

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO NO DIA A DIA EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO

Ricardo Barbosa Molinaro Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso

Centro de Ciências Sociais - CCS

Departamento de Administração

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



Ricardo Barbosa Molinaro Júnior

**FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UM ESTUDO
SOBRE A APLICAÇÃO NO DIA A DIA EM UMA
EMPRESA DA INDÚSTRIA DE BENS DE
CONSUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Rio de Janeiro, novembro de 2023.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo amor incondicional e graça imerecida, por ter me sustentado e me dado forças, por revigorar minha esperança a cada amanhecer, por ser o centro do meu viver e minha salvação.

Agradeço também aos meus queridos pais, Andrea e Ricardo, e aos avós Gilka e Joaquim, que foram as pessoas que possibilitaram tudo isso acontecer, que me incentivaram desde a infância a seguir meus sonhos e não desistir. Agradeço a toda minha família, em especial à Solange, Flávia, Larissa, Danilo, Paulo Victor, Gláucia, Malu, Marcelo, Patrícia e aos pequeninos Davi e Lavínia.

Agradeço também ao amor da minha vida, Larissa, que é meu porto seguro e para sempre, meu lar. Agradeço por todo o apoio, por me conhecer tão bem e sempre saber a melhor forma de me ajudar. Por se preocupar com os mínimos detalhes da minha história e me fazer plenamente feliz.

Aos meus amigos do ensino médio, muito obrigada! Eles trazem leveza e alegria aos meus dias, tornam minha vida muito mais suave e sempre me fazem sorrir. Estão sempre comigo em qualquer situação.

Enfim, agradeço à minha orientadora Sylvia por ter me ajudado tanto a escrever esta monografia e por ser uma pessoa que transmite calma e conhecimento o tempo todo. Além de ser tão gentil e humana.

A todos o corpo docente e técnico da PUC que participaram da minha trajetória, meu muito obrigada. Além dos meus colegas de curso que contribuíram imensamente para todo meu desenvolvimento intelectual e pessoal.

Resumo

JÚNIOR, Ricardo B. M. **Ferramentas da qualidade: um estudo sobre a aplicação ao dia a dia dm uma empresa da indústria de bens de consumo**. Rio de Janeiro, 2023. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo deste estudo foi investigar como ferramentas e procedimentos de qualidade podem trazer benefícios reais para empresas de bens de consumo, ilustrando as possibilidades e vantagens de sua utilização por meio de exemplos reais de atuação da empresa estudada. O estudo buscou compreender os benefícios percebidos pelos colaboradores, assim como os benefícios contabilizados pela empresa através de seu mapa estratégico e sistemas de monitoramento implementados a partir do final de 2022. O estudo também teve como objetivo compreender os benefícios percebidos pelos colaboradores decorrentes da implementação citada acima. Além disso, foram realizadas entrevistas pessoais com 14 funcionários da empresa para entender suas percepções sobre a implementação, assim como seu entendimento sobre as teorias discutidas neste texto. Por fim, pôde-se concluir que foi possível entender os ganhos obtidos pela empresa através da implementação de um sistema integrado de qualidade em suas operações. Conclui-se que existe uma clara relação entre as teorias apresentadas aqui com os resultados obtidos no campo, desde que a implementação siga um passo a passo claro e alinhado com tais teorias.

Palavras-Chaves: Indústria, Bens de consumo, Qualidade, Lean Manufacturing, Qualidade total, Six Sigma, Gestão, Balanced Scorecard, Multinacional, Entrevista.

Abstract

JÚNIOR, Ricardo B. M. **Quality tools: a study on day-to-day application in a company in the consumer goods industry**. Rio de Janeiro, 2023. 59 p. Course Completion Work – Administration department. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this study was to investigate how quality tools and procedures can bring real benefits to consumer goods companies, illustrating the possibilities and advantages of their use through real examples of the company studied. The study sought to understand the benefits perceived by employees, as well as the benefits recorded by the company through its strategic map and monitoring systems implemented from the end of 2022. The study also aimed to understand the benefits perceived by employees resulting from the implementation mentioned above. In addition, personal interviews were carried out with 14 company employees to understand their perceptions about the implementation, as well as their understanding of the theories discussed in this text. Finally, it was concluded that it was possible to understand the gains obtained by the company through the implementation of an integrated quality system in its operations. It is concluded that there is a clear relationship between the theories presented here and the results obtained in the field, as long as the implementation follows a clear step by step and is aligned with such theories.

Keywords: Industry, Consumer goods, Quality, Lean Manufacturing, Total quality, Six Sigma, Management, Balanced Scorecard, Multinational, Interview.

Sumário

1. Introdução	9
1.1. O tema e o problema de estudo	9
1.2. Introdução ao tema e ao problema do estudo	9
1.2.1. As indústrias de bens de consumo	9
1.2.2. O cenário da indústria de bens de consumo no Brasil	10
1.2.3. O cenário mundial da indústria de bens de consumo	11
1.3. Objetivo do estudo	12
1.4. Objetivos intermediários do estudo.....	12
1.5. Delimitação e Foco.....	13
1.6. Relevância do estudo	13
2. Revisão de literatura.....	15
2.1. Ferramentas da qualidade: Introdução ao tema	15
2.2. Ferramentas da qualidade: Falando das ferramentas.....	16
2.3. Estratégias	19
2.3.1. Análises de ambiente.....	19
2.3.2. Formulação de estratégias.....	22
2.3.2.1. Balance scorecard.....	24
2.3.2.2. Qualidade total.....	26
2.3.2.3. Lean Manufacturing.....	27
2.3.2.4. Six sigma.....	28
2.3.3. Implementação e Monitoramento	29
3. Metodologia.....	31
3.1. Método de pesquisa utilizado	31
3.2. Fontes de informação selecionadas para coletas de dados no estudo	33
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	34
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	34
4. Resultados	35
4.1. A empresa.....	35
4.2. A estratégia da empresa	35
4.3. Resultado das entrevistas	38
4.3.1. Perfil dos entrevistados.....	38
4.3.2. Análise das entrevistas	41
4.3.2.1. A estratégia utilizada.....	41
4.3.2.2. A Implementação	45
4.3.2.3. Monitoramento	49
4.3.2.4. Feedback	51
5. Conclusão	53
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	54
6. Referências Bibliográficas	55
Anexo 1	58

Lista de figuras

Figura 1: Mapa estratégico	25
Figura 2: Tempo de companhia dos entrevistados.....	38
Figura 3: Relação técnicos/gerentes.....	39
Figura 4: Tipos - Técnicos	40
Figura 5: Tipos - Gerentes	40

Lista de quadros

Quadro 1 - Lista de entrevistados	33
---	----

1. Introdução

1.1. O tema e o problema de estudo

A gestão de qualidade, segundo Falconi (1999), é uma estratégia que tem como objetivo trabalhar em busca da qualidade dos processos organizacionais. Para o autor, essa abordagem é fundamental para alcançar a excelência operacional e reduzir custos, além de aumentar a competitividade das empresas. Nesse sentido, as ferramentas e programas da qualidade têm um papel importante no cotidiano das empresas, podendo ser utilizadas como "virada de mesa" na indústria.

Embora existam amplos estudos que indicam os ganhos das ferramentas da qualidade no dia a dia das empresas, nenhum deles explicita em números e em um caso de real aplicação dessas ferramentas. Diante disso, é essencial que as empresas invistam em programas de gestão de qualidade, aplicando as ferramentas adequadas de forma consistente e sistemática. Somente assim será possível obter resultados concretos e tangíveis, como os defendidos por Falconi em sua abordagem de consultoria empresarial.

1.2. Introdução ao tema e ao problema do estudo

As ferramentas e os programas da qualidade são essenciais para o bom funcionamento de uma empresa. Atualmente estes conceitos são altamente difundidos na maioria das companhias ao redor do mundo. Eles são aplicados em resolução de problemas, eliminação de perdas, padronização, melhoria contínua de processos e adequação do ambiente de trabalho. Neste trabalho vamos estudar quais ferramentas podem ser aplicados em uma companhia de bens de consumo a fim de conseguir o máximo de ganho em cases reais no campo, e com isso, formar uma resolução clara a estudos não disponibilizados amplamente até então, com isso, gerando padrões de maximização de resultados de melhoria contínua.

1.2.1. As indústrias de bens de consumo

As indústrias de bens de consumo são aquelas que produzem bens tangíveis destinados ao consumo final dos indivíduos, sejam eles duráveis ou não duráveis. Essas empresas possuem como principal objetivo a produção de produtos em larga escala para atender as necessidades dos consumidores, sejam elas básicas ou de luxo.

Os bens de consumo podem ser divididos em duas categorias: duráveis e não duráveis. Os bens duráveis são aqueles que possuem uma vida útil maior, como por exemplo, eletrodomésticos, carros e móveis. Já os bens não duráveis são aqueles que possuem uma vida útil mais curta, como alimentos, produtos de higiene pessoal, medicamentos e produtos de limpeza.

De acordo com o site “Toda Matéria” a indústria de bens de consumo surgiu durante a Revolução Industrial, quando as máquinas passaram a substituir o trabalho humano e a produção em larga escala tornou-se possível. Desde então, a indústria de bens de consumo tem evoluído rapidamente e se tornou uma das mais importantes do mundo.

Diversos autores têm estudado a indústria de bens de consumo, como é o caso de Kotler e Armstrong (2012), que destacam a importância do marketing neste setor, e de Christopher et al. (2016), que abordam a logística como um elemento crítico na cadeia de suprimentos dessas empresas. Além disso, autores como Falconi (1999) têm se dedicado ao estudo da gestão de qualidade nas indústrias de bens de consumo, buscando identificar práticas eficazes para melhorar a eficiência e a eficácia dessas organizações.

1.2.2. O cenário da indústria de bens de consumo no Brasil

De acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Produtos de Limpeza e Afins (ABIPLA) em 2021, o setor de produtos de limpeza e afins teve um crescimento de 15,6% em 2020, mesmo em meio à pandemia de COVID-19. Este aumento foi motivado pelo aumento do consumo de produtos de higiene e limpeza em razão do aumento da preocupação com a saúde e segurança.

Contudo, mesmo com o crescimento registrado pelo setor de produtos de limpeza e afins, as empresas de bens de consumo em geral enfrentam diversos desafios nos últimos anos. Dentre os principais desafios, pode-se destacar a forte concorrência, a necessidade de investimentos constantes em inovação e a busca por processos mais eficientes.

Segundo estudo realizado pela consultoria McKinsey em 2020, o setor de bens de consumo no Brasil apresentou um crescimento médio anual de 2,8% entre 2010 e 2019, o que representa uma queda em relação ao período de 2000 a 2009, que apresentou um crescimento médio anual de 4,4%. Além disso, a pesquisa identificou

que as empresas do setor enfrentam dificuldades para manter seus lucros, tendo que lidar com margens menores devido à forte concorrência.

Outro desafio enfrentado pelas empresas de bens de consumo é a necessidade de investimentos constantes em inovação. De acordo com estudo da consultoria Nielsen, realizado em 2019, a inovação é um dos principais fatores para o crescimento das empresas do setor, sendo que as empresas que investem em inovação apresentaram um crescimento de 3,3% em 2018, enquanto as empresas que não investiram apresentaram uma queda de 0,7%.

Por fim, a busca por processos mais eficientes é outra preocupação constante das empresas de bens de consumo. De acordo com pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas em 2019, as empresas que adotaram práticas de gestão de qualidade apresentaram um aumento de 8,6% em sua produtividade em relação às empresas que não adotaram tais práticas.

Diante dos desafios enfrentados pelas empresas de bens de consumo no Brasil, é essencial que essas empresas invistam em inovação, gestão de qualidade e processos mais eficientes, a fim de se manterem competitivas no mercado e garantir o crescimento de seus negócios. Além disso, é importante que as empresas estejam atentas às mudanças no comportamento do consumidor e às tendências de mercado, buscando sempre oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos de seus clientes.

1.2.3. O cenário mundial da indústria de bens de consumo

De acordo com a Euromonitor International (2021), as empresas de bens de consumo estão enfrentando uma série de desafios em todo o mundo. Um dos principais desafios é a rápida mudança no comportamento do consumidor, que está cada vez mais exigente e busca produtos inovadores, sustentáveis e personalizados. Além disso, a pandemia de COVID-19 impactou significativamente as empresas de bens de consumo, acelerando a transformação digital e a adoção de estratégias omnichannel.

Segundo o relatório da McKinsey & Company (2020), as empresas de bens de consumo estão se esforçando para se adaptar ao novo cenário, investindo em novas tecnologias, processos e modelos de negócios. A pesquisa aponta que a maioria das empresas está focando em três áreas principais: eficiência operacional, crescimento digital e sustentabilidade.

No que diz respeito ao mercado global de bens de consumo, a Research and Markets (2022) prevê um crescimento contínuo nos próximos anos, impulsionado pelo aumento da população mundial, urbanização e mudanças no estilo de vida dos consumidores. A indústria de alimentos e bebidas é uma das principais impulsionadoras desse crescimento, com destaque para o setor de alimentos saudáveis e orgânicos.

A Euromonitor International (2021) também destaca que as empresas de bens de consumo estão enfrentando pressões regulatórias e de sustentabilidade, com governos e consumidores cada vez mais exigentes em relação à segurança dos produtos, embalagens sustentáveis e práticas éticas.

O cenário atual das empresas de bens de consumo no mundo é desafiador, mas ao mesmo tempo oferece muitas oportunidades para as empresas que souberem se adaptar às mudanças e investir em inovação, eficiência operacional e sustentabilidade.

1.3. Objetivo do estudo

Esta pesquisa tem por objetivo investigar como as ferramentas e os programas da qualidade podem gerar ganhos reais em uma companhia de bens de consumo, mostrando diversas possibilidades e vantagens de seu uso através de cases reais nas áreas operacionais em uma empresa de grande porte.

1.4. Objetivos intermediários do estudo

- Analisar como essas ferramentas e programas são aplicados nas áreas operacionais de uma empresa de grande porte.
- Investigar os resultados obtidos com a utilização dessas ferramentas e programas, como aumento da eficiência operacional, redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos, entre outros
- Realizar estudo de casos na empresa que recém implementou ferramentas e programas da qualidade em suas operações, avaliando os impactos e os benefícios gerados;
- Identificar possíveis desafios e obstáculos na implementação dessas ferramentas e programas, e como superá-los.

1.5. Delimitação e Foco

A pesquisa se limitou a realizar seus estudos dentro de uma companhia de bens de consumo no estado do Rio de Janeiro, uma multinacional norte-americana que atua no ramo de higiene pessoal em sua filial no Rio de Janeiro e em outras áreas de bens de consumo em outros locais. O estudo não abrangeu outras unidades dessa empresa ou outras empresas do mesmo ramo ou local.

O presente estudo também se limita na análise de ferramentas o qual a empresa estudada está em processo de implementação ou já tem implementada desde o início desse processo em Outubro de 2022, como a seguir enumeradas.

- Ciclo PDCA
- Análise de Causa e Efeito(Diagrama de Ishikawa)
- Folha de verificação(Check Sheet)
- Fluxograma
- Histograma
- Gráfico de Pareto
- Kaizen
- Single Minute Exchange of Die(SMED)
- Poka-Yoke
- Whywhy(5 Porquê)
- Six Sigma
- Lean manufacturing
- Balanced Scorecard

1.6. Relevância do estudo

O estudo proposto tem uma relevância significativa para empresas de bens de consumo e para a área de gestão da qualidade em geral, uma vez que busca investigar como as ferramentas e programas da qualidade podem gerar ganhos reais em empresas desse setor. Alguns pontos importantes que destacam a relevância do estudo são;

- Contribuição para o aumento da eficiência e competitividade das empresas: a identificação e aplicação das ferramentas e programas da qualidade podem contribuir para a melhoria dos processos operacionais e produtivos, resultando

em ganhos de eficiência, redução de custos e aumento da competitividade das empresas.

- Fornecimento de informações úteis para a tomada de decisão: a pesquisa proposta pode fornecer informações importantes sobre os resultados da utilização das ferramentas e programas da qualidade em empresas de bens de consumo, permitindo que gestores e tomadores de decisão tenham mais embasamento para a escolha e implementação dessas ferramentas em suas próprias empresas.
- Compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas: a realização de estudos de caso em empresas de bens de consumo que implementaram ferramentas e programas da qualidade pode permitir o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas, contribuindo para o avanço da área de gestão da qualidade.
- Geração de conhecimento científico: a pesquisa pode gerar conhecimento científico sobre o tema abordado, contribuindo para o desenvolvimento da indústria de maneira geral e de modelos na área de gestão da qualidade.

Portanto, o estudo proposto tem a relevância de contribuir para a melhoria da eficiência e competitividade das empresas de bens de consumo, fornecer informações úteis para a tomada de decisão, compartilhar boas práticas e lições aprendidas e gerar conhecimento científico.

2. Revisão de literatura

2.1. Ferramentas da qualidade: Introdução ao tema

As ferramentas da qualidade são técnicas e metodologias utilizadas para melhorar os processos e produtos de uma organização. Elas são fundamentais para a gestão da qualidade, pois ajudam a identificar problemas, analisar causas e implementar melhorias em processos e produtos.

Segundo a Norma ABNT NBR ISO 9001:2015, a utilização das ferramentas da qualidade é um requisito para a implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma organização. Por meio delas, é possível garantir a eficácia dos processos e a satisfação dos clientes, promovendo a melhoria contínua e o desenvolvimento da empresa.

A implementação de ferramentas de qualidade é uma estratégia amplamente utilizada pelas empresas para aprimorar suas operações, reduzir custos, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, melhorar sua posição competitiva no mercado. Dentre as ferramentas mais utilizadas, destacam-se o Ciclo PDCA, Análise de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa), Folha de verificação (Check Sheet), Fluxograma, Histograma, Gráfico de Pareto, Kaizen, Single Minute Exchange of Die (SMED), Poka-Yoke e Whywhy (5 Porquês). Nessa parte do estudo, será apresentado o que alguns autores têm a dizer sobre os ganhos da implementação dessas ferramentas de qualidade nas operações da indústria. São eles;

Vicente Falconi

Falconi (1999) destaca que a utilização das ferramentas de qualidade, como o Ciclo PDCA e a Análise de Causa e Efeito, pode reduzir consideravelmente os custos e aumentar a produtividade das empresas. Segundo o autor, "as ferramentas da qualidade, quando aplicadas de forma sistemática, têm o poder de mudar a cultura da empresa, aumentar a eficiência dos processos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços" (FALCONI, 1999, p. 17).

Juracy Parente

Parente (2014) enfatiza a importância do uso de ferramentas como a Folha de verificação e o Histograma para a coleta e análise de dados. Segundo o autor, essas ferramentas podem ajudar as empresas a identificar e corrigir problemas em seus

processos, bem como a monitorar o desempenho de suas operações. Além disso, Parente destaca que o Kaizen, técnica japonesa de melhoria contínua, pode ser muito útil para aprimorar os processos e reduzir custos de produção.

Edson Pacheco Paladini

Paladini (2011) destaca que a utilização do Gráfico de Pareto, que permite identificar os problemas mais recorrentes em um processo, pode ser uma ferramenta muito eficaz para a melhoria contínua. Além disso, o autor ressalta que o uso do Single Minute Exchange of Die (SMED), que visa reduzir o tempo de troca de ferramentas nas máquinas, pode ser muito útil para aumentar a flexibilidade e a eficiência da produção.

Paulo Bastos Tigre

Tigre (2006) destaca que a implementação de ferramentas de qualidade, como o Poka-Yoke e o Whywhy (5 Porquês), pode ser muito útil para prevenir defeitos nos produtos e melhorar a qualidade dos processos. Segundo o autor, o Poka-Yoke é uma técnica que tem como objetivo evitar erros e defeitos na produção, enquanto o Whywhy (5 Porquês) é uma metodologia que busca identificar a raiz dos problemas" (TIGRE, 2006, p. 66).

2.2. Ferramentas da qualidade: Falando das ferramentas

Nesse tópico vamos falar um pouco mais a fundo das 10 ferramentas que iremos analisar mais a frente, as ferramentas são aplicáveis em diversos setores e atividades, desde o ramo industrial até o de serviços. Dentre as principais ferramentas da qualidade, destacam-se:

- **Ciclo PDCA**: Assim como descrito por William Edwards Deming (1990) em seu livro **Qualidade: a revolução da administração**, o Ciclo PDCA foi criado por Walter Shewhart e popularizado por William Edwards Deming, ambos estatísticos americanos. O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) consiste em um método de gestão iterativo que visa melhorar continuamente processos e produtos. O ganho em sua implementação inclui maior eficiência operacional, redução de erros e melhoria na qualidade dos produtos e serviços.
- **Análise de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa)**: Conforme ilustrado pelo seu próprio criador Kaoru Ishikawa explicitou em seu livro **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa** o Diagrama de Ishikawa foi criado na

década de 1960. O diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, é uma representação gráfica que ajuda a identificar as possíveis causas de um problema. O ganho em sua implementação inclui a melhoria na compreensão dos problemas, possibilitando soluções mais eficazes e duradouras.

- **Folha de verificação (Check Sheet)**: De acordo com Joseph M e A. Blanton (1999) essa ferramenta é uma das mais simples e antigas ferramentas da qualidade. Foi criada por volta de 1880 por um engenheiro americano chamado Frederick Taylor. A folha de verificação é uma tabela simples que permite coletar e registrar dados de forma organizada e fácil de analisar. O ganho em sua implementação inclui a possibilidade de análise e tomada de decisão com base em dados confiáveis e precisos.
- **Fluxograma**: De acordo com H. James (1991) essa ferramenta foi criada por Frank Gilbreth, um engenheiro americano, e é amplamente utilizada em processos produtivos e administrativos. O fluxograma é uma representação gráfica dos passos de um processo, que ajuda a visualizar a sequência lógica das atividades e identificar gargalos ou pontos de melhoria. O ganho em sua implementação inclui maior eficiência operacional, redução de erros e melhoria na qualidade dos produtos e serviços.
- **Histograma**: Conforme citado por Pyzdek (2003) a ferramenta foi criada pelo matemático e astrônomo alemão Johann Carl Friedrich Gauss. O histograma é um gráfico de barras que representa a distribuição dos dados em uma determinada amostra. É útil para identificar a média, a variação e a frequência dos dados e pode ser utilizado em diversas áreas, como qualidade, estatística e marketing. O ganho em sua implementação inclui a possibilidade de análise e tomada de decisão com base em dados confiáveis e precisos.
- **Gráfico de Pareto**: De acordo com Smith, Gerald (2002) essa ferramenta foi criada pelo economista italiano Vilfredo Pareto. O gráfico de Pareto é uma representação gráfica que ajuda a identificar as causas mais comuns de um problema, por meio da classificação das mesmas por ordem de importância. É útil para priorizar ações de melhoria e reduzir desperdícios. O ganho em sua implementação inclui maior eficiência operacional e redução de custos.
- **Kaizen**: Conforme mencionado por I. Masaaki (1986) essa ferramenta foi desenvolvida no Japão após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de

recuperar a economia do país. O termo Kaizen significa "melhoria contínua" e se refere a um processo sistemático e gradual.

- **WhyWhy (5 Porquês)**: De acordo com O. Taiichi (1988) a ferramenta dos 5 porquês é uma técnica de resolução de problemas simples, porém muito eficaz. Ela consiste em identificar a causa raiz de um problema ao fazer uma série de perguntas “por que” até chegar à causa raiz do problema. A ideia é identificar a causa fundamental do problema, em vez de apenas tratar seus sintomas. A ferramenta foi desenvolvida por Sakichi Toyoda, fundador da Toyota Industries, e é amplamente utilizada no Lean Manufacturing e em outras metodologias de melhoria contínua.
- **Poka-Yoke**: Conforme obra do próprio autor Shigeo Shingo em seu livro "**Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System.**" o Poka-Yoke é uma técnica que visa prevenir erros humanos no processo produtivo, evitando assim defeitos e desperdícios. Consiste em criar mecanismos que impeçam ou alertem imediatamente em caso de falhas na execução de uma tarefa. Foi desenvolvido por Shigeo Shingo enquanto ele era engenheiro da Toyota, e é um dos pilares do Sistema Toyota de Produção.
- **Single Minute Exchange of Die (SMED)**: Conforme informações do próprio autor Shigeo Shingo em sua obra "**A Revolution in Manufacturing: The SMED System.**", SMED é uma técnica de troca rápida de ferramentas que visa reduzir o tempo de setup das máquinas para produção de diferentes modelos de produtos. O objetivo é reduzir o tempo de troca de ferramentas para menos de 10 minutos (daí o nome Single Minute). Com a aplicação do SMED, é possível produzir lotes menores de produtos, aumentando a flexibilidade e a capacidade de atender às demandas do mercado.

Os principais ganhos da implementação dessas ferramentas incluem: redução de desperdícios, aumento da eficiência dos processos, redução de tempo e custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos, aumento da satisfação do cliente, entre outros. Essas ferramentas fazem parte das metodologias de gestão da qualidade e de melhoria contínua, e são amplamente utilizadas em diversos setores da indústria para otimização de processos e aumento da competitividade.

2.3. Estratégias

Estratégia pode ser definida como o conjunto de ações planejadas e coordenadas que uma organização realiza para alcançar seus objetivos e metas a longo prazo. Segundo Porter (1980), a estratégia empresarial é o conjunto de ações que tem como objetivo a criação de uma posição única e valiosa para a organização, envolvendo a escolha de produtos ou serviços a serem oferecidos e o público-alvo a ser atendido, por isso, falaremos aqui de possíveis estratégias a serem adotadas pela indústria de bens de consumo.

Wright, Kroll e Parnell (2010) abordam os princípios fundamentais da administração estratégica, que envolvem o planejamento, implementação e controle das estratégias empresariais. Os autores discutem como as organizações podem criar uma vantagem competitiva sustentável, identificar oportunidades de mercado e enfrentar desafios competitivos. A seguir vamos explorar a importância da análise ambiental, da formulação de estratégias, da implementação eficaz e do monitoramento constante para o sucesso organizacional.

2.3.1. Análises de ambiente

As análises de ambiente são uma parte crucial da administração estratégica, pois ajudam as organizações a compreenderem os fatores internos e externos que podem afetar suas estratégias e desempenho. Aqui daremos enfoque nas análises de ambiente internos das companhias e como estas podem ajudar as empresas na criação de uma estratégia eficaz e que lhes dê vantagens competitivas no mercado, para avaliação dessa vantagem, falaremos também sobre o framework VRIO e de suas aplicações.

Análise de ambiente interno

A análise do ambiente interno concentra-se em avaliar os fatores internos à organização que podem influenciar sua estratégia e desempenho. Isso inclui:

1. **Recursos e Capacidades:** Identificação dos recursos tangíveis (como infraestrutura, financiamento e tecnologia) e intangíveis (como marca, conhecimento e cultura organizacional) da organização. A análise deve determinar quais recursos são únicos ou críticos para a vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

2. **Cultura Organizacional:** Avaliação da cultura, valores e crenças da organização. A cultura afeta o comportamento dos funcionários e a tomada de decisões. Uma cultura alinhada com a estratégia é essencial (SCHEIN, 1985).
3. **Estrutura Organizacional:** Análise da estrutura organizacional, incluindo a hierarquia, os processos de tomada de decisão e a alocação de responsabilidades. A estrutura deve ser compatível com a estratégia (MINTZBERG, 1979).
4. **Forças e Fraquezas:** Identificação das forças internas que proporcionam vantagem competitiva e das fraquezas que podem ser obstáculos. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta comum para isso (ANDERWS, 1980).

- **VRIO**

Como o presente estudo está explorando apenas ambiente interno e a pesquisa também é foca em processos internos veremos apenas análises internas, dentro desse cenário o framework VRIO é uma ferramenta estratégica usada para avaliar a vantagem competitiva dos recursos e capacidades de uma empresa. O acrônimo VRIO representa Valor (Value), Raridade (Rarity), Dificuldade de Imitação (Imitability) e Organização (Organization). Foi desenvolvido por Jay B. Barney, um proeminente acadêmico no campo de gestão estratégica, e é uma extensão do framework VRIN, que se concentra em valor, raridade, dificuldade de imitação e não-substituibilidade dos recursos.

- **Valor(Value)**

O valor é a primeira dimensão do framework VRIO e enfatiza a importância dos recursos e capacidades em criar valor para a organização. Recursos que agregam valor contribuem para a vantagem competitiva da empresa. Esse conceito está profundamente enraizado na visão baseada em recursos (RBV) da empresa (BARNEY, 1991).

- **Raridade(Rarity)**

A raridade de um recurso ou capacidade determina se ele é único dentro da indústria ou mercado. Um recurso que é raro tem o potencial de fornecer uma vantagem

competitiva. A raridade está intimamente relacionada à heterogeneidade competitiva, em que empresas têm diferentes conjuntos de recursos e capacidades (BARNEY, 1991).

- **Dificuldade de Imitação (Imitability)**

A dificuldade de imitação refere-se à dificuldade que outras empresas podem enfrentar ao tentar replicar ou imitar os recursos ou capacidades valiosos e raros de uma empresa. Recursos que são difíceis de imitar são frequentemente uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A dificuldade de imitação pode ser influenciada por fatores como dependência de caminho e ambiguidade causal (BARNEY, 1991).

- **Organização (Organization)**

A organização é a última dimensão do framework VRIO. Ela destaca a importância da capacidade de uma empresa de explorar seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar por meio de estruturas organizacionais, processos e sistemas eficazes. O suporte organizacional é fundamental para alavancar todo o potencial dos recursos (BARNEY, 1991).

Aplicações do VRIO

O VRIO é amplamente utilizado na gestão estratégica para diversos fins, incluindo (MULLER, 2003);

1. **Avaliação de Recursos:** Empresas utilizam o VRIO para avaliar seus recursos e capacidades e determinar quais deles podem proporcionar uma vantagem competitiva.
2. **Análise de Concorrentes:** Ajuda a avaliar as forças e fraquezas dos concorrentes por meio da análise de seus recursos e capacidades.
3. **Planejamento Estratégico:** O VRIO auxilia na formulação e implementação de estratégias, identificando áreas em que uma empresa possui vantagem competitiva.
4. **Alocação de Recursos:** Orienta as decisões sobre alocação de recursos, com empresas priorizando investimentos em recursos e capacidades com altas pontuações VRIO.
5. **Fusões e Aquisições:** Empresas usam o VRIO para avaliar o valor potencial dos recursos de empresas-alvo durante fusões e aquisições.

O framework VRIO é uma ferramenta poderosa que permite às organizações avaliarem sistematicamente seus recursos e capacidades em busca de vantagens competitivas. Ao analisar o valor, raridade, dificuldade de imitação e organização desses ativos, as empresas podem tomar decisões estratégicas informadas para aprimorar sua posição de mercado e alcançar o sucesso sustentado.

2.3.2. Formulação de estratégias

A formulação de estratégias empresariais, de unidades de negócios e funcionais é um processo fundamental na administração estratégica. O processo de formulação de estratégias é iterativo e requer flexibilidade para se adaptar a mudanças nas condições do ambiente (vide acima). Além disso, ele envolve a participação de líderes e funcionários em todos os níveis da organização para garantir que as estratégias sejam compreendidas e adotadas por toda a empresa (MINTZBERG, 1979). Abaixo, se apresenta um resumo dos princípios gerais de como as empresas podem formular essas estratégias.

- Definição da Missão e Visão
 - Estabeleça uma declaração de missão que descreva o propósito fundamental da empresa e seus valores centrais.
 - Desenvolva uma visão que descreva o estado futuro desejado da organização.

- Estabelecimento de Objetivos e Metas
 - Defina objetivos gerais e metas específicas que a empresa deseja alcançar. Esses objetivos devem ser SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais).
 - Os objetivos devem ser alinhados com a missão e visão da empresa.

- Identificação de Alternativas Estratégicas
 - Desenvolva várias alternativas estratégicas que a organização pode seguir para atingir seus objetivos. Isso pode incluir estratégias de crescimento, expansão de mercado, desenvolvimento de produtos, aquisições, entre outras.

- Avaliação e Seleção de Estratégias
 - Avalie cada alternativa estratégica com base em critérios estratégicos relevantes. Considere fatores como viabilidade, adequação ao ambiente, recursos necessários e riscos.
 - Selecione as estratégias mais apropriadas para a empresa.

- Implementação da Estratégia
 - Transforme as estratégias selecionadas em ações tangíveis. Isso envolve alocação de recursos, definição de responsabilidades, definição de orçamentos e criação de um plano de implementação.
 - Comunique as estratégias e objetivos para toda a organização para garantir alinhamento.

- Acompanhamento e Avaliação
 - Implemente um sistema de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso em direção aos objetivos estratégicos.
 - Esteja preparado para fazer ajustes nas estratégias se as circunstâncias mudarem ou se os resultados não estiverem de acordo com o esperado.

- Cultura Estratégica
 - Promova uma cultura organizacional que apoie a execução da estratégia. Isso envolve a criação de uma mentalidade estratégica entre os funcionários e a integração das estratégias no dia a dia da empresa.

- Inovação e Aprendizado:
 - Esteja aberto à inovação e ao aprendizado contínuo. As estratégias devem ser flexíveis o suficiente para se adaptar a mudanças no ambiente de negócios.

- Envolvimento de Stakeholders
 - Considere as necessidades e interesses de todas as partes interessadas, incluindo clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e comunidade, ao formular estratégias.

2.3.2.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990. Ele foi projetado para traduzir a estratégia de uma organização em um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho que abrangem várias perspectivas, além das financeiras. O BSC visa proporcionar uma visão holística do desempenho organizacional, permitindo que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos de forma mais eficaz (KAPLAN e NORTON, 1997).

O BSC é composto por quatro perspectivas interligadas:

Financeira: Esta perspectiva avalia o desempenho financeiro da organização, incluindo métricas como receita, lucro e retorno sobre o investimento.

Clientes: Aqui, a organização analisa como é percebida pelos clientes e como atende às suas necessidades. Isso pode incluir indicadores de satisfação do cliente e participação de mercado.

Processos Internos: A perspectiva de processos internos concentra-se na eficiência operacional e na melhoria de processos. Indicadores nesta categoria podem incluir tempo de ciclo e qualidade do produto.

Aprendizado e Crescimento: Esta perspectiva trata do desenvolvimento de competências e recursos humanos, bem como da capacidade de inovação da organização.

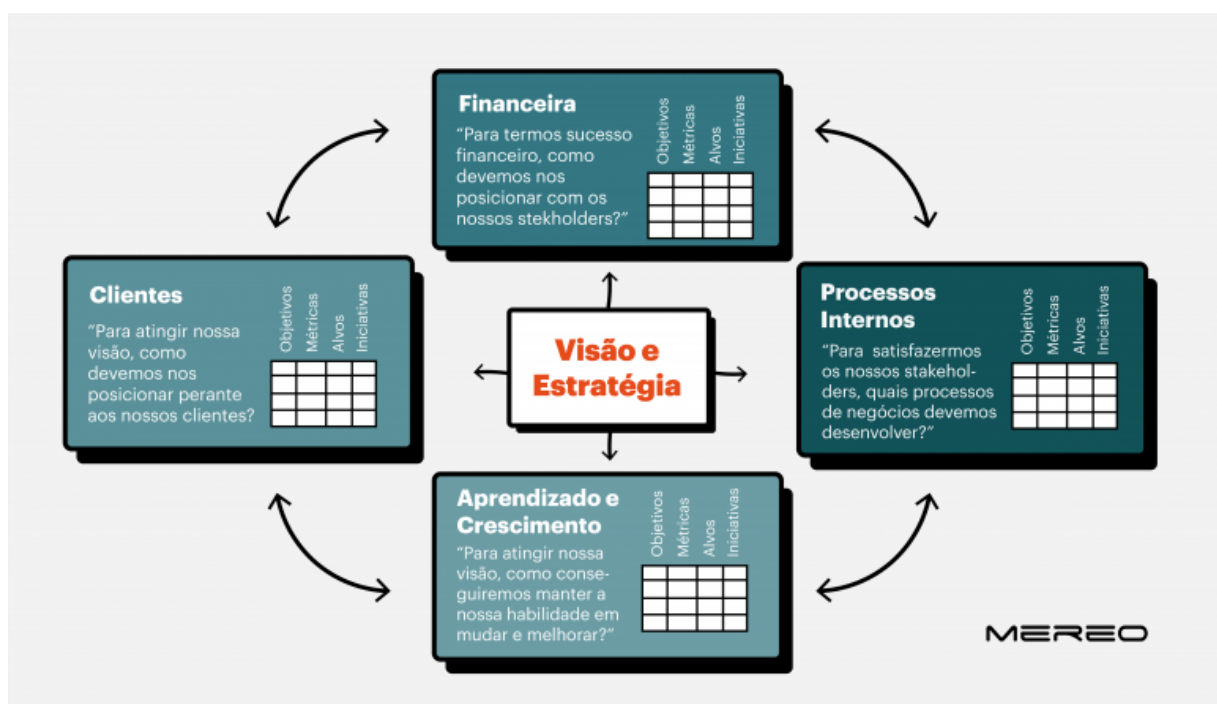
Benefícios do BSC:

1. Visão Equilibrada: O BSC oferece uma visão equilibrada do desempenho, indo além das métricas financeiras.
2. Alinhamento Estratégico: Ajuda a alinhar a organização com seus objetivos estratégicos.
3. Comunicação Eficaz: Facilita a comunicação da estratégia em toda a organização.

4. Melhoria Contínua: Promove a melhoria contínua ao medir o desempenho e identificar áreas para aperfeiçoamento (KAPLAN e NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard é uma metodologia eficaz para a gestão estratégica que fornece uma visão abrangente do desempenho organizacional e ajuda as empresas a alcançar seus objetivos estratégicos de forma equilibrada, conforme Figura 1;

Figura 1: Mapa estratégico



Fonte: Mereo, 2020

Além das estratégias de negócio também se faz necessária a criação de estratégias para as unidades de negócio das empresas, por isso, após uma boa formulação de estratégia as empresas podem optar pela implementação das chamadas ferramentas da qualidade, a fim de otimizar processos e melhorar a eficiência interna e externa no dia a dia.

2.3.2.2. Qualidade Total

A estratégia de qualidade total (TQM - Total Quality Management) é uma abordagem de gestão que visa a excelência em qualidade em todas as áreas da empresa, desde o atendimento ao cliente até o processo de produção. Essa estratégia envolve o compromisso de toda a organização com a melhoria contínua e o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos na busca pela qualidade (DE JONG, 2006).

De acordo com Juran (1992), a estratégia de qualidade total é baseada em três pilares: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria contínua. O planejamento da qualidade envolve a definição de objetivos de qualidade e a identificação dos processos necessários para alcançá-los. O controle da qualidade consiste em monitorar o desempenho dos processos e produtos para garantir que atendam aos padrões de qualidade definidos. Já a melhoria contínua é o processo de identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas para alcançar a excelência em qualidade.

A implantação da estratégia de qualidade total requer uma mudança cultural na empresa, com a participação de todos os colaboradores e uma abordagem sistêmica para a gestão de processos (GONÇALVES et al., 2012). É necessário que os colaboradores entendam a importância da qualidade e se comprometam com a melhoria contínua.

A adoção da estratégia de qualidade total pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a redução de custos, aumento da produtividade, aumento da satisfação do cliente e melhoria da imagem da empresa (CARVALHO; PALADINI, 2011).

Porém, a implantação da estratégia de qualidade total também apresenta desafios, como a resistência dos colaboradores à mudança e a necessidade de investimentos em treinamento e tecnologia (DEMING, 1990).

O feedback ou retroalimentação é essencial para capturar informações sobre desempenho, identificar desvios, avaliar a eficácia das práticas e promover melhorias contínuas no sistema de qualidade. O feedback também é um elemento-chave no ciclo de melhoria contínua PDCA (Plan-Do-Check-Act). A etapa de "Check" envolve a verificação do desempenho por meio do feedback coletado, e a etapa "Act" é direcionada pelas informações recebidas (TAGUE, 2005).

Em resumo, a estratégia de qualidade total é uma abordagem de gestão que busca a excelência em qualidade em todas as áreas da empresa por meio do compromisso de toda a organização com a melhoria contínua e o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos. A implantação da estratégia requer uma mudança cultural na empresa e pode trazer diversos benefícios, mas também apresenta desafios a serem enfrentados.

2.3.2.3. Lean Manufacturing

O Lean Manufacturing é uma estratégia de produção que busca reduzir o desperdício e aumentar a eficiência em todas as áreas da empresa, desde a produção até a administração. Ele se concentra em melhorar a qualidade, reduzir os custos e aumentar a satisfação do cliente (WOMACK; JONES, 2003).

A estratégia de Lean Manufacturing foi desenvolvida pela Toyota na década de 1950 e se tornou um modelo de produção muito bem-sucedido em todo o mundo (SHAH; WARD, 2003). A filosofia por trás do Lean Manufacturing é baseada na ideia de que todas as atividades que não agregam valor ao produto devem ser eliminadas, resultando em um processo mais eficiente e efetivo (WOMACK; JONES, 2003).

Uma das principais ferramentas utilizadas no Lean Manufacturing é o Just-in-Time (JIT), que envolve a produção de bens e serviços no momento em que são solicitados pelos clientes, minimizando a necessidade de armazenamento e reduzindo os custos de produção (WOMACK; JONES, 2003). Outra ferramenta importante é o Kaizen, que incentiva a melhoria contínua de processos e produtos por meio da eliminação de desperdícios e da busca constante por melhorias (IMAI, 1986).

A implementação do Lean Manufacturing requer uma mudança na cultura da empresa, que deve estar disposta a aceitar e promover a melhoria contínua em todas as áreas. Além disso, é importante que haja uma liderança forte e comprometida com a estratégia (SHAH; WARD, 2003).

Segundo Shah e Ward (2003), a implementação do Lean Manufacturing tem sido bem-sucedida em diversas empresas, resultando em reduções significativas de custos, aumento da qualidade dos produtos e serviços e satisfação do cliente. No entanto, é importante ressaltar que a implementação do Lean Manufacturing pode ser um processo difícil e demorado, exigindo um forte comprometimento da liderança e da equipe envolvida.

Em resumo, a estratégia de Lean Manufacturing é uma abordagem comprovada para melhorar a eficiência, qualidade e satisfação do cliente em empresas de manufatura e serviços. Sua implementação exige uma mudança na cultura da empresa e um comprometimento forte da liderança, mas os resultados podem ser significativos e duradouros.

2.3.2.4. Six Sigma

O Six Sigma é uma abordagem de gestão da qualidade que tem como objetivo a melhoria contínua de processos, produtos e serviços, reduzindo ao máximo a variação e o desperdício. Surgiu na Motorola em 1986, como uma forma de aprimorar a qualidade dos seus produtos eletrônicos, e atualmente é utilizada em diversas indústrias em todo o mundo (SHARMA; SHARMA, 2010).

O nome Six Sigma se deve à utilização de uma metodologia estatística para reduzir a variabilidade dos processos, visando a produção de produtos e serviços com menos de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades (DPMO). Essa metodologia segue um roteiro definido, chamado DMAIC, que significa Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar. O DMAIC é composto por cinco fases que são utilizadas para identificar problemas e oportunidades de melhoria, e implementar soluções para esses problemas (PYZDEK, 2003).

O Six Sigma é uma estratégia que busca aprimorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos, aumentar a satisfação do cliente e melhorar a eficiência dos processos. Para isso, é necessário um comprometimento de toda a organização, desde a alta direção até os operadores de chão de fábrica (SHARMA; SHARMA, 2010).

Os benefícios do Six Sigma são diversos, incluindo a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, aumento da satisfação do cliente, melhoria da eficiência dos processos, redução de retrabalho e aumento da lucratividade (GEORGE, 2002).

No entanto, a implementação do Six Sigma pode ser um processo complexo e exigir uma mudança cultural na organização. É importante que haja um comprometimento da alta direção, um planejamento adequado, uma seleção cuidadosa dos projetos e equipes, além de um treinamento adequado para os colaboradores envolvidos (SHARMA; SHARMA, 2010).

Em resumo, o Six Sigma é uma estratégia de gestão da qualidade que tem como objetivo aprimorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos, aumentar a satisfação do cliente e melhorar a eficiência dos processos, utilizando uma metodologia estatística baseada no projeto DMAIC. A implementação do Six Sigma pode trazer diversos benefícios para a organização, mas requer um comprometimento de toda a empresa e uma mudança cultural.

2.3.3. Implementação e Monitoramento

A implementação e o monitoramento eficaz das estratégias são aspectos cruciais da administração estratégica. Para transformar planos estratégicos em ações tangíveis, é necessário seguir um conjunto de diretrizes claras. Primeiramente, a comunicação é essencial. As estratégias e objetivos precisam ser comunicados de maneira clara e abrangente em todos os níveis da organização. Cada membro da equipe deve entender seu papel na execução da estratégia (KOTTER, 1995).

Além disso, é vital definir responsabilidades específicas. Atribuir responsabilidades claras a indivíduos ou equipes é fundamental para garantir que cada parte da estratégia seja executada com sucesso. Essa atribuição deve ser acompanhada de prazos e metas bem definidos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Outro ponto crucial é a alocação de recursos. A organização deve garantir que os recursos necessários, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos, estejam disponíveis e sejam alocados de acordo com as prioridades estratégicas (HREBINIAK e JOYCE, 1985).

A criação de planos de ação detalhados é uma etapa importante na implementação da estratégia. Esses planos descrevem as etapas específicas que serão tomadas para alcançar os objetivos estratégicos. Muitas vezes, isso envolve a criação de mapas estratégicos e painéis de controle para monitorar o progresso (KAPLAN e NORTON, 1997).

No que diz respeito ao monitoramento, a definição de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) desempenha um papel crucial. Esses KPIs devem ser mensuráveis e relacionados aos objetivos estratégicos para que a organização possa acompanhar seu progresso (KAPLAN e NORTON, 1997).

A coleta de dados é a próxima etapa, envolvendo a implementação de sistemas para coletar informações relevantes relacionadas aos KPIs. A automação de processos e o uso de ferramentas de análise de dados podem ser extremamente úteis nesse processo (EISENHARDT, 1989).

Uma análise e avaliação regulares são necessárias para medir o desempenho em relação às metas estratégicas. Os resultados dessa análise identificam áreas de sucesso e aquelas que precisam de melhorias (KAPLAN e NORTON, 1997).

O feedback e o aprendizado são partes integrantes do processo. Usar os resultados da análise para fornecer feedback às equipes e indivíduos envolvidos na implementação é essencial. Isso permite que a organização aprenda com os sucessos e fracassos e faça ajustes conforme necessário, a adaptação da estratégia é fundamental para lidar com mudanças nas circunstâncias ou resultados que não estão alinhados com os objetivos estratégicos. A flexibilidade é uma qualidade valiosa (EISENHARDT e BROWN, 1998).

Em resumo, implementar e monitorar estratégias eficazes requer um processo disciplinado e um compromisso com aprendizagem e melhorias contínuas. Comunicação, definição de responsabilidades, alocação de recursos adequada e análise cuidadosa são elementos essenciais para o sucesso na execução da estratégia.

3. Metodologia

Neste capítulo serão descritos os métodos adotados para conduzir as pesquisas relacionadas ao estudo deste trabalho. O objetivo é mostrar como foram definidas as etapas necessárias à pesquisa aplicada, tais como: definir a amostragem, coletar os dados e avaliar resultados.

O método de estudo utilizado foi escolhido porque, assim como outras formas de pesquisa, é um método que segue um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos para analisar um tema empírico. Isso facilita situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco está no contexto real.

A empresa escolhida para este estudo é uma empresa multinacional do setor de bens de consumo norte-americano com filial no setor manufatureiro no Rio de Janeiro. Com mais de 185 anos de experiência, a empresa oferece uma gama completa de produtos nos mercados nacionais e internacionais, aos consumidores finais. As principais atividades empresariais da empresa estão divididas nos seguintes negócios: Cuidados com a saúde, higiene pessoal, vestuário, cuidados com a casa, cuidados pessoais, dentre outros.

3.1. Método de pesquisa utilizado

O método de pesquisa é o conjunto de procedimentos e técnicas que os pesquisadores utilizam para coletar, analisar e interpretar dados em um estudo. Ele descreve a abordagem geral que será empregada para responder as perguntas de pesquisa, testar hipóteses e alcançar os objetivos da pesquisa. O método de pesquisa é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados (VERGARA, 2016).

Existem várias categorias gerais de métodos de pesquisa que os pesquisadores podem adotar em seus estudos. Algumas das principais categorias incluem:

1. **Métodos Quantitativos:** Esses métodos envolvem a coleta e análise de dados numéricos. Eles são amplamente utilizados para medir relações e tendências, e incluem pesquisa de levantamento, análise estatística e experimentos controlados (VERGARA, 2016).

2. **Métodos Qualitativos:** Estes métodos enfatizam a compreensão aprofundada, a interpretação e a análise de dados não numéricos. Métodos qualitativos incluem entrevistas, estudos de caso, análise de conteúdo e etnografia (VERGARA, 2016).
3. **Métodos Mistos:** Também conhecidos como abordagens de pesquisa combinada, esses métodos integram tanto elementos quantitativos quanto qualitativos para obter uma compreensão mais abrangente do problema de pesquisa (VERGARA, 2016).

Dentre todos os métodos possíveis esse estudo trabalhará com o método qualitativo, estes por sua vez podem ser divididos em vários tipos diferentes de método de análises como, análises de conteúdo, estudo de casos, Etnografia, pesquisa participante, entrevistas, dentre outros. Para o caso tratado falaremos mais especificamente das Entrevistas Qualitativas.

As entrevistas são uma ferramenta central na pesquisa qualitativa, permitindo que os pesquisadores acessem a visão dos participantes sobre um tópico. Em "The Coding Manual for Qualitative Researchers", Saldana (2016) discute a importância das entrevistas como uma fonte rica de dados, enfatizando sua utilidade na geração de informações detalhadas e significativas. Elas exploram o que os participantes pensam, sentem e vivenciam, ajudando a desvendar nuances e contextos que podem não ser capturados por métodos quantitativos.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem que busca compreender a complexidade do comportamento humano, as interações sociais e as experiências dos indivíduos. Autores como Creswell e Poth (2018) em "Qualitative Inquiry and Research Design" abordam a natureza exploratória da pesquisa qualitativa, destacando a importância da coleta de dados ricos em detalhes.

Entrevistas semiestruturadas, estruturadas e abertas são comumente usadas na pesquisa qualitativa. Gubrium e Holstein (2002) em "The Handbook of Interview Research" oferecem insights valiosos sobre diferentes tipos de entrevistas, suas aplicações e desafios.

O método de entrevista semiestruturada foi escolhido por permitir uma conversa mais fluida e espontânea no qual não necessariamente o roteiro é seguido em ordem pré-determinada. Dessa forma, o entrevistado tem maior liberdade de dar foco em temas que mais lhe agradam. O método em questão permitiu com que durante as entrevistas os entrevistados falassem mais abertamente sobre os temas que mais lhes

agradaram ou desagradaram durante a jornada de implementação/utilização das ferramentas de qualidade.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coletas de dados no estudo

A entrevista foi realizada com 14 funcionários da empresa analisada. O questionário utilizado na entrevista é composto por 20 perguntas com resposta livre (Item 7.1 deste texto). As perguntas possuem o intuito de analisar como os participantes utilizavam as ferramentas e sistemas de qualidade no seu cotidiano e entender sobre ganhos e desafios vistos no campo com a utilização de tais ferramentas. Todos os participantes da pesquisa aceitaram participar voluntariamente e tendo pleno conhecimento de que as informações cedidas por eles seriam gravadas e utilizadas neste trabalho acadêmico. No Quadro 1 podemos ver a lista de participantes.

Quadro 1 - Lista de entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo Na Companhia	Tempo entrevista
Entrevistado 1	Gerente.Sr	16 anos e 2 meses	10min 21seg
Entrevistado 2	Gerente	7 anos e 9 meses	10min 43seg
Entrevistado 3	Gerente	6 anos e 6 meses	14min 32seg
Entrevistado 4	Especialista	12 anos	12min 24seg
Entrevistado 5	Coordenador	4 anos e 9 meses	10min 33seg
Entrevistado 6	Coordenador	8 anos	9min 40seg
Entrevistado 7	Lider	4 anos e 2 meses	10min 12seg
Entrevistado 8	Lider	4 anos	11min 05seg
Entrevistado 9	Lider	2 anos e 10 meses	15min 01seg
Entrevistado 10	Operador	4 anos e 3 meses	10min 34seg
Entrevistado 11	Operador	1 ano e 7 meses	9min 33seg
Entrevistado 12	Operador	2 anos e 2 meses	12min 52seg
Entrevistado 13	Operador	2 anos e 2 meses	10min 39seg
Entrevistado 14	Operador	10 meses	8min 55seg

Fonte: O Autor, 2023

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

As entrevistas foram guiadas pelas perguntas do questionário, sendo que, quando houve necessidade, a ordem delas não foi seguida para dar maior fluidez à entrevista.

Todas as entrevistas foram gravadas utilizando o aplicativo “Gravador” disponível gratuitamente em dispositivos IOS, em celular, para posterior transcrição e análise de dados. A transcrição posterior foi feita com auxílio de inteligência artificial em aplicativos como “TranscribeMe” e “Speech-to-Text” e a duração média das entrevistas variou de 10 a 14 minutos.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após as entrevistas serem realizadas e gravadas, os dados foram transcritos e agrupados em um arquivo, divididos por tópicos referentes aos assuntos chaves. Com isso, a análise de dados foi feita a partir de discussões embasadas nas respostas dos candidatos.

4. Resultados

4.1. A empresa

A companhia alvo deste estudo, é uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, especializada em produtos de cuidado pessoal e doméstico. A história iniciou-se ainda no século XIX nos Estados Unidos. Inicialmente, a empresa fabricava velas e sabonetes e logo ganhou destaque devido à qualidade de seus produtos e ao pioneirismo na publicidade, usando o primeiro anúncio impresso colorido nos EUA.

No final do século XIX, a companhia introduziu uma das inovações mais notáveis, o sabão em barra branco que ficou conhecido em todo país rapidamente. A empresa também lançou sua própria marca de gordura vegetal, um substituto de gordura animal, no início do século XX. Durante o século XX, expandiu-se globalmente, estabelecendo operações em vários países e introduzindo muitas outras marcas em seu portfólio e dando início a sua atuação no ramo de sabão em pó, fraldas, cremes dental, dentre outros. Sua estratégia de inovação constante e marketing eficaz ajudou a construir um portfólio diversificado de produtos.

A empresa sempre manteve um foco intenso em pesquisa e desenvolvimento. A empresa tem investido significativamente em inovações científicas e tecnológicas para criar produtos que atendam às necessidades em constante mudança dos consumidores e a excelência operacional da companhia é uma de suas principais estratégias para continuar inovando e atendendo os mercados mais exigentes do mundo.

4.2. A estratégia da empresa

Devido aos cenários abaixo e a necessidade de atendimento de seus clientes que estão cada vez mais exigentes nos mercados ao redor do mundo, a companhia desenvolveu uma estratégia muito robusta e focada em excelência operacional nos últimos anos. A ênfase da empresa de acordo com o site da própria empresa (2023) nessas estratégias se dá principalmente pelos seguintes cenários;

- **Competitividade na Indústria de Bens de Consumo:** A entidade atua em uma indústria altamente competitiva de bens de consumo, onde as

empresas enfrentam pressões para inovar, manter preços competitivos e garantir a qualidade. Para se destacar, a instituição precisa constantemente otimizar suas operações.

- **Variedade de Produtos e Marcas:** A corporação possui uma ampla gama de produtos e marcas, abrangendo cuidados pessoais, cuidados com o lar, saúde e bem-estar, entre outros. Isso cria complexidade em suas operações e exige eficiência na produção, distribuição e marketing.
- **Demandas dos Consumidores em Evolução:** Os consumidores têm expectativas em constante mudança em relação a produtos mais seguros, sustentáveis, eficazes e convenientes. Todas as empresas no ramo precisam se adaptar rapidamente para atender a essas demandas.
- **Mercados Globais:** A organização opera em mercados globais, o que significa que precisa adaptar seus produtos e estratégias de acordo com as necessidades específicas de cada mercado. Isso exige flexibilidade e eficiência em suas operações globais.
- **Inovação Tecnológica:** A rápida evolução tecnológica oferece oportunidades para aprimorar a produção, distribuição e marketing. A companhia investe em tecnologia para melhorar suas operações.
- **Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** A pressão para adotar práticas sustentáveis e responsáveis está aumentando. Isso inclui a redução do impacto ambiental e a promoção de práticas éticas em toda a cadeia de suprimentos.

A necessidade de responder a esses desafios e manter a liderança em um mercado competitivo na indústria de bens de consumo, levou a corporação a desenvolver uma estratégia de excelência operacional. A seguir está um resumo das principais estratégias de excelência operacional adotadas segundo o site da companhia (2023);

- **Inovação Contínua:** A entidade investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos inovadores que atendam às necessidades dos consumidores. Isso inclui a melhoria constante de fórmulas, embalagens e processos de fabricação.
- **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** A empresa é conhecida por sua eficaz gestão da cadeia de suprimentos. Ela otimiza a produção,

distribuição e logística para garantir que os produtos estejam disponíveis nas prateleiras quando e onde os consumidores precisam.

- **Redução de custos:** A companhia é eficiente na gestão de custos. Isso inclui a padronização de processos, o uso de tecnologia avançada e a busca constante por eficiência em todas as áreas de operação.
- **Foco na Qualidade:** A instituição coloca a qualidade no centro de suas operações. Isso inclui rigorosos controles de qualidade e testes de produtos para garantir que os consumidores recebam produtos seguros e eficazes.
- **Sustentabilidade:** A corporação adota práticas de sustentabilidade em suas operações, buscando minimizar o impacto ambiental. Isso envolve a redução do uso de recursos, a reciclagem de materiais e o compromisso com metas ambientais.
- **Iniciativas de Redução de Desperdício:** A empresa implementa estratégias de redução de desperdício em suas operações, buscando otimizar o uso de recursos, energia e matéria-prima.
- **Descentralização e Agilidade:** A empresa adotou uma abordagem descentralizada em certas áreas, permitindo que as unidades de negócios atuem de maneira ágil e tomem decisões em tempo real para atender às necessidades dos consumidores locais.
- **Estratégias de Marketing e Comercialização:** A companhia é conhecida por suas estratégias de marketing eficazes que constroem a conscientização da marca e estimulam o crescimento das vendas.

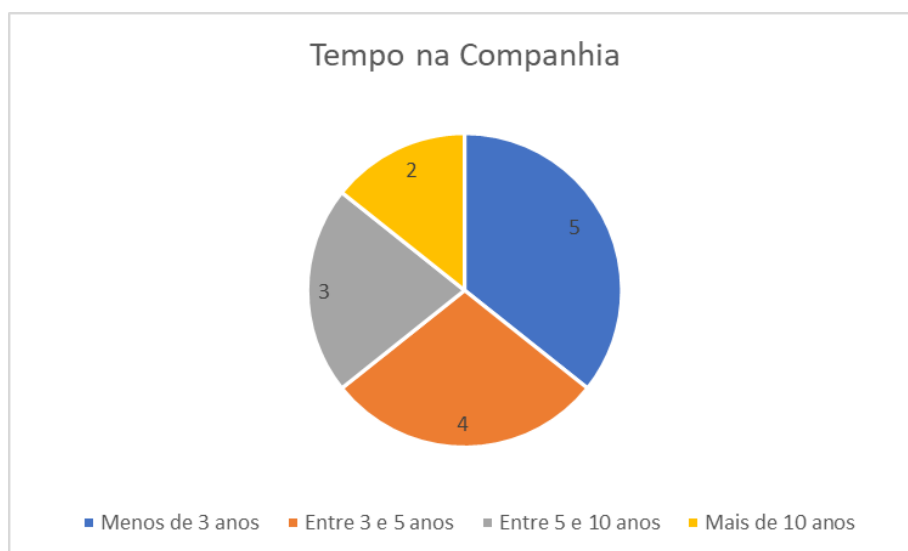
Essas estratégias são parte integrante do modelo de negócios da empresa, que se concentra em entender as necessidades dos consumidores, inovar constantemente e entregar produtos de alta qualidade. A busca contínua pela excelência operacional ajuda a manter sua posição competitiva no mercado global de bens de consumo.

4.3. Resultado das entrevistas

4.3.1. Perfil dos entrevistados

Conforme demonstrado no Gráfico 1, cerca de 36% dos entrevistados tem menos de 3 anos de companhia, 29% possui entre 3 a 5 anos na empresa, 21% entre 5 a 10 anos como colaborador e apenas 14% dos entrevistados possuem mais de 10 anos na empresa, o que beneficia as entrevistas, pois quase todos os colaboradores da amostra já se encontravam na companhia quando o processo de implementação se iniciou, dessa forma, não havendo colaboradores que não participaram ao menos parcialmente da implementação nessa amostra.

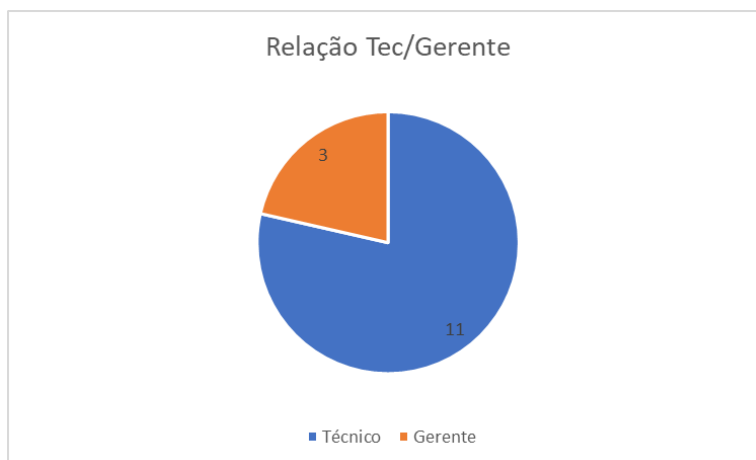
Figura 2: Tempo de companhia dos entrevistados



Fonte: O Autor, 2023

No Gráfico 2 podemos ver a relação entre técnicos e gerentes entrevistados, cerca de 78,5% dos entrevistados são técnicos e 21,5% são gerentes, dessa forma, iremos falar mais a frente dos diferentes pontos de vista sobre a implementação e de como as ferramentas disponíveis na companhia colaboram para os resultados nos diferentes níveis da organização.

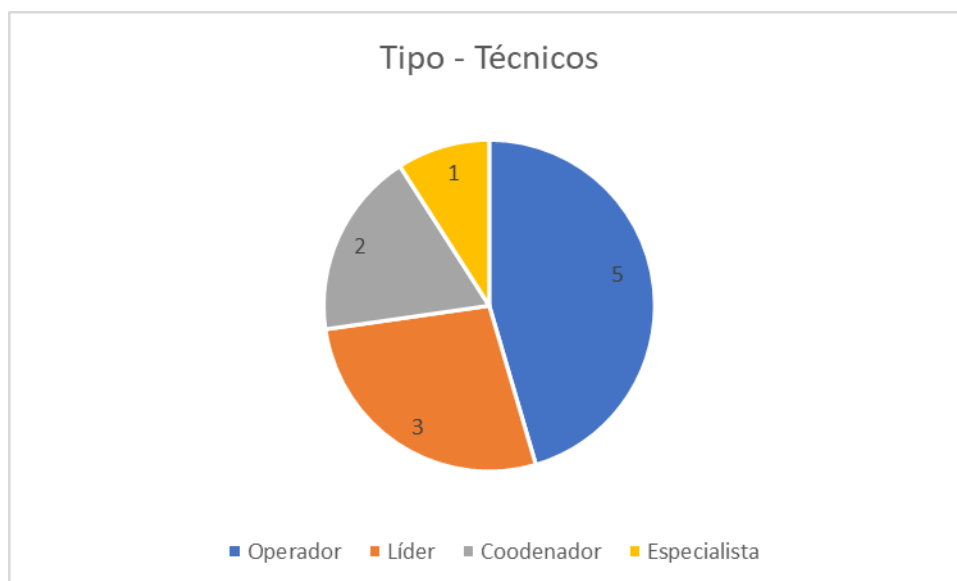
Figura 3: Relação técnicos/gerentes



Fonte: O Autor, 2023

O Gráfico 3 mostra os diferentes níveis dentre os técnicos entrevistados - dentro dessa amostragem existem colaboradores que exercem funções no “chão de fábrica” e outros que estão mais voltados ao nível estratégico da área onde a amostragem foi feita. Na amostra cerca de 45,5% eram operadores (nível de entrada “B”), 27.5% de líderes (Supervisor “C”), cerca de 18% Coordenadores (Coordenador “D”) e apenas 9% especialista (Especialista “E”). Conforme tal amostragem será possível fazer a divisão entre os níveis técnicos mais de entrada e de cargos mais voltados a estratégias e entendermos até onde a cultura organizacional da empresa está sendo bem informada e diluída no meio de seus colaboradores.

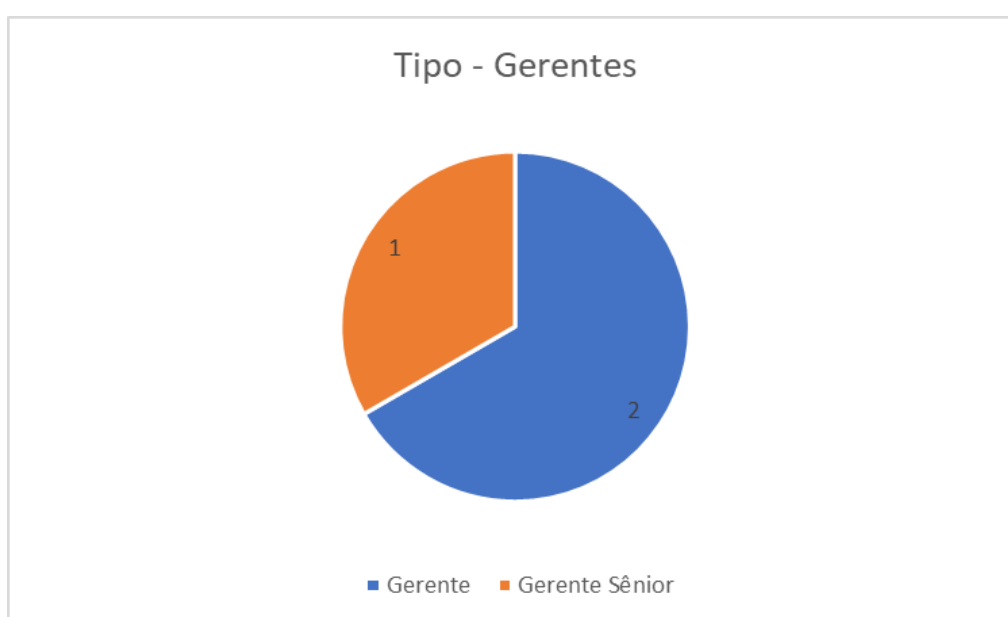
Figura 4: Tipos - Técnicos



Fonte: O Autor, 2023

Por fim, no Gráfico 4 podemos ver as diferenças de nível dos gerentes entrevistados, permitindo entender mais a fundo as diferenças das estratégias adotadas e comunicadas entre os níveis corporativos e estratégicos.

Figura 5: Tipos - Gerentes



Fonte: O Autor, 2023

4.3.2. Análise das entrevistas

De acordo com o questionário de entrevistas anexado (Anexo 1) neste documento e conforme já citado em itens anteriores, os 14 entrevistados responderam as 20 perguntas de maneira não sequencial e aqui estão descritos os principais resultados organizados em 4 temas. É importante lembrar que as primeiras 3 perguntas são relacionadas a dados demográficos e nomes dos participantes, os quais não serão citados nesta análise, por isso daremos início ao texto considerando as respostas que abrangem desde a pergunta 4 até a pergunta 19.

4.3.2.1. A estratégia utilizada

Conforme já descrito neste estudo, a Estratégia pode ser definida como o conjunto de ações planejadas e coordenadas que uma organização realiza para alcançar seus objetivos e metas a longo prazo. Segundo Porter (1980), a estratégia empresarial é o conjunto de ações que tem como objetivo a criação de uma posição única e valiosa para a organização, envolvendo a escolha de produtos ou serviços a serem oferecidos e o público-alvo a ser atendido.

Na companhia analisada, a estratégia de inovação contínua foi levada em consideração como ponto de virada para a implementação que estamos prestes a analisar. Com relação à estratégia desenvolvida para esse caso foi perguntado aos entrevistados sobre como foi o processo de avaliação estratégica da empresa para implementação das ferramentas da qualidade, se eles tiveram contato com essas análises e como os demais colaboradores reagiram a tudo isso (Pergunta 9).

Sobre esses questionamentos, os níveis mais baixos responderam que não tinham entendimento de como as estratégias haviam sido criadas ou como a avaliação foi feita. O Entrevistado 9 afirmou: “Não sei como foi a avaliação não, nem da estratégia e nem sobre a avaliação, nós só fomos informados na SDDS, mas de onde veio isso, eu não fui informado.”

Falando dos níveis mais altos como coordenadores e gerentes, alguns citaram o BSC como vetor desta avaliação estratégica e o VRIO como sendo um dos modelos vindo “de fora da planta”. Sobre esse assunto, o Entrevistado 1 indicou:

"Divulgado foi o BSC, mas vieram muitos modelos de aprender a fazer isso de fora, veio algumas outras ferramentas de análise estratégica, veio VRIO, veio SWOT, vieram algumas análises de ambiente que nunca vi já prontas pra gente, que tivemos o trabalho de adequar e fazer divulgação."

A avaliação estratégica por meio do BSC envolve a definição de objetivos claros e mensuráveis em cada perspectiva, a escolha de indicadores relevantes para monitorar o progresso, e a definição de metas a serem alcançadas. É uma abordagem equilibrada que não se concentra apenas em métricas financeiras, mas também em elementos intangíveis, como satisfação do cliente, eficiência operacional e capacidades de aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997).

Esta abordagem integrada de avaliação estratégica oferece uma visão mais abrangente do desempenho organizacional, facilitando a compreensão de como as diferentes áreas interagem para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Ainda na mesma pergunta, quando falado da maneira como os colaboradores viam a reação dos demais colegas no ambiente de trabalho sobre a implementação, alguns colaboradores preferiram não dar respostas muito longas como: "Acho que o pessoal não está gostando muito", conforme dito pelo Entrevistado 14 ou "Eles tem uma opinião bem dividida", de acordo com o Entrevistado 10, mas quando falamos de níveis mais altos as opiniões são mais positivas em relação ao caso, o Entrevistado 2 disse:

"Acho que todas as áreas que fizeram implementação estão gostando muito, já tem várias áreas entregando resultados muito fora da curva, de PR o pessoal lá da fabricação subiu quase 10 pontos, as paradas não planejadas já desceram mais de 50% versus baseline, então assim, acho que a gente só tem a ganhar com a implementação e acredito que os outros colaboradores vão passar a gostar mais quando esses resultados começarem a refletir mais facilidade no trabalho deles por exemplo. Menos paradas significa menos trabalho para eles, quanto mais estável tiverem as linhas, menos esforço operacional e assim sucessivamente..."

Quando foram questionados se houve uma comunicação eficiente da estratégia (Pergunta 8), houveram muitas respostas diferentes, mas todas elas convergem para um mesmo ponto, a instituição fez a comunicação de suas estratégias através de uma reunião corporativa (SDDS) com todos os colaboradores e deixou claro que a inovação contínua através das ferramentas da qualidade seria foco no próximo período. Houve ainda outras reuniões por nível para informar aos colaboradores o que era esperado de cada um deles através de um sistema de cascadeamento e descentralização que se aproxima de sistemas de administração por objetivo, chamado internamente de "Plano de impacto". Quando falamos de uma perspectiva por nível, os

gerentes souberam informar que o Balanced Scorecard foi bem utilizado para ilustração/medição dos resultados, enquanto outros colaboradores acreditavam que o sistema estava baseado meramente no ciclo PDCA.

O Entrevistado 1 citou: “Além da comunicação que aconteceu na SDDS, a diretoria fez um ilustrado no Scorecard dos principais objetivos e metas assim como a cultura, então acredito que a comunicação tenha sido bem-feita dessa forma”. Já o Entrevistado 14 ficou em dúvida, mas disse: “Eu lembro de ter visto a comunicação na SDDS se não me engano, era um ciclo PDCA ou alguma coisa parecida...”

O alinhamento, a comunicação e a melhoria contínua fazem parte da quarta perspectiva do BSC, esta trata da perspectiva do desenvolvimento de competências e recursos humanos, bem como da capacidade de inovação da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

Conforme já vimos no texto acima, os principais benefícios do BSC são a visão equilibrada que o BSC oferece, o alinhamento estratégico que ajuda a alinhar a organização com seus objetivos estratégicos, a comunicação eficaz que facilita a comunicação e a melhoria contínua que promove a melhoria contínua ao medir o desempenho e identificar áreas para aperfeiçoamento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Além das estratégias de negócio também se faz necessária a criação de estratégias para as unidades de negócio das empresas, por isso, após uma boa formulação de estratégia as empresas podem optar pela implementação das chamadas ferramentas da qualidade, a fim de otimizar processos e melhorar a eficiência interna e externa no dia a dia (KAPLAN e NORTON, 1997).

Falando da cultura necessária para implementação da qualidade total, a implantação dessa estratégia requer uma mudança cultural na empresa, com a participação de todos os colaboradores e uma abordagem sistêmica para a gestão de processos (GONÇALVES et al., 2012). É necessário que os colaboradores entendam a importância da qualidade e se comprometam com a melhoria contínua.

Nesse caso, quando questionados sobre como a implementação das ferramentas da qualidade afetou a cultura organizacional da empresa (Pergunta 10), houve unanimidade entre todos os entrevistados, todos os participantes envolvidos responderam dizendo que houve uma nítida mudança na maneira de pensar e de agir dos colaboradores na empresa, segundo eles a maneira de se tratar os problemas está

melhor definida e mais metódica o que colabora para uma resolução rápida e eficaz dos problemas. Sobre isso o Entrevistado 10 afirmou;

"Acho que a cultura organizacional melhorou muito, hoje o pessoal sabe exatamente que tem que fazer quando um problema acontece, o fluxo está melhor definido toda a falha que acontece tem que sair 6W2H todo problema crônico tem que fazer um WhyWhy, então quando está bem definido e tá todo mundo sabendo que tem que fazer, fica muito mais fácil resolver o problema e além do fluxo melhor definido isso mexe com a cabeça das pessoas, agora qualquer probleminha que acontece pessoal já quer fazer um kaizen, já quer criar um Troubleshooting para evitar o problema novamente já tem uma mentalidade focada em PDCA então sim eu acredito que a cultura mudou...."

Quando falamos dos valores e princípios das companhias, não houve alterações segundo os entrevistados, mas as prioridades da unidade de negócio foram atualizadas para ficar mais alinhadas com as prioridades de inovação contínua.

Nesse caso a cultura Six Sigma se torna forte, segundo foi possível captar com os entrevistados, o Six Sigma é uma abordagem de gestão da qualidade que tem como objetivo a melhoria contínua de processos, produtos e serviços, reduzindo ao máximo a variação e o desperdício (SHARMA; SHARMA, 2010).

A implementação do Six Sigma pode ser um processo complexo e exigir uma mudança cultural na organização. É importante que haja um comprometimento da alta direção, um planejamento adequado, uma seleção cuidadosa dos projetos e equipes, além de um treinamento adequado para os colaboradores envolvidos (SHARMA; SHARMA, 2010).

Por fim, quando questionados quanto a quais processos de melhoria contínua adotados e como eles são aplicados no dia a dia da empresa(Pergunta 17), cerca de 71% confirmaram que tinham ciência sobre as ferramentas de qualidade que estavam sendo aplicadas e deram exemplos e somente 29% foram um pouco mais afundo e citaram o Lean Six Sigma e a estratégia da qualidade total em suas respostas. Sobre esse assunto o Entrevistado 4 afirmou: "Além das ferramentas da qualidade eu sei que estamos trabalhando com Lean que se torna lean Six Sigma no nosso caso, tem qualidade total, vetores em outras ferramentas, a qualidade total tem muitas ferramentas..."

Sobre aplicações no dia a dia o Entrevistado 11 explicou:

“...As aplicações são diversas a gente faz muito porquê porque, muito 6W2H no dia a dia, acho que o pensamento e a maneira de pensar é muito presente na ideia de melhoria continua, muito presente em Six sigma, qualidade total, a parte de treinamentos recorrente também está muito presente em qualidade total então acho que a gente acaba mesclando tudo isso que a gente comentou em um processo de trabalho do dia a dia né, nós revisamos essas coisas diariamente, semanalmente mensalmente fechamentos acho que é um sistema bem fechado que foi temos aqui.”

Quando falamos de formulação estratégica, vimos no texto o quão importante é a implementação da cultura estratégica no dia a dia da empresa em processo de implementação, ele envolve a participação de líderes e funcionários em todos os níveis da organização para garantir que as estratégias sejam compreendidas e adotadas por toda a empresa.

Como afirma Schein (1985), a cultura é "um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna".

A criação e implementação de uma cultura estratégica demanda tempo, esforço e consistência por parte da liderança e dos membros da organização. Ao ser constantemente reforçada e integrada, uma cultura estratégica pode servir como um poderoso catalisador para o sucesso organizacional (Schein, 1985).

4.3.2.2. A Implementação

Como visto anteriormente, de acordo com Gonçalves et al (2012), a implementação do modelo de qualidade total exige um alcance de todos os níveis hierárquicos de uma organização, de forma que a sua cultura seja moldada de acordo com as diretrizes da qualidade total. Sendo imprescindível que os colaboradores entendam a necessidade e a relevância de adotar tais diretrizes e sejam comprometidos com elas.

Durante as entrevistas, quando os colaboradores foram questionados se eles possuíam alguma resistência com a implementação das ferramentas da qualidade (pergunta 15), o Entrevistado 11 afirmou:

“Então, quando eu fui contratado, a maioria das ferramentas já eram utilizadas na minha área e pelos meus colegas de trabalho. No início eu fiquei muito perdido, eram várias siglas em inglês que eu não sabia

o que significavam e todos falavam com muita naturalidade sobre elas. Nas reuniões diárias os líderes apresentavam as análises feitas por essas ferramentas e eu achava perda de tempo os operadores terem que fazer aquilo, sendo que tínhamos outras tarefas mais importantes. Mas depois que eu recebi os treinamentos e comecei a usar na rotina, dei mais valor. Entendi os motivos pelos quais precisamos fazer essas análises e usar essas ferramentas.”

De acordo com Deming (1990), implementar o modelo de qualidade total em uma empresa possui grandes desafios, sendo um deles a resistência dos colaboradores a adotar mudanças. Ao longo das entrevistas diversos líderes relataram as dificuldades de conseguir que os seus times aderissem a cultura da utilização das ferramentas da qualidade na rotina, o Entrevistado 6, enquanto respondia a pergunta 15, relatou sobre o assunto:

“Durante toda minha carreira como líder, eu já vi bastante resistência por parte dos colaboradores quando a empresa quer implementar uma ferramenta nova, diferente do que eles estão acostumados, eles acham desnecessário e querem continuar fazendo o que estão habituados, principalmente os com mais tempo de “casa”, é muito difícil fazer com que a novidade faça parte da rotina deles, é preciso falar a importância e os motivos muitas vezes, dar diversos treinamentos e tentar fazer com que eles entendam a importância e os ganhos que teremos com essa implementação.”

Ao responder à pergunta 6 que aborda quais foram as principais dificuldades na implementação da estratégia da qualidade, o Entrevistado 5 relatou:

“Então, uma pessoa com cargo de líder como eu, enfrenta muitos obstáculos na implementação das ferramentas da qualidade. É preciso ter muita persistência para fazer com que o time abrace a causa. Por exemplo, eles gostam muito de fazer “Kaizen” porque as melhorias que eles sugerem vão impactar diretamente no trabalho deles, tornando a rotina mais fácil. Mas quando se trata de uma investigação mais complexa onde é necessário utilizar a “espinha de peixe” e o “why why”, gera um pouco mais de resistência. Então o nosso papel é fazer com que eles enxerguem a melhoria que o uso de tal ferramenta trará para eles, mesmo que não seja diretamente na atividade que eles exercem. E a empresa nos ajuda muito dando todo o suporte para treinamentos e também com alguns programas de premiações para ideias de melhoria contínua, que ajudam os funcionários a ficarem mais engajados e abertos a novidades.”

Como já visto neste estudo, de acordo com Womack (2003), o Lean Manufacturing tem por objetivo principal aumentar a eficiência dos processos e reduzir desperdícios, e pode ser aplicado em todas as áreas dentro de uma empresa. Sendo que uma das ferramentas mais importantes dentro do Lean Manufacturing é o Kaizen, que incentiva os colaboradores a buscarem melhorias dentro dos seus processos e produtos (IMAI, 1986). O Kaizen foi citado diversas vezes durante as entrevistas,

mostrando-se realmente presente a cultura da empresa é uma ferramenta eficaz para a metodologia Lean.

Ainda analisando a pergunta 6, quando o Entrevistado 9 foi questionado sobre como ele supera as dificuldades na implementação das ferramentas da qualidade, ele disse:

“Bem, a minha estratégia é sempre tentar mostrar o benefício final que a implementação vai trazer para nossa área, para a empresa geral e para os consumidores. Acredito que quando eles realmente entendem qual é o impacto do que eles estão fazendo e conseguem enxergar quais são os ganhos no final de todo o processo, tudo se torna mais fácil. E na minha opinião, umas das coisas mais legais que a companhia faz para ajudar nesta implementação, são os programas de premiações para os colaboradores que conseguem implementar ideias de melhoria contínua através dos “Kaizens”, isso dá muita motivação para eles quererem contribuir com melhorias nas áreas.”

De acordo com Shah (2003), é necessário que a empresa tenha uma liderança e uma equipe engajada e comprometida com a filosofia do Lean Manufacturing para que seja eficaz. É possível observar a real necessidade desse comprometimento analisando a resposta à pergunta 4 do Entrevistado 2, que é gerente, ele afirmou:

“Lembro que há uns 3 anos atrás eu mudei de área e o meu principal desafio na nova área era melhorar a performance da linha, e uma das principais estratégias era disseminar e implementar algumas ferramentas de qualidade para o time. Observei muita resistência no início, eu precisei falar e incentivar em todas as reuniões diárias durante muito tempo até que aquilo estivesse no “sangue” dos operadores. Eu era o responsável por fazer com que eles acreditassem que daquela forma teríamos melhores resultados, foi muito desafiador. Depois de certo tempo eu já os via (os operadores) cobrando uns aos outros, quando eles notavam que alguma das ferramentas não estava sendo utilizada dentro da equipe. Vinham também tirar dúvidas comigo e perguntar se estava correto. Meses depois, já tínhamos melhorias implementadas por eles próprios na área, gerando resultados reais para a companhia.”

De acordo com as entrevistas descritas, é possível observar que dentro da empresa que é objeto deste estudo, a liderança é comprometida com a metodologia da qualidade e engajada a disseminar essa cultura para os seus liderados e que isso tem gerado resultados positivos para a companhia. Além de, de modo geral, apesar da resistência inicial de alguns, os colaboradores entrevistados entendem a importância das ferramentas de qualidade e destacam os treinamentos como fator mais importante que os fizeram compreender que a qualidade faz parte da cultura da empresa.

O Entrevistado 8, quando respondeu à pergunta 11, que aborda sobre o programa de treinamentos que a companhia oferece aos funcionários, disse:

“Sim, existem muitos treinamentos dentro da matriz de cada um, dividido por função. Esses treinamentos são dados pelas pessoas da liderança que mais entendem sobre o assunto. E eles geralmente também são práticos, além de teóricos, isso ajuda a gente entender como vamos usar essas ferramentas no dia-a-dia. Acredito que eles são suficientes para a gente ter uma boa base e conseguir executar, mas é claro que às vezes surgem dúvidas, mesmo depois dos treinamentos e sempre podemos tirar essas dúvidas com as pessoas que deram o treinamento.”

De acordo com Shah (2003), é importante lembrar que a implantação da cultura Lean nas empresas pode ser difícil e demorada, porém traz diversos resultados. Ainda conforme citado por Shah (2003) essa implementação tem sido eficaz em diversas empresas, trazendo bons resultados.

Durante as entrevistas alguns disseram já trazer essa cultura de outros lugares. O Entrevistado 14 disse, quando foi questionado sobre seu primeiro contato com as ferramentas da qualidade:

“Sim, a empresa que trabalhei antes dessa também era uma multinacional e eu entrei lá como jovem aprendiz. E logo “de cara” já tive contato com algumas ferramentas da qualidade, lá no meu setor eu recebi alguns treinamentos do time de excelência operacional e me lembro que eles falaram sobre PDCA e espinha de peixe.”

Já outros, disseram que o primeiro contato com as ferramentas foi na empresa analisada. O Entrevistado 4 disse:

“Não, o meu primeiro contato com as ferramentas da qualidade foram aqui mesmo. Eu entrei aqui como estagiário e logo comecei a utilizar, recebi muitos treinamentos e hoje eu também ensino outras pessoas. Na minha área nós conseguimos aumentar muito a produtividade da linha de uns 2 anos pra cá, estamos vendo resultados nunca antes alcançados. E estamos conseguindo isso a partir das investigações que fazemos com as ferramentas, temos encontrado várias causas raízes de problemas antigos e estamos conseguindo resolver. Assim temos visto a área melhorar muito e tem sobrado mais tempo para trabalharmos nas melhorias que queremos implementar.”

Também como visto acima, de acordo com Paladini (2011), a implementação da estratégia de qualidade total leva diversos benefícios para as empresas que adotam, como redução de desperdícios e custos, aumento da produtividade, da satisfação do cliente e ainda melhora a imagem da empresa. Conforme os relatos das entrevistas explorados neste capítulo, é possível observar que a empresa que está sendo estudada também usufrui dessas melhorias mediante a utilização das ferramentas da qualidade e da filosofia Lean Manufacturing.

4.3.2.3. Monitoramento

Como vimos anteriormente, segundo Kaplan e Norton (1997) o monitoramento refere-se à avaliação contínua e sistemática do desempenho organizacional. Eles enfatizaram que o monitoramento não deve ser apenas sobre os resultados financeiros, mas também sobre as métricas relacionadas às outras perspectivas do BSC, como clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A definição de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) desempenha um papel crucial no ciclo da implementação da estratégia da empresa. Esses KPIs devem ser mensuráveis e relacionados aos objetivos estratégicos para que a organização possa acompanhar seu progresso.

Baseando-se nas estratégias de monitoramento descritas acima os colaboradores foram perguntados em como a empresa monitora o desempenho das ferramentas aplicadas (Pergunta 16), por unanimidade os entrevistados responderam que as ferramentas mais utilizadas eram o BSC e ferramentas de Six Sigma como o Diagrama de Ishikawa e a análise de capacidade. Sobre esse assunto o Entrevistado 7 respondeu;

“Acredito que as principais são o BSC em primeiro lugar que a gente revisa mensalmente e tem alguns outros, aqui no setor o pessoal trabalha bastante com a espinha de peixe (Diagrama de Ishikawa) e com a análise de capacidade, mas em outros setores o pessoal também usa o análise de regressão, dispersão e alguns outros.”

Ainda relacionada à pergunta 16, mas agora quando questionados sobre se eles acreditam que esses métodos eram eficazes, todos os entrevistados afirmaram que acreditavam que esse método era eficaz, com exceção ao Entrevistado 13. Sobre esse assunto ele respondeu;

“Pra mim algumas métricas importantes acabam ficando de fora por que não podemos fazer revisões muito longas do BSC mensalmente, a gente tem que resumir muito às vezes os principais KPIs e “trackear” somente o importante do importante.”

Segundo Kaplan e Norton (1997), a revisão do BSC geralmente envolve a análise dos indicadores e métricas-chave estabelecidas para as diferentes perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento). A periodicidade da revisão pode variar de acordo com a natureza do negócio, objetivos estratégicos e a necessidade de resposta rápida a mudanças, mas deve ser feita em uma frequência regular.

Já no contexto do Six Sigma, a frequência de revisão também não é especificada, mas deve ser feita de maneira frequente e pode depender de fatores

como; natureza do processo, estágio de implementação do Six Sigma e do ciclo de melhoria contínua (SHARMA; SHARMA, 2010).

Quando questionados sobre com qual frequência existem as revisões (Pergunta 14), todos os entrevistados responderam que as ferramentas em questão eram usadas mensalmente. O Entrevistado 1 afirmou;

“...usamos mensalmente essas ferramentas para revisão, os times das áreas fazem o preenchimento até o décimo dia do mês e as apresentações e revisões com as demais áreas e com a liderança acontece normalmente até o décimo quinto dia de cada mês, existe um ciclo bem claro de revisão e apresentação desses KPIs.”

Segundo Kaplan e Norton (1997), os principais benefícios do BSC são; Visão equilibrada do desempenho, alinhamento estratégico em toda organização, comunicação eficaz e a melhoria contínua

Quando falamos de Qualidade total, a adoção dessa estratégia pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a redução de custos, aumento da produtividade, aumento da satisfação do cliente e melhoria da imagem da empresa (CARVALHO; PALADINI, 2011).

Na metodologia Six Sigma os principais benefícios ficam a cargo da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, aumento da satisfação do cliente, melhoria da eficiência dos processos, redução de retrabalho e aumento da lucratividade (GEORGE, 2002).

Segundo Shah e Ward (2003), a implementação do Lean Manufacturing resulta em reduções significativas de custos, aumento da qualidade dos produtos e serviços e satisfação do cliente.

Falando sobre os resultados percebidos pelos colaboradores foi perguntado aos entrevistados, quais foram os principais benefícios percebidos por eles após a implementação (Pergunta 13), todos perceberam alguma melhoria, mas as respostas foram diversas. Sobre a pergunta 13 o Entrevistado 4 respondeu;

“...acho que os principais foram a mentalidade de melhoria contínua que o time ganhou com isso, o alinhamento de todo o pessoal da planta com os mesmos objetivos, redução de retrabalho e os resultados em si, os resultados da área melhorou muito no último ano.”

Já o Entrevistado 3 afirmou;

“Com certeza a redução de “Downtimes” não planejados, redução de custos nas áreas, comunicação das estratégias e a melhoria nos processos mesmo, hoje o processo é bem mais eficiente, fazemos mais com menos, o pessoal tem uma mentalidade mais integrada de melhoria contínua...”

Sobre o mesmo assunto o Entrevistado 9 disse;

“Acho que o que mais me impactou foi a melhoria da eficiência dos processos, nós criamos muitos padrões de processo no último ano, ficou mais fácil de fazer o trabalho entende? o aumento da produtividade na planta e com isso mais dinheiro para investimento e a melhoria da comunicação...”

4.3.2.4. Feedback

Assim como visto, no contexto dos sistemas de qualidade, o feedback ou retroalimentação é essencial para capturar informações sobre desempenho, identificar desvios, avaliar a eficácia das práticas e promover melhorias contínuas. O feedback também é um elemento-chave no ciclo de melhoria contínua PDCA (Plan-Do-Check-Act). A etapa de "Check" envolve a verificação do desempenho por meio do feedback coletado, e a etapa "Act" é direcionada pelas informações recebidas (TAGUE, 2005).

Tendo isso em mente, os colaboradores foram perguntados quais as principais lições aprendidas durante o processo de implementação das ferramentas da qualidade na área (Pergunta 18) e dentre as mais diversas respostas tivemos alguns destaques quanto às possíveis retroalimentações para implementações futuras. Sobre esse assunto o Entrevistado 7 destacou;

“Acho que a principal lição aprendida foi relacionada ao tempo, acho que a companhia talvez não tenha dado tempo suficiente para a implementação plena, então ficaram algumas oportunidades para retroalimentação posterior, se eu pudesse dar uma lição aí seria dar um pouco mais de tempo para a implementação no cronograma mesmo sabe...”

Ainda sobre o mesmo assunto o Entrevistado 10 afirmou;

“A implementação foi bem legal mas se teve alguma coisa que fica um pouco pra trás foi a questão do retrabalho, acho que a gente teve muito oportunidade de retroalimentar sistemas porque foi meio corrida a implementação, então acho que essa quantidade exacerbada de feedback aumentou muito a quantidade de retrabalho e consequentemente aumentar o tempo da implementação.”

Por fim, foi perguntado aos entrevistados sobre baseado na experiência vivida por eles, quais recomendações você daria a outras organizações que planejam implementar ferramentas da qualidade (Pergunta 19).

Quanto a esse assunto os Entrevistados 2 e 14 responderam respectivamente;

“...um bom planejamento é a chave cara, acho que um planejamento eficiente e um mapa estratégico eficiente foram os pontos que ajudaram a gente a ter um caminho um pouco mais tranquilo na implementação, é mais ou menos isso que eu poderia passar de dica para outras empresas.”

“Pra mim acho que a parte da divulgação, acredito que a comunicação é o mais importante pra gente estar bem alinhado, todo mundo está bem alinhado tende a implementação de sucesso...”

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi investigar como ferramentas e procedimentos de qualidade podem trazer benefícios reais para empresas de bens de consumo, ilustrando as possibilidades e vantagens de sua utilização por meio de exemplos reais de atuação da empresa estudada. Dessa forma foi possível entender por meio das entrevistas mostradas acima o quão benéfica foi a implementação dos programas de qualidade citados até agora.

De modo a dar suporte ao estudo, o referencial teórico foi formulado somente com temas citados nas entrevistas e diretamente ligados à implementação do qual estudamos até então. Além disso, os 14 colaboradores entrevistados deram sustentação às teorias apresentadas no referencial teórico, fazendo clara referência aos temas falados no item 2 deste relatório, algumas vezes usando nomenclaturas internas, mas ainda assim não fugindo às teorias formuladas pelos diversos estudos citados neste texto. Conforme visto acima, por algumas vezes os entrevistados se sentiram confortáveis em passar suas opiniões sobre o processo de implementação ocorrido e com isso, tivemos um panorama de algumas das melhorias intangíveis que ocorreram no processo. Alguns exemplos delas foram: melhoria na comunicação interna da empresa, melhoria no ciclo de planejamento das ações, redução no retrabalho interno, nova mentalidade (melhoria contínua) no time, dentre outros.

Após implementação a companhia base do estudo conseguiu monitorar diversos ganhos em seus processos e conforme vimos nas entrevistas os colaboradores também perceberam melhora significativa em vários pontos. Dentre essas melhorias, segundo a empresa destacam-se: redução do número de paradas/dia de 65%, redução do número de paradas recorrentes/dia de 90%, aumento de disponibilidade de equipamento/dia de 75% para 87%(+12%), redução de paradas planejadas/dia em 50%, redução de utilização de materiais/dia de 40%, redução de custos de manutenção de 20%, dentre outros.

Por tudo citado acima e pelos resultados obtidos pela companhia com a implementação, acredita-se que o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que foi possível entender os ganhos obtidos pela empresa através da implementação de um sistema integrado de qualidade em suas operações. Conclui-se que existe uma clara relação entre as teorias apresentadas aqui com os resultados obtidos no campo, desde que a implementação siga um passo a passo claro e alinhado com tais teorias.

Além disso, também foi possível concluir que apesar de todos os funcionários estarem bem alinhados com a estratégia apresentada pela empresa, nem todos sabiam exatamente de onde vinha tal estratégia. Essa divergência ficou ainda maior quando falamos dos níveis da instituição, onde claramente é possível concluir que quanto mais alto o nível do colaborador maior entendimento sobre as necessidades estratégicas da empresa, o que pode vir a ser um problema para a companhia com uma ciclagem futura de funcionários internos da empresa.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Este estudo ficou limitado a somente uma empresa do ramo de bens de consumo e as ferramentas as quais essa empresa decidiu implementar em uma área específica de suas operações. Por isso, para futuros estudos existem ainda diversas possibilidades de ferramentas, empresas e áreas a serem estudadas. Para esses estudos, podem ser feitas análises em empresas de outros ramos, como o automobilístico, por exemplo, ou alimentícios.

Ademais, outra possibilidade, fugindo ainda mais do presente estudo seria a análise de um processo similar em empresas não fabris, analisando o pensamento de melhoria contínua em processos administrativos ou no uso pessoal de alguns colaboradores.

Em linha com isso a última pergunta da entrevista questionou os entrevistados sobre quais recomendações eles dariam a outras organizações que planejam implementar ferramentas da qualidade, e das diversas respostas vale concluir este estudo com a resposta dada pelo Entrevistado 3, que afirmou;

“A parte mais importante é alinhar o mapa estratégico formulado com os colaboradores, se todos colaboradores estão bem alinhados então a implementação tem boa chance de ser um sucesso, minha recomendação principal é gastar mais tempo nessas etapas que precedem a implementação principalmente no mapa estratégico e na comunicação.”

6. Referências Bibliográficas

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Irwin. 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE LIMPEZA E AFINS (ABIPLA). **Setor de produtos de limpeza cresce 15,6% em 2020**. Disponível em: <<http://www.abipla.org.br>. Acesso em: 16 abr. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015.

BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 17(1), 99-120. 1991.

BEZERRA J. **Tipos de indústria**. Toda Matéria. Disponível em: <

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHRISTOPHER, M.; PECK, H.; TOWILL, D. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Cengage Learning. 2016.

CRESWELL, J. W.; POT, C. N. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Sage Publications. 2018.

DE JONG, J. P. J. **Total Quality Management: A comprehensive literature review and an agenda for future research**. European Journal of Operational Research, v. 164, n. 3, p. 594-615, 2006.

DEMING, W. E. **The New Economics for Industry, Government, Education**. Cambridge, MA: MIT Press, 1990.

DEMING, W. Edwards. **"Qualidade: a revolução da administração"**. Bookman Editora, 1990.

EISENHARDT, K. M.; BROWN, S. L. **"Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos"**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Industry Insights: Global Consumer Goods Companies Face Increasing Challenges**. Disponível em: <https://blog.euromonitor.com/global-consumer-goods-companies-face-increasing-challenges/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FALCONI, V. **Gerenciamento da qualidade na indústria de alimentos**. Editora de Desenvolvimento Gerencial. 1999.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FGV. **Práticas de gestão de qualidade**. [S.l.], 2019. Disponível em: <<http://portal.fgv.br/noticias/praticas-de-gestao-de-qualidade>>. Acesso em: 25 abr. 2023.

GEORGE, M. L. **Lean Six Sigma: combining Six Sigma quality with lean speed**. New York: McGraw-Hill, 2002.

GONÇALVES, M. F. et al. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos fundamentais e aplicação na área de saúde**. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, 2012.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of Interview Research: Context & Method**. Sage Publications. 2002.

HARRINGTON, H. James. **"Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness"**. McGraw-Hill Education, 1991.

IMAI, Masaaki. **"Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success"**. McGraw-Hill Education, 1986.

ISHIKAWA, Kaoru. **"Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa"**. Campus, 1986.

JURAN, Joseph M.; A. BLANTON Godfrey. **"Juran's Quality Handbook"**. McGraw-Hill Education, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Editora Campus. 1997.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Pearson Education do Brasil. 2012.

MCKINSEY & COMPANY. COVID-19: **Implications for business**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Prentice-Hall. 1979.

OHNO, Taiichi. **"Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production"**. Productivity Press, 1988.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

PARENTE, Juracy. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: atlas, 2014.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PROCTER & GAMBLE. P&G. **Our History**. Disponível em: <<https://us.pg.com/who-we-are/our-history/>>. Acesso em 23/10/2023.

PYZDEK, Thomas. **"The Six Sigma Handbook."** McGraw-Hill Education, 2003.

RESEARCH AND MARKETS. Global Consumer Goods Market Report 2022: **Market is Forecast to Reach \$23.1 Trillion by 2025**. Disponível em: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2022/01/12/2368226/0/en/Global-Consumer-Goods-Market-Report-2022-Market-is-Forecast-to-Rreach-23-1-Trillion-by-2025.html>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

SALDANA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. Sage Publications. 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass. 1985.

SHAH, R.; WARD, P. **Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance**. Journal of Operations Management, v. 21, n. 2, p. 129-149, 2003.

SHARMA, R.; SHARMA, S. **Six Sigma: the management strategy**. Global Journal of Flexible Systems Management, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2010.

SHINGO, Shigeo. **"A Revolution in Manufacturing: The SMED System."** Productivity Press, 1985.

SHINGO, Shigeo. **"Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System."** Productivity Press, 1986.

SMITH, Gerald, and J. Burkett. **"Making Process Improvement Work: A Concise Action Guide for Software Managers and Practitioners."** Addison-Wesley, 2002.

TAGUE, N. R. **"The Quality Toolbox."** Milwaukee, WI: American Society for Quality. 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas. 2016.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. New York: Free Press, 2003.

Anexo 1

1. Nome?
2. Tempo na empresa?
3. Cargo atual? Técnico/Gestor?
4. Qual foi sua participação ativa no processo de implementação das ferramentas da qualidade que ocorreu na companhia?
5. Já trabalhou em outras companhias com esse sistema implementado, se sim, quando foi o primeiro contato com as ferramentas da qualidade?
6. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação das ferramentas da qualidade, o que a empresa fez para ajudar nesse processo?
7. Como você está superando/superou essas dificuldades, a empresa teve participação nisso?
8. Houve comunicação da estratégia, dos objetivos?
9. Como foi o processo de avaliação estratégica da empresa para implementação dessas ferramentas? Você teve contato com essas análises? Como os demais colaboradores da empresa reagiram à implementação das ferramentas da qualidade?
10. Como a implementação das ferramentas da qualidade afetou a cultura organizacional da empresa? Houve alterações nos valores e princípios da companhia?
11. Houve um programa de treinamento para os funcionários em relação às ferramentas da qualidade? Se sim, acredita que tenha sido suficiente?
12. Como você acredita que a capacitação influenciou a aceitação e a eficácia das ferramentas da qualidade?
13. Quais foram os principais benefícios e ganhos percebidos por você após a implementação das ferramentas da qualidade?
14. Existe alguma ferramenta para medir esses ganhos? Com que frequência vocês usam?
15. Houve alguma resistência inicial e, se sim, como foi superada? Qualidade total
16. Como a empresa monitora o desempenho das ferramentas da qualidade após a implementação? Acredita que esse método seja eficaz? BSC, Qualidade Total, Lean

17. Quais foram os processos de melhoria contínua adotados, como eles são aplicados no dia a dia?
18. Quais foram as principais lições aprendidas durante o processo de implementação das ferramentas da qualidade?
19. Com base na experiência da empresa, quais recomendações você daria a outras organizações que planejam implementar ferramentas da qualidade? Porque?
20. Quais deveriam ser os planos futuros da empresa em relação à gestão da qualidade e à continuidade das ferramentas da qualidade na sua opinião?