



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PROCESSOS  
MESTRADO PROFISSIONAL

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DESEMPENHO  
EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DO PROGRAMA DE  
CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS (PROCEM) DO MARANHÃO**

**Rachid Santos Maluf**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos – Mestrado Profissional, PPGEP/ITEC, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos.

Orientador: Prof. Dr. Rui Nelson Otoni Magno

Belém

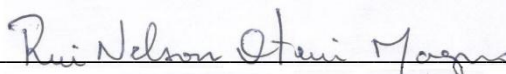
Fevereiro de 2020

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DESEMPENHO EMPRESARIAL  
NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE  
EMPRESAS (PROCEM) DO MARANHÃO**

Rachid Santos Maluf

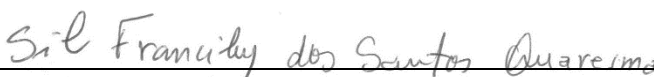
DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PROCESSOS – MESTRADO PROFISSIONAL (PPGEP/ITEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA DE PROCESSOS.

Examinada por:



---

Prof. Dr. Rui Nelson Otoni Magno  
(PPGEP/ITEC/UFPA-Orientador)



---

Prof. Sil Francielely dos Santos Quaresma, Dr.  
(PPGEP/ITEC/UFPA-Membro)



---

Prof<sup>a</sup>. Mariana Pereira Carneiro, Dr<sup>a</sup>.  
(UEPA-Membro)

BELÉM, PA - BRASIL

FEVEREIRO DE 2020

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFPA**

---

Maluf, Rachid Santos, 1990

Práticas de gestão da qualidade e desempenho empresarial nas organizações através do programa de certificação de empresas (PROCEM) do Maranhão / Rachid Santos Maluf - 2020.

Orientador: Rui Nelson Otoni Magno

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Pará. Instituto de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, 2020.

1. Gestão da qualidade total 2. Eficiência organizacional  
3. Desempenho-Administração 4. Administração de empresas I.  
Título

CDD 23.ed.- 658.562

---

*Dedico este trabalho aos meus pais, fonte de amor, inspiração e dedicação, que contribuíram para sua realização.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, criador de todas as coisas, pela saúde, força e determinação diária.

Aos meus pais que sempre me deram apoio incondicional e estrutura familiar para que esta etapa profissional fosse realizada.

A minha noiva pelo amor, dedicação e apoio em todos os meus sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rui Nelson Otoni Magno pela assistência na elaboração desta dissertação.

Aos professores e colegas do PPGEP.

À Jurema Franco e Carlos Jorge, do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF por concederem permissão, informação e auxílio para as pesquisas.

Às empresas que foram solícitas em participar do projeto tornando possível a solidarização do trabalho.

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.*

(José de Alencar)

Resumo da Dissertação apresentada ao PPGEP/UFPA como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Processos (M. Eng.)

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DESEMPENHO EMPRESARIAL  
NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE  
EMPRESAS (PROCEM) DO MARANHÃO**

**Rachid Santos Maluf**

Fevereiro/2020

Orientador: Prof. Dr. Rui Nelson Otoni Magno

Área de Concentração: Engenharia de Processos

As organizações buscam se adaptar diariamente ao mercado competitivo adotando estratégias de desenvolvimento e postura de crescimento para tornar-se competitivas. Dentre as estratégias, a otimização de processos por meio de um sistema de gestão eficaz é um diferencial para atrair potenciais clientes e manter os atuais além da redução de custos e ganhos financeiros. O propósito deste estudo foi analisar as práticas estratégicas adotadas e o desempenho empresarial adquiridos nas empresas a partir da busca pelo Programa de Certificação de Empresas. A pesquisa foi realizada de forma quantitativa, sendo aplicado um questionário de 23 perguntas objetivas e 03 perguntas subjetivas complementares a uma amostra de 40 empresas do total populacional de 80 empresas escolhidas por possuírem pelo menos três anos de participação no Programa. O questionário foi enviado por e-mail e por meio de visitas. Os dados coletados foram analisados por meio de tabelas e gráficos. Constatou-se por meio dos resultados obtidos, que após a certificação no PROCEM as empresas melhoraram seu desempenho significativamente, em especial no tocante ao aprimoramento dos processos de produção ou serviço, ao tempo das entregas, o relacionamento com fornecedores, a satisfação de clientes e à integração com outras disciplinas do Programa. Verificou-se que no contexto das empresas entrevistadas, a gestão da qualidade é aplicada como uma das bases de diferenciação, sendo tratada como fonte de vantagem competitiva.

Abstract of Dissertation presented to PPGE/UFPA as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Process Engineering (M. Eng.)

**QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND BUSINESS PERFORMANCE  
IN ORGANIZATIONS THROUGH THE COMPANY CERTIFICATION  
PROGRAM (PROCEM) OF MARANHÃO**

**Rachid Santos Maluf**

February/2020

Advisor: Prof. Dr. Rui Nelson Otoni Magno

Research Area: Process Engineering

Organizations seek to adapt daily to the competitive market by adopting development strategies and growth stance to become competitive. Among the strategies, the optimization of processes through an effective management system is a differential to attract potential customers and keep the current ones in addition to reducing costs and financial gains. The purpose of this study was to analyze the strategic practices adopted and the business performance acquired in the companies from the search for the Company Certification Program. The survey was carried out in a quantitative way, using a questionnaire of 23 objective questions and 03 subjective questions complementary to a sample of 40 companies out of the total population of 80 companies chosen for having at least three years of participation in the Program. The questionnaire was sent by e-mail and visits. The collected data were analyzed using tables and graphs. It was found through the results obtained, that after certification with PROCEM, companies significantly improved their performance, especially with regard to the improvement of production or service processes, delivery times, relationship with suppliers, customer satisfaction and integration with other Program subjects. It was found that in the context of the interviewed companies, quality management is applied as one of the bases of differentiation, being treated as a source of competitive advantage.



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 - OBJETIVOS.....	4
<b>1.1.1 - Objetivo geral.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2 - Objetivos específicos.....</b>	<b>4</b>
1.2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	5
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2.1 - QUALIDADE.....	6
<b>2.1.1 - Histórico e definição.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 - Gestão da qualidade total (TQM).....</b>	<b>8</b>
2.2 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	9
2.3 - ISO 9001.....	11
2.4 - PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS – PROCEM.....	14
<b>2.4.1 - Apresentação, histórico e objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.2 - Estrutura do programa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.3 - Fases do programa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.4 - Programas similares.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.5 - Módulo de qualidade e produtividade Q&amp;P.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>26</b>
4.1 - RESULTADOS DESCRITIVOS DA AMOSTRA.....	26
4.2 - ANÁLISES.....	29
<b>4.1.1 - Desempenho empresarial.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2 - Práticas de gestão.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.3 - Negócio.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.4 - Interação com outros módulos.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.5 - Eficácia do PROCEM.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.6 - Indicação do PROCEM para outras empresas (NPS).....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>43</b>
5.1 - CONCLUSÕES.....	43
5.2 - SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>

<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO I - GUIA DE REQUISITOS DO MÓDULO DE Q&amp;P.....</b>	<b>53</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	As quatro principais eras da qualidade.....	6
Figura 2.2	Modelo de um SGQ baseado em processos.....	13
Figura 2.3	Filosofia do PDF.....	15
Figura 2.4	Ciclo de implantação do PROCEM.....	18
Figura 3.1	Fórmula para determinação do tamanho da amostra “n”.....	23
Figura 3.2	Fluxograma das etapas da pesquisa.....	24
Figura 4.1	Divisão de empresas por ramo de atividade.....	27
Figura 4.2	Desempenho empresarial.....	30
Figura 4.3	Práticas de gestão pré-PROCEM.....	33
Figura 4.4	Práticas de gestão pós-PROCEM.....	33
Figura 4.5	Negócio pré-PROCEM.....	36
Figura 4.6	Negócio pós-PROCEM.....	37
Figura 4.7	Interação com outros módulos pré-PROCEM.....	38
Figura 4.8	Interação com outros módulos pós-PROCEM.....	39
Figura 4.9	Eficácia do PROCEM.....	41
Figura 4.10	Indicação do PROCEM – NPS.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Definições de qualidade.....	8
Tabela 3.1	Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra....	23
Tabela 4.1	Empresas participantes.....	26
Tabela 4.2	Porte das empresas.....	27
Tabela 4.3	Quantidade de funcionários.....	28
Tabela 4.4	Tempo de mercado.....	28
Tabela 4.5	Tempo no PROCEM.....	29
Tabela 4.6	Cargo do respondente.....	29
Tabela 4.7	Tempo de vínculo.....	29

## NOMENCLATURA

ABNT	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
ACM	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO MARANHÃO
ALUMAR	CONSÓRCIO DE ALUMÍNIO DO MARANHÃO
CEMAR	COMPANHIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO
CVRD	COMPANHIA VALE DO RIO DOCE
FIEMA	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO MARANHÃO
FNQ	FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
GCTTF	GESTÃO CONTÁBIL, TRIBUTÁRIA, TRABALHISTA E FINANCEIRA
IEL	INSTITUTO EUVALDO LODI
INMETRO	INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
NBR	NORMA BRASILEIRA
NP	NORMA PORTUGUESA
NPS	NET PROMOTER SCORE
PBQP-H	PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO HABITAT
PDF	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES
PNQ	PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE
PROCEM	PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS
Q&P	QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
RS	RESPONSABILIDADE SOCIAL
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SGI	SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA
SGQ	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
SSMA	SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

É sabido que o ambiente ao qual estamos inseridos, independente da esfera municipal, estadual ou federal, passa por intensas modificações sociais, políticas, econômicas, em espaço de tempo imprevisível. Logo, é possível afirmar que grande parte das organizações bem como as pessoas que participam destas, também passam por mudanças, adaptando-se às novas realidades tomando por base a competitividade feroz a qual estão inclusas. Tudo isto afeta o ambiente das organizações, o seu funcionamento, desempenho e rentabilidade.

LOPES (2014) ratifica que de acordo com este cenário, as empresas veem-se obrigadas a melhorar suas operações, definindo objetivos claros e certos e adotar estratégias que lhe garantam vantagem competitiva. Estas estratégias consideram preocupações em uma visão sócio-política que inclui a necessidade de inovar os processos e os produtos ou serviços prestados, estimulando o empreendedorismo e a responsabilidade socioambiental.

Segundo BOIRAL (2012), a inovação tem sido destacada como um dos benefícios trazidos pela implantação de um sistema de gestão da qualidade. O mesmo realizou uma revisão de 111 estudos com organizações de diversas atuações que mensuraram o impacto do sistema de gestão da ISO 9001 no desempenho organizacional, de maneira positiva, no período de 1994 a 2008. Outro autor da área, defende que as práticas de gestão podem contribuir para inovação de maneira contundente. WRIGHT *et al.* (2012) afirma que a criação de linguagens e metodologias comuns podem promover um processo de melhoria incremental baseado no aprendizado anterior.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade, seja ela por meio da certificação na ISO 9001 ou de outra natureza é uma opção bastante procurada pelas organizações com o intuito de obter vantagem competitiva e credibilidade no mercado, uma vez que já são mais de 1,1 milhão de empresas certificadas no mundo, segundo a *International Organization for Standardization*. Além disso, é possível obter melhoria em todos os processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes e partes interessadas, motivando ainda mais o empresário. Ter um certificado é sinônimo de garantia de sistema de gestão qualificado, mas atrelado a isso, possibilita a organização ter maior controle de

seus processos, gerenciamento de riscos para o negócio e geração de valor para o seu produto ou serviço. (MOURA, 2009)

Dito isto, a necessidade de reformulação do ambiente interno e remodelagem ao ambiente externo em busca de sustentabilidade, os programas regionais de desenvolvimento e qualificação se torna uma alternativa para a melhoria da competitividade das organizações e têm um importante papel na aplicação de conceitos de inovação e práticas de gestão, visando, sobretudo a qualidade efetiva e integral em diversas áreas da empresa. (FRANCO, 2012)

O Programa de Certificação de Empresas – PROCEM é um programa de certificação do estado do Maranhão criado a partir de referenciais normativos com alcance e validação em nível internacional – ISO 9001 – e objetivam o desenvolvimento de boas práticas de gestão e a busca na excelência bem como na inovação, qualificando empresas locais para enfim satisfazer as necessidades de seus clientes e contratantes, corroborando a teoria dos estudiosos citados.

MOURA (2009) assevera que as empresas de grande porte, corriqueiramente, estão em diversas transações diárias de compra e venda de produtos e serviços que fazem parte de sua cadeia de suprimentos. Vale ressaltar que estas passaram por modificações em relação à deliberação de seus processos, uma vez que anteriormente era disposta em Integração Vertical, ou seja, a organização realizava todas as etapas relacionadas ao seu produto final além de ter como destaque a hierarquização e controle total de todos os processos visando ganhar escala e reduzir custos, que por muito tempo, trouxe benefícios. Afirma ainda que com o número crescente de concorrentes, flexibilização de métodos, exigências do mercado em relação a tempo e qualidade, esta metodologia se torna obsoleta e toma-se avanço para o processo reverso: Desintegração Vertical.

Também chamada de terceirização, subcontratação e desverticalização, a desintegração vertical, segundo MOURA (2009), propõe às empresas de grande porte uma maior concentração nas atividades principais e rentáveis relacionadas ao seu negócio, envolvendo empresas menores nas etapas de menor amplitude. Desta forma, é possível obter ganhos com produção enxuta, investindo na melhoria dos processos principais e nas pessoas envolvidas, permitindo o desenvolvimento e especialização de empresas de pequeno porte para complementar as atividades aderentes ao negócio principal.

De acordo com AMATO (1993), aplicar a estratégia da subcontratação influi diretamente na descentralização gerencial, que consiste na pulverização de grandes

estruturas ou centros produtivos com maior autonomia operacional. O objetivo final da nova estrutura organizacional é que a empresa de grande porte possa se concentrar na melhoria da competitividade gerindo um conjunto limitado de tarefas operacionais e administrativas que oferecem maior retorno, constituindo uma rede de fornecedores competentes que forneçam produtos e serviços secundários, que outrora, requeriam tempo e investimento.

Apesar de não obrigatória, a opção por aderir à gestão da qualidade é uma aposta das empresas para se destacarem de seus concorrentes levando as mesmas a adotarem estratégias diferenciadas e agregar valor ao mercado que exerce pressão contínua.

O segundo FRANCO (2012), o PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores – surgiu da necessidade de aprimoramento técnico e gerencial dos fornecedores locais do Maranhão para atender a demanda de grandes empresas, ampliando o fornecimento de produtos e prestação de serviços por parte das empresas locais. JESUS e PESSOA (2009) afirmam que atualmente o PDF do Maranhão é o principal instrumento de conexão entre as empresas privadas e o governo, no momento em que a economia maranhense vislumbra grandes investimentos.

Na busca pela melhoria do desenvolvimento das empresas locais, o PDF propôs em parceria com grandes mantenedoras e apoiadoras, no ano de 2002, a realização do Programa de Certificação de Empresas (PROCEM), com o objetivo de qualificá-las e certificá-las. O estudo em torno do tema aborda esta preocupação antiga por parte de empresas de grande porte atuantes no estado do Maranhão, que terceirizam serviços para empresas de médio e pequeno porte, que por sua vez, não tinham capacidade de prestar serviços com qualidade e manter-se ativas ou financeiramente saudável para tal. Desta forma foram feitas diversas ações de conscientização e tentativas de auxiliar na organização das empresas subcontratadas. O programa de certificação possui 17 anos e se apresenta em todo o estado do Maranhão através de 04 (quatro) módulos: Qualidade & Produtividade; Gestão Contábil, Tributária, Trabalhista e Financeira; Gestão de Saúde, Segurança e Meio Ambiente; E Gestão de Responsabilidade Social. Desta forma, as empresas eram indicadas a ingressar no programa e uma vez certificada, confirmaria a sua capacidade em executar as atividades para sua contratante.

Este projeto busca constatar que o PROCEM é um programa local efetivo que visa melhorar o gerenciamento de processos e rotinas dentro da organização independente do tamanho, porte, tipo de atividade e quantidade de funcionários, sendo avaliado neste trabalho, apenas o módulo referente à Qualidade e Produtividade. Dito isso, o estudo



busca encontrar casos de sucesso para ratificar a eficácia bem como os benefícios adquiridos pelas organizações certificadas. Porém, vale ressaltar que podem existir empresas que optaram por não implantar ou que não obtiveram resultados satisfatórios na implantação do sistema de gestão da qualidade.

Conforme o cenário que foi exposto anteriormente, a pesquisa tenta responder à seguinte questão: Quais os são os benefícios relacionados à prática de gestão e nível de desempenho que o Programa de Certificação de Empresas - PROCEM permite desenvolver nas empresas maranhenses certificadas? Para responder a essa pergunta, são adotadas as seguintes hipóteses no presente estudo:

- a) O Programa de Certificação de Empresas - PROCEM trouxe benefícios e contribuiu para a melhoria da gestão da qualidade das empresas maranhenses certificadas pelo Programa;
- b) O PROCEM desenvolveu fornecedores locais a identificar melhorias e inovações.
- c) A empresa não possui maturidade de gestão para desenvolver-se dentro do Programa, logo, não trouxe melhorias ou benefícios.

## 1.1 - OBJETIVOS

### 1.1.1 - Objetivo geral

Analisar as práticas de gestão da qualidade e desempenho empresarial adquiridos pelas empresas ao implantar o sistema de gestão da qualidade buscando a certificação e recertificação no Programa de Certificação de Empresas (PROCEM) do Programa de desenvolvimento de fornecedores (PDF) do Maranhão.

### 1.1.2 - Objetivos específicos

- Fazer o levantamento das empresas participantes do Programa;
- Identificar possíveis melhorias nos processos e aumento de faturamento com a adesão do PROCEM;
- Constatar a eficácia do PROCEM.

## 1.2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta a introdução, a motivação, os objetivos, as contribuições da dissertação e a forma de organização do trabalho.

O capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre a qualidade e inovação, no qual são abordados os aspectos gerais relacionados ao histórico e definições, bem como se faz uma revisão bibliográfica do sistema de gestão da qualidade e suas implicações em âmbito internacional, local – com o Programa de Certificação de Empresas do Maranhão – e outros programas similares contidos em outros estados brasileiros.

O capítulo 3 aborda o método utilizado para a realização da pesquisa por meio de questionário com empresas pré-selecionadas, além de explicitar o perfil destas.

O capítulo 4 trata sobre os resultados obtidos junto às empresas que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

O capítulo 5 encerra o projeto trazendo as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros a serem realizados a partir deste.

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 - QUALIDADE

##### 2.1.1 - Histórico e definição

A qualidade tem histórico considerável desde a década de 20 por vários estudiosos como Juran, Shewhart, Demin entre outros. Ganhou grande aplicabilidade e se transformou em vantagem competitiva a partir da década de 50, ajudando organizações a ofertarem produtos e serviços de alta qualidade para seus clientes. Segundo a ISO 9001 (2008) qualidade pode ser conceituada por: “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

SILVA (2009) afirma que a qualidade deriva da palavra “qualitate”, que é sinônimo de busca contínua pela melhoria em todos os setores de uma organização desde a política até os indicadores financeiros mais relevantes, para satisfação das partes interessadas.

O professor da Harvard Business School da Universidade de Harvard nos Estados Unidos, DAVID A. GARVIN (1988, p.3) considera que a evolução da qualidade está dividida em 4 etapas, chamadas “Eras da Qualidade” conforme mostra a Figura 2.1.

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Figura 2.1 - As quatro principais eras da qualidade.  
Fonte: MARTINS, R. A; COSTA, P. L., NETO (1998).

No início do século XIX, como consequência do surgimento do sistema de produção em massa, a inspeção tornou-se uma atividade necessária para o controle da qualidade, sendo vista como uma responsabilidade distinta da gestão e como uma função independente (GARVIN, 1988, p. 4-5). No entanto, durante este período, que se voltava unicamente para o produto acabado, o conceito de qualidade prendia-se essencialmente com a conformidade dos bens ou serviços vendidos aos clientes. A resolução de problemas não era uma competência das atividades de inspeção (GARVIN, 1988, p. 6). Sendo assim, os produtos considerados defeituosos, ou seja, aqueles que não correspondessem aos padrões de qualidade, eram descartados.

GARVIN (1988, p. 6) considera que Walter A. Shewhart, e Joseph Juran, foram responsáveis pelo desenvolvimento do controle estatístico da qualidade por meio do controle estatístico de processos. No seu livro *Economic Control of Quality of Manufactured Products* de 1931, Shewhart fornece uma definição precisa e mensurável do controle da produção, apresentando técnicas de monitoramento e avaliação da produção diária, identificando as variabilidades decorrentes do processo (GARVIN, 1988, p. 6-7). Com base nessa linha de pensamento, um fenômeno pode ser controlado graças às experiências acumuladas do passado, e dentro das possibilidades, a sua variabilidade no futuro (GARVIN, 1988, p. 7). A terceira etapa corresponde à garantia da qualidade, em que o objetivo principal é a prevenção de defeitos ao longo de todo o processo produtivo, buscando o envolvimento de todos os departamentos e envolvidos das organizações (MARTINS e COSTA, 1998, p. 302).

A partir da década de 50, “surge uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade” (MENDES, 2007, p. 13). Nesta fase, denominada Gestão pela Qualidade Total, o conceito de qualidade incorpora não só as especificidades do produto, como também as necessidades do mercado e dos consumidores. A gestão de liderança deve exercer forte influência para o engajamento de todos os envolvidos da organização (MARTINS e COSTA, 1998, p. 302).

O desempenho da organização tratado de diferentes maneiras em muitos estudos. Alguns pesquisadores mensuram o desempenho financeiro, a partir da lucratividade, participação no mercado e retorno sobre investimento. Outros, avaliam o desempenho operacional da organização em termos de qualidade de produtos e processos, ou investigam o desempenho referente à satisfação do cliente. São diversos os termos

utilizados: desempenho corporativo, desempenho do negócio, desempenho de qualidade, desempenho financeiro (NAIR, 2006).

Após a análise de como surgiu a temática da qualidade nas organizações, torna-se importante abordar o que é realmente a qualidade e que características lhe são intrínsecas. Segundo LOPES (2014), existem diferentes interpretações, algumas delas complementares, no entanto cada autor dá maior ênfase a determinado aspecto, tal como se evidencia na Tabela 2.1:

Tabela 2.1 - Definições de qualidade.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>	<b>Ênfase</b>
Deming	Grau previsível de uniformização e fiabilidade a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado	Conformidade do produto com as suas especificações técnicas Empenho continuado da gestão de topo
Juran	Adequação ao uso	Satisfação das necessidades dos clientes
Feigenbaum	Total das características de um produto ou serviço, referentes a <i>marketing</i> , engenharia, manufactura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente	Satisfação do cliente Melhoria da colaboração e comunicação entre departamentos funcionais da organização
Crosby	Conformidade com as exigências (requisitos, especificações)	Produção sem defeitos Envolvimento e motivação dos recursos humanos da organização

Fonte: Adaptado de LOPES (2014).

### 2.1.2 - Gestão da qualidade total (TQM)

A gestão da qualidade total como modelo de gestão teve origem no Japão e foi adotado posteriormente por empresas norte-americanas e europeias. Autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, entre outros, são considerados os grandes mestres da gestão da qualidade e descreveram em seus trabalhos alguns

princípios fundamentais para a implementação deste novo modelo (MENDES, 2007, p. 14)

Segundo ROLDAN e FERRAZ (2017), a Gestão da Qualidade Total (TQM) tem sido tratada ora como uma filosofia de gestão, como um modelo, um sistema ou uma abordagem. LAKHE e MOHANTY (1994) destacam o que consideram conceitos chaves da gestão da qualidade total: uma abordagem para aumentar a efetividade e flexibilidade do negócio; uma forma de organizar e de envolver toda a organização; a integração de vários processos que irão caracterizar a dinâmica comportamental da empresa; um esforço integrado para ganho de vantagem competitiva, por meio da melhoria contínua de todas as facetas da cultura organizacional.

A gestão da qualidade se refere à gestão dos recursos humanos, no que concerne à capacitação, trabalho em equipe e motivação; gestão de processos e de operações; e gestão estratégica que complementa o controle das áreas. Baseado nisso, o TQM se fundamenta em 3 pilares: foco no cliente, foco no processo e sua melhoria contínua e foco nas pessoas e no trabalho em equipe. (LOPES, 2014)

As práticas de gestão da qualidade podem ser definidas, na visão de ROLDAN e FERRAZ (2017), como as áreas críticas que a organização deve focar em termos de execução e de avaliação, para conseguir cumprir a sua missão. Os autores afirmam uma influência direta da gestão da qualidade sobre o desenvolvimento de inovações, outros apontam uma relação indireta. Em geral, é visualizado que a gestão da qualidade impacta positivamente no desempenho empresarial.

Desta forma, LOPES (2014) assevera que a fim de promover a filosofia da qualidade total e da melhoria contínua, uma grande quantidade de empresas tem buscado implementar sistemas de gestão da qualidade, certificados ou não, que integram diferentes matérias tais como: saúde e segurança no trabalho, meio ambiente, inovação, etc.

## 2.2 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Para garantir uma gestão contínua de processos, as empresas buscam implantar e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que comprove engajamento e compromisso na oferta de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes e outras partes interessadas.

Para SILVA (2009, p.22), o SGQ define um conjunto de medidas organizacionais que evidenciam de forma eficaz a maneira com que as empresas lidam com aspectos relacionados com:

- Resultados das avaliações dos seus produtos ou serviços;
- Feedback de clientes;
- Resultados de auditorias internas ou externas;
- Tratamento de não conformidades;
- Tratamento de reclamações internas ou externas;
- Desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficácia de ações corretivas, preventivas e de melhoria.

Por outro lado, quando não há comprometimento, existem obstáculos que podem dificultar o sucesso da implementação como, por exemplo, o aumento da burocracia, estruturas hierárquicas rígidas, resistência de alguns funcionários em relação à mudança – por ter hábitos enraizados ou excesso de confiança – e pressões externas de clientes e fornecedores. (SILVA, 2009)

Apesar do SGQ possuir dinâmica necessária para constante evolução, a sua implementação por si só, não garante sucesso e satisfação dos clientes e acionistas. Para que isto aconteça e obtenha-se o retorno do investimento, é necessário que a organização tenha a compreensão da filosofia e o utilize para prevenção e correção de falhas, redução de custos produtivos e otimização de processos. Vale ressaltar que a correta implementação possibilita ainda o cumprimento de requisitos normativos ou legislativos aplicáveis e as exigências dos clientes. (MOURA, 2009)

Para que haja eficácia de cumprimento das exigências do SGQ, é imprescindível um suporte documental. Estes, por sua vez, além de possibilitar rastreabilidade e ligação lógica entre si, evidenciam de maneira formal informações relevantes como: política de qualidade, escopo a ser gerenciado, manual da qualidade, procedimentos operacionais ou instruções para o trabalho, planos de inspeções e ensaios, etc. (FRANCO, 2012)

De acordo com PIRES (2012), existem duas razões pelas quais uma empresa busca a certificação: uma externa, motivada pela imposição de clientes ou outras entidades interessadas como garantia de que a qualidade será alcançada, e uma interna, originada de uma decisão voluntária da alta administração como forma de garantir um nível aceitável de qualidade despendido ao mínimo custo.

## 2.3 - ISO 9001

É notório que para implantação do SGQ as empresas tem buscado cada vez mais o modelo proposto pela norma ISO 9001. De acordo com esta norma, a empresa pode definir o escopo de produtos ou serviços que estarão inclusos no sistema e seus processos de origem.

A International Organization for Standardization (ISO) é uma entidade não governamental fundada em 1947 em Genebra, na Suíça, que congrega os organismos de normalização de 164 países e é responsável pela elaboração e publicação de normas internacionais em diversos campos técnicos. Estas normas internacionais são aprovadas através de consenso global e ajudam a quebrar as barreiras ao comércio internacional, indicando especificações de produtos e serviços, bem como as melhores práticas para tornar a indústria mais eficiente e eficaz. (ISO, s.d)

As normas da família ISO 9000, editadas pela ISO, abordam diferentes aspectos da gestão da qualidade. Pertencem a esta família os seguintes referenciais normativos (ISO, s.d.):

- ISO 9001:2015<sup>1</sup> – define os requisitos de um SGQ;
- ISO 9000:2015 – aborda os conceitos básicos e a terminologia aplicada aos SGQ;
- ISO 9004:2009 – fornece orientações para a melhoria do desempenho e o alcance do sucesso sustentável;
- ISO 19011:2018 – estabelece diretrizes para a realização de auditorias aos SGQ.

A ISO 9001 é uma norma com o objetivo de implementar e certificar o SGQ das organizações, independentemente do seu tipo, porte, quantidade de funcionários ou ramo de atividade. Sua publicação de origem ocorreu em 1987, e passou por alterações em 1994, 2000, 2008 e 2015, como consequência do aumento de exigências e dos requisitos dos stakeholders<sup>2</sup> e da evolução do conceito da qualidade. A alteração da versão de 2015, versão atual da norma, permite uma maior facilidade na compatibilidade com a família das normas ISO 14000 e ISO 45001, relativos aos sistemas de gestão ambiental e saúde e segurança ocupacional, respectivamente. (MOURA, 2009)

Assim como as demais normas da família ISO 9000, os requisitos da ISO 9001:2008, baseiam-se na aplicação de oito princípios da gestão da qualidade:

---

<sup>1</sup> A versão do ano de 2015 da ISO 9001 é a mais atual, porém, a norma do PROCEN, em vigor, é baseada na versão do ano de 2008 da ISO 9001.

<sup>2</sup> Termo designado para “partes interessadas”, segundo ISO 9000:2015.



1. Foco no cliente: “As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se para exceder as suas expectativas” (NP ISO 9000 2005, 2005, p.7).
2. Liderança: “Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para atingirem os objetivos da organização” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 7).
3. Engajamento das pessoas: “As pessoas, em todos os níveis, são a essência da organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 7).
4. Abordagem de processo: “Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e recursos associados são geridos como um processo” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 7).
5. Abordagem sistêmica de gestão: “Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficiência e eficácia” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 8).
6. Melhoria Contínua: “A melhoria contínua do desempenho global da organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 8).
7. Tomada de decisão baseada em evidência: “As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 8).
8. Gestão de relacionamento: “Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencializa a aptidão de ambas as partes para criar valor” (NP ISO 9000 2005, 2005, p. 8).

Segundo SILVA (2009), a abordagem de processos da ISO 9001 é pautada no ciclo PDCA (plan, do, check, act), criado por Shewhart e aplicado por Deming, é uma metodologia de gestão e controle de processos. As fases deste ciclo são:

- PLAN (Planejar): estabelecer os objetivos e os processos necessários para a obtenção de resultados de acordo com os requisitos dos clientes e as políticas de qualidade da organização;
- DO (Executar): implementar os processos;
- CHECK (Verificar): monitorar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportando resultados;

- ACT (Agir): empreender ações para melhoria contínua do desempenho dos processos.

Desta forma, a ISO 9001 se apresenta caracteristicamente conforme mostra a Figura 2.2, no modelo de um SGQ baseado nos requisitos que os produtos ou serviços contenham, representando as entradas ou inputs do sistema. De forma a garantir que estes requisitos estão sendo cumpridos, a organização é responsável pelo monitoramento do grau de satisfação dos seus clientes e pela implementação de ações de melhoria.

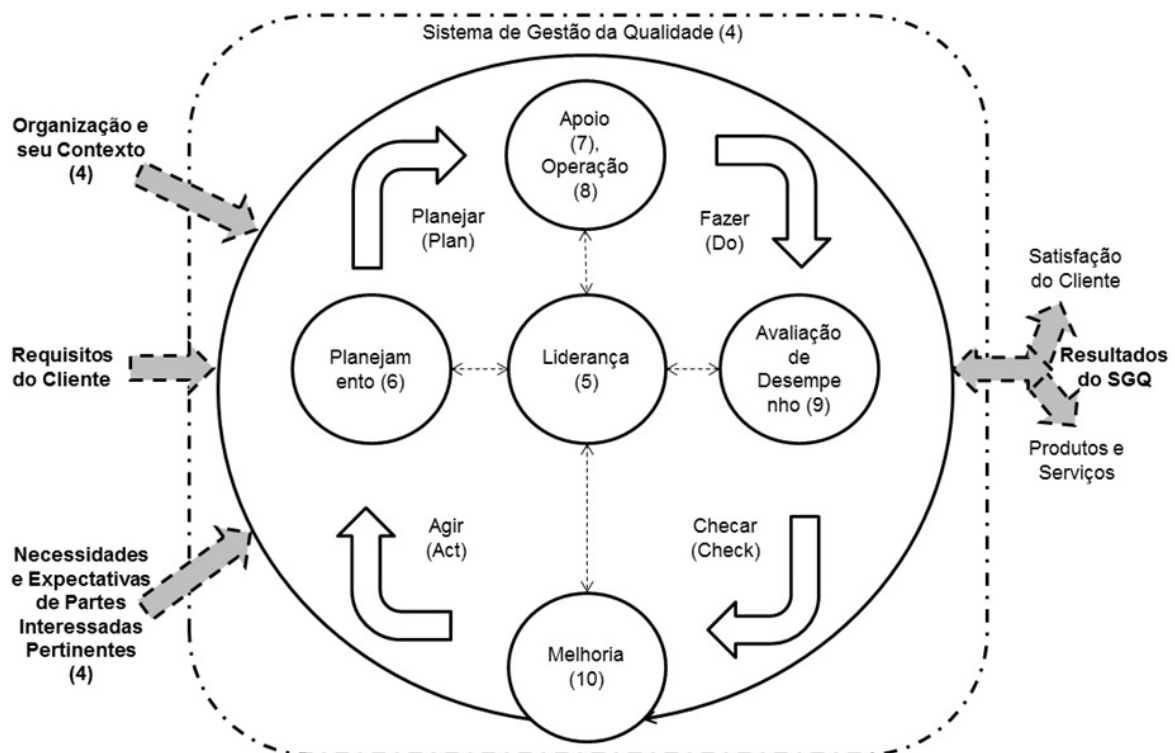


Figura 2.2 - Modelo de um SGQ baseado em processos.  
Fonte: ISO 9001 (2008).

A certificação de SGQ de acordo com a ISO 9001:2008 ocorre a partir do reconhecimento por parte do organismo certificador, o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos ou serviços e a satisfação dos seus clientes, bem como e evidência de melhoria contínua. Esta certificação é obtida por meio da realização de auditorias de terceira parte, realizada por uma entidade certificadora devidamente acreditada – pelo INMETRO –, gerando como resultado a emissão de um certificado de conformidade que comprova que a organização tem em funcionamento um SGQ que cumpre todos os requisitos da norma de referência (MENDES, 2007, p.15).

## 2.4 - PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS – PROCEM

### 2.4.1 - Apresentação, histórico e objetivos

No Brasil os programas regionais e setoriais de certificação de empresas surgiram em meados da década de 1970, a partir de um acordo realizado com a Alemanha para construção de usinas nucleares. Isso possibilitou aos engenheiros e técnicos brasileiros aprenderem sobre a tecnologia nuclear e as formas de controle de qualidade da produção, imprescindíveis para garantir a confiabilidade na operação de tal empreendimento (PINHO; LANIADO; OLIVEIRA, 2007).

O autor afirma ainda que na década seguinte a Petrobrás foi buscar no conhecimento destes profissionais o diferencial para a redução de desperdícios e para alavancar sua produtividade por meio da criação de um dos primeiros programas de qualificação de fornecedores do país (PINHO; LANIADO; OLIVEIRA, 2007).

A criação do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF) do Maranhão, em outubro de 1999, ocorreu a partir da experiência realizada no estado do Espírito Santo. O Governo do Estado do Maranhão junto ao apoio de consultoria externa e em parceria com a Associação Comercial do Maranhão (ACM), Consórcio de Alumínio do Maranhão (ALUMAR), Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (FIEMA), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tornaram possível a implantação deste projeto. Da mesma forma que seu antecessor capixaba, nascia o programa com o intuito de capacitar, apoiar e promover as empresas fornecedoras locais nas negociações junto às grandes empresas atuantes no Maranhão. (CARNEIRO, 2007)

Preocupado com a busca de sustentabilidade regional, o PDF tem seu foco voltado para as empresas locais. Segundo FREITAS (2009) de uma forma genérica pode-se afirmar que a matriz deste programa é o estado, podendo ser aplicado, também a uma determinada região e envolve quatro segmentos:

- a) Compradores interessados na aquisição local;
- b) Fornecedores interessados em ampliar seu fornecimento às compradoras;
- c) Entidades empresariais, cujo interesse é se fortalecer e, ao mesmo tempo, alavancar os setores em que atuam; e

d) Governo, que fornece o background em que o programa é desenvolvido, oferecendo-lhe suporte ao seu desenvolvimento e facilitando a interação entre todos os envolvidos.

A Figura 2.3 a seguir, mostra quais são os atores envolvidos na filosofia de funcionamento do PDF.



Figura 2.3 - Filosofia do PDF.  
Fonte: FREITAS (2009).

Segundo MOURA (2009), organizar e implantar um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores significa estabelecer uma integração entre fornecedores e, entre estes e contratantes, gerando benefícios como:

- a) Parceiros mais fortes;
- b) Foco comum na qualidade;
- c) Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- d) Níveis de estoque mais baixos;
- e) Menor burocracia;
- f) Melhor controle de processo;
- g) Dependência mútua e congruência de objetivos;
- h) Redução no custo da cadeia logística.

Com o mercado maranhense cada vez mais competitivo e exigente, o empresariado local percebeu a necessidade de investir em tecnologia para o aperfeiçoamento do processo produtivo, em treinamento de pessoas e capacitação para melhoria da gestão. Neste contexto o programa foi de grande importância para o

desenvolvimento de fornecedores. Neste sentido, foram realizadas uma série de ações de capacitação e de eventos que propiciaram a divulgação e a promoção dos fornecedores locais. (CARNEIRO, 2007)

Muitos produtos que antes eram comprados em outros estados, passaram a ser adquiridos no mercado local, contribuindo para o fortalecimento das empresas maranhenses. O Programa iniciou com a adesão de setenta e oito empresas e ao longo destes onze anos o PDF Maranhão tem apresentado crescimento significativo e atualmente, participam do programa 814 empresas em todo o Estado. (FREITAS, 2009)

Desta forma, o PDF se torna principal instrumento de articulação entre a iniciativa privada e o governo, no momento em que a economia maranhense vislumbra um cenário promissor com a previsão de realização de grandes investimentos, a exemplo: o Polo Siderúrgico de São Luís.

Na busca pela melhoria do desenvolvimento local, o PDF propôs, no ano de 2002, a realização do Programa de Certificação de Empresas (PROCEM).

O PROCEM objetiva estabelecer e implantar de modo integrado o desenvolvimento e qualificação de fornecedores das grandes empresas instaladas no Estado do Maranhão, a partir da definição de requisitos que caracterizem um fornecedor qualificado, (PROCEM, 2004).

De acordo com CARNEIRO (2007), o PROCEM tem conseguido criar uma espécie de “comunidade”, onde o denominador comum tem sido o da busca de melhoria contínua. De acordo com o autor citado:

[...] se antes qualidade era apenas teoria e alguns elementos como política, missão e valores eram apenas frases bonitas fixadas nos quadros e paredes da organização, hoje as empresas que foram capacitadas e conseguiram certificar vão além e já servem de benchmarking: praticam os conceitos de Qualidade e Produtividade, Responsabilidade Social, Gestão Contábil, Tributária e Trabalhista e Segurança, Saúde do Trabalhador e Meio Ambiente com a maestria de grandes corporações.

Nesse contexto, os fornecedores devem tornar-se aptos a atender as demandas das grandes empresas compradoras do estado do Maranhão. Por intermédio do Programa também deverá ser possível promover a qualificação dos fornecedores locais, reduzir os custos para os clientes e proporcionar a geração de emprego e renda.

Para cumprir o seu objetivo de aumentar a participação das empresas locais no fornecimento de bens e serviços para as grandes empresas instaladas e/ou que venham a se instalar no estado, bem como suprir a necessidade envolver todos os atores

empresariais na cadeia produtiva, o PDF busca por meio do PROCEM estabelecer relação entre empresas compradoras e fornecedoras.

#### **2.4.2 - Estrutura do programa**

Atualmente, segundo entrevista com os coordenadores, o Programa conta com 05 empresas mantenedoras, 10 empresas apoiadoras e 14 empresas parceiras, que participam do conselho gestor. Vale ressaltar, que as empresas mantenedoras e apoiadoras possuem o papel de contribuir financeiramente subsidiando metade dos custos da certificação e de maneira intelectual, participando da construção das normas e melhorias do Programa. Além disso, são 147 empresas ativamente participantes certificadas até o ano de 2019, porém, já chegou a alcançar a marca de 267 organizações certificadas de 2002 a 2018.

O Programa é constituído de quatro módulos, o que permite uma amplitude de controle sobre todas as áreas críticas da organização, são eles (PROCEM, 2004):

- a) Qualidade e Produtividade (Q&P) - módulo que trata dos conceitos, implementação de sistemas da qualidade, auditorias internas e externas e demais elementos que permitem uma padronização baseada em requisitos da ISO 9001;
- b) Saúde, Segurança e meio ambiente (SSMA) – módulo que trabalha a conscientização e a importância das práticas de proteção do trabalhador, bem como a necessidade da manutenção da sustentabilidade ambiental, através da prevenção e do respeito ao meio ambiente;
- c) Responsabilidade Social (RS) – neste módulo, os participantes têm oportunidade de tratar o tema responsabilidade social de forma simples e adequada à realidade de cada organização. Muito embora esse seja um assunto relativamente novo no ambiente empresarial brasileiro, percebe-se uma nítida tendência em fazer do mesmo um balizador das relações de mercado; e
- d) Gestão Contábil, Tributária, Trabalhista e Financeira (GCTTF) – módulo que representa o grande diferencial do Programa, tendo em vista que controles financeiros e práticas tributárias não têm sido os grandes aliados dos empresários dos pequenos negócios.

Com o objetivo de alcançar a máxima eficácia no acompanhamento e controle das ações do programa, este é planejado em fases, conforme se mostrará a seguir.

### 2.4.3 - Fases do programa

O PROCEM é desenvolvido em quatro fases distintas, que são detalhadas em seguida por FREITAS (2009):

- Fase 01: Elaboração do projeto PROCEM para promoção, divulgação e apresentação às empresas, bem como, assinatura do Convênio, e definição das empresas fornecedoras indicadas pelas empresas compradoras;
- Fase 02: Realização de seminário de integração e sensibilização, aplicação de uma pesquisa, que após visita técnica, é tabulada e seus resultados apresentados às empresas participantes;
- Fase 03: Capacitação dos fornecedores para adequação e implantação do sistema de gestão, visando atender aos requisitos estabelecidos nos módulos que serão adaptados após resultados da pesquisa;
- Fase 04: Realização das visitas de nivelamento e auditorias para verificação do atendimento aos requisitos especificados. Este processo ocorre por meio de auditorias e uma vez comprovado o atendimento aos requisitos especificados pelo programa é emitido o certificado de “Fornecedor Qualificado”. Cada certificado tem a validade de 3 anos, respeitando as auditorias semestrais de manutenção.

A Figura 2.4 apresentada em seguida, demonstra de forma esquemática qual é o ciclo de implantação do Programa de Certificação de Empresas – PROCEM.

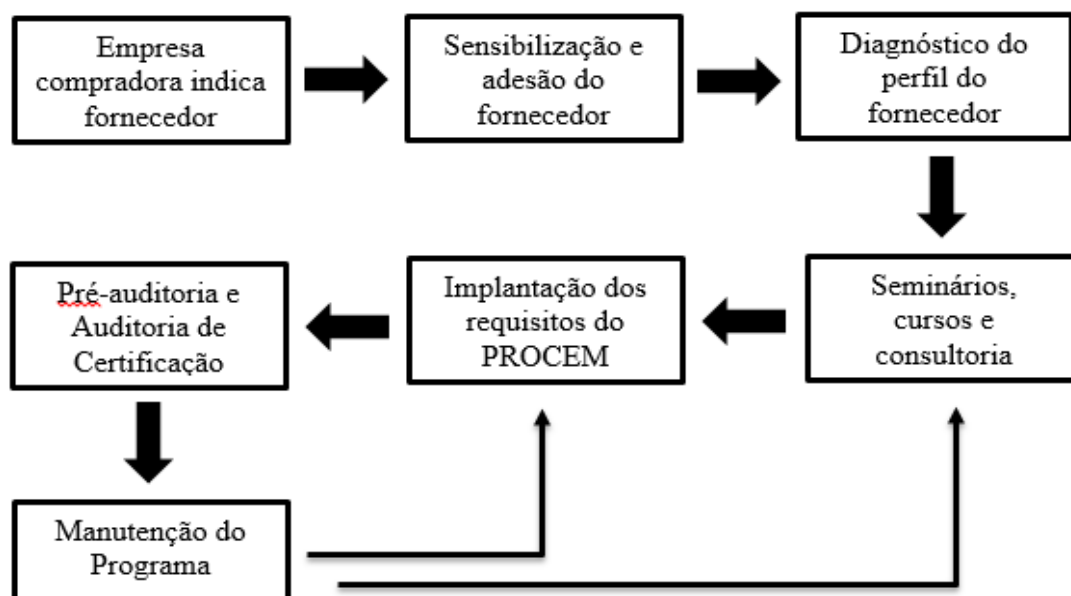


Figura 2.4 - Ciclo de Implantação do PROCEM.  
Fonte: Adaptado de PROCEM (2004).

Semestralmente, as empresas já certificadas passam por uma nova auditoria em cada um dos quatro módulos já citados anteriormente, denominada de auditoria de manutenção. Estas possuem como objetivo verificar se a empresa evoluiu nas práticas já implantadas (melhoria contínua) e se está praticando “práticas refinadas” de gestão. E ao fim do ciclo de auditorias de manutenção, passados 02 anos, é realizada a auditoria de recertificação em todos os módulos novamente, iniciando um novo ciclo de validade do certificado. (CARNEIRO, 2007)

#### **2.4.4 - Programas similares**

Na década de 1990 foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), um dos programas da Política Industrial e de Comercio Exterior (PICE), no início do Governo de Fernando Collor de Mello. Este Programa serviu de base para criação de muitos outros programas regionais e setoriais atualmente existentes. A questão da qualidade industrial foi escolhida pelo governo como alicerce para a difusão do tema, pois estaria mais próxima da comercialização do produto, por estar mais sujeita as pressões de mercado e por ser facilmente percebida pelos empresários. O objetivo do PBQP era apoiar o esforço brasileiro de modernidade através da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no país. (CARNEIRO, 2007)

Ao longo dos quatro anos, os objetivos do PBQP foram ampliados, adquirindo um caráter social ao incorporar os interesses de algumas partes como: Governo, Empresas, Entidades, Universidades, Centros de Pesquisa, Trabalhadores, Estudantes, Consumidores, Profissionais, enfim, toda a sociedade. (MOURA, 2009)

Outro programa Institucionalizado em 1991 foi o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), coordenado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Os critérios de excelência do PNQ se propõem a constituir um modelo sistêmico de gestão que avalia e mensura o desempenho de um conjunto de áreas independentes da organização denominados critérios. Esses, por sua vez, são subdivididos em subáreas igualmente independentes denominados itens. Cada item é desmembrado em cinco aspectos que se propõe a cobrir, de forma exaustiva, as características identificadas como vantagens competitivas nas organizações de sucesso. Essas características foram denominadas fundamentos, e a avaliação do PNQ foi desenvolvida tendo como base esses fundamentos, que, sistematicamente, vão sendo atualizados. (FRANCO, 2012)



Os programas regionais e setoriais em geral visam o aperfeiçoamento da gestão das empresas locais e o conseqüente fortalecimento do mercado regional, por meio de um movimento contínuo em busca de maior competitividade nos negócios.

Diante deste cenário e para criar condições de desenvolvimento de fornecedores locais, alguns estados implantaram programas estaduais de qualidade. Tal como, por exemplo, do estado do Rio Grande do Sul, onde atualmente o programa se encontra em sua forma mais avançada. A partir de 1998, o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - PDF foi implantado nos estados de Minas Gerais, Maranhão, Pará, Bahia, Amapá e Sergipe (FREITAS, 2009).

#### **2.4.5 - Módulo de qualidade e produtividade Q&P**

Arelado aos três módulos restantes citados anteriormente, o módulo de Q&P forma o sistema de gestão integrado de certificação única no PROCEM. O mesmo se encontra dividido em 07 seções contendo 30 requisitos auditáveis, conforme abaixo (PROCEM, 2004):

- a) Liderança: 01 (um) requisito, abrangendo a determinação e disseminação de missão, visão e valores definidos pela organização.
- b) Estratégias e Planos: 03 (três) requisitos que abordam o plano de negócio bem como a definição de metas e estratégias para alcançá-las
- c) Indicadores: 05 (cinco) requisitos referentes à definição de indicadores que mensurem as áreas relacionadas a: Econômico e financeiro; Cliente e mercado; Processos do negócio; Pessoas; e Fornecedores.
- d) Clientes: 03 (três) requisitos que tratam sobre a identificação das necessidades e expectativas dos clientes e de ferramentas que tratem sobre sugestões, solicitações e reclamações, bem como seu acompanhamento.
- e) Pessoas: 04 (quatro) requisitos que definem a estrutura organizacional, perfil de competência, descrição de cargos e aborda necessidades e expectativas dos funcionários.
- f) Processos: 09 (nove) requisitos que asseveram sobre a importância de definição dos principais processos e processos de apoio, ações corretivas, sistemática de planejamento e controle de produção e monitoramento do sistema de gestão por meio da auditoria interna.

g) Resultados: 05 (cinco) requisitos que abrangem o monitoramento dos resultados referentes aos indicadores já citados.

A metodologia de pontuação aplicada pelos auditores, compreende uma escala de 0 a 4 onde o “0” significa o não atendimento ao requisito; o número “1” compreende estágio inicial de implantação; o número “2” corresponde ao atendimento parcial ao requisito, devido à falta de evidências; o “3” significa o atendimento total; e o número “4” é utilizado para evidências de práticas pró ativas ou refinadas, estimulando a inovação de processos. O foco de atingimento das organizações se refere à pontuação de número “3” que afirma o atendimento total ao requisito auditado. Os trinta requisitos poderão ser consultados no Anexo I deste trabalho.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA**

A fim de enriquecer o estudo da problemática explicitada no capítulo anterior, esta pesquisa adota o método predominantemente quantitativo com propósitos exploratórios.

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica, que abrangeu teses de doutorado, dissertações de mestrado, normas e artigos de periódicos nacionais e internacionais que abordassem a temática, desde os anos com maior relevância para a pesquisa.

A metodologia de investigação consiste na aplicação de um questionário (Apêndice A) dividida em 08 seções, com 23 perguntas objetivas, utilizando como resposta uma adaptação da “Escala de Likert” com respostas variando de 1 a 5 e 03 perguntas subjetivas referente às práticas de gestão, inovação e benefícios que o módulo de “Qualidade e Produtividade” do PROCEM trouxe durante os anos de aplicação.

Para definição da população, as empresas foram selecionadas considerando-se o tempo de participação no Programa. O público alvo são 80 empresas dos ramos de indústria (12), prestação de serviço (50) e comércio (18) que possuem, no mínimo, 03 anos de certificação no Programa, por considerar ser este o tempo necessário e suficiente evidenciar os efeitos do programa sobre o desenvolvimento das empresas nos diversos aspectos de sua gestão. Desta forma, terão passado pelo ciclo de certificação inicial que se conclui em 01 (um) ano adicionado por 01 (um) ciclo de manutenção da certificação, uma vez que o ciclo completo (envolvendo os quatro módulos: Qualidade; Financeiro; Saúde, Segurança e Meio Ambiente; e Responsabilidade Social) duram 02 anos, sendo realizadas auditorias semestrais. E os respondentes são, preferencialmente, as pessoas que ocupam o nível mais alto das organizações ou tenham conhecimento sobre a gestão da empresa, ou seja, os diretores, gerentes, gestores ou o setor da qualidade. Desta maneira, será possível constatar mudanças relativas ao desempenho empresarial e às práticas de gestão adotadas.

O cálculo de amostragem da pesquisa será baseado na estimativa da proporção populacional, conforme Figura 3.1 a seguir:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Figura 3.1 - Fórmula para determinação do tamanho da amostra “n”.  
Fonte: LEVINE (2000).

n = Número de indivíduos na amostra.

N = Número da população.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que estamos interessados em estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar (q = 1 – p).

Z $\alpha/2$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa.

Para definição dos cálculos forma escolhidos os seguintes valores:

N = 80 (Número total de empresas que se encaixam nos critérios pré-estabelecidos da pesquisa)

Z $\alpha/2$  = 1,96 (Grau de confiança de 95%)

Tabela 3.1 - Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra.

Grau de Confiança	$\alpha$	Valor Crítico Z $\alpha/2$
90%	0,10	1,645
95%	0,05	1,96
99%	0,01	2,575

Fonte: Levine (2000).

E = 10% = 0,10 (Margem de erro escolhida)

p = 0,5

q = 0,5

Segundo LAVINE (2000) se os valores de p e q forem desconhecidos, substituímos p e q por 0,5. Desta forma:

$$n = \frac{80 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + (80-1) \times (0,1)^2} = 44$$

Considerando a amostra com 44 empresas, a escolha da empresa será aleatória ao valor da população total de 80 empresas.

As etapas do estudo seguem por meio do fluxograma representado na Figura 3.2:

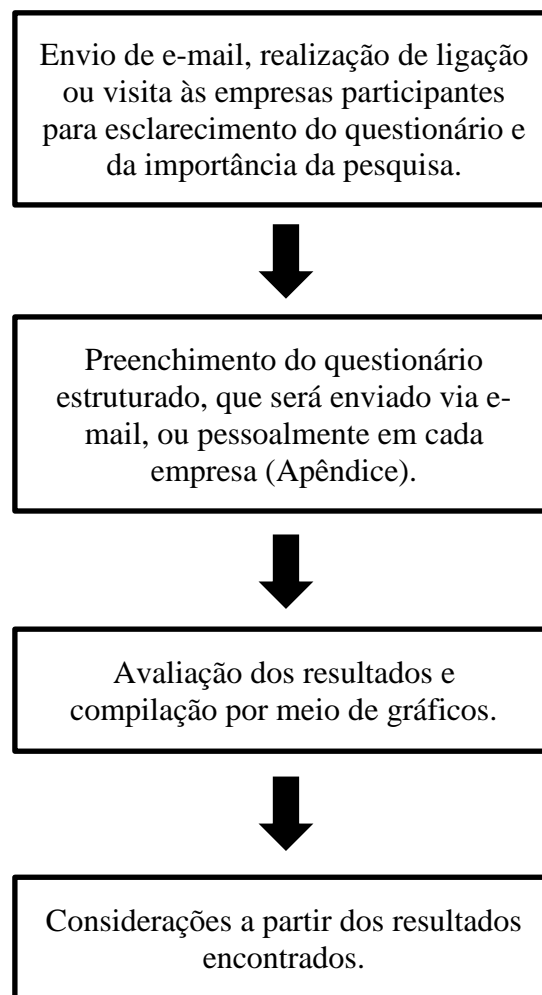


Figura 3.2 - Fluxograma das etapas da pesquisa.

O questionário (Apêndice) foi dividido em 08 seções contendo informações e perguntas, conforme abaixo:

1. Informações sobre a empresa: Nome da empresa (que não será divulgado nesta pesquisa), ramo da atividade, quantidade de funcionários, porte, tempo de mercado e tempo de certificação no PROCEM.
2. Identificação do Respondente: Cargo ocupado e tempo de vínculo com a empresa.
3. Perguntas objetivas e subjetivas sobre Desempenho Empresarial, comparando as ações após implementação do PROCEM.
4. Perguntas objetivas e subjetivas sobre Práticas de Gestão, considerando as ações pré-PROCEM e pós-PROCEM.
5. Pergunta objetiva sobre o desenvolvimento do negócio e relações contratuais adquiridas após implementação do PROCEM.
6. Pergunta objetiva e subjetiva relacionado ao nível de integração do módulo de Qualidade com as outras disciplinas do Programa atestando a multidisciplinaridade.
7. Avaliação da eficácia do Programa por meio de pergunta objetiva e resposta por meio da escala “Likert”.
8. Indicação do PROCEM por meio da metodologia de pesquisa do NPS – Net Promoter Score, utilizando a escala de 0 a 10 para identificar o nível de satisfação e consequentemente, a indicação do PROCEM para outras empresas.

A comunicação e envio por e-mail do questionário ocorreu no período de 02 de julho a 29 de novembro de 2019, com retorno de respostas de 40 empresas.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1 - RESULTADOS DESCRITIVOS DA AMOSTRA

As empresas estudadas são divididas nos seguimentos de indústria, comércio e prestação de serviço, conforme a Tabela 4.1 e o Figura 4.1 que mostra a quantidade de empresas participantes e as que optaram por não participar, seu ramo de atividade e localização, conforme o item 1 do questionário (Apêndice).

Tabela 4.1 - Empresas participantes.

Divisão por tipo de empresa			
Tipo	Quantidade	Atividade	Cidade do MA
Prestação de Serviço	32	Atividades de tele atendimento	São Luís
		Reprodução de software em qualquer suporte	São Luís
		Aluguel de veículos	São Luís
		Serviço de hotelaria	São Luís
		Atividades de agenciamento marítimo envolvendo importação e exportação	São Luís
		Construção de edifícios e fabricação de concreto	São Luís
		Medição de consumo de energia elétrica, gás e água	São Luís
		Instalação e manutenção elétrica industrial	São Luís
		Lavanderia	São Luís
		Aluguel de máquinas e construções de edifício	São Luís
		Construção de edifícios	São Luís
		Atividades de operador portuário	São Luís
		Construção de edifícios	São Luís
		Manutenção e reparação de geradores, transformadores e motores elétricos	São Luís
		Construção de rodovias e ferrovias	São Luís
		Aluguel de máquinas e equipamentos comerciais e industriais.	Açailândia
		Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Imperatriz
Indústria	3	Fabricação de artefatos de fibra e plástico	São Luís

		Indústria de ferragens e ferramentas	São Luís
		Fabricação de colchões	Imperatriz
		Comércio e varejo de automóveis	Imperatriz
Comércio	5	Comércio varejista especialista em produtos e acessórios elétricos	São Luís
		Comércio varejista de material	São Luís

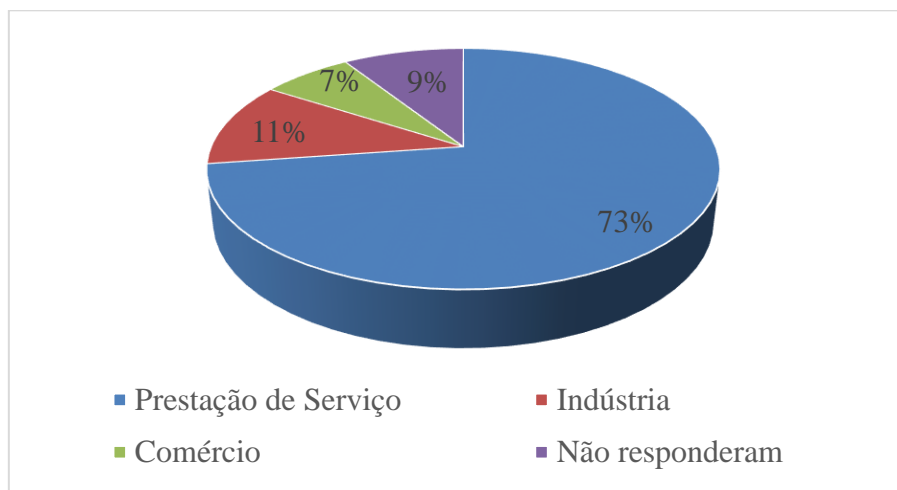


Figura 4.1 - Divisão de empresas por ramo de atividade.

Quanto à região, atualmente, estas são sediadas em três cidades maranhenses: São Luís (35; 87,5%), Imperatriz (4; 10,0%) e Açailândia (1; 2,5%). Há histórico de empresas participantes nas cidades de Itapecuru e Timon, porém, não se encontram ativamente certificadas, atualmente. Cada vez mais as empresas têm buscado um sistema de gestão eficiente, independente do porte e do ramo de atividade.

Quanto ao porte, segundo a Tabela 4.2 é possível afirmar que 17,50% são empresas de grande porte, 55% são organizações de médio porte e 27,50% são empresas de pequeno porte.

Tabela 4.2 - Porte das empresas.

Porte	Quantidade	%
Pequena	11	27,50%
Média	22	55,00%
Grande	7	17,50%
TOTAL	40	100,00%



A Tabela 4.3 permite afirmar que 37,50% das empresas pesquisadas possuem mais de 100 funcionários, 30% possuem entre 51 e 100 funcionários, 25% das empresas entre 11 e 50 colaboradores e apenas 7,50% com até 10 funcionários. Desta forma observamos que a organização dos processos é necessária, pois é dependente da quantidade e complexidade de processos, bem como da quantidade de funcionários.

Tabela 4.3 - Quantidade de funcionários.

Nº Funcionários	Empresas	%
Até 10	3	7,50%
11 a 50	10	25%
51 a 100	12	30%
Acima de 100	15	37,50%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100,00%</b>

Quanto ao tempo de mercado (Tabela 4.4) é possível notar, que a maioria das empresas certificadas possuem mais de 12 anos de mercado, sendo representado pelo valor de 62,50%. Os valores restantes referem-se de 9 a 12 anos (22,50%), 6 a 8 anos (10%) e 0 a 5 anos, pelo valor de 5%. Isto demonstra o tempo de experiência no mercado e os anos de concorrência a que estão submetidas, buscando na certificação um diferencial competitivo para oferecer aos clientes um valor maior nos produtos e serviços.

Tabela 4.4 - Tempo de mercado.

Tempo de mercado	Empresas	%
0 a 5 anos	2	5%
6 a 8 anos	4	10%
9 a 12 anos	9	22,50%
Acima de 12 anos	25	62,50%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100,00%</b>

De acordo com a tabela a seguir, 37,5% possuem 3 anos de certificação, 32,5% possuem de 4 a 7 anos de certificação, 12,5% estão no processo de 8 a 10 anos e 17,5% participam do PROCEM há mais de 10 anos (Tabela 4.5).

Tabela 4.5 - Tempo no PROCEM.

Tempo no PROCEM	Empresas	%
3 anos	15	37,50%
4 a 7 anos	13	32,50%
8 a 10 anos	5	12,50%
Acima de 10 anos	7	17,50%
TOTAL	40	100,00%

As pessoas identificadas na pesquisa como respondentes do questionário se dividem segundo as Tabelas 4.6 e 4.7 de acordo com o cargo ocupante e o tempo de vínculo, conforme item 2 do questionário (Apêndice A).

Tabela 4.6 - Cargo do respondente.

Cargo	Quantidade	%
Diretor	10	25%
Gerente	10	25%
Qualidade	13	32,50%
Administrativo	3	7,50%
Supervisor	2	5%
Contador	2	5%
TOTAL	40	100,00%

Tabela 4.7 - Tempo de vínculo.

Tempo Vínculo	Quantidade	%
Até 1 ano	3	7,50%
2 a 5 anos	9	22,50%
6 a 10 anos	12	30%
11 a 14 anos	3	7,50%
Acima de 15 anos	13	32,50%
TOTAL	40	100,00%

## 4.2 - ANÁLISES

Nos capítulos anteriores, foi visto que há um senso comum de que a certificação em sistema de gestão traz muitos benefícios para as empresas. Da mesma maneira, o

desenvolvimento e a qualificação de fornecedores usando a norma do PROCEM, pode trazer muitas vantagens às grandes empresas que fazem uso destes serviços. Porém, para concluir relevância, é importante quantificar esses benefícios e os resultados adquiridos pela certificação de empresas. Para tanto, conforme metodologia descrita no capítulo 3, a pesquisa foi realizada com empresas certificadas, com o intuito de conhecer os resultados proporcionados, sob o ponto de vista do próprio fornecedor.

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, considerando 05 aspectos:

- O nível de desempenho empresarial dos processos, produtos e serviços;
- As práticas de gestão adotadas antes e após implementação do Programa;
- Os ganhos relacionados ao negócio quanto a aquisição de novos contratos, lucratividade e rentabilidade proporcionados pela certificação;
- A interação interdisciplinar com outros sistemas de gestão, voltado para saúde e segurança, meio ambiente, responsabilidade social e financeiro.
- A percepção das organizações em relação aos benefícios proporcionados e seu nível de satisfação.

A pesquisa permitiu medir resultados quantitativos e qualitativos obtidos pela qualificação de fornecedores que na maioria dos casos foram positivos e em outros, contrário. Com isso, foram analisadas as diferenças, sendo identificadas os destaques das empresas de sucesso.

#### 4.1.1 - Desempenho empresarial

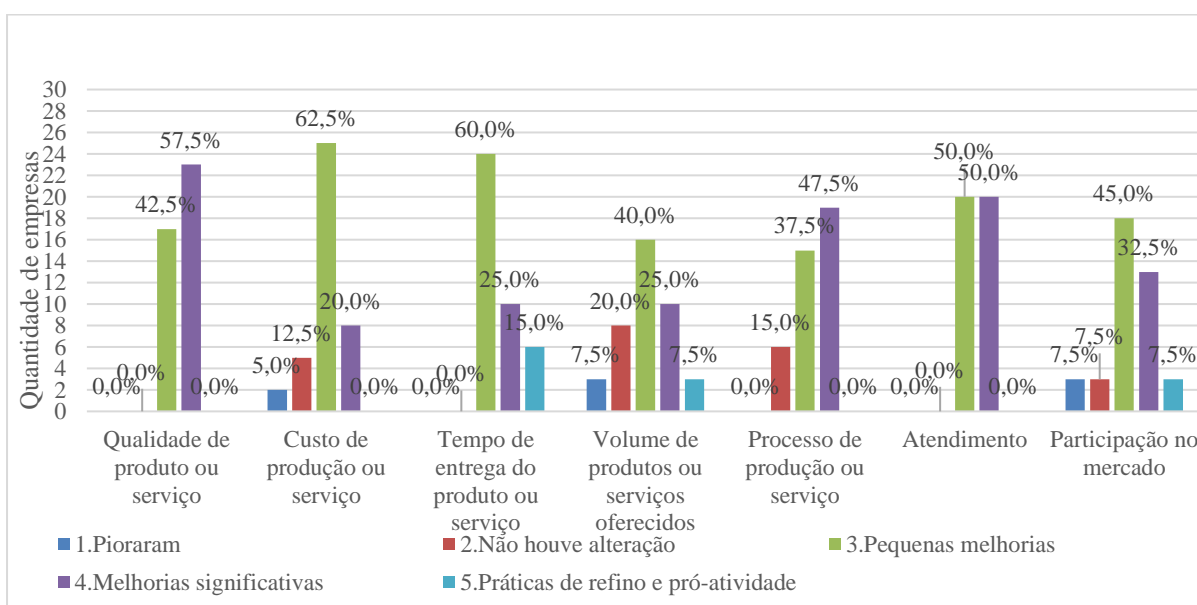


Figura 4.2 - Desempenho empresarial.

A Figura 4.2 converge sete pontos analisados dentro das empresas pesquisadas. Segundos os dados obtidos, 42,5% das empresas alegaram que a qualidade dos seus produtos ou serviços ganharam pequenas melhorias enquanto 57,5% declararam melhorias significativas. De acordo com as respostas não houveram situações em que a qualidade piorou ou não alterou com a implantação do sistema de gestão da qualidade.

Quanto ao custo de produção ou serviço, 02 empresas afirmam que houve aumento, enquanto 05 ratificam que não alterou; 25 empresas obtiveram pequenas melhorias e 08 empresas alegaram melhorias significativas, porém, nenhuma empresa afirma práticas refinadas de otimização de custos. No que se refere o tempo de entrega dos produtos ou serviços ao cliente, os resultados mostram que 60% tiveram pequenas melhorias, 25% melhorias significativas e 15% apresentaram práticas de refino ou pró-atividade. Neste aspecto não houveram situações contrárias de piora ou não alteração.

Quanto ao volume de serviços ou produtos produzidos temos que: 7,5% das empresas declaram que pioraram, 20% afirmam que não houve alteração, 40% obtiveram pequenas melhorias, 25% melhorias significativas e 7,5% com práticas acima da expectativa. O processo de produção obteve resultados significativos onde, apenas 06 empresas afirmam não sofrer alteração enquanto 15 empresas afirmam pequenas melhorias e 19, destacam melhorias significativas. No que se refere ao atendimento, 50% das empresas pesquisadas tiveram pequenas melhorias e 50%, melhorias significativas.

A participação de mercado obteve os seguintes resultados: 7,5% afirmam que pioraram; 7,5% ratificam que não houve alteração; 45% das empresas obtiveram pequenas melhorias, 32,5% melhorias significativas e 7,5% acima das expectativas.

O sistema de gestão da qualidade propõe melhorias no desempenho dos processos nos quais afetam diretamente os aspectos citados acima. Corroborando com este fato, foi questionado às empresas o que se destacaria em relação ao desempenho inovador. Foram citadas nas repostas a oportunidade de organizar, controlar e melhorar os processos, a busca por fornecedores qualificados, o ganho de credibilidade e visibilidade por parte dos clientes e a oportunidade de buscar uma certificação internacional. Com isso vale destacar a resposta dada pela empresa do ramo de agenciamento marítimo envolvendo importação e exportação: *“A forma de organizar e controlar os processos merece destaque. Antes do programa, tínhamos uma ideia diferente de integrar nossas demandas internas e externas. Após o PROCEM, as informações estão disponíveis, em tempo real, a todos os nossos colaboradores. Podendo ser acessadas através de qualquer computador, tablet ou celular”*.

Além dos ganhos nos resultados houveram empresas que não obtiveram resultados satisfatórios com o Programa. Destaca-se a resposta da empresa do ramo de tele atendimento: *“A organização de procedimentos foi bastante inovador e foi o que mais me impressionou, pois tecnicamente nunca havia sido apresentada para este tipo de prática, no entanto, manter um setor da empresa para garantir a aplicação das técnicas foi extremamente oneroso. A equipe envolvida deixou muito a desejar e não deu continuidade às técnicas aprendidas. Enfim, formamos profissionais para atender o PROCEM, mas não sabiam como trabalhar sem esse apoio”*.

#### **4.1.2 - Práticas de gestão**

Os gráficos a seguir representam dados referentes às práticas de gestão adotadas antes da certificação (Figura 4.3) e após a certificação (Figura 4.4). No primeiro aspecto, é comparado o Sistema de Gestão da Qualidade onde há predominância entre ruim (33%), regular (55%) e bom (13%), antes da certificação. Após a certificação houve crescimento segundo os dados, demonstrando predominância no intervalo entre bom (75%) e ótimo (18%), e apenas 8% para regular. No segundo aspecto voltado para relacionamento com fornecedores, considerado imprescindível para a cadeia de gestão, os resultados mostram um intervalo entre: sem alteração (20%), ruim (7,5%), regular (27,5%), bom (35%) e ótimo (10%). Após a certificação os valores giram em torno de ruim (5%), regular (10%), bom (50%) e ótimo (25%). 10% das empresas consideram que não houve alteração.

No aspecto de satisfação dos clientes os resultados, pré-PROCEM são: 60% para regular e 40% para bom. Após implantação do Programa temos: 7,5% para regular, 65% para bom e 27,5% para ótimo. Para o tempo de entrega do produto ou serviço, antes da certificação estava no intervalo de regular (65%) e bom (35%) e após a certificação houve melhora para regular (12,5%), bom (70%) e ótimo (17,5%).

Analisando o aspecto relacionado ao relacionamento com os funcionários antes da certificação, tem-se os resultados: regular (57,5%), bom (35%) e ótimo (7,5%). Após a entrada no Programa os resultados se tornaram: regular (10%), bom (60%) e ótimo (30%). O sexto aspecto trata sobre a melhoria dos processos e produtos dos quais tem-se os seguintes resultados nos intervalos de ruim (7,5%), regular (62,5%), bom (22,5%) e ótimo (7,5%) no estágio pré-PROCEM, enquanto foram evidenciadas melhorias nos intervalos de regular (10%), bom (75%) e ótimo (15%) no estágio pós-PROCEM, resultando em melhoria efetiva.

Por fim, nesta seção, foi avaliado a eficácia do Programa para o desenvolvimento da empresa após a aplicação da mesma. Resultado após o Programa: ruim (2,5%), regular (10%), bom (57,5%) e ótimo (30%).

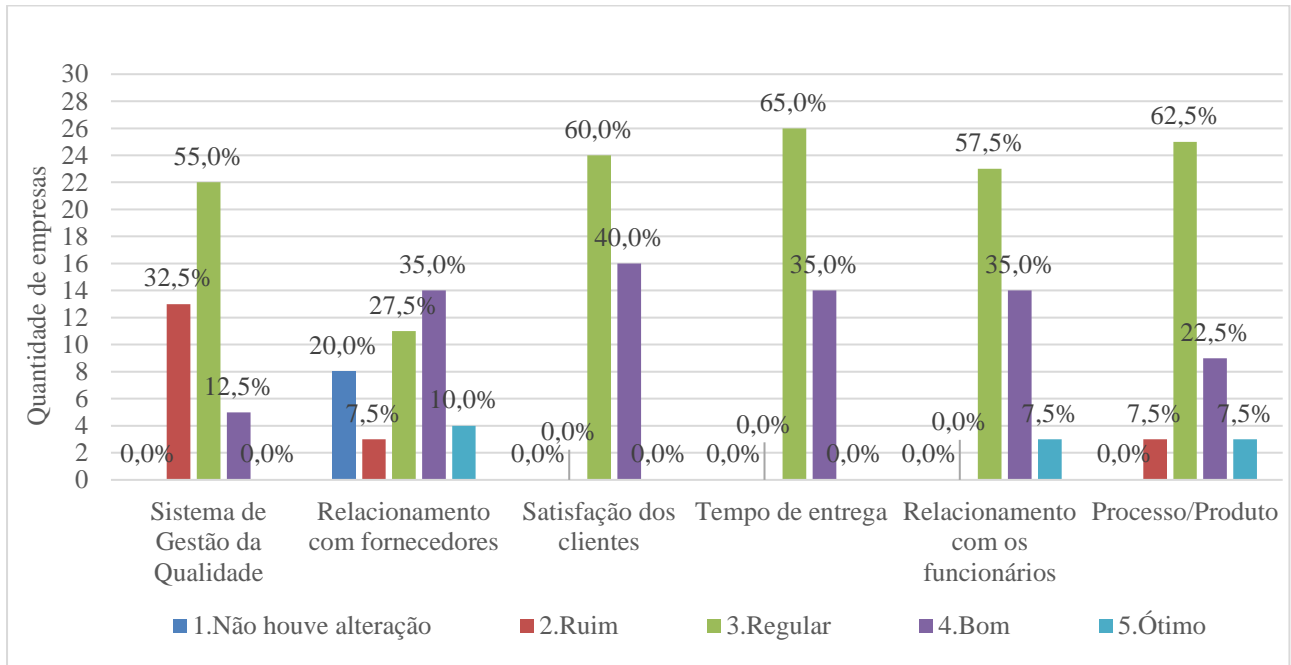


Figura 4.3 - Práticas de gestão pré-PROCEM.

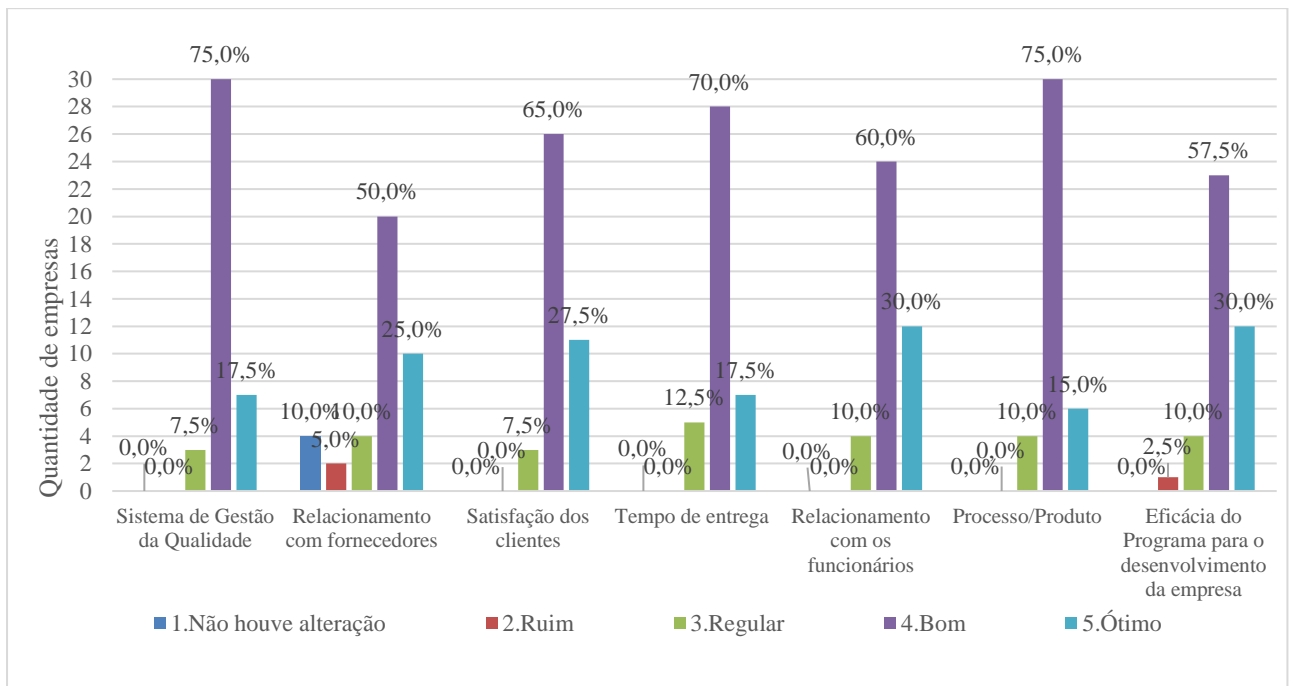


Figura 4.4 - Práticas de gestão pós-PROCEM.

Ao questionar as empresas sobre o que poderia ser destaque nas práticas de gestão adotadas após a inclusão do programa, obteve-se como resposta, a adoção de procedimentos operacionais que direcionam e padronizam a execução das atividades e a rotina de avaliações críticas realizadas pela direção de todo os processos, constituindo um ciclo PDCA de verificação. Algumas das respostas são destacadas abaixo:

- Empresa do ramo de lavanderia: *“As reuniões de análise crítica periódicas, a cada 3 meses proporciona a diretoria analisar criticamente o resultado dos indicadores, melhoria de processo, satisfação dos clientes, desempenho dos colaboradores, para tomada de decisão”*.

- Empresa de reprodução de software em qualquer suporte: *“Implantamos após o PROCEM a metodologia de Gestão à Vista, onde todo fechamento de mês passamos a informação a situação atual da empresa no quesito, novos clientes, perdas de clientes, metas para fornecedores exclusivos e resultado financeiro da empresa”*.

- Empresa de construção civil: *“A empresa buscou melhorias e implantou o sistema de gestão ISO 9001 e PBPQ-H”*.

- Empresa de operador portuário: *“PDCA – Gerenciamento da Rotina; Implantação do 5S; Mapeamento de riscos e fluxos por processos; Programa de desenvolvimento de colaboradores: On the Job; Controles de KPIs; Plano de cargos; Mapa de competências; Programas de Incentivos à Ações Sociais; citamos estes como os maiores destaques e retornos entre vários outros que foram implementados”*.

Nesta perspectiva MARINHO e AMATO NETO (1997, p. 1) asseguram que a cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos e a realização de compras com fornecedores certificados são também citadas como práticas cada vez mais frequentes. Em curto prazo, a eliminação de ineficiências na produção; a redução dos custos; a construção de relações mais estáveis com fornecedores e clientes; a certificação ISO 9001 e a preocupação com a qualidade, são formas de buscar níveis adequados de competitividade.

#### **4.1.3 - Negócio**

Quanto ao aspecto relacionado a negócio, dá-se ênfase aos novos contratos celebrados bem como a lucratividade e a rentabilidade comparando com a fase anterior à certificação (Figura 4.5) e ao que foi obtido após (Figura 4.6), com as melhorias no

sistema, nos processos e conseqüentemente na redução dos custos tornando a empresa competitiva, como observado nos dados anteriores sobre práticas de gestão e inovação.

No primeiro aspecto observado nos gráficos abaixo, relaciona os contratos realizados diretamente com empresas mantenedoras. Das 40 empresas entrevistadas, 20 já não possuíam contratos com mantenedoras do Programa, 06 empresas possuíam até 5% dos seus contratos, 06 empresas entre 6% e 10%, 07 empresas entre 11% e 60% e 1 empresa possuía acima de 60% dos contratos com mantenedoras. Após a certificação é possível observar um aumento para grande parte das empresas devido à credibilidade no mercado. Os resultados foram que 12 permaneceram sem contratos com mantenedoras do Programa 06 empresas possuíam até 5% dos seus contratos, 07 empresas entre 6% e 10%, 10 empresas entre 11% e 60% e 05 empresas possuíam acima de 60% dos contratos com mantenedoras.

Quanto aos contratos realizados com outras empresas é possível notar um crescimento em relação às duas fases. Anterior ao Programa temos que: 19 já não possuíam alteração de contratos, 08 empresas possuíam até 5% dos seus contratos, 04 empresas entre 6% e 10%, 05 empresas entre 11% e 60% e 04 empresas possuíam acima de 60% dos contratos com outras empresas. Após a certificação os resultados foram que 07 permaneceram sem contratos com outras empresas, 06 empresas possuíam até 5% dos seus contratos, 09 empresas entre 6% e 10%, 12 empresas entre 11% e 60% e 06 empresas possuíam acima de 60% dos contratos com outras empresas.

Outro aspecto relevante para o negócio é a lucratividade e a rentabilidade. Segundo DOMINGUES (2016), a lucratividade “é medida por meio das vendas, relacionando com o saldo que a empresa possui após subtrair de seu faturamento os custos e despesas obtidos no mesmo período”. Ainda de acordo com o autor, da mesma forma que a lucratividade, o índice de rentabilidade se baseia no lucro líquido e tem seu resultado em valor percentual. A diferença é que ele serve para medir o retorno que um investimento pode proporcionar ao negócio. Abaixo os resultados comparativos destes aspectos:

– Lucratividade

Antes da certificação: 18 empresas já não possuíam alteração de lucratividade, 04 empresas possuíam até 5%, 04 empresas entre 6% e 10%, 14 empresas entre 11% e 60%.



Após a certificação: 10 empresas mantiveram sem alteração de lucratividade, 07 empresas possuíam até 5%, 07 empresas entre 6% e 10%, 07 empresas entre 11% e 60%, e 09 empresas possuíam acima de 60%.

– Rentabilidade

Antes da certificação: 20 empresas já não possuíam alteração de rentabilidade, 05 empresas possuíam até 5%, 05 empresas entre 6% e 10%, 10 empresas entre 11% e 60%.

Após a certificação: 12 empresas mantiveram sem alteração de rentabilidade, 06 empresas possuíam até 5%, 06 empresas entre 6% e 10%, 08 empresas entre 11% e 60%, e 08 empresas possuíam acima de 60%.

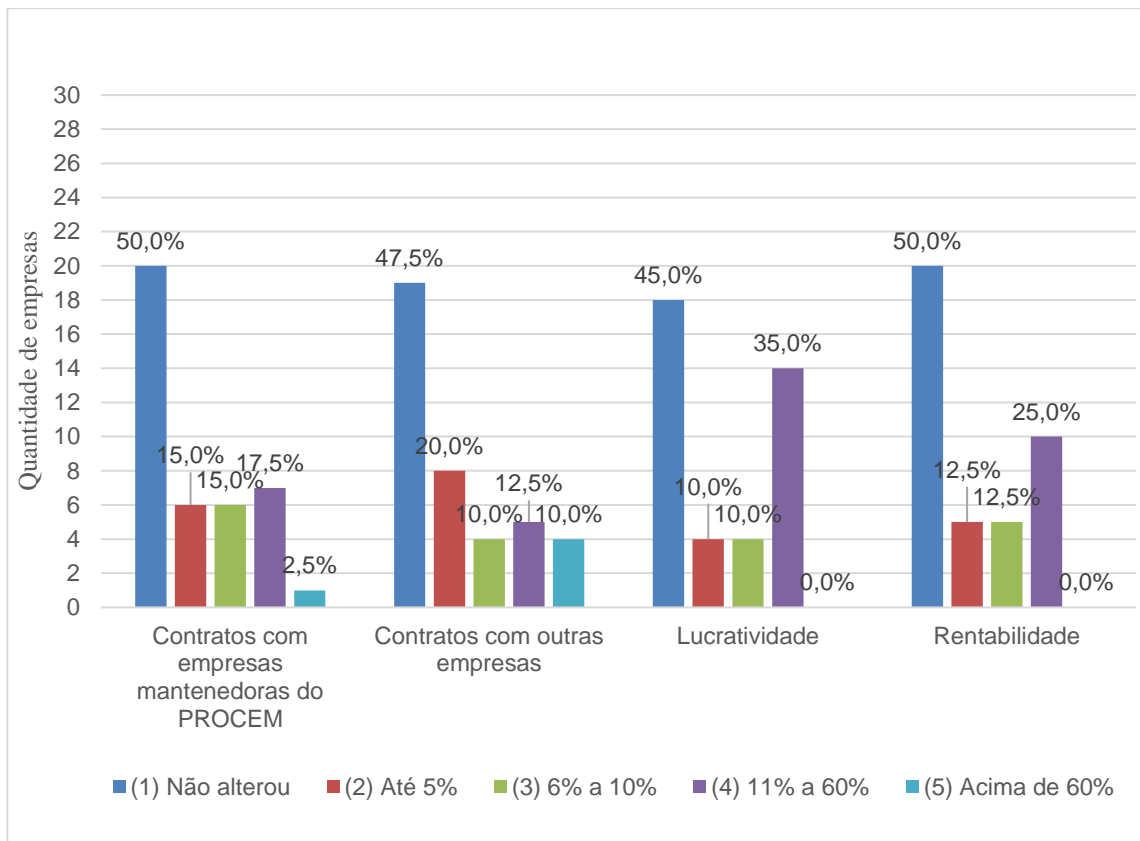


Figura 4.5 - Negócio pré-PROCEM.

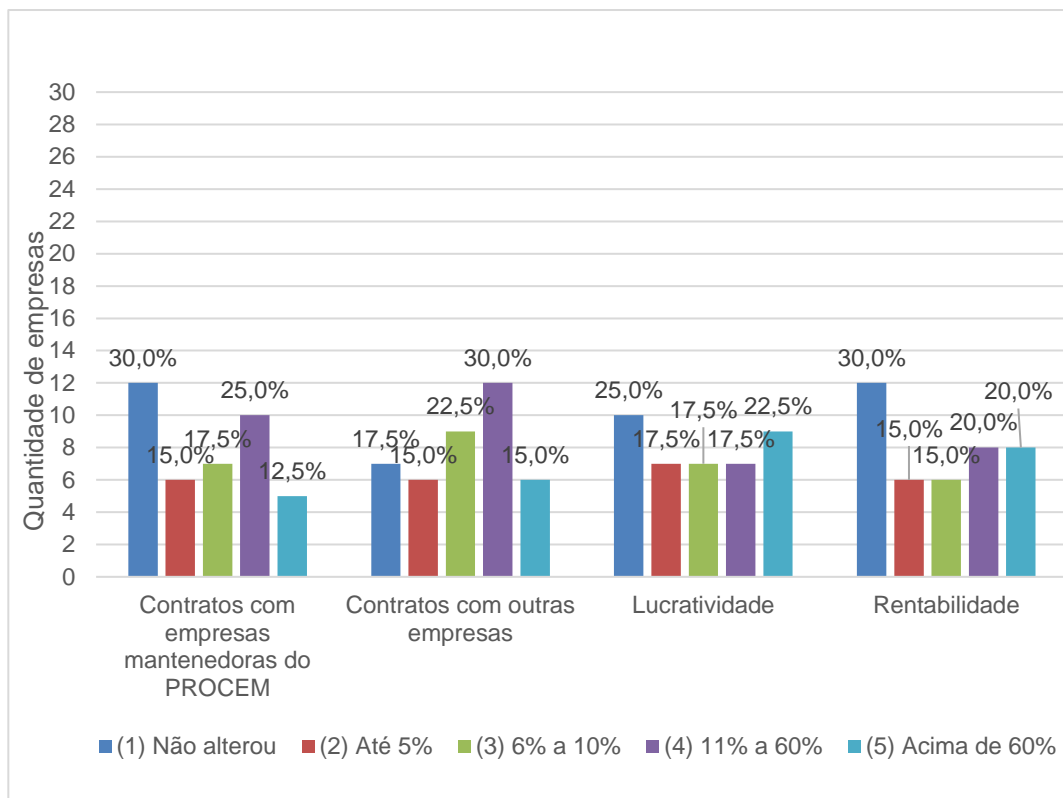


Figura 4.6 - Negócio pós-PROCEM.

O PROCEM é uma ferramenta que oportuniza a organização melhorar todos os seus processos e traz benefícios que convergem para ganhos financeiros. Além de reduzir os custos, tornando o preço de venda de produtos e serviços mais atraentes, assegura maior visibilidade e credibilidade diante dos clientes contratantes, porém, não garante que ao adquirir a certificação, automaticamente, aumente a quantidade de contratos e faturamentos.

MOURA (2009) enfatiza que as empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação próxima, até mesmo por força dos negócios envolvidos. As transações de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa contratante precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio.

#### 4.1.4 - Interação com outros módulos

Uma organização que trabalha como um Sistema de Gestão Integrado aumenta a eficiência operacional e melhora o seu desempenho geral, diminuindo riscos e tornando as responsabilidades mais claras. Além disso terá ganhos com o tempo, burocracias,

documentações e as interrupções devido as auditorias e certificações realizadas de forma separada. Nesta perspectiva existe também um maior envolvimento por parte dos funcionários, promovendo compromissos e desafios e tornando-os multidisciplinares nas funções que exercem na organização. (ALEIXO, 2008)

Ainda de acordo com ALEIXO (2008), o sistema de gestão de uma organização representa o equilíbrio que a alta direção deve assegurar, satisfazendo todas as partes interessadas, nomeadamente:

1. De ordem econômico-financeiro em relação aos seus investidores;
2. De qualidade face aos seus clientes;
3. De segurança em termos dos seus funcionários;
4. De ordem ambiental em relação ao meio onde se insere.

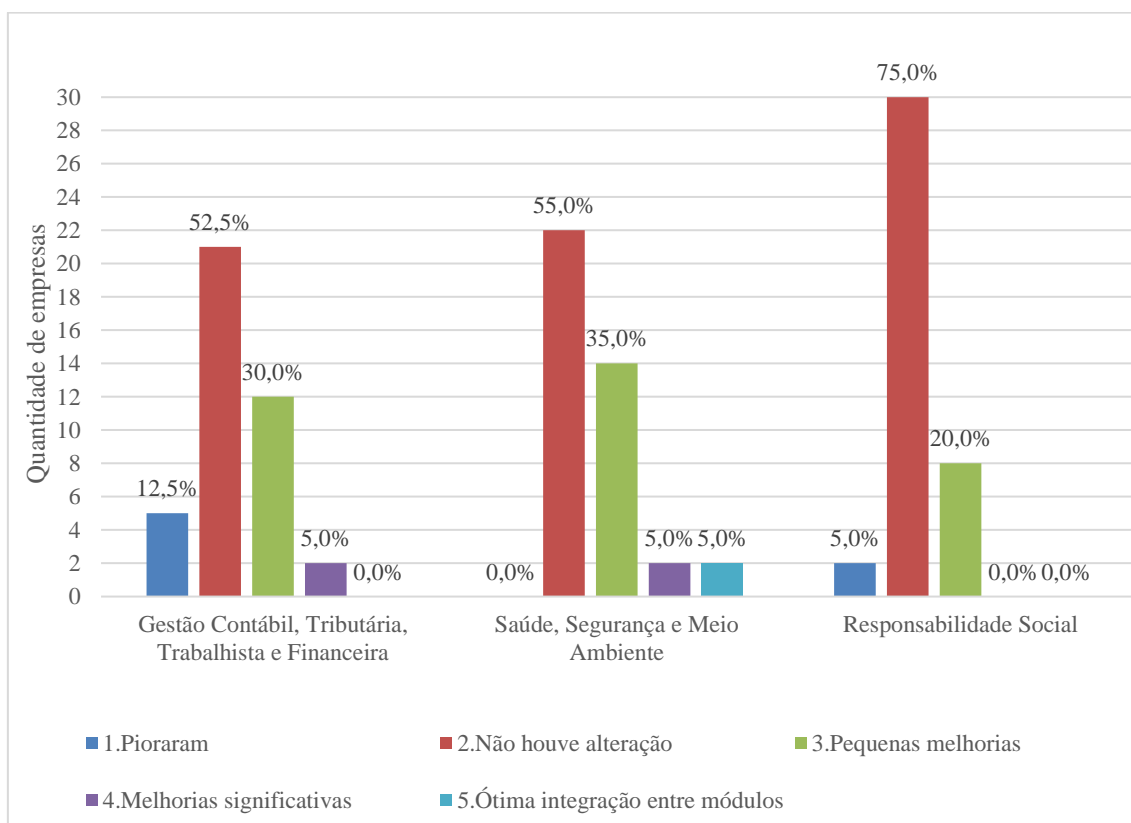


Figura 4.7 - Interação com outros módulos pré-PROCEM.

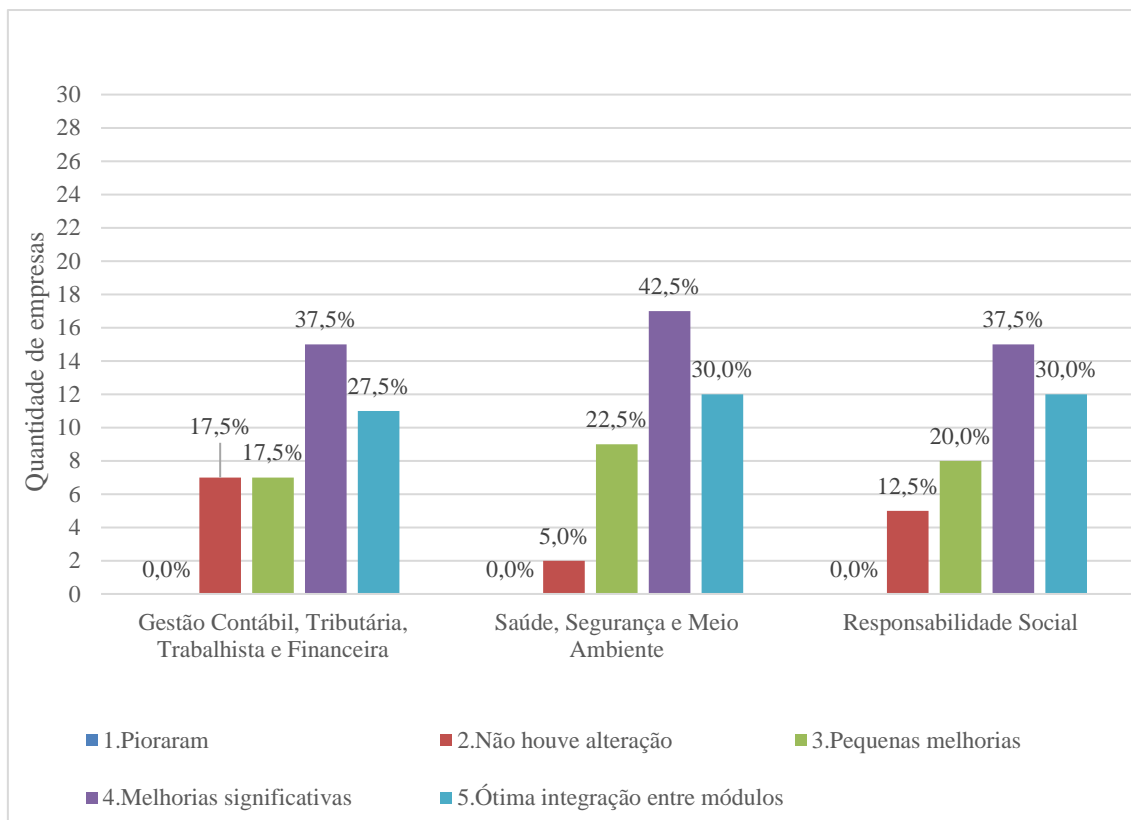


Figura 4.8 - Interação com outros módulos pós-PROCEM.

Conforme o que foi exposto acima (Figuras 4.7 e 4.8), sobre SGI tem-se os resultados evidenciados pelas empresas entrevistadas, por meio de dados que se referem separadamente à interação com cada módulo existente no Programa trazendo um comparativo no estágio anterior e posterior à certificação, seguindo abaixo:

1. Gestão Contábil, Tributária, Trabalhista e Financeira

No estágio anterior à certificação, 12,5% considerava ruim, 52,5% era indiferente, 30% realizavam pequenas melhorias e 5% admitiram melhorias significativas, porém, nenhuma delas já possuíam ótima integração entre módulos. Após certificação, 0% considerava ruim, 17,5% permaneceu indiferente, 17,5% realizaram pequenas melhorias, 37,5% realizaram melhorias significativas, 27,5% passaram a ter uma ótima integração entre módulos.

2. Gestão de Saúde, Segurança e Meio Ambiente

No estágio anterior à certificação, 0% considerava ruim, 55% era indiferente, 35% já realizavam pequenas melhorias, 5% já realizavam melhorias significativas e 5% possuíam ótima integração entre módulos. Após certificação, nenhuma considerou ruim, 5% permaneceu indiferente, 22,5% realizaram pequenas

melhorias, 42,5% realizaram melhorias significativas e 30% passaram a ter uma ótima integração entre módulos.

### 3. Gestão de Responsabilidade Social

No estágio anterior à certificação, 5% considerava ruim, para 75% era indiferente, 20% já realizavam pequenas melhorias, porém, nenhuma delas já realizavam melhorias significativas ou possuíam ótima integração entre módulos. Após certificação, 0% considerava ruim, 12,5% permaneceu indiferente, 20% realizaram pequenas melhorias, 37,5% realizaram melhorias significativas e 30% passaram a ter uma ótima integração entre módulos.

Vale destacar os comentários realizados pelas empresas que responderam também de maneira subjetiva, afirmando que houve melhoria com a criação de procedimentos e indicadores integrados como forma de controle ou organizações que passaram a ter, em especial, a gestão de pessoas por meio da responsabilidade social. Destaca-se ainda a resposta da empresa do ramo de construção de rodovias e ferrovias: *“Um dos principais destaques foi a integração das políticas da qualidade; segurança e responsabilidade social com reflexos no monitoramento e medição, através de indicadores, auditorias e reuniões de análise crítica”*.

#### **4.1.5 - Eficácia do PROCEM**

Ao analisar a eficácia do Programa, conforme a Figura 4.9, obteve-se como resultado os seguintes dados: 5% das empresas definem como “regular”, 50% das empresas pesquisadas atestam que o nível de eficácia do PROCEM gira em torno de “bom” e 45% como “ótimo”, não havendo respostas para “não eficaz” e “ruim”.

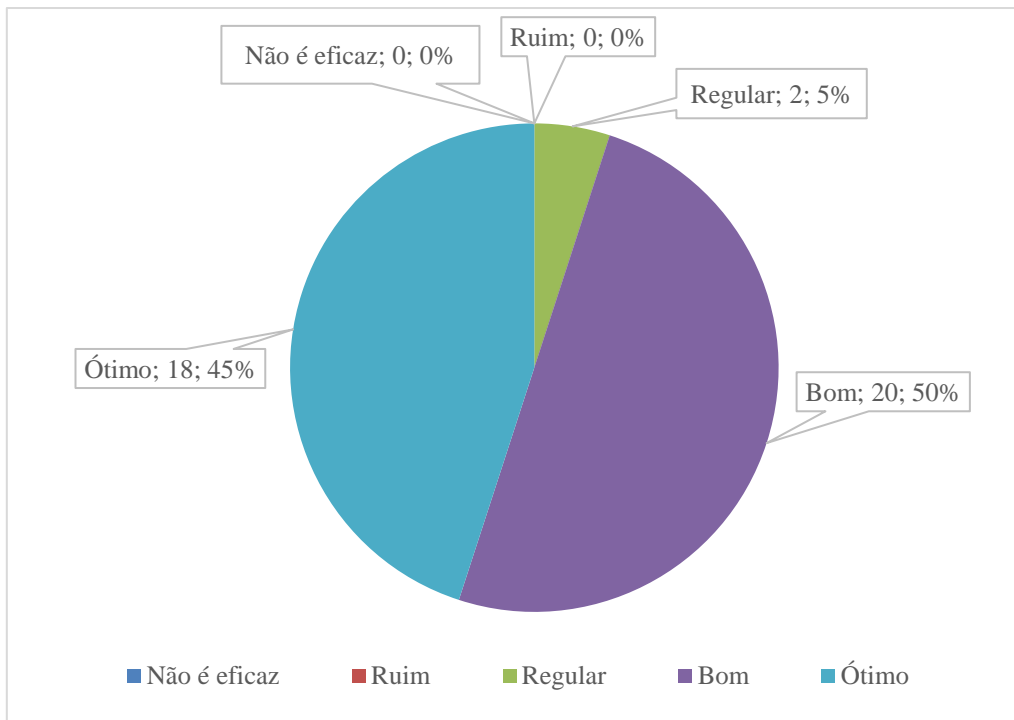


Figura 4.9 - Eficácia do PROCEM.

O resultado obtido confirma a afirmativa de CARNEIRO (2007, p. 4) de que o PROCEM tem conseguido criar uma espécie de “comunidade”, onde o dialeto tem sido o da busca de melhoria contínua. E se antes qualidade era apenas teoria e alguns elementos como política, missão e valores eram apenas frases bonitas fixadas nos quadros e paredes da organização, hoje as empresas que foram capacitadas e conseguiram certificar vão além e já servem de benchmarking: praticam os conceitos de Qualidade e Produtividade, Responsabilidade Social, Gestão Contábil, Tributária e Trabalhista e Segurança, Saúde do Trabalhador e Meio Ambiente com a maestria de grandes corporações.

#### 4.1.6 - Indicação do PROCEM para outras empresas (NPS)

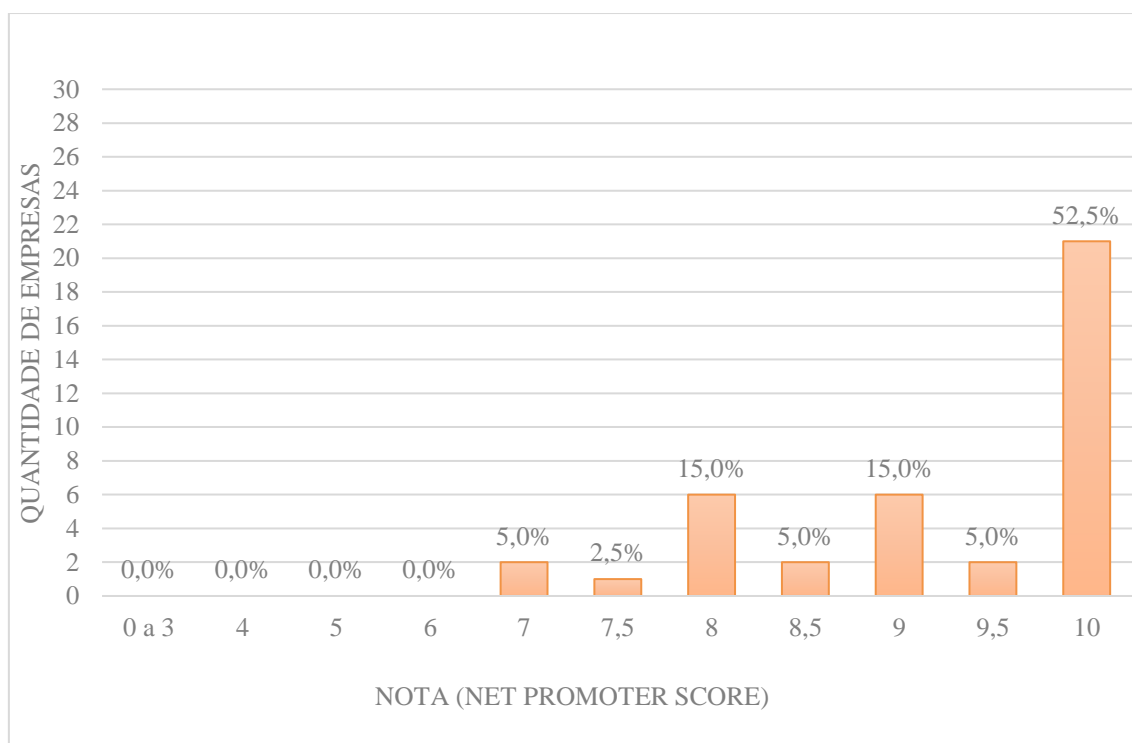


Figura 4.10 - Indicação do PROCEM – NPS.

O Net Promoter Score (NPS) ou é uma metodologia que visa mensurar o nível de satisfação de um cliente e o grau em que o mesmo faria uma indicação, classificando clientes em detratores (0 a 6), neutros (7 e 8) e promotores (9 e 10). Desta forma, são mensuradas através de números em intervalo sequencial. Nesta pesquisa foi utilizado uma adaptação da ferramenta indicando em um intervalo de 0 a 10, quanto indicaria o PROCEM para uma empresa que precisa melhorar seus processos e desempenho.

De acordo com a Figura 4.10, é possível notar que o Programa recebeu, em maioria (92,5%), notas no intervalo de 8 a 10 e média de 9,2 como nível de indicação para outras empresas.

Percebe-se a partir desse resultado que as ações do PROCEM, tem contribuído para melhoria do desempenho das empresas fornecedoras locais.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E SUGESTÕES

#### 5.1 - CONCLUSÕES

Após realização da pesquisa com as empresas identificadas que se dispuseram a participar, complementando com a revisão de literatura acerca da implantação de um sistema de gestão da qualidade bem como a ratificação por meio da certificação, foi possível afirmar os vários efeitos positivos que o Programa de Certificação proporciona para as empresas em relação à melhoria dos seus processos, produtos e serviços.

No que se refere ao desempenho das organizações, há evidências quantitativas do seu aumento e da motivação em mantê-lo, uma vez que, para alcançar o objetivo deste trabalho, foram considerados aspectos sobre práticas de gestão, desempenho e benefícios adquiridos após a certificação, comparando com o estágio anterior ao da entrada no PROCEM.

Baseado nas respostas das empresas, na seção anterior, é possível resumir que o Programa potencializa:

- A qualificação das organizações para que se tornem competitivas;
- A estruturação e melhoria no controle dos processos;
- O aumento do volume de negócios;
- A oportunidade de crescimento.

Apesar dos resultados comprovados serem maciçamente positivos em relação à implantação do SGQ e posterior certificação no PROCEM, foi possível apontar algumas dificuldades de relacionamento entre fornecedoras e mantenedoras relacionados à comunicação e a realização de negócios.

A pesquisa foi realizada com o objetivo final de avaliar a eficácia do PROCEM como uma forma de desenvolver as empresas do Maranhão. O resultado da pesquisa mostra que a estratégia de desenvolvimento das organizações por meio dos diagnósticos, capacitações, monitorias e auditorias, além da realização de rodadas de negócios e seminários de sensibilização, ratificam que o Programa é eficaz e se constitui como um forte aliado, para o desenvolvimento de fornecedores para que estes, prestem serviços de qualidade aos seus contratantes e atinjam seus objetivos.



## 5.2 - SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Devido à grande abrangência do assunto abordado neste estudo, são apresentadas, a seguir, algumas sugestões para a continuação do presente trabalho:

- Realizar análise independente em cada módulo restante do Programa de Certificação de Empresas (PROCEM) que consistem em: Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Gestão Contábil, Tributária, Trabalhista e Financeira;
- Realizar um estudo sobre a atualização do PROCEM que entrará em vigor ainda no ano de 2019, com base na ISO 9001:2015;
- Realizar um estudo sobre os programas similares ao PROCEM que estão em funcionamento em outros estados brasileiros, como os antecessores Pará e Espírito Santo.
- Realizar um estudo complementar com os mantenedores do Programa, avaliando a eficácia das atuais prestações de serviço, uma vez que estes os recebem das empresas outrora certificadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2015: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008: sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015: sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ALEIXO, P. B. P. **Dinamização do Sistema de Gestão Integrado**. 2008. 106f. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, FEUP.. Porto, Portugal, 2008.

AMATO NETO, J. **Desintegração Vertical/terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – EPUSP.. São Paulo, 1993.

ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das empresas contemporâneas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

BOIRAL, O. ISO 9000 and organizational effectiveness: a systematic review. **Quality Management Journal**, Laval, Canadá, v. 19, n. 3, pp. 16-37, jul., 2012.

CARNEIRO, J. P. **Transferência de tecnologia na cadeia de fornecimento: uma experiência local**. 2007. Disponível em: <<http://www.otg.org.br/textos/artigos/72desenvolvimentopequenosfornecedores.pdf>>. Acesso em: 16 de janeiro de 2019, 13h40min.

DAROS, M. M. da. **O Programa brasileiro da qualidade e produtividade: uma análise política**. 1997. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Campinas.. São Paulo, 1997.

DOMINGUES, D. L. **Lucratividade e Rentabilidade: um estudo de caso em um escritório Contábil**. São Paulo, SP. Novembro, 2016. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3646/lucratividade-e-rentabilidade-um-estudo-de-caso-em-um-escritorio-contabil/>. Acesso em: 11 de outubro de 2019, 16h30min.

FERNANDES, A. A. C. M., LOURENÇO, L. A. N., SILVA, M. J. A. M. Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 16, n. 53, pp. 575-593, 2014.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO MARANHÃO. **PROCEM: Programa de Certificação de Empresas**. Maranhão, 2015.

FRANCO, J. P. **Estratégias de desenvolvimento de fornecedores: análise dos efeitos do programa de certificação de empresas (PROCEM) sobre as condições de competitividade em empresas maranhenses**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012.

FREITAS, D. V de. **PDF - Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: uma estratégia de sucesso**. Vitória: SEBRAE, 2009.

GARVIN, D. A. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**. New York: The Free Press, 1988.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE. **NP EN ISO 9000:2005: Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos**. Portugal, 2005.

LAKHE, R. R., MOHANTY, R.P. Total quality management concepts, evolution and acceptability in developing economies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 9, pp. 9-33, 1994.

LEVINE, D. M., BERENSON, M. L., STEPHAN, David. **Estatística: teoria e aplicações usando microsoft excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LOPES, J. C. C. **Gestão da Qualidade: decisão ou constrangimento estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Laureate International Universities.. Lisboa, Portugal, 2014.

MARINHO, B. de L.; AMATO NETO, J. A necessidade de gerenciamento da qualidade de fornecedores no ambiente globalizado. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, 1997, Gramado. **Anais eletrônicos**. Gramado, 1997. Disponível em: [http://www.abepro.org./enegep1997\\_t.pdf](http://www.abepro.org./enegep1997_t.pdf). Acesso em: 09 de setembro de 2019, 22h45min.

MARTINS, R. A; COSTA, P. L., Neto. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização. **Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, pp. 298-311, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em: 06 de março de 2019, 19h20min.

MENDES, M. F. R. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Universidade do Minho. Minho, Portugal, 2007.

MOURA, L. R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. 341f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

NAIR, A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: implications for quality management theory development. **Journal of operations management**, v. 24, n. 6, pp. 948-975, 2006.

PINHO, J. A.; LANIADO, R. N.; OLIVEIRA, M. A. L. de. **As empresas brasileiras e a busca da competitividade**. 2007. Disponível em: <[http://www.qualitas\\_artigos\\_empresas.html](http://www.qualitas_artigos_empresas.html)>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2019, 22h.

PIRES, R. A. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação**. 2012. Lisboa, Portugal: Edições Silabo, 2012.

PROCEM. **Guia do programa**. São Luís: [s.n.], 2004.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES. Disponível em: <<http://www.compras.ma.gov.br>>. Acesso em: 06 de março, 2019, 20h35min.

ROLDAN, V. P. S., FERRAZ, S. F. de S. Práticas de gestão da qualidade, estratégias competitivas e desempenho inovador na indústria de transformação brasileira. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16, n. 1, jan./mar., 2017.

SILVA, M. A. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade de Aveiro. Aveiro, Portugal, 2009.

WRIGHT. C., STURDY. A., WYLIE, N. Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organization practice. **Research Policy**, v. 41, n. 3, p. 652-662, 2012.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### 1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:				
Nome fantasia:				
Ramo de atividade:	Comércio <input type="checkbox"/>	Indústria <input type="checkbox"/>	Serviço <input type="checkbox"/>	
Porte da Empresa:	Pequeno <input type="checkbox"/>	Médio <input type="checkbox"/>	Grande <input type="checkbox"/>	
Nº de funcionários:	Até 10 <input type="checkbox"/>	11 a 50 <input type="checkbox"/>	51 a 100 <input type="checkbox"/>	Acima de 100 <input type="checkbox"/>
Tempo de mercado:	0 a 5 anos <input type="checkbox"/>	6 a 8 anos <input type="checkbox"/>	9 a 12 anos <input type="checkbox"/>	Acima de 12 anos <input type="checkbox"/>
Tempo no PROCEM:	3 anos <input type="checkbox"/>	4 a 7 anos <input type="checkbox"/>	8 a 10 anos <input type="checkbox"/>	Acima de 10 anos <input type="checkbox"/>

### 2. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Cargo Ocupante:	Tempo de Vínculo:
-----------------	-------------------

### 3. DESEMPENHO EMPRESARIAL

Indique o grau de desempenho inovador adquirido, considerando variações no tempo (após a participação no PROCEM)

1. Pioraram      2. Não houve alteração      3. Pequenas melhorias  
4. Melhorias significativas      5. Práticas de refino e pró atividade

Item	Descrição	Depois do PROCEM
------	-----------	------------------

1	Qualidade de produtos ou serviços	
2	Custos de produção	
3	Tempo de entrega do produto ou serviço	
4	Volume de produtos ou serviços oferecidos	
5	Processo de produção ou serviço	
6	Atendimento	
7	Participação no mercado	

O que poderia ser apontado como ação de destaque em relação ao desempenho inovador adquirido após o PROCEM no módulo de Qualidade & Produtividade?  
Resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4. PRÁTICAS DE GESTÃO

Indique o grau relacionado às práticas de gestão, considerando variações no tempo (antes e após a participação no PROCEM)

1. Não houve alteração      2. Ruim      3. Regular      4. Bom      5. Ótimo

Item	Descrição	Antes do PROCEM	Depois do PROCEM
1	Sistema de gestão da qualidade		
1.1	Relacionamento com fornecedores		
1.2	Satisfação dos clientes		
1.3	Tempo de entrega		
2	Relacionamento com os funcionários		
3	Processo/Produto		
4	Eficácia do Programa para o desenvolvimento da empresa	-----	

O que poderia ser descrito como boa prática de gestão adotada após o PROCEM no módulo de Qualidade & Produtividade?

Resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 5. NEGÓCIO

Indique o percentual realizado, considerando variações no tempo (antes e após a participação no PROCEM)

1. Não alterou    2. até 5%    3. 6 a 10%    4. de 11 a 60%    5. Acima de 60%

Item	Descrição	Antes do PROCEM	Depois do PROCEM
1	Contratos com empresas mantenedoras do PROCEM		
2	Contratos com outras empresas		
3	Lucratividade		
4	Rentabilidade		

## 6. INTERAÇÃO COM OUTROS MÓDULOS

Indique o grau de integração relacionando o módulo da Qualidade & Produtividade com outros módulos do PROCEM, considerando variações no tempo (antes e após a participação no PROCEM)

1. Pioraram    2. Não houve alteração    3. Pequenas melhorias  
4. Melhorias significativas    5. Ótima integração entre módulos

Item	Descrição	Antes do PROCEM	Depois do PROCEM
1	Módulo de Gestão Contábil, Tributária, Trabalhista e Financeira		
2	Módulo de Saúde, Segurança e Meio Ambiente		
3	Módulo de Responsabilidade Social		

O que poderia ser descrito como destaque de integração da gestão da qualidade com os outros módulos, adotada após o PROCEM?

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7. EFICÁCIA DO PROCEM



Avalie o grau de eficácia do Programa de Certificação de Empresas - PROCEM do Maranhão como uma ação para o desempenho inovador e boas práticas de gestão para empresas.

1. Não é eficaz     2. Ruim     3. Regular     4. Bom     5. Ótimo

**8. INDICAÇÃO DO PROCEM (NPS – Net Promoter Score)**

Na escala de 0 a 10, quanto você indicaria o PROCEM para uma empresa que precisa melhorar seus processos e desempenho?

Resposta: \_\_\_\_\_

## GUIA DE REQUISITOS DO MÓDULO Q&P

Item	Descrição
<b>Liderança</b>	
1	Missão, visão e valores documentados, adequados, disseminados, compreendidos e continuados em toda a organização.
<b>Estratégias e Planos</b>	
2	A organização deve apresentar um método documentado para definir suas estratégias e planos do negócio.
3	A organização deve demonstrar como dissemina suas estratégias, metas e planos em todos os níveis.
4	A organização deve analisar e acompanhar as suas estratégias e planos, comparando o que foi estabelecido a curto
<b>Indicadores</b>	
5	A organização deve apresentar indicadores econômicos financeiros.
6	A organização deve apresentar indicadores para clientes e mercado.
7	A organização deve apresentar indicadores para os processos do negócio.
8	A organização deve apresentar indicadores para as pessoas.
9	A organização deve apresentar indicadores para os fornecedores.
<b>Clientes</b>	
10	A organização deve definir uma sistemática para identificar as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais e a sua segmentação.
11	A organização deve apresentar uma sistemática para o tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, os canais formais visando garantir o retorno ao cliente.
12	A organização deve apresentar sistemática para avaliação da satisfação dos clientes e os canais formais visando garantir o retorno aos clientes.

## Pessoas

13	A organização deve apresentar a sua estrutura organizacional documentada e o perfil de competências para os cargos, incluindo requisitos básicos, responsabilidade e autoridade.
14	A organização deve apresentar uma sistemática para classificação de cargos e salários de acordo com a sua estrutura organizacional.
15	A organização deve apresentar uma sistemática para avaliar o desempenho, levantar necessidade de treinamento, prover capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.
16	A organização deve apresentar uma sistemática para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores, sua análise e como as informações são utilizadas para desenvolvimento de programas e ações para as pessoas.

## Processos

17	A organização deve apresentar de maneira formal, Manual da Qualidade, implementado, mantido e atualizado.
18	A organização deve identificar e apresentar de maneira formal, seus principais processos documentados, implementados, mantidos e atualizados.
19	A organização deve identificar e apresentar de maneira formal, seus principais processos de apoio documentados, implementados, mantidos e atualizados.
20	A organização deve apresentar sistemática para aquisição, seleção, qualificação, avaliação e reavaliação de fornecedores.
21	A empresa deve apresentar sistemática para a organização do ambiente de trabalho, implementada, mantida e atualizada.
22	A organização deve apresentar sistemática para planejamento e controle da produção/ serviços, incluindo a programação de produção e a necessidade de provisão de recursos.
23	A organização deve apresentar sistemática para planejamento e realização de auditoria interna, incluindo período de realização, equipe auditora, escopo e relatório.

24	A organização deve apresentar ações corretivas para as não conformidades observadas nos processos, produtos, serviços e nas auditorias.
25	A organização deve apresentar sistemática para identificação e controle dos equipamentos e ferramentas, no mínimo os críticos aos processos.

### **Resultados**

26	A organização deve apresentar os resultados dos indicadores econômicos financeiros.
27	A organização deve apresentar os resultados dos indicadores dos clientes e mercado.
28	A organização deve apresentar os resultados dos indicadores dos processos do negócio.
29	A organização deve apresentar os resultados dos indicadores das pessoas.
30	A organização deve apresentar os resultados dos indicadores dos fornecedores