor implementou a organização e racionalização do trabalho, procurando e conseguindo grandes

resultados no aumento da produtividade, sem diminuir a qualidade dos produtos. No início da 2ª Grande Guerra, muitas empresas tiveram dificuldade em conseguir converter-se para fabricarem produtos militares e fornecerem com qualidade e dentro dos prazos. Após a guerra, também a conversão da produção militar para a produção civil se mostrou difícil. Isto veio gerar graves problemas de qualidade, durante e após a 2ª Grande Guerra, o que despoletou mais um passo importantíssimo nesta evolução histórica. A forma que as empresas encontraram para dar a volta á situação, foi aumentar a eficácia das actividades de planeamento e análise (Controlo estatístico).

O planeamento é uma peça fundamental de todo o funcionamento da empresa, de forma a atingir os objectivos da qualidade e a análise no sentido da melhoria, da procura contínua de níveis de desempenho de excelência. Esta evolução permitiu concluir que a prevenção da qualidade, é feita com base no planeamento de todo o envolvimento da empresa e só assim se atingiram os objectivos da qualidade propostos, em vez do planeamento ser somente orientado às actividades e inspecção. Nos anos 60 a competitividade do produto e do serviço tomava já uma grande importância. Por sua vez na década de 80, a qualidade tornava-se no factor mais importante da competitividade. A sobrevivência das empresas, a política económica dos países industrializados e a procura do equilíbrio das suas balanças comerciais conduziram a uma estratégia qualitativa. (Pires, 2012)

Este percurso responde a uma necessidade expressa pelo mercado e foi acompanhado por alterações substanciais ao nível da gestão da qualidade que permeia as PME nos dias actuais, do séc. XXI.

## **2.3. Marco Teórico**

O marco teórico, inclui um conjunto de teorias que servem de fundamentação e suporte explicativo à pesquisa, o posicionamento e as críticas do autor.

### **2.3.1 Sistema gestão da qualidade - SGQ**

O principal objectivo da gestão de qualidade que possui vários conceitos, mas nenhum reconhecido como padrão é a satisfação do cliente, conquista e garantia do mercado. A gestão da qualidade versa em uma estratégia de administração dirigida a criar o conceito de

qualidade em todos os processos organizacionais afetando não apenas a gestão da empresa, mas também os fornecedores e todos aqueles que trabalharem junto à mesma.

Muitas empresas ainda se bloqueiam para o processo de implantação da gestão de qualidade, normalmente empresas de pequeno e médio porte, porque pensam que são necessários processos de alto custo e arriscados para implantar a gestão de qualidade. Mas a gestão de qualidade pode ser implantada sem grandes gastos. A gestão de qualidade é uma série de conceitos que precisam ser de conhecimento de cada um dos profissionais que trabalham dentro da empresa. E neste caso não são gastos financeiros que precisamos, e sim liderança e motivação para fazer com que todos transformem a sua maneira de pensar para que a empresa como um todo possa evoluir.

De acordo com Diniz (2009, p.31), a gestão da qualidade é uma filosofia empresarial que procura melhorar resultados, inclusive financeiros, de sistemas de gestão empresarial; garantir sua sobrevivência de longo prazo através de um foco consistente ao aumento da satisfação de consumidores, empregados, acionistas ou fornecedores.

Desta forma entendemos que a qualidade é uma característica decisiva para que uma empresa possa ter grandes resultados a médio e longo prazo. A qualidade é um fator importante que leva uma organização a ter competitividade em seu nicho de mercado por ela escolhida. Para isto, é necessário o aumento da satisfação dos clientes, dos fornecedores, de seus empregados e acionistas que investem na empresa.

O crescimento do setor de serviços tem demonstrado a importância de as empresas destinarem maior atenção à qualidade com que seus serviços são prestados. A essência da estratégia de serviços encontra-se na qualificação da mão de obra e empresas que possuem profissionais qualificados e diferenciados e sabe administrá-los já se posicionam no mercado.

Empresas estão em busca de como trabalhar com mais eficácia e eficiência, para oferecer um serviço melhor que o de seus concorrentes, mas ainda não se deram conta de que para alcançar estes objetivos o foco deve ser na gestão da qualidade dos serviços internos.

Segundo Diniz (2009, p. 379), qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados ao marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.

Como o setor de serviços oferece um bem intangível, as empresas precisam evidenciar que seu serviço garante a qualidade apresentada e um grande contribuinte para que isso se afirme é a certificação. Empresas que apresentam certificação têm conquistado mais facilmente novos mercados e novos clientes.

Podemos concluir assim que a certificação vem agregando vantagem competitiva e oferece um conceito de qualidade ao cliente garantindo o comprometimento da empresa em melhor atendê-lo.

### **2.3.2 Princípios de Gestão da Qualidade**

Segundo Diniz (2009, p.24), a gestão da qualidade baseia-se em oito princípios, nomeadamente:

1. Focalização no cliente – as organizações dependem dos seus clientes, devem compreender as suas necessidades actuais e futuras e esforçarem-se por exceder as suas expectativas;
2. Liderança – os líderes devem saber manter um ambiente interno motivador, de modo a obterem a envolvimento das pessoas para atingirem os objectivos previstos pela organização;
3. Envolvimentos das pessoas – as pessoas são a principal valia de uma organização, o seu envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
4. Abordagem dos processos – quando as actividades e os recursos que lhes estão associados são geridos por processos, os resultados desejados são atingidos de forma mais eficiente;
5. Abordagem da gestão como um sistema – gerir processos inter relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia;
6. Melhoria contínua – deve ser uma preocupação constante, com avaliação sistemática do desempenho global da organização;
7. Abordagem factual – decisões eficazes, são baseadas na análise de factos, dados, informações, etc.;

8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores – devem ser criadas condições para ambas as partes criarem valor. (Santos et al, 2008:22).

### **2.3.3 Norma ISO 9001:2008**

A Norma ISO 9001:2008 apresenta-se organizada de acordo com um modelo genérico, e que pode ser descrito resumidamente no âmbito do Ciclo *Deming* (PDCA) da seguinte forma:

*Plan*– (planear) – estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;

*Do*– (executar) – implementar os processos;

*Check*– (verificar) – monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;

*Act*– (actuar) – empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A ISO 9001:2008, para além das secções introdutórias, é estruturada por 23 requisitos que apresentam as seguintes grandes cláusulas:

#### **a) Requisitos do Sistema (2 requisitos)**

- Requisito gerais,
- Requisito da documentação.

#### **b) Responsabilidades da gestão (6 requisitos)**

- Comprometimento da gestão,
- Focalização no cliente,
- Política e objectivos da qualidade,
- Planeamento do SGQ,
- Responsabilidade, autoridade e comunicação,

— Revisão pela gestão;

**c) Gestão de recursos (4 requisitos)**

— Provisão de recursos,

— Recursos humanos,

— Infra-estrutura,

— Ambiente de trabalho;

**d) Realização do produto (6 requisitos)**

— Planeamento da realização do produto,

— Processos relacionados com o cliente,

— Concepção e desenvolvimento,

— Compra,

— Produção e fornecimento do serviço,

— Controlo dos dispositivos de monitorização e de medição;

**e) Medição análise e melhoria (5 requisitos)**

— Generalidades,

— Monitorização e Medição,

— Controlo do produto não conforme,

— Análise de dados,

— Melhoria.

Em resumo, os requisitos claramente enfatizam os seguintes aspectos:

— Melhoria contínua;

- Maior ênfase no papel da direcção;
- Ter em consideração os requisitos de ordem legal e estatutária;
- Objectivos mensuráveis aos níveis e para as funções relevantes;
- Monitorização da informação com a satisfação dos clientes, como medida da performance do sistema;
- Maior atenção da disponibilidade de recursos;
- Determinação da eficácia da formação;
- As necessidades de medição são ampliadas, devendo ser aplicadas a sistemas, processos e produto.

Segundo Diniz (2009, p.67), a implementação de um SGQ pode encontrar a sua origem em duas razões principais, na decisão da gestão da organização e na imposição de clientes, ou outras partes interessadas.

Em qualquer dos casos, a organização deve encarar o SGQ como um subsistema do sistema de gestão global e deve ajudar a gerir de uma forma mais eficaz as actividades mais relevantes para a qualidade.

### **2.3.2 Requisitos da documentação**

A organização deve definir a estrutura da documentação usada no sistema da qualidade e em todas as actividades associadas.

Esta estrutura deve ser lógica, com uma hierarquia de documentos e assegurar a coerência do conjunto da documentação. Para além disso, deve ser concebida de modo a identificar todos os tipos de documentos a usar no controlo e gestão da qualidade, de tal forma que qualquer novo documento a criar se enquadre na estrutura definida.

Os documentos devem ter uma codificação/referência que os identifique inequivocamente e que permita saber quantos documentos existem de cada tipo.

O conteúdo e a linguagem da documentação devem ter em atenção os respectivos utilizadores. A extensão e detalhe devem estar de acordo com a complexidade do trabalho e a formação dos utilizadores.

#### **2.3.2.1 Manual da qualidade**

Segundo Softex (2013, p.45), o manual da qualidade deve, no mínimo, conter os seguintes elementos:

- O campo de aplicação do SGQ;
- As exclusões aos requisitos da norma;
- Os procedimentos do SGQ, ou pelo menos a referência aos mesmos;
- A descrição dos processos e das suas interações.

O Manual da qualidade deve descrever o SGQ, indicando toda a documentação do mesmo. Este objectivo pode ser conseguido de diversas formas:

- Os procedimentos documentados do SGQ referem os outros documentos relacionados;
- Identificação das práticas adoptadas para cumprir os requisitos;
- Lista dos procedimentos técnicos;
- Lista dos impressos.

### **2.3.2.2 Controlo dos documentos**

O controlo dos documentos implica três conceitos muito usuais: elaboração/preparação, verificação e validação.

A *preparação* indica quem elaborou o texto inicial, concebeu o documento e recolheu a informação.

A *verificação* deve ser feita por quem tenha uma visão ampla, de pelo menos, um tipo de documentos e deve consistir na análise da compatibilidade desse documento com os restantes do mesmo tipo e/ou com outros tipos de documentos com objectivos complementares.

Embora, seja desejável que os documentos possuam as rubricas de quem preparou e verificou, um documento não se encontra *validado* se não exhibir a assinatura/rubrica *aprovado* de quem está autorizado a fazê-lo.

Para que haja controlo dos documentos e dos dados temos que identificá-los. A sua forma mais fácil de o fazer é numerá-los. Identificados e listados todos os tipos de documentos e definidos os circuitos de elaboração/preparação, verificação e aprovação, falta definir outros aspectos fundamentais.

A linguagem dos documentos, a forma de apresentação dos dados, bem como o desenho dos impressos devem ser rigorosamente dirigidos aos utilizadores. Neste sentido, devem ser fáceis de compreender, ler e preencher.

Se os documentos são elaborados para transmitir informação, orientações, ou instruções a alguém, deve ser definida a sua fonte emissora e os seus destinatários, bem como a actividade inversa, isto é, uma vez inválidos devem ser estabelecidas as responsabilidades pela remoção dos locais de uso e pelo arquivo histórico de, pelo menos, um exemplar de cada documento substituído, devidamente identificado.

O sistema de controlo de documentos deve possibilitar saber em qualquer momento e facilmente o estado de revisão de todos os documentos controlados e onde está o original de cada documento a partir do qual são feitas as cópias necessárias pelos responsáveis pela sua emissão e distribuição, (Diniz, 2009).

### **2.3.2.3 Controlo dos registos**

Este requisito obriga à existência de um procedimento documentado. Os registos são documentos que expressam resultados obtidos ou fornecem evidências das actividades realizadas. É de salientar que um impresso, depois de preenchido, se transforma, normalmente, num registo.

Para que possa ser efectuado um controlo sobre os registos da qualidade, em primeiro lugar, temos de saber quais são, numa forma individualizada. Posteriormente, para cada um deles devemos estabelecer as formas de controlo e as responsabilidades associadas, como se enumera:

1. Compilação (por projecto/cliente/produto/data);
2. Indexação (como procurar)
3. Condições de acesso (quem e como);
4. Arquivo (pastas, dossiers, ficheiros informáticos)
5. Armazenamento e manutenção (condições ambientais, embalagem e segurança, principalmente para registos em arquivo morto);

6. Tempos de retenção;

7. Inutilização.

### **2.3.3 Responsabilidade da gestão**

#### **2.3.3.1 Comprometimento da gestão**

O comprometimento da gestão no desenvolvimento e implementação do SGQ pode ser visto no conjunto dos seguintes aspectos:

- Comunicação à organização da importância dos requisitos dos clientes e dos requisitos legais e regulamentares;
- Estabelecimento da política da qualidade, assegurando que os objectivos da qualidade são estabelecidos e são coerentes com a política;
- Revisão do SGQ;
- Disponibilização dos recursos necessários.

#### **2.3.3.2 Focalização no cliente**

Segundo Feigenbaum (1994, p.34), a orientação do SGQ para o cliente está explícita, nomeadamente nos seguintes aspectos:

- Os requisitos dos clientes devem ser identificados;
- A sua obtenção deve ser prosseguida;
- A satisfação do cliente deve ser aumentada.

### **2.3.4 Política da Qualidade**

Cabe à gestão do topo de qualquer organização estabelecer orientações de carácter organizativo e é da sua responsabilidade definir uma política acima de tudo, apropriada à organização. A Gestão topo, deve utilizar a política da qualidade como um meio de liderar a organização, no caminho para a melhoria do seu desempenho. Portanto, deve ser definida a

política da qualidade para que todos os colaboradores a conheçam e a entendam, (Feigenbaum, 1994).

A política da qualidade deve evidenciar o compromisso, o vínculo da organização à qualidade, bem como a forma de o concretizar.

Dada a flexibilidade do mercado, nem sempre as estratégias definidas são possíveis de se cumprir, por isso, devem ser providenciadas revisões periódicas para avaliar a aplicabilidade e adequabilidade da política em relação à organização.

### **2.3.5 Planeamento**

#### **2.3.5.1. Objectivos da qualidade**

Objectivos da qualidade são resultados desejados num espaço de tempo determinado que implicam sempre uma quantificação, embora esta não tenha que ser forçosamente em termos de indicadores numéricos de desempenho ou outros, pode também tomar a forma, por exemplo, de tempos ou prazos.

Os objectivos podem ser de melhoria e/ou de manutenção do nível de desempenho existente. Os objectivos de melhoria devem ser estabelecidos com uma periodicidade definida e de acordo com formas estabelecidas.

A política e os objectivos, definidos a cada momento, devem apresentar coerência e serem consistentes com o sistema da qualidade.

Os objectivos gerais devem ser desdobrados em objectivos parcelares, ou metas, a diversos níveis funcionais e até ao nível individual. Não é aceitável que os objectivos não conseguidos sejam simplesmente abandonados, sem uma justificação.

Em termos teóricos, o planeamento do SGQ é a actividade mais relevante e abrangente da implementação de um sistema, porque envolve desde a identificação das necessidades dos clientes até à sua satisfação. Em termos pragmáticos, o planeamento do sistema da qualidade, pode ser visto, com vantagens, de uma forma mais restrita, até porque os diversos aspectos do planeamento estarão contemplados noutros requisitos.

As actividades de planeamento devem estar documentadas para que se entendam os procedimentos, práticas, técnicas e métodos utilizados pela organização.

Segundo Diniz (2009, p.78), este requisito pode ser dividido em três partes:

1. Breve descrição das actividades de planeamento, remetendo para a eventual documentação existente;
2. Descrição da documentação de suporte ao SGQ, justificando as opções tomadas, a estrutura resultante e as interrelações;
3. Abordagem por processos em que a organização deve descrever as formas de funcionamento e interligações da rede de processos e como através dela consegue atingir os objectivos pretendidos, nomeadamente a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes.

O planeamento do SGQ deve permitir abranger todos os requisitos da norma bem como os objectivos da qualidade.

A integridade/adequabilidade e eficácia do sistema são asseguradas pela introdução de alterações/melhorias no SGQ, nomeadamente as decorrentes da revisão do sistema pela gestão.

### **2.3.6 Princípios da gestão da qualidade**

Segundo Falconi (1994), “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Para ajudar a tirar um pouco da subjectividade (o que é qualidade?) foi criada a ISO 9001, um manual completíssimo para qualquer empresa que queira adoptar a Gestão da Qualidade Total.

Entre inúmeras regras e boas práticas sobre o sistema de gestão da qualidade, a ISO 9001 definiu alguns dos Princípios da Qualidade. Na antiga versão da ISO 9001 tínhamos 8 Princípios da Qualidade.

Com o lançamento da nova versão (ISO 9001:2015), além de várias alterações (como a saída do manual da qualidade, saída da acção preventiva, gestão de riscos), uma das mudanças bastante significativas foi a redução dos princípios, agora com sete Princípios da Qualidade, conforme imagem abaixo:

Figura 2. - Princípios da Qualidade



Fonte: Adaptado de Pacheco (2005, p. 4).

O entendimento que o autor tem, remete-nos ao estudo dos sete princípios da gestão da qualidade:

- i. Foco no Cliente: este princípio chega a ser até meio óbvio. Afinal, qualquer organização tem (ou deveria ter) como motivo de sua existência a satisfação de determinada necessidade de seu cliente, seja com o oferecimento de um produto ou serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da Gestão da Qualidade Total que deve sempre buscar o atendimento pleno das necessidades do cliente sejam elas actuais ou futuras e mesmo a superação destas expectativas;

- ii. *Liderança*: cabe aos líderes em uma organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada e que se sintam motivados e comprometidos a atingir os objectivos da organização;
- iii. *Engajamento das Pessoas*: toda organização é formada por pessoas que, em conjunto, constituem a essência da organização. Portanto, a Gestão da Qualidade Total deve garantir o máximo envolvimento de todos, compreendendo e utilizando as habilidades e conhecimentos de cada um para o benefício da organização e de seus clientes;
- iv. *Abordagem por Processos*: a abordagem por processos permite uma visão sistémica do funcionamento da empresa como um todo, possibilitando o alcance mais eficiente dos resultados desejados. É um dos principais conceitos da Gestão da Qualidade Total;
- v. *Melhoria Contínua*: para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos atendendo suas necessidades actuais e futuras, além claro, de encantar seus clientes (excedendo suas expectativas), é necessário que ela tenha seu foco voltado sempre para a melhoria contínua do seu processo e produto/serviço;
- vi. *Tomada de Decisões Baseada em Factos*: todas as decisões dentro de um sistema de gestão de qualidade devem ser tomadas com base em factos, dados concretos e análise de informações, o que implica na implantação e manutenção de um sistema eficiente de monitoramento;
- vii. *Gestão dos Relacionamento*s: toda organização deve buscar o relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, pois o trabalho em conjunto de ambos facilitará a criação de valor.

### **2.3.7 Qualidade dos serviços**

É importante abordar as diferenças entre qualidade nos produtos e qualidade nos serviços. Se por um lado os produtos são homogéneos, tangíveis, podem ser mantidos em stock, há uma transferência de propriedade, o consumo do produto é uma fase bem diferenciada da produção e distribuição e o valor é resultado da produção da fábrica e disponibilização ao cliente, por outro lado, os serviços são uma actividade ou processo,

heterogêneos, intangíveis, produção, distribuição e consumo constituem um processo simultâneo, e o valor é resultante da interação entre o vendedor e o comprador.

Tendo em conta estas diferenças falar de qualidade quando se trata de produtos tangíveis parece relativamente fácil, por outro lado “a qualidade dos serviços é muito complexa já que não se trata de ações ou comportamentos, mas sim de como os clientes percebem ou interpretam essas ações e comportamentos” (Rocha, 2006).

Segundo Rocha (2006), essência do marketing de serviços é o serviço, a qualidade do serviço é a base do *marketing* de serviços. O *marketing* de serviços eficaz é um sólido conceito de serviço bem-feito, um serviço desejado perfeitamente executado. Tanto o *marketing* de serviços como o de produtos baseiam-se na identificação das necessidades dos clientes.

Além disso, quanto mais difícil para o cliente identificar os aspectos mais tangíveis do produto antes da compra, mais forte o potencial de influência das comunicações boca-a-boca e mais o produto precisará receber marketing como um serviço. Outra estratégia importante é ouvir as opiniões dos clientes após a prestação de serviços ter sido executada. A confiança do serviço é o coração da excelência do marketing de serviços.

A organização quando deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair clientes, ela estremece a confiança do cliente nas suas capacidades e abala as oportunidades de obter reputação pela excelência do serviço.

Assim, é imprescindível que o serviço seja feito correctamente da primeira vez. A qualidade dos serviços tem uma dimensão técnica e uma dimensão funcional, a dimensão técnica passa por perceber a interação que os clientes desenvolvem com a empresa quando entram em contacto com a mesma, está relacionada com o resultado do serviço. A dimensão funcional está relacionada com o processo, com a forma como o serviço é prestado e, conseqüentemente, experimentado e recebido pelo cliente.

Existem três características bem assentes sobre os serviços que é necessário ter em conta quando se pretende entender o significado de um serviço de qualidade, são elas a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade. O serviço de qualidade é intangível porque a maioria dos serviços não podem ser contabilizados, medidos, inventariados, testados e verificados com antecedência para garantir a qualidade de venda, o que faz que a empresa

tenha dificuldade em compreender como os consumidores percebem os seus serviços, e avaliar a sua qualidade. A heterogeneidade é a qualidade daquilo que é composto por elementos, coisas ou partes de natureza diferente. (Rocha, 2006).

Para o mesmo autor, o desempenho da empresa varia em função do cliente, do fornecedor e até do tempo, a consistência do comportamento dos funcionários é geralmente difícil de assegurar, o que faz com que a mensagem que a empresa pretende transmitir poderá ser diferente daquela que o cliente recebe. Por último, o serviço de qualidade é inseparável ou inerente, devido ao facto de a produção e o consumo serem muitas vezes indivisíveis e do cliente poder participar no processo como co-produtor do serviço.

A partir do modelo conceptual, Rocha (2006) desenvolveu a escala SERVQUAL que é uma ferramenta para medir a qualidade dos serviços, medindo assim as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços. A qualidade percebida, por sua vez, significa um julgamento global que o cliente faz da excelência ou superioridade do serviço e, é uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente à satisfação e que resulta de uma comparação das expectativas com as percepções de performance do serviço. E é exactamente em tal comparação que baseia-se a SERVQUAL, uma escala multidimensional, padronizada, que foi testada quanto à fidedignidade e validade e que, então, é aplicável a todos os tipos de empresas componentes do sector de serviços, podendo, sofrer adaptações conforme a necessidade.

Inicialmente este modelo continha dez dimensões potenciais, determinantes da qualidade do serviço, nomeadamente:

- Tangibilidade,
- Confiança,
- Capacidade de resposta,
- Comunicação,
- Credibilidade,
- Segurança,
- Competência,
- Cortesia,
- Conhecimento/Compreensão do cliente e
- Acesso.

Contanto com 97 itens, ou seja, aspectos parcelares dessas dimensões, aproximadamente dez itens por dimensão. O refinamento do SERVQUAL começou com a supressão de alguns itens. A sua reestruturação teve várias fases, o modelo chegou a funcionar com 34 itens e sete dimensões distintas, à medida que o modelo era aplicado os autores iam removendo.

Itens que tinham uma relação quase nula com os que se mantiveram. Por fim, este refinamento resultou em 22 itens, que derivam de cinco dimensões da qualidade de serviços. As cinco dimensões da Qualidade nos serviços são a tangibilidade, a confiança, a capacidade de resposta, a garantia e a empatia. Tangibilidade é a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.

Confiança é a capacidade de desempenhar o serviço prometido de modo confiável e preciso. Capacidade de resposta é a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva. As três dimensões da Qualidade nos serviços anteriormente explicadas não sofreram aglutinação resultante da refinação das dez iniciais dimensões já a Garantia é resultado da consolidação da Comunicação, Credibilidade, Segurança, Competência e Cortesia.

É a percepção que o cliente tem da habilidade dos funcionários da empresa em responder às suas necessidades, conhecimento, cortesia, dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança. Empatia é a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizada prestada ao cliente. Resulta da união das anteriores dimensões Compreensão/Conhecimento do consumidor e Acesso.

Com a SERVQUAL as empresas podem não apenas avaliar como os seus clientes percebem a qualidade dos serviços prestados como um todo, mas também verificar que dimensões da qualidade requerem maior atenção. Assim, a escala SERVQUAL pode ser usada para avaliar a qualidade de uma determinada organização ao longo de cada uma das cinco dimensões do serviço pela medição dos diferentes resultados nos itens que correspondem a cada dimensão. Também pode fornecer uma medida geral da qualidade de serviços, considerando-se todas as cinco dimensões em conjunto. Através da SERVQUAL, as empresas podem não apenas avaliar como os seus clientes percebem a qualidade dos serviços prestados como um todo, mas também verificar que dimensões requerem maior atenção por parte dos administradores, no sentido de melhorá-las. (Rocha, 2006).

### **2.3.8 Análise da implementação do sistema de gestão da qualidade**

### **2.3.8.1 Ferramentas da qualidade**

Segundo Rocha (2006), existem dois tipos de ferramentas da qualidade, as ferramentas clássicas e as ferramentas estratégicas. As ferramentas estratégicas vêm complementar as ferramentas clássicas. As ferramentas clássicas têm como objectivo definir o problema, depois da recolha de dados numéricos é feita uma abordagem analítica. Já as ferramentas estratégicas definem o problema antes da recolha de dados numéricos, são criados dados verbais, geram-se ideias e definem-se planos.

As ferramentas clássicas da qualidade mais utilizadas são os fluxogramas, os histogramas, o diagrama de Pareto, o diagrama de causa-efeito, o brainstorming, as folhas de registo de dados e o diagrama de dispersão. As ferramentas estratégicas não substituem, mas complementam, as ferramentas clássicas da qualidade, pois a sua utilização isolada não garante bons resultados e é recomendada a utilização combinada.

Foram desenvolvidas para serem utilizadas, principalmente, pelos níveis de gestão das organizações, que devem estar motivados e comprometidos com a resolução do problema. A utilização das ferramentas estratégicas da qualidade é recomendada. Para além de permitirem a análise de dados, também permitem especificar o problema a ser resolvido, apresentar alternativas para solução do problema e planear e controlar as acções de melhoria. Não é recomendável a sua utilização na procura da solução de problemas simples, pois a sua aplicação é demorada. (Rocha, 2006).

As ferramentas estratégicas da qualidade mais utilizadas são o diagrama das afinidades, o diagrama das relações, o diagrama em árvore, o diagrama matricial, o diagrama das decisões, diagrama sagital e a análise factorial de dados, estes dois últimos menos utilizados que os primeiros.

### **2.3.8.2 Implementação de um sistema de gestão da qualidade em conformidade com a norma ISO 9001:2015**

Luz (2002), a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é uma decisão estratégica da organização que melhora o desempenho geral e fornece um suporte para a implementação de iniciativas sustentáveis.

Condições essenciais de um modo geral, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade necessita da colaboração de todos os elementos pertencentes à organização e,

muito especialmente, dos membros da direcção e restantes chefias. Trata-se de um processo bastante moroso, podendo levar entre 1 a 2 anos a pôr em prática, dependendo da colaboração e espírito de abertura das pessoas envolvidas. O envolvimento da gestão de topo num projecto desta dimensão é uma condição essencial, na medida em que será necessário conhecer verdadeiramente a actividade industrial da empresa e determinar os aspectos mais sensíveis à não qualidade. A definição do modelo de Sistema de Gestão da Qualidade a adoptar só poderá ser realizada por esta entidade, correndo o risco de descaracterizar a organização e elaborar manuais e procedimentos não aplicáveis, caso esta exigência não se verifique.

Rocha (2006), a presente norma especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, ao permitir formular uma política e objectivos, visando:

- Disponibilizar, de forma consistente, um produto / serviço que cumpra os requisitos do cliente;
- Incrementar a satisfação do cliente por via da adopção de uma filosofia de gestão baseada na melhoria contínua.
- Identificar riscos e oportunidades relacionados com o seu ambiente e objectivos.
- Demonstrar a conformidade com requisitos específicos do sistema de gestão da qualidade.

O sistema de gestão da qualidade a implementar será suportado pelos processos da Organização. Assim durante a implementação devem ser:

- Identificados os processos da organização.
- Nomeado o gestor de cada processo.
- Identificadas as actividades de cada processo.
- Identificados indicadores de desempenho dos processos.

Nas implementações deve-se identificar a necessidade de implementar acções de melhoria para obter conformidade com os requisitos normativos. As acções típicas a implementar são:

- Gestão por processos.

- Padronização de procedimentos.
- Identificação, controlo, monitorização dos processos.
- Avaliação do desempenho dos processos.
- 5SS.
- Garantia do tratamento completo de reclamações.
- Sistematização do controlo da conformidade do produto.
- Avaliação de Fornecedores.
- Determinação da satisfação dos Clientes.
- Formalização de uma Política da Qualidade.
- Sensibilização dos Colaboradores para Qualidade.
- Definição de Objectivos da Qualidade.
- Realização de auditorias internas.
- Gestão da manutenção.

Podemos considerar que há 4 pontos fundamentais e transversais a qualquer desenvolvimento de um projecto, a nível organizacional, e que, portanto, também são aplicáveis a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade.

São eles:

- Planeamento: Parece óbvio, mas é muitas vezes negligenciado: os objectivos, datas, recursos internos ou externos, estratégia devem ser claramente definidos tal como em qualquer projecto.
- Liderança: É outro aspecto crítico e muito mais agora na nova versão da NP ISO 9001. É crítico que haja desde logo o envolvimento da liderança no projecto.

- Colaboradores: Peça fundamental de qualquer organização e de qualquer projecto. Seja qual for a estratégia de implementação estes devem ser envolvidos, apoiados e informados.
- Comunicação: Este ponto está relacionado com o anterior. A comunicação é fundamental quando há a necessidade de desenvolver qualquer acção que envolva duas ou mais pessoas. É o princípio da resolução de tudo, soluções e problemas. Uma estratégia de comunicação eficiente é fulcral.

### **2.3.9 Benefícios da gestão da qualidade**

Para Rocha (2006), os benefícios da gestão da qualidade são:

- Aumento da produtividade dos colaboradores da empresa;
- Controlo de processos da construção;
- Melhoria da organização interna;
- Redução significativa de custos e desperdícios.

Para o mesmo autor, o sistema de gestão da qualidade, além de padronizar os processos de sua empresa, pode melhorar a tomada de decisões e o suporte aos times liderados. O sistema de gestão da Qualidade (SGQ), é um conjunto de elementos integrados e interligados que ajudam a atender à política de qualidade e os objectivos da empresa.

Para Rocha (2006), Gestão da Qualidade é um conjunto de estratégias e acções que as empresas adoptam de forma coordenada e sistematizada com o objectivo de melhorar de forma contínua seus produtos e processos

### **2.3.10 Os custos da qualidade**

Os custos da qualidade são atribuídos à falta de qualidade em si mesmo, ou ao esforço necessário para a obtenção da qualidade. As entidades têm que perceber quais os custos mais elevados, para assim, poder traçar um plano de actuação. Entre os vários custos podemos identificar três mais gerais, o cliente encontra defeitos no produto ou serviço entregue, o produtor ou fornecedor encontram e corrigem o defeito internamente.

E por último o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa é estruturado de forma a prevenir os defeitos e a promover a melhoria contínua da qualidade. Os custos estão espalhados de diferentes maneiras pelos diferentes níveis da empresa, ao nível da gestão podem-se identificar custo por falta de formação, ou formação inadequada, falta de motivação, falta de informação, deficiente distribuição de recursos humanos e níveis de qualidade inadequados.

Na concepção e desenvolvimento os custos manifestam-se em deficiências da concepção, deficiências das especificações, deficiências dos planos ou deficiências da experimentação. Ao nível dos aprovisionamentos a indefinição do objecto da compra, o fornecedor não qualificado, controlo de recepção inadequado, a garantia de qualidade omissa, o planeamento e previsões ineficientes e as deficientes condições de armazenagem transformam-se em custos para a empresa.

No que diz respeito à produção, os custos inerentes estão na inadaptação do processo, na carência ao nível da manutenção, na documentação inadequada e no ambiente inadequado. Ao nível do equipamento os custos aumentam com a imprecisão do equipamento, a inspecção e controlo desajustados, entre outros. Por fim ao nível do pessoal os hábitos, a resistência à mudança, as horas extra, o *stress*, as avarias, as decisões precipitadas, as falhas, os atrasos, os maus contratos, as restrições de fornecedores, a perda de clientes e a perda de credibilidade são custos que podem ser diminuídos. (Rocha, 2006).

Para o mesmo autor, as organizações medem o seu desempenho essencialmente através de indicadores financeiros. É então conveniente que os custos da qualidade sejam determinados e transformados em valores monetários, porque a comunicação é facilitada ao utilizar uma linguagem que todos entendem, a “linguagem do dinheiro”. A tradução em valores financeiros pode não ser bem recebida no seu todo pela empresa, mas é a maneira de associar a qualidade, ou a sua falta, aos resultados operacionais da empresa. Ao ser entendida desta forma estimula a obtenção de melhorias.

O autor enfatiza ainda que o custo da qualidade poderá variar de acordo com a estratégia de cada empresa. Desta forma, este custo pode ser visto não como um custo da qualidade, mas sim como um diferencial muito importante para a competitividade, pois ajuda na tomada de decisão, ou seja, agindo como ferramenta estratégica de custo produz

informações reais sobre suas perdas, auxiliando a organização a encontrar meio mais eficaz para reduzi-lo.

Para Feigenbaum (1994, p.151) “custos da qualidade são custos operacionais da qualidade”. Já Barreto (2008) explicita dois tipos de custos relacionados aos aspectos da qualidade, que são: custos da qualidade: gastos na busca da qualidade, no atendimento às necessidades do cliente, ou seja, relacionados ao controle da qualidade; custos da não-qualidade: ocorrem devido à existência de falhas no controle da qualidade.

De acordo com Feigenbaum (1994), qualidade é determinação do cliente, e não da engenharia nem do marketing e nem da alta administração. Deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos por meio das necessidades percebidas que representem uma meta do mercado competitivo. Qualidade de produto e serviços pode ser definida, então, como a combinação de características de produtos e serviços, referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, mediante as quais produtos e serviços em uso corresponderão à expectativa do cliente. Envolvem gastos gerais com actividades desenvolvidas pela empresa buscando prevenir ocorrência de falhas e também atender necessidades e expectativas dos clientes.

Barreto (2008) destaca esses custos como sendo relacionados a custos com mercado, cliente e usuário, projecto do produto e serviço, compras, operações como manufacturas e serviço, administração da qualidade. Os custos de avaliação referem-se a gastos durante todo o processo produtivo, desde a inspecção até a expedição do produto.

Assim Barreto (2008) considera custos de avaliação referentes à avaliação de compras, avaliação das operações, avaliação externa, revisão dos dados, teste e inspecção. Os custos da não qualidade dividem-se em: custos de falhas internas e custos de falhas externas. Os custos de falhas internas estão relacionados aqueles oriundos de falhas no projecto do produto, falhas nas compras ou falhas nas operações. Já os custos de falhas externas implicam em aqueles como as investigações de reclamações de clientes, devolução de vendas, reclamações dentro da garantia, vendas perdidas.

Juran e Gryna (1991) argumentam que a interpretação que os especialistas em qualidade chegaram foi equiparar “custo da qualidade” com o custo da má qualidade, ou seja, a maioria dos gestores quando se referem a custo da qualidade, na verdade eles querem se referir a custo da má qualidade.

Várias empresas no mundo todo utilizam o SGQ para implantar novos processos, gerenciar e verificar sua qualidade. Uma das razões da utilização desse sistema é que, conseqüentemente, um maior número de clientes tornam-se satisfeitos com a empresa.

Notavelmente há, também, uma melhora na imagem, no desempenho e na cultura organizacional. Porém, ainda tem muitas empresas não veem e não entendem os benefícios da Gestão da Qualidade, como, por exemplo, a redução de custos.

Como já citamos, com a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a produção sobe e os custos reduzem, sendo este um diferencial que garante oportunidades e competitividades frente aos mercados, nacional e internacional.

A adoção da Gestão da Qualidade ajuda a criar também um clima satisfatório e uma comunicação melhor entre os funcionários, trazendo inúmeros benefícios. Isso porque entre os elementos da gestão da qualidade estão, treinamentos, mapeamento dos processos empresariais e registros das actividades da organização.

Para ajudar ainda mais nessa mudança, confere mais alguns pontos sobre como utilizar a Gestão da Qualidade para reduzir custos em sua empresa:

- *Saber o que os clientes desejam:* quando se conhece os clientes e sabe o que querem, fica muito mais simples produzir o que eles precisam, eliminando resíduos e os custos. Sendo assim, diminui-se a tentativa de erro e acerto e, logo de início, consegue-se o produto final adequado para as necessidades específicas dos clientes.
- *Maior engajamento dos colaboradores:* de nada adianta ter todo um planeamento se ele ficar restrito aos gestores ou se não for colocado em prática. Dentro da construção civil, por exemplo, do que vale ter todo um processo pensado e voltado para a qualidade na produção de vigas de concreto se os funcionários não o seguem?
- *Melhoria de processos internos:* conseguir melhorar o processo interno pode requerer mudanças da forma de trabalho. Isso envolve desde a substituição de maquinária e alteração de *layout* até, e principalmente, a actuação de forma preventiva e não correctiva. Deve-se analisar quais são as melhores formas de se produzir, sempre visando a máxima eficácia com produtos finais bem-acabados. Para isso, identifique os pontos de melhoria e defina métricas de aferição.

— *Redução de custos sem perda de qualidade*: reduzir custos quando o assunto é qualidade é bem diferente de substituir a matéria-prima por outras mais baratas e de qualidade inferior. Nesse ponto, a Gestão da Qualidade ajuda a reduzir custos sem reduzir a qualidade com acções como: redução de desperdícios, melhorias de processos, redução de perdas de material, redução de trabalhos, melhor aproveitamento do tempo da mão-de-obra, redução de erros poupando matéria-prima, entre inúmeros outros.

Para Barreto (2008), os custos da qualidade podem ser divididos em dois grupos, os custos da qualidade e os custos da não qualidade, entre estes últimos podemos identificar os custos para o cliente ou utilizador, os custos das falhas internas e os custos das falhas externas, os custos da qualidade são os custos de avaliação e os custos de prevenção.

### **2.3.11 Composição dos custos**

Trata-se de custos das falhas internas. Custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço satisfazer as exigências da qualidade antes de ser fornecido ao cliente. Exemplos de custos das falhas internas são os custos da concepção, das compras e da produção. Nos custos da concepção podem-se identificar as falhas de concepção do produto ou serviço, as acções correctivas sobre a concepção e as sucatas devido a erros de concepção. (Rocha, 2006).

Para se analisar os custos das compras é preciso ter em conta as falhas devidas a rejeição de produtos ou serviços comprados, os custos de substituição dos materiais, custo adicional para substituir os materiais comprados, rejeitados e devolvidos, o custo das medidas correctivas sobre o fornecedor e o custo das reparações sobre materiais do fornecedor e não cobráveis a este. Os custos de produção são falhas devidas a produtos ou serviços defeituosos durante a produção, dividem-se normalmente em três categorias, que são os custos de revisões de materiais e acções correctivas sobre não conformidades, os custos de reparações e os custos de sucatas.

#### **a) Custos das falhas externas**

Trata-se de custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço satisfazer as exigências da qualidade após ser entregue ao cliente. As reclamações, os produtos retirados de venda, os custos de garantia e peritagens, os atrasos de entrega e pagamento e as perdas de

clientes são exemplos de custos das falhas externas. Os custos das reclamações estão nos produtos definitivamente recusados pelo cliente, no tratamento das reclamações, ou gestão das reclamações, o montante de devoluções ou anulações de facturas, inclui custos de tratamento de devolução ou anulação de facturas mais acções para ultrapassar a insatisfação do cliente, as despesas de retorno, reparação e restauro, respeitantes a produtos recusados ou devolvidos pelo cliente, e as despesas de transporte, manutenção, recepção de mercadorias e envio, ao preço de uma operação comercial normal. (Rocha, 2006).

Os produtos retirados de venda têm custos directos de produção desses produtos e custos de operações ligadas a essa retirada, como a manutenção, o transporte, a armazenagem e a destruição. Os custos de garantia e peritagens são os custos de todos os produtos fornecidos gratuitamente para substituição e parte dos custos de funcionamento do serviço após a venda respeitantes a intervenções no período de garantia, como as despesas de transporte e deslocação inerentes.

Os atrasos de entrega e pagamento são custos estimados pelos valores de encomendas por cliente para vários períodos sucessivos. A perda de clientes é fatal pois o custo é estimado para os produtos industriais pelos valores de encomendas por cliente para vários períodos sucessivos e também é estimado para os produtos de consumo por sondagem sobre uma amostra representativa dos consumidores de produtos comparáveis. Outros custos das falhas externas importantíssimos são devidos à perda de prestígio e perda de clientes potenciais.

#### b) Custos de Avaliação

Para Rocha (2006), trata-se de custos necessários para determinar e manter o grau de conformidade do produto ou do serviço de acordo com os requisitos da qualidade e/ou de performance. Exemplos destes custos são a avaliação das compras e das operações. Avaliação das compras entende-se a avaliação por teste ou inspeção de recepção, o equipamento de medida associado e a qualificação de produto do fornecedor. Avaliação das operações são as inspeções, testes, auditorias ao produto ao longo do processo e medidas de controlo do processo.

#### c) Custos de Prevenção

Para Rocha (2006), trata-se de custos em actividades contribuindo para a redução das Falhas e da Avaliação. Exemplos deste tipo de custo são os custos de marketing, a concepção e desenvolvimento, a prevenção das operações, a prevenção das compras e a administração da qualidade.

Para o mesmo autor, custos de marketing são as pesquisas, acumulação e contínua avaliação de necessidades e percepções dos clientes que afectam a sua satisfação em relação ao produto ou serviço e avaliação da satisfação em relação ao produto ou serviço após fornecimento. A concepção e desenvolvimento é a tradução dos requisitos e necessidades dos clientes em *standards* de qualidade fiáveis e é gerir o desenvolvimento de novos produtos/serviços antes do fornecimento de documentação autorizada para a produção.

A prevenção das operações é assegurar a capacidade e prontidão das operações para cumprir com os requisitos e o planeamento do controlo da qualidade para todas as actividades de produção e formação. A prevenção das compras é a revisão da capacidade de um fornecedor para cumprir com as necessidades e requisitos da organização. A administração da qualidade é a gestão do sistema da qualidade, entre vários aspectos, salários, despesas administrativas, relatórios, formação, melhoria, auditorias, entre outros.

Segundo Crosby (1979), os custos de qualidade normalmente representam 15% a 20% de cada unidade monetária de venda e após um programa de gestão da qualidade bem conduzido, os custos devem baixar até 2,5%. As consequências no preço são visíveis, a redução dos custos da qualidade tem impacto directo e positivo na política de preços, pois permite alargar a margem de manobra da organização para estipular preços. Um programa de custos da qualidade deve permitir-nos ter uma noção dos custos de assegurar a qualidade e eliminar os efeitos da não qualidade, ao longo de toda a cadeia de valor do negócio. O objectivo deve ser o de reduzir os custos das falhas pelo investimento em custos de avaliação e prevenção, uma vez que fazer mais prevenção e avaliação custa menos que as falhas.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

Markoni e Lakatos (1986:44), explicam que “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”, isto é, a identificação de um problema, apresentação das teorias descritivas, a formulação de hipóteses, descrição das técnicas aplicadas na colecta de dados e a análise dos dados com base nos manuais de procedimentos e bibliografias especializadas.

### **3.1. Método de Abordagem**

Segundo Lundin (2016), os métodos de abordagem relacionam o campo teórico e o campo empírico. Possuem um caráter geral fornecendo as bases lógicas do raciocínio que ajudam no desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Gil (2002), nas ciências sociais existem seis métodos de abordagem, a saber: Dedutivo, Indutivo, Hipotético-dedutivo, Dialético, Fenomenológico e Estruturalista.

Quanto a abordagem científica foi usado o método indutivo.

O método indutivo pressupõe que da realidade particular, conduzirá a verdades gerais ou seja, já afirmadas e que servem de base para se chegar a uma determinada conclusão. (Ghiglione e Matalon, 1992, p.49)

O pesquisadora testa a teoria existente na forma de uma hipótese, uma afirmação de um resultado esperado se a teoria for válida, (Lundin, 2016).

#### **3.1.2 Método Estatístico**

Por se tratar de uma pesquisa que envolve cálculos da amostra, por exemplo, baseada em fórmulas estatísticas e também da manipulação de números em percentagens por forma a melhor interpretar os resultados, recorreu-se a métodos estatísticos.

De acordo com Mulenga (2018), estatística descritiva é um ramo ou parte da estatística cujo objectivo é a observação de fenómenos de mesma natureza, recolha, organização, classificação, análise e interpretação dos dados, sem deixar de calcular algumas medidas (estatísticas), que permitem resumidamente descrever o fenómeno estudado.

A determinação da moda e da média das observações, baseadas na estatística descritiva, permitiu emitir opiniões sobre a variável taxa de juro e o seu comportamento ao longo dos anos da pesquisa.

Através deste método, resumiram-se os dados relativos às características do líder, descritos pelos inquiridos, usando:

a) *Método Gráfico* - envolve a apresentação gráfica e tabular. Através da evolução das respostas a favor ou contra o SGQ, foram construídos gráficos para permitir uma leitura analítica das tendências crescente e decrescente desta variável principal do estudo; e,

b) *Métodos Numéricos* - envolvem a apresentação de medidas de posição (máximo/mínimo), dispersão, assimetria e curtose. Foram usados os limites máximos (maiorias) e os mínimos (minorias) para facilitar a leitura dos gráficos e tabelas.

### **3.2 Observação**

Para o desenvolvimento do tema tendo em vista a problematização, a pesquisadora vai observar o ambiente de produção, marketing e distribuição da empresa Avilar Lda..

Marconi e Lakatos (2005:190) definem observação como “uma técnica de colecta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar”.

Gil (1999:23) destaca que na observação os factos são percebidos de forma directa, sem que haja qualquer tipo de intermediação, sendo considerada uma vantagem, em comparação com demais instrumentos.

Gil (1999:111), Marconi e Lakatos (2005:191-192), por seu turno, explicam que a observação apresenta as seguintes vantagens e limitações:

#### **(i) Vantagens**

– Possibilitam meios directos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenómenos; propícia a colecta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais; permite obter dados não contemplados em questionários e entrevistas;

(ii) Limitações

– A presença do pesquisador pode provocar alterações no comportamento dos observados; os acontecimentos podem ocorrer simultaneamente, dificultando a colecta dos dados; factores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador; algumas informações podem não ser acessíveis ao pesquisador.

### **3.2.1. Revisão bibliográfica**

Na pesquisa bibliográfica foram consultadas várias literaturas relativas ao assunto em estudo, artigos publicados na internet garantindo que este trabalho tomasse forma para ser fundamentado.

Segundo Marconi e Lakatos (2005:43), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contacto directo com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

### **3.2.2 Tipo de pesquisa**

Segundo Gil (2002:41), as pesquisas têm como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Seu planeamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos aos factos estudados. De acordo com o objectivo deste estudo, esta pesquisa será exploratória porque pretende através deste encontrar o contributo do sistema de GQ para o desempenho da empresa Avilar, Lda..

## **3.3 Participantes**

Fazenda (2009: 26), defende que o universo é um conjunto de elementos com, pelo menos, uma característica em comum. A população da Avilar, Lda. é de 28 colaboradores.

### 3.3.1 Amostra

Fazenda (2009:26), "amostra é um subconjunto do universo, que se estuda com o objectivo de tirar conclusões para a população da qual foi recolhida."

Para o assunto a pesquisar, constitui universo ou população, cerca de 30 colaboradores (N=20) da empresa Avila, Lda na Cidade de Maputo.

A amostra, conforme se pode verificar na seguinte fórmula estatística de Cochran (1977) e Reis (2008), foi determinada a seguinte amostra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(22(N-1) + Z \cdot p \cdot q)}$$

sendo:

N=30; p=0,5 (iguais probabilidades); e=6,7 por cento; Z=1,96 (para 95 por cento de nível de confiança).

Assim:

n=

$$(1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 20) / [(22(30-1) + 1,96 \cdot 0,5 \cdot 0,5)]$$

$$n = 20,3664 / 1,03224$$

n≈20

A selecção dos 20 colaboradores que constituem a amostra foi baseada na amostragem do tipo intencional, em que foram escolhidos casos para a amostra que representem o "bom julgamento" da população ou universo. A mesma, é representativa da população, pois equivale a 94%, isto é, muito próxima do universo.

O critério escolhido enquadra-se nos pressupostos de Markoni e Lakatos (2001), que defendem que a amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória usada para criar amostras de acordo com a facilidade de acesso.

Tendo em conta a disponibilidade de pessoas para fazer parte da amostra em um determinado intervalo de tempo. Também qualquer outra especificação prática de um elemento particular.

A pesquisadora escolheu os membros apenas por sua proximidade e não considerou se eles realmente representam uma amostra representativa de toda a população ou não. Quando essa técnica é usada, hábitos, opiniões e pontos de vista podem ser observados mais facilmente.

## **3.4 Instrumentos de Recolha de Dados**

### **3.3.1 Questionário**

Gil (1999:117) define questionário como sendo uma “técnica em que o investigador se dirige ao investigado por meio de questionário, com o objectivo de obtenção dos dados que lhe interessam à investigação”. Marconi e Lakatos (2005:198) e Gil (1999:118-9), todavia, apresentam algumas limitações e vantagens da aplicação do questionário:

#### **3.3.1.1 Limitações de uso do questionário**

- Exigem que a pessoa inquirida saiba ler e escrever; é inflexível, pois o inquirido pode não esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve o inquérito;
- Não possibilita captar a expressão corporal do inquirido, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas;
- Não há possibilidades de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias;
- Não possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, como também a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- Os dados obtidos são susceptíveis de classificação e de quantificação.

#### **b) Vantagens**

- Garante o anonimato das fontes inquiridas;
- As questões colocadas são objectivas e de fácil pontuação;

- As questões são padronizadas e garantem uniformidade;
- Deixa em aberto o tempo para respostas;
- Há facilidade de conversão de dados para arquivos de computador; e,
- Custo razoável. Assim, para a recolha de dados, usaram-se as fichas de entrevista elaboradas exclusivamente para o pessoal que exerce funções na Avilar, Lda..

### **3.5 Procedimentos**

Para a realização do presente trabalho de pesquisa a Universidade Politécnica emitiu uma Credencial através da qual foi solicitada a permissão ao grupo alvo para fazer parte da amostra através de apresentação do consentimento informado, apresentação da credencial/carta dirigida à unidade empírica de análise – a Avilar, Lda.

Para a efectivação desta pesquisa a autora, através da observação, irá visitar as instalações da Avilar, Lda, leu os concursos públicos afixados na vitrina a fim de verificar os procedimentos usados tendo em vista o acance de uma parte dos objectivos da pesquisa.

Para tratamento de dados usou-se a *escala de Likert* que, segundo Ruas (2017), tem como objectivo contar a frequência das variáveis que o inquirido atribui com um grau de importância qualitativa. Para o efeito o entrevistado escolhe uma das cinco opções de resposta que melhor se enquadre com a sua opinião.

### **3.6 Considerações Éticas**

Para a realização do presente trabalho de pesquisa foram observados todos os aspectos éticos, de acordo com o postulado de Cohen e Segre (2002), nomeadamente: pedido de permissão ao grupo alvo para fazer parte da amostra através de apresentação do consentimento informado, apresentação da credencial/carta dirigida à unidade empírica de análise – a Avilar, Lda..

Assegurou-se aos participantes a liberdade de participação do estudo e desistência em qualquer etapa do mesmo. A participação foi antecedida de uma explicação concisa e clara

sobre o carácter voluntário da participação na pesquisa e assinatura do termo de consentimento informado. Foi garantida a privacidade, a confidencialidade e o anonimato em relação a fonte da informação recolhida. Portanto, não serão usados nomes nos guiões de entrevista e estes só foram usados para o processo de análise de dados, durante o qual foram guardados em local seguro à responsabilidade da pesquisadora.

## **CAPÍTULO IV - RESULTADOS**

A busca dos resultados foi baseada em Trentini e Paim (1999, p.68) que afirmam que “a selecção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”.

### **4.1 Unidade Empírica de Análise: Empresa Avilar, Lda.**

#### **4.1.1 Caracterizações da Empresa Avilar, Lda.**

A Avilar, Lda é uma empresa que actua na área de prestação de serviços, sediada na Cidade de Maputo e foi fundada em 2010. A empresa possui 30 colaboradores, sendo 12 do gênero feminino e 18 do gênero masculino. Em termos de cargos e funções, oito são gestores, quatro da área de Recursos Humanos, sete da área de Administração, seis contabilistas, uma secretária e quatro motoristas. A empresa tem como:

#### **— Missão**

Estar presente em vários sectores de actividade com negócios próprios e parcerias com empresas locais, afirmando-se através de uma acção concertada, como expressão local da diversidade, experiência e competência tecnológica.

#### **— Visão**

A empresa Avilar, Lda, tirando partido do know how e recursos da empresa, procura desenvolver activamente nas áreas em que actua, contribuindo assim para o progresso económico do país.

#### **— Valores**

- i. Ser uma empresa de referência na economia e no tecido empresarial moçambicano.
- ii. Ser um operador de destaque na prestação de serviços multisectoriais em Moçambique

- iii. Constituir-se como fornecedor integrado e complementar de soluções tecnológicas, imobiliárias, industriais, turísticas e de serviços.
- iv. Ser um parceiro estratégico local nas suas áreas de actividade.

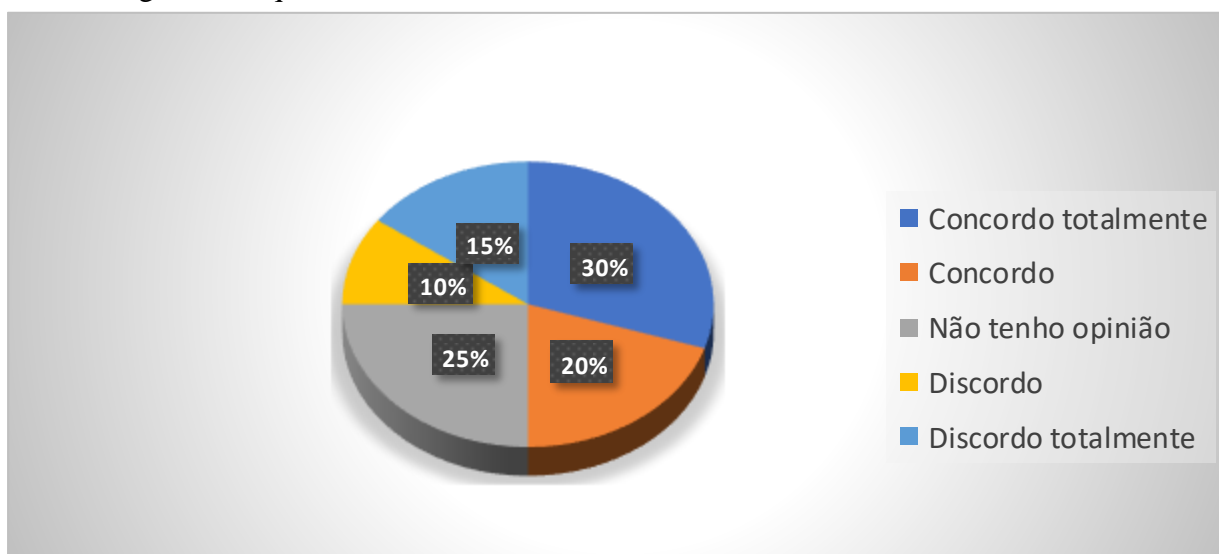
A maioria (6; 30%) concordaram totalmente que o sistema de gestão da qualidade é de extrema necessidade nas pequenas e médias empresas outros 4 (20%) apenas concordaram, 2 (10%) discordaram, 3 (15%) discordaram totalmente e 5 (25%) abstiveram-se, como ilustram a Tabela 1 e o Gráfico seguintes:

Tabela 1 – Respostas dos colaboradores da Avilar Lda. à questão: Concorda que o sistema de gestão da qualidade é de extrema necessidade nas PME?

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 6                          | 4               | 5                        | 2               | 3                          | 20           |
| Porcentagem | 30%                        | 20%             | 25%                      | 10%             | 15%                        | 100%         |

Fonte: Questionário (2021)

Gráfico 1. - Respostas dos colaboradores da Avilar Lda. à questão: Concorda que o sistema de gestão da qualidade é de extrema necessidade nas PME?



Fonte: Questionário (2021)

*Questão 2. - Até que ponto concorda que o sistema de gestão da qualidade não permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes?*

A maioria (6; 30%) se absteve, isto é, não tiveram opinião sobre as limitações do sistema de gestão da qualidade até ao ponto de não permitir melhorar a qualidade dos produtos e

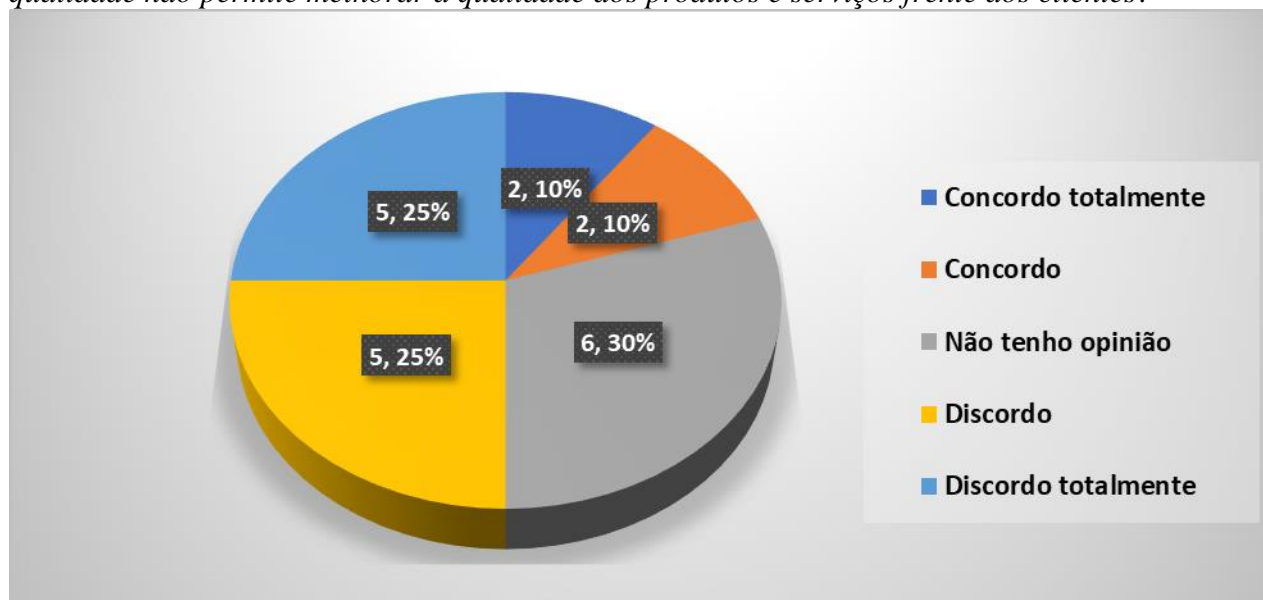
serviços frente aos clientes. Outros 5 (25%) discordaram, 5 (25%) discordaram totalmente, e a minoria 2 (10%) e 2 (10%), concordou e concordou totalmente, respectivamente, como ilustram a Tabela 2 e o Gráfico 2 seguintes:

Tabela 2.–Respostas à pergunta: *"Até que ponto concorda que o sistema de gestão da qualidade não permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes?"*

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 2                          | 2               | 6                        | 5               | 5                          | 20           |
| Porcentagem | 10%                        | 10%             | 30%                      | 25%             | 25%                        | 100%         |

Fonte: Questionário (2021)

Gráfico 2. - Respostas à pergunta: *"Até que ponto concorda que o sistema de gestão da qualidade não permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes?"*



Fonte: Questionário (2021)

*Questão 3. O SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas. Concorda com esta afirmação?*

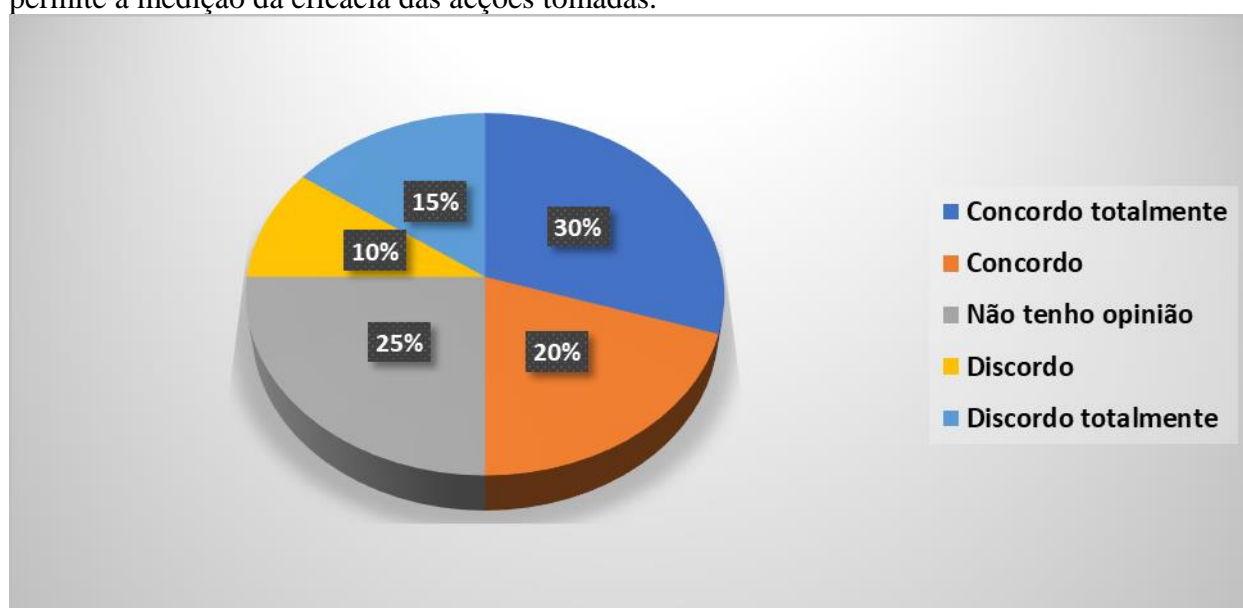
A maioria (6; 30%) concordou totalmente que o SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas, 4 (20%) apenas concordaram, 2 (10%) discordaram, 3 (15%) discordaram totalmente e 5 (25%) abstiveram-se, isto é, não tiveram qualquer opinião formada sobre o contributo do SGQ na medição da eficácia das acções tomadas, como ilustram a Tabela 3 e o Gráfico 3 seguintes:

Tabela 3. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas.

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 6                          | 4               | 5                        | 2               | 3                          | 20           |
| Percentagem | 30%                        | 20%             | 25%                      | 10%             | 15%                        | 100%         |

Fonte: Questionário (2021)

Gráfico 3. - Respostas dos inquiridos sobre a proposição: SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas.



Fonte: Questionário (2021)

*Questão 4. A empresa Avilar, Lda possui um sistema de gestão da qualidade. Concorda com esta afirmação?*

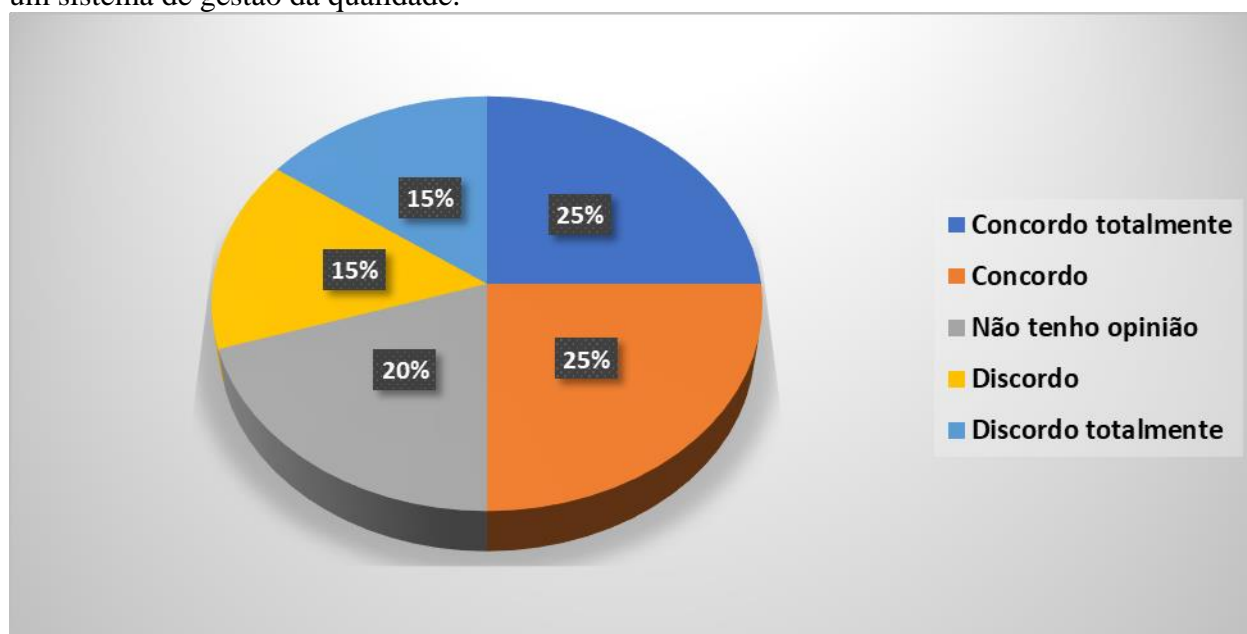
A maioria (10; 50%) dos inquiridos concordou, sendo que metade desta maioria concordou totalmente e a outra metade apenas concordou que a empresa para a qual trabalham possui um SGQ, outros 6 (30%) discordaram, tendo metade destes discordado totalmente e outra metade apenas discordado e os restantes 4 (20%) abstiveram-se, não tendo, portanto apresentado qualquer juízo de valor.

Tabela 4. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar, Lda possui um sistema de gestão da qualidade.

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 5                          | 5               | 4                        | 3               | 3                          | 20           |
| Percentagem | 25%                        | 25%             | 20%                      | 15%             | 15%                        | 100%         |

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar, Lda possui um sistema de gestão da qualidade.



Fonte: Questionário (2021).

## ii. Sobre as acções e contributo do sistema de GQ na empresa Avilar, Lda.

*Questão 5. Na empresa Avilar, Lda definem-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspecção dos serviços. Concorda com esta afirmação?*

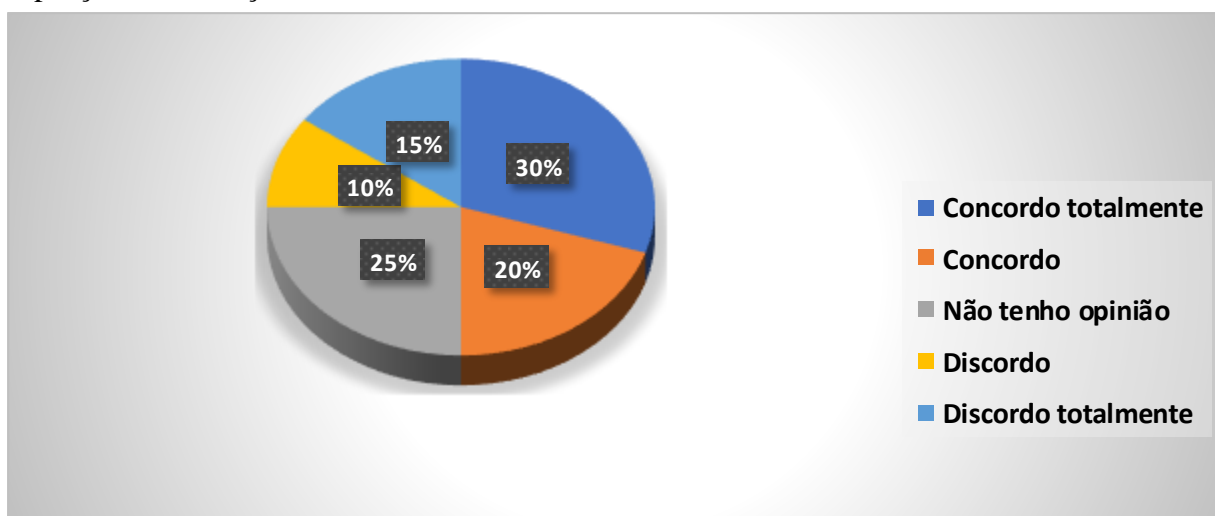
A maioria (6; 30%) concordou totalmente que são definidas na Avilar Lda. as metas que se deseja alcançar e os procedimentos a serem utilizados na execução e inspecção dos serviços, tendo 4 (20%) apenas concordado, 3 (15%) discordado totalmente, 2 (10%) apenas discordado e os restantes 5 (25%) não tendo apresentado opinião, como ilustram a Tabela 5 e o Gráfico 5.

Tabela 5.–Respostas dos inquiridos sobre a proposição: Na empresa Avilar, Lda definem-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspeção dos serviços.

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 6                          | 4               | 5                        | 2               | 3                          | 20           |
| Percentagem | 30%                        | 20%             | 25%                      | 10%             | 15%                        | 100%         |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 5. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: Na empresa Avilar, Lda define-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspeção dos serviços.



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 6. Até que ponto concorda que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado?**

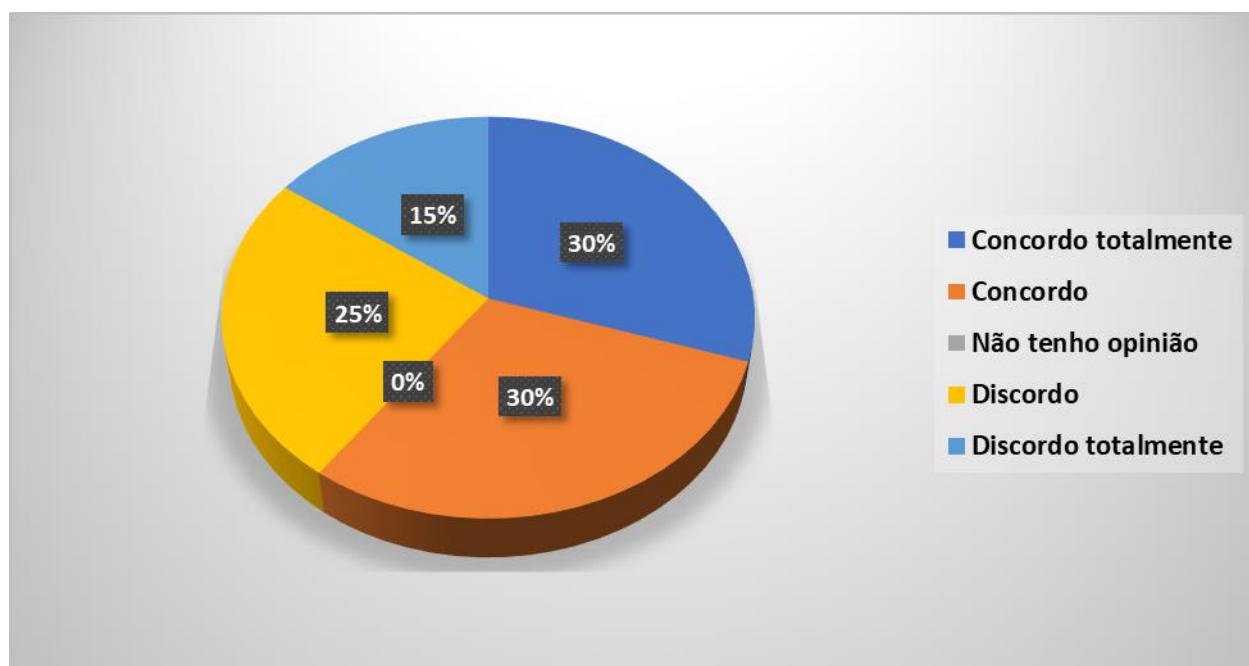
Relativamente a esta pergunta, a maioria (126; 60%) concordou que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado, sendo que metade desta maioria concordou totalmente, 5 (25%) discordaram e os restantes 3 (15%) discordaram totalmente, como ilustra o Gráfico 6.

Tabela 6.– Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado?

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 6                          | 6               | 0                        | 5               | 3                          | 20           |
| Percentagem | 30%                        | 30%             | 0%                       | 25%             | 15%                        | 100%         |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 6. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado?



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 7. Até que ponto concorda que na empresa Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado?**

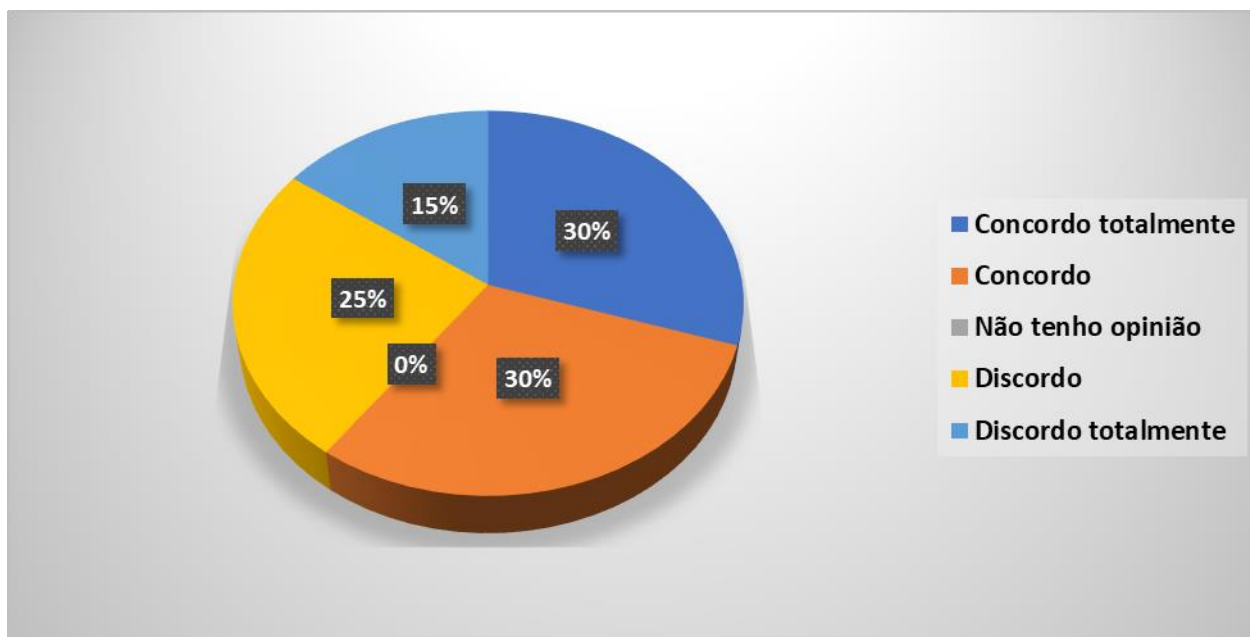
A maioria (6; 30%) concordou totalmente que na Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado, 6 (30%) concordaram, 5 (25%) discordaram e 3 (15%) discordaram totalmente, como ilustram a Tabela 7 e o Gráfico 7.

Tabela 7. - Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado?

|             | Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|-------------|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Frequência  | 6                   | 6        | 0                 | 5        | 3                   | 20    |
| Percentagem | 30%                 | 30%      | 0%                | 25%      | 15%                 | 100%  |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 7. - Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que na empresa Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado?



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 8. A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas. Concorda com esta afirmação?**

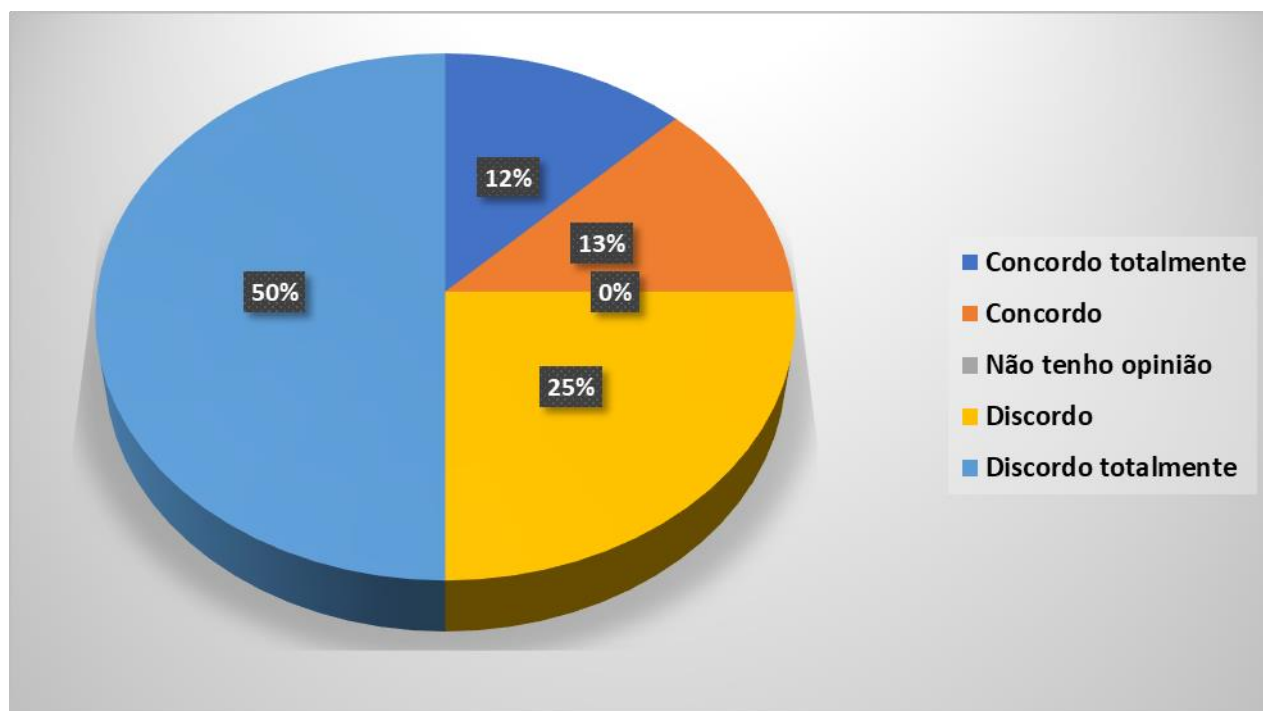
A maioria (10; 50%) discordou totalmente que a Avilar Lda. não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas, 5 (25%) dois concordaram, 3 (15%) concordaram e 2 (10%) concordaram totalmenetnte, como ilustram a Tabela 8 e o Gráfico 8.

Tabela 8. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas.

|             | Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|-------------|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Frequência  | 02                  | 03       | 0                 | 05       | 10                  | 20    |
| Porcentagem | 10%                 | 15%      | 0%                | 25%      | 50%                 | 100%  |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 8. – Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas.



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 9. Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?**

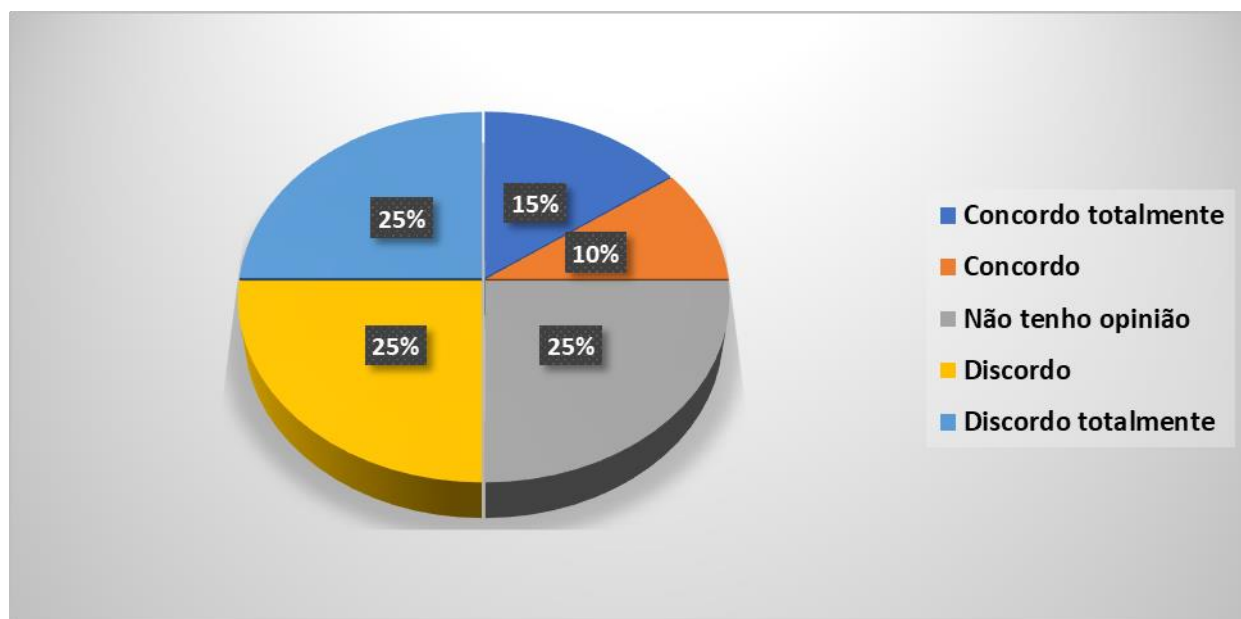
A maioria (10; 50%) discorda (sendo que metade discorda totalmente) que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada, (3; 15%) concorda totalmente, 2 (10%) concorda e 5 (25%) se absteve, como ilustram a Tabela 9 e o Gráfico 9.

Tabela 9. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?

|             | Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|-------------|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Frequência  | 3                   | 2        | 5                 | 5        | 5                   | 20    |
| Percentagem | 15%                 | 10%      | 25%               | 25%      | 25%                 | 100%  |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 9. – Respostas dos inquiridos sobre a pergunta: Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 10.** *A empresa Avilar Lda busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo. Concorda com esta afirmação?*

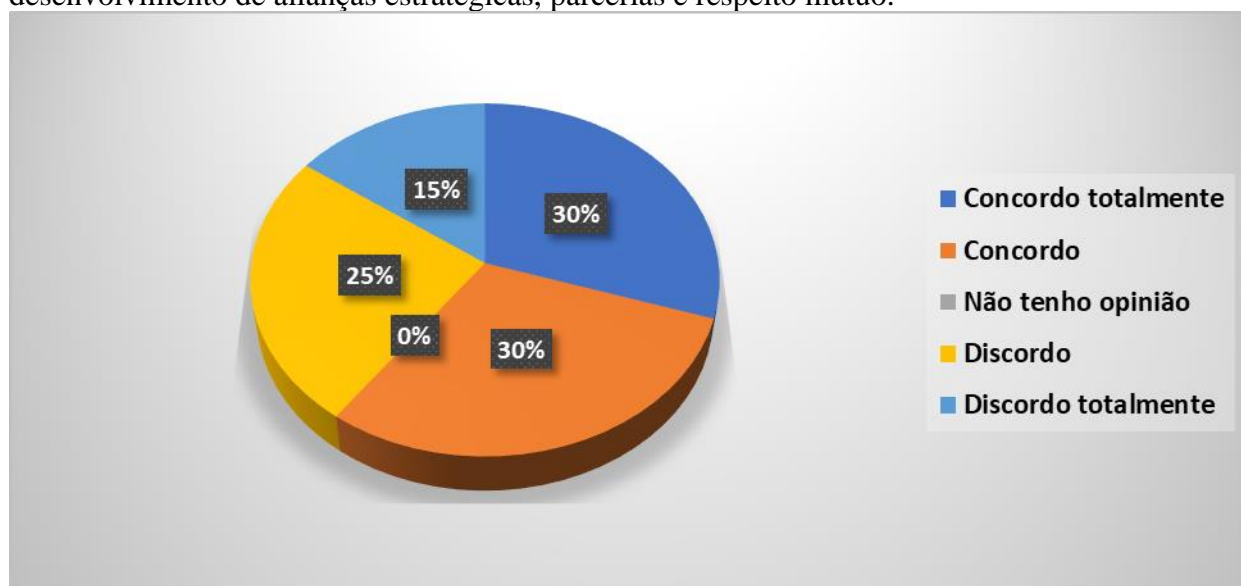
A maioria 12 (60%) concordou (tendo metade concordado plenamente) que a empresa para a qual trabalham busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo e a minoria (8; 40%) discordou (tendo 3 destes discordado totalmente), como ilustram a Tabela 10 e o Gráfico 10.

Tabela 10. - Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo.

|             | Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|-------------|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Frequência  | 6                   | 6        | 0                 | 5        | 3                   | 20    |
| Porcentagem | 30%                 | 30%      | 0%                | 25%      | 15%                 | 100%  |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 10. - Respostas dos inquiridos sobre a proposição: A empresa Avilar Lda busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo.



Fonte: Questionário (2021).

#### 4.1.3.2 Pesquisa aos clientes da empresa Avilar, Lda

##### i. Sobre a satisfação do cliente da empresa Avilar, Lda

*Questão 1. Os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade. Concorda com esta afirmação?*

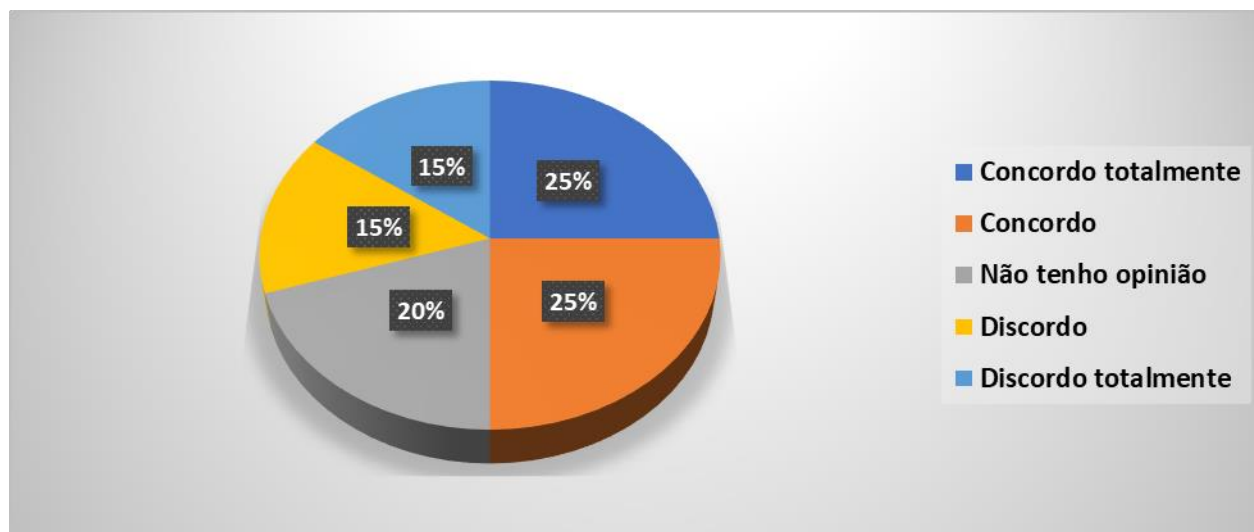
A maioria (10; 50%) dos clientes concordou (tendo metade destes concordado totalmente), 6 (30%) discordou (tendo metade destes discordado totalmente) e a minoria (4; 20%) se absteve, como ilustram a Tabela 11 e o Gráfico 11.

Tabela 11. – Respostas dos clientes inquiridos à proposição: Os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade.

|             | Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|-------------|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Frequência  | 5                   | 5        | 4                 | 3        | 3                   | 20    |
| Porcentagem | 25%                 | 25%      | 20%               | 15%      | 15%                 | 100%  |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 11. – Respostas dos clients inquiridos à proposição: Os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade.



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 2.** *Os produtos e serviços da empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo. Concorda com esta afirmação?*

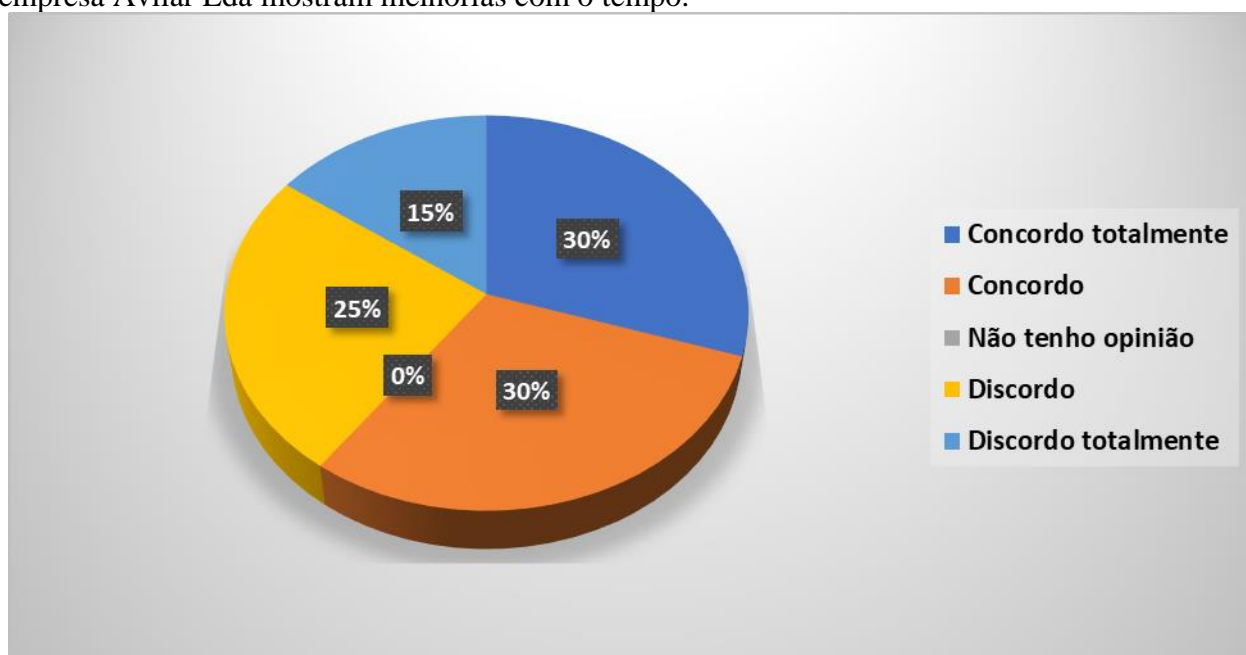
Relativamente a esta proposição, a maioria (12; 60%) dos clientes inquiridos mostram que os produtos e serviços da empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo e a minoria (8; 40%) discordaram (sendo que 3 destes discordaram totalmente), como ilustram a Tabela 12 e o Gráfico 12).

Tabela 12. – Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os produtos e serviços da empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo.

|             | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Não tenho opinião</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Total</b> |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Frequência  | 6                          | 6               | 0                        | 5               | 3                          | 20           |
| Percentagem | 30%                        | 30%             | 0%                       | 25%             | 15%                        | 100%         |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 12. – Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os produtos e serviços da empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo.



Fonte: Questionário (2021).

**Questão 3. Os clientes não estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda. Concorda com esta afirmação?**

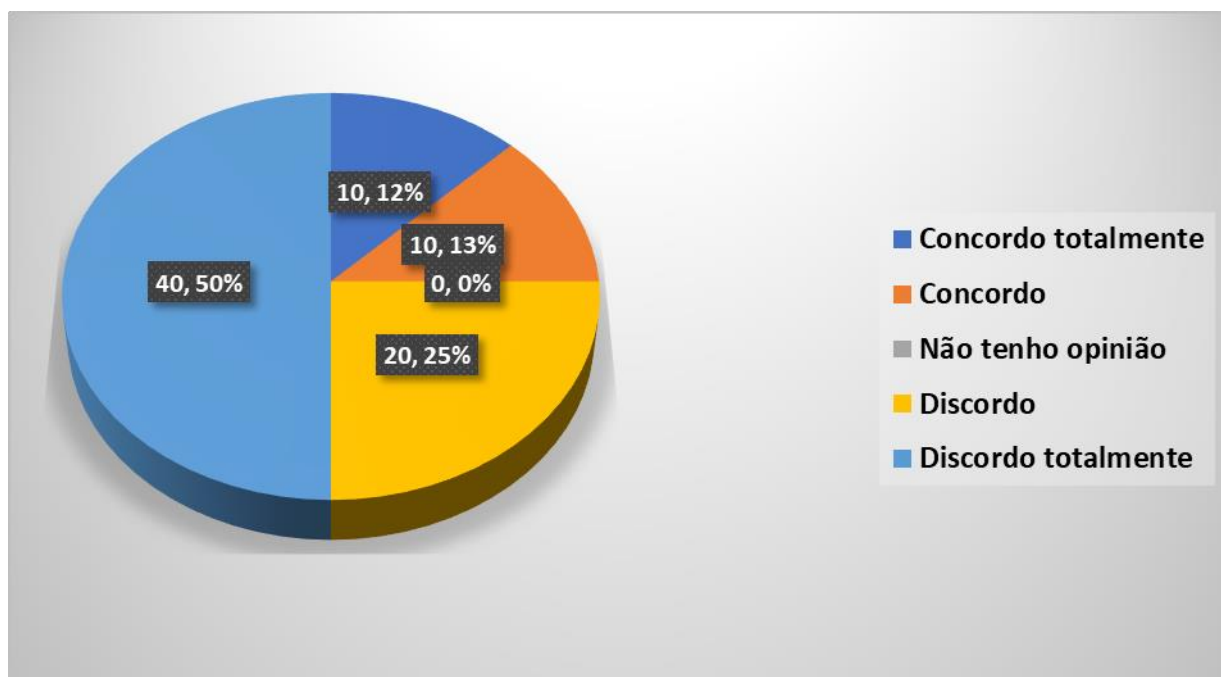
Relativamente a esta proposição, a maioria (15; 75%) dos clientes inquiridos discordou totalmente (tendo 10 ou 50% destes, discordado totalmente) e a minoria (5; 25%) concordou (tendo 2 ou 10% destes concordado totalmente), como ilustram a Tabela 13 e o Gráfico 3,

Tabela 13. - Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os clientes não estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda.

|             | Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|-------------|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Frequência  | 02                  | 03       | 0                 | 05       | 10                  | 20    |
| Percentagem | 10%                 | 15%      | 0%                | 25%      | 50%                 | 100%  |

Fonte: Questionário (2021).

Gráfico 13. - Respostas dos clientes inquiridos sobre a proposição: os clientes não estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda.



Fonte: Questionário (2021).

## CAPÍTULO V - DISCUSSÃO

O presente Capítulo visa analisar e explicar os resultados observados na unidade empírica de análise e suas implicações, à luz do modelo teórico apresentado ao longo da revisão da literatura.

Teoricamente, analisaram as razões do porquê de a maior parte das PME não possuir um sistema SGQ e, como consequência, não poder conseguir satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes de uma forma contínua, parece ser um trabalho incompleto pois deixaria de fora toda a realidade empírica que no dia-à-dia as empresas vivenciam, em diferentes lugares geográficos. Sendo assim, o problema desta pesquisa encontra-se estruturado em torno da seguinte pergunta de partida: *Qual é o valor acrescentado às PME pelo uso de um sistema de gestão da qualidade?*

A nossa discussão não esgota nem aprofunda o facto de a maior parte das PME não possuir um SGQ, mas discute, a partir da empresa Avilar Lda., qual o contributo em termos de valor acrescentado, que a empresa Avilar Lda presta ao cliente pelo uso do SGQ, podendo esta analogia ser generalizada a outras PME, de modo a atingir o objectivo geral que visa analisar o contributo do SGQ no sucesso das PME, um objectivo alcançável através da identificação da necessidade de um sistema de gestão da qualidade na empresa Avilar, Lda., entre 2018 e 2020; da relação entre os princípios de GQ usados pela empresa Avilar, Lda. e os princípios de GQ geralmente aplicados bem como da avaliação do contributo do SGQ no valor da empresa Avilar Lda, nas variáveis satisfação dos seus clientes e desempenho da empresa, no período em análise.

Apesar de a maioria dos inquiridos (tanto os colaboradores da Avilar Lda assim como os clientes) mostrarem-se concordantes no contributo do SGQ em todos os domínios apresentados nas perguntas e proposições, há um número de abstenções e de discordâncias que, ainda que não representativo na nossa amostra, preocupa-nos.

Se nos atermos as respostas sobre a proposição: *o SGQ é de extrema necessidade nas pequenas e médias empresas*, sobre a qual minorias como 3 (15%) discordaram totalmente) e 5 (25%) abstiveram-se (Tabela 1 e Gráfico 1), iremos perceber que existe outro entendimento sobre este sistema no seio dos colaboradores da empresa Avilar Lda. O que pode perigar o alcance do esperado sucesso, pois uma minoria, faz parte de um todo conjunto da empresa e,

se esta minoria, encara o SGQ com insatisfação, pode afectar o restante esforço da colectividade.

Nesta linha de pensamento, todos os custos de valiação previstos por Rocha (2006), conducentes a determinar e manter o grau de conformidade do produto ou do serviço de acordo com os requisitos da qualidade (tais como os custos com a avaliação das compras e das operações, teste ou inspecção de recepção, o equipamento de medida associado e a qualificação de produto do fornecedor) podem constituir pesos para a PME e a Avilar Lda em particular, se não for percebido e maximizado o benefício do SGQ pelos colaboradores da empresa.

O entendimento de Rocha (2006), estende-se para a discordância no seio dos próprios colaboradores da Avilar Lda., identificados ao longo das respostas dadas ao questionário que foi aplicado, sendo de se notar que a maioria (6; 30%) se absteve, isto é, não teve opinião sobre as limitações do sistema de gestão da qualidade ao ponto de não permitir melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes e a minoria 2 (10%) e 2 (10%), concordou e concordou totalmente, respectivamente, de que o SGQ não permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes. Apenas metade (10; 50%) concordou (Tabela 2 e Gráfico 2).

Sobre a interpretação de custo Barreto (2008), considera custos de avaliação referentes à avaliação de compras, avaliação das operações, avaliação externa, revisão dos dados, teste e inspecção.

O autor acrescenta que os custos da não qualidade como os custos de falhas internas (projecto do produto, falhas nas compras ou falhas nas operações) e custos de falhas externas (as investigações de reclamações de clientes, devolução de vendas, reclamações dentro da garantia, vendas perdidas) podem superar ao custo de não possuir um SGQ na empresa, daí entendermos que as discordâncias e as abstenções encontradas no nosso questionário aplicado aos colaboradores podem derivar do entendimento dos mesmos sobre o custo aparentemente elevado do próprio SGQ e não dos custos pela sua ausência. Aliás, a presença de um SGQ não deve significar o relaxamento do controlo humano também, deve haver uma combinação, tanto o SGQ funciona assim como o controlo ocular (humano) deve estar presente.

Nosso entendimento sobre a insatisfação deriva, também, da resposta obtida na proposição: o SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas, na qual,

apesar de a maioria ter concordado, 2 (10%) discordaram, 3 (15%) discordaram totalmente e 5 (25%) abstiveram-se, isto é, não tiveram qualquer opinião formada sobre o contributo do SGQ na medição da eficácia das acções tomadas (Tabela 3 e o Gráfico 3).

Para reforçar, Juran e Gryna (1991), argumentam que a interpretação que os especialistas em qualidade chegaram foi equiparar “custo da qualidade” com o custo da má qualidade, ou seja, a maioria dos gestores quando se referem a custo da qualidade, na verdade eles querem se referir a custo da má qualidade.

Pacheco (2005, p. 4), ao referir-se das valências do Ciclo PDCA, reforçou também a necessidade da presença humana no controlo, daí entendermos que não deve apenas um SGQ funcionar sem monitoria constante.

A presença humana que a Avilar Lda deve ainda pontenciar para reduzir as desmotivações dos seus próprios colaboradores e dos clientes para com o SGQ, deve ser no âmbito apontado por Carvalho et al (2005), do *Check*(comparação entre o executado e o planeado de modo a identificar desvios e corrigi-los) e do *Act* (acção correctiva).

## **5.1 Discussão em Torno das Acções e Contributo do SGQ na Empresa Avilar, Lda.( Avaliação Interna)**

Tendo como base as premissas de Luz (2002), de que a implementação de um SGQ é uma decisão estratégica da organização que melhora o desempenho geral e fornece um suporte para a implementação de iniciativas sustentáveis, Podemos considerar de excelente a decisão dos gestores da Avilar Lda. em adquirir e implementar um SGQ na sua empresa.

Rocha (2006), no mesmo entendimento de promover este SGQ nas empresas, mostra que as ferramentas estratégicas vêm complementar as ferramentas clássicas com o objectivo de definir o problema, depois da recolha de dados numéricos é feita uma abordagem analítica ao passo que as ferramentas estratégicas definem o problema antes da recolha de dados numéricos, são criados dados verbais, geram-se ideias e definem-se planos.

Importa salientar que a Avilar Lda actua num contexto contemporâneo, em que buscam-se soluções estratégicas, sobre as quais estão atreladas as Normas ISO 9001: 2015, por exemplo.

Isso ilustra que a empresa aderiu ao uso desta ferramenta gerencial e ao ser assim está preocupada em alinhar o crescimento da empresa a satisfação dos seus clientes proporcionando os melhores produtos e serviços.

A despeito disso, a Tabela 5 e o Gráfico 5, ilustram que a maioria (6; 30%) concordou totalmente que são definidas na Avilar Lda. as metas que se deseja alcançar e os procedimentos a serem utilizados na execução e inspecção dos serviços, tendo 4 (20%) apenas concordado, 3 (15%) discordado totalmente, 2 (10%). Todavia, mostra-se pela maioria das respostas satisfatórias, que a empresa cumpre, ainda que não na sua plenitude, com o planeamento das actividades e define as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados, o que cumpre de forma eficiente com o primeiro passo do ciclo do SGQ.

Outrossim, a Tabela 6 e o Gráfico 6 mostra que a maioria (126; 60%) concordou que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado, sendo que metade desta maioria concordou totalmente, facto que mostra a intervenção humana para além do SGQ implantado.

Apesar disso, há críticas da maioria (6; 30%) dos colaboradores que concordou totalmente que na Avilar, Lda não se propõe uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado, 6 (30%) concordaram (Tabela 7 e Gráfico 7). Significa que, o grupo dos desmotivados com este SGQ encontram relevo e evidências para o seu posicionamento, através deste ponto que, ao nosso ver, é salutar, pela limitação do olhar humano no controlo que se pretende ao SGQ implantado. Aqui a empresa desvia-se ao não fazer acções correctivas porque isso não contribui para a melhoria contínua que é um dos princípios da gestão da qualidade.

Esta insatisfação veio desencadear nas respostas sobre a pergunta "*A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas. Concorda com esta afirmação?*" Onde, 3 (15%) concordaram e 2 (10%) concordaram totalmente, (Tabela 8 e Gráfico 8). Tenhamos presente que qualquer organização tem como motivo de sua existência a satisfação de determinada necessidade de seu cliente, seja com o oferecimento de um produto ou serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da Gestão da Qualidade Total que deve sempre buscar o atendimento pleno das necessidades do cliente sejam elas actuais ou futuras e mesmo a superação destas expectativas;

Aliás, o ambiente organizacional também é apontado pelos colaboradores desmotivados como factor da não aceitação do SGQ. Esta constatação é encontrada nas respostas a pergunta "Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?" onde (3; 15%) concorda totalmente, 2 (10%) concorda e 5 (25%) se absteve (Tabela 9 e Gráfico 9). Neste aspecto a empresa está no caminho certo rumo a boa gestão organizacional, dado que, cabe aos líderes em uma organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada e que se sintam motivados e comprometidos a atingir os objectivos da organização.

No que tange a questão 10, a tabela 10 mostra que 60% dos colaboradores da empresa Avilar, Lda concorda com a afirmação de que a busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo contra 40% que discorda. Aqui fica claro que ao buscar manter sempre um bom relacionamento mútuo com os fornecedores garante um bom clima de negócio, uma boa gestão dos relacionamentos. A literatura mostra que toda organização deve buscar o relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, pois o trabalho em conjunto de ambos facilitará a criação de valor.

## **5.2 Discussão em Torno da Satisfação dos Clientes da Empresa Avilar, Lda.(Avaliação Externa)**

O *terceiro objectivo específico* da nossa pesquisa visa a avaliação do contributo do SGQ no valor da empresa Avilar Lda, nas variáveis satisfação dos seus clientes e desempenho da empresa, no período em análise.

Foi no contexto deste objectivo que buscou-se a opinião de cada cliente inquirido, por ser este que agrega valor a empresa, através da força de vendas onde o cliente é o protagonista.

A pensar de todas as perguntas colocadas aos clientes terem obtido uma maioria de respostas satisfatórias, há respostas que preocupam-nos e merecem a criteriosa análise: 6 (30%) clientes discordaram que os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade e houve abstenções na ordem de 4 (20%) clientes (Gráfico 11).

Se tratando de uma avaliação externa, na qual Barreto (2008), considera aquelas que tem a ver com falhas externas que implicam as investigações de reclamações de clientes, devolução de vendas, reclamações dentro da garantia, vendas perdidas, consideramos o volume de clientes insatisfeitos como agravante e esse volume pode ter sido gerado ou minado pelo volume de colaboradores insatisfeitos identificados no âmbito da avaliação interna (subcapítulo 5.1).

Este nosso entendimento pode ser reforçado por outras respostas recebidas dos clientes da Avilar Lda., a saber: 8 (40%) dos clientes discordaram (sendo que 3 destes discordaram totalmente) que os produtos e serviços da empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo e a minoria (Tabela 12 e Gráfico 12). Para estes, podemos obter a leitura de que o SGQ ao serviço da Avilar Lda não agrega nenhum valor ao sucesso da empresa.

Paradoxalmente, e a partir das estatísticas representadas na Tabela 13 e Gráfico 13, em que 5; (25%) clientes concordou (tendo 2 ou 10% destes concordado totalmente), como ilustram a Tabela 13 e o Gráfico 3, os clientes não nos parecem estarem totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda..

A nossa tese pode ter nas sucessivas abstenções dos clientes, evidências para sustentar, se entendermos que o cliente é quem agrega valor as PME e sem estes as mesmas não tem razão de existir.

## CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

Dado que o problema que motivou a realização da presente pesquisa, que aponta para o facto da coexistência de PME que não possuem um SGQ e, como consequência, condicionarem o seu objectivo de satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes de forma contínua e, sobretudo, correr o risco de não poder atingir os seus objectivos empresariais acabando por ir à falência, gerou seguinte pergunta de partida: *Qual é o valor acrescentado às PME pelo uso de um SGQ?* Conclui-se que a pergunta de partida foi respondida, mercê das várias contribuições de autores que analisaram cenários reais (empíricos) e trouxeram teorias validadas cientificamente bem como pelo ambiente empírico observado na empresa Avilar Lda..

Conclui-se que não basta apenas o facto de os resultados terem mostrado que a maioria dos clientes está satisfeita com os produtos e serviços da empresa para mostrar que a mesma está no caminho certo no que tange a utilização do SGQ para melhoria da gestão do seu negócio rumo ao seu sucesso e crescimento, mas a insatisfação dos poucos (colaboradores e clientes) e sintoma de má gestão da Avilar Lda., em relação ao próprio SGQ que, acarretando custos de manutenção e outros, estes custos não foram minimizados e, por via disso, não foram maximizados, quer as oportunidades, quer o valor acrescentado que este instrumento traz ao sucesso da empresa Avilar Lda.

O estudo corrobora com a literatura de que o SGQ gera valor acrescentado às PME por via do aumento da satisfação do cliente e da identificação de desvios (favoráveis e desfavoráveis), mas somente se este for devidamente monitorado e acompanhado pelo olho humano, não bastando os gestores confiarem na eficácia e eficiência do Sistema de forma isolada, mas de forma combinada com o acompanhamento destes.

A empresa Avilar, Lda., ainda que apresente reservas, segue os princípios de gestão da qualidade focando as suas actividades no cliente procurando fazer com que toda empresa num todo esteja alinhado para satisfazer as necessidades do cliente e tentando exceder as suas expectativas, pecando apenas ao não fazer acções correctivas após a comparação da execução com o planeado no ciclo do sistema de gestão da qualidade da empresa, porque se os resultados propostos não forem atingidos deve-se então padronizar o processo, para assegurar sua continuidade cumprindo assim com um dos princípios da gestão da qualidade.

O funcionamento do sistema de qualidade da empresa Avilar Lda cumpre com os princípios de gestão da qualidade e com o ciclo de PDCA e contribui de forma no desempenho da empresa e na satisfação dos seus clientes.

Porque o ambiente organizacional da Avilar Lda que ditou insatisfação de uma minoria dos clientes e dos próprios colaboradores da empresa, não se deve endossar este desnível ao SGQ, pelo que o corrolário da nossa pesquisa remete-nos a validar a  $H_1$  que defende a tese de que SGQ acrescenta valor ao bom desempenho das PME no que concerne a qualidade dos seus produtos e serviços assim como na satisfação dos seus clientes.

Rejeita-se, portanto, a  $H_0$  por defender a tese contrária, de acordo com a qual, o SGQ não acrescenta valor ao bom desempenho das PME no que concerne a qualidade dos seus produtos e serviços assim como na satisfação dos seus clientes.

## **6.1. Limitações**

A presente pesquisa foi marcada pelas seguintes limitações:

Apesar de a amostra estudada ser representativa, o estudo cingiu-se a apenas uma empresa – A Avilar Lda., o que limita o analista em concluir sobre a grandeza de PME que, mesmo usando SGQ, não alcançam o sucesso almejado.

Limitar-se no estudo sobre "Valor acrescentado pelo sistema de gestão da qualidade no sucesso das PME" em apenas uma empresa pode levar a enganos previstos em todo o estudo baseado no método indutivo, o de generalizar as PME a partir de uma realidade particular, neste caso, a empresa Avilar Lda..

## **6.2. Sugestões**

Uma vez que o pensamento científico se alimenta de buscas incessantes do conhecimento e do saber apraz-nos, mediante as limitações e as conclusões da pesquisa sugerir:

### **6.2.1 Às PME**

- Cumprir, na sua plenitude, com o procedimento de acção correctiva plasmado no ciclo de implementação do SGQ;
- Manter o clima organizacional favorável para garantia do sucesso e crescimento da empresa, buscando perceber, de forma isolada, caso a caso, os motivos de insatisfação dos colaboradores da empresa.

### **6.2.2 À academia**

Sugere-se, para os trabalhos futuros, o aprofundamento do estudo em torno do tema: "Valor acrescentado pelo sistema de gestão da qualidade no sucesso das PME" aplicado a várias empresas, tomando-as como amostra, para que, a partir da dedução, se poder particularizar a conclusão encontrada no estudo e conhecer as dificuldades e (in)sucessos do gestor local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barreto, M. G. P. (2008), *Controladoria na Gestão: a relevância dos custos da qualidade*. São Paulo: Saraiva.

Behr, A. et al. *Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca*. Disponível em <http://www.scielo.br>. acesso em 13/03/2022.

Carvalho, M. M. et al. (2005), *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro.

Collaziol, E. (2006), *Custos da Qualidade: Uma investigação da prática e percepção empresarial*. Dissertação de Mestrado. Unisinos.

Crosby, P. B. (1999), *Qualidade é Investimento*. Rio de Janeiro.

Feigenbaum, A. V. (1994), *Controlo de qualidade total. Tradução de Regina Cláudia Loverri*. Revisão técnica de José Carlos de Castro Waeny. São Paulo.

Gil, a. c. (2000), *Como elaborar projetos de pesquisa*. São paulo: atlas.

Gonzalez, R. V. D. e martins, M. F. *O desenvolvimento de programas de melhoria contínua em empresas certificadas pela norma ISO 9001:2000: Estudo de caso em duas empresas fornecedoras do sector automobilístico*. Disponível em: <http://www.abepro.org.br>. Acesso em 07/03/2022.

Juran, J. M., Gryna, F. M. (1991), *Controlo da Qualidade*. Coordenação da tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos, São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

Luz, C. (2002), *Implantação de programas da qualidade pela certificação da ISO 9001 como diferencial competitivo para as organizações*. Dissertação de Mestrado – Programa de PósGraduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Marconi, M.de A.; Lakatos, Eva M. (2005), *Fundamentos de metodologia científica*. 6. Ed. São Paulo: Atlas.

Mauritl, M. *ISO Série 9000: Manual de implementação: versão ISO 2000*. 6º Ed. Rio de Janeiro, 2001. NBR ISO 9001- Sistema de Gestão da Qualidade- Requisitos. Disponível em: <http://www.fmt.am.gov.br/iso/Iso9001>. Acesso em 04/03/2022.

Pacheco, A. P. e Reusing, et al. *O Ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br>. Acesso em 04/02/2022.

Paladini, E. P. (2006) *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_ (1997), *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas.

Pinto, A. (2012), *Gestão Integrada de Sistemas - Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*. ISBN: 9789726186793. Editora: Sílabo.

Pires, A. R., (2012), *Sistemas de Gestão da Qualidade Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*, ISBN: 978-972-618-864-3, 2ª Edição.

Rocha, R. K. (2006), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad Daniel Grassi, 2 Ed, Porto Alegre: Bookman, 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Trentini, M.; Paim, L. (1999) *Pesquisa em Enfermagem. Uma modalidade convergente-assistencial*. Florianópolis: Editora da UFSC.

NP EN ISO 9004:2000 – *Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho*.

## INTERNET

Consultor de Gestão de Marketing e Comunicação (<http.br.linkedin.com>, acessado 10/10/2022).

# APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO - Colaboradores da Empresa Avilar. Lda.

|        |                          |               |                           |
|--------|--------------------------|---------------|---------------------------|
| Gestor | Área de Recursos Humanos | Administração | Contabilidade e auditoria |
|        |                          |               |                           |

## 5.1.2 Aspectos de Dinâmica Organizacional – Valor Acrescentado do Sistema de Gestão da Qualidade

### 5.1.2.1 Pesquisa Com Colaboradores da Empresa Avilar. Lda.

- *Análise da necessidade do sistema de GQ nas pequenas e médias empresas*

*Questão 1. O sistema de gestão da qualidade é de extrema necessidade nas pequenas e médias empresas. Concorda com esta afirmação?*

|                     |          |                   |          |                     |       |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 2. Até que ponto concorda que o sistema de gestão da qualidade não permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes?*

|                     |          |                   |          |                     |       |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|                     |          |                   |          |                     |       |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

*Questão 3. O SGQ é uma ferramenta que permite a medição da eficácia das acções tomadas. Concorda com esta afirmação?*

|                     |          |                   |          |                     |       |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 4. A empresa Avilar, Lda possui um sistema de gestão da qualidade. Concorda com esta afirmação?*

|                     |          |                   |          |                     |       |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|                     |          |                   |          |                     |       |

- *Sobre as acções e contributo do sistema de GQ na empresa Avilar, Lda.*

*Questão 5. Na empresa Avilar, Lda defini-se as metas que se deseja alcançar e os procedimentos que serão utilizados na execução e inspecção dos serviços. Concorda com esta afirmação?*

|                     |          |                   |          |                     |       |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 6. Até que ponto concorda que na empresa Avilar Lda compara-se o resultado da execução com o planeado?*

|                     |          |                   |          |                     |       |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|                     |          |                   |          |                     |       |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

*Questão 7. Até que ponto concorda que na empresa Avilar, Lda não propõe-se uma acção correctiva, caso as operações realizadas não estejam de acordo com o planeado?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 8. A empresa Avilar Lda não se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente e procura exceder as suas expectativas? Concorda com esta afirmação?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 9. Até que ponto concorda que a liderança da empresa Avilar, Lda não mantém um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas actividades de forma adequada?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 10. A empresa Avilar Lda busca sempre um relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo. Concorda com esta afirmação?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |

## APÊNDICE II

### QUESTIONÁRIO - Clientes da Empresa Avilar, Lda

- *Análise da Satisfação do Cliente da Empresa Avilar, Lda*

*Questão 1. Os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda são de extrema qualidade. Concorda com esta afirmação?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 2. Os produtos e serviços da empresa Avilar Lda mostram melhorias com o tempo. Concorda com esta afirmação?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |

*Questão 3. Os clientes não estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa Avilar, Lda? Concorda com esta afirmação?*

| Concordo totalmente | Concordo | Não tenho opinião | Discordo | Discordo totalmente | Total |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------|
|                     |          |                   |          |                     |       |