

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

**PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY  
MANAGEMENT SYSTEM IN A SERVICE COMPANY**

LUIZ GUSTAVO DA COSTA GUIMARÃES

JULIANA SAYURI KURUMOTO BARBOSA

**Resumo**

*O aumento da competitividade no setor de bares e restaurantes, a percepção do consumidor a respeito de um serviço de qualidade e frequente busca pelo mesmo, fez com que as organizações implantassem formas de garantir os melhores processos para atendimento e fidelização dos seus clientes. Dessa maneira, esse trabalho teve por objetivo estruturar um sistema de gestão da qualidade, com base na norma ISO 9001:2015, no processo de atendimento de uma empresa de serviços do ramo de bares e restaurantes no estado do Paraná. Através do diagnóstico e das análises, foi possível elaborar uma política de qualidade para a empresa e processos que façam a gestão da qualidade no atendimento.*

**Palavras-chave:** *Sistema de gestão da qualidade, ISO 9001:2015, Qualidade em bares.*

**Abstract**

*The increase in competitiveness in the bars and restaurants sector, the perception of the consumer regarding a quality service and frequent search for it, made the organizations implement ways to guarantee the best processes for customer service and loyalty. In this way, the objective of this work was to structure a quality management system, based on ISO 9001: 2015, in the process of attending a service company in the bars and restaurants sector in the*

*state of Paraná. Through the diagnosis and the analyzes, it was possible to elaborate a quality policy for the company and processes that make quality management in the service.*

**Key-words:** *Quality management system, ISO 9001: 2015, Quality in bars.*

## **1. Introdução**

Com a instabilidade e a competitividade existente no mercado, as empresas são obrigadas a focar em seus negócios para obter sucesso no mercado em que atuam. Além do mais, é importante que elas sejam gerenciadas de forma eficaz e eficiente, buscando sempre atender os requisitos que garantem a satisfação dos clientes que, segundo os princípios de qualidade, podem ser alcançadas por meio de um sistema de gestão da qualidade.

Um dos princípios da gestão da qualidade é a abordagem sistêmica da gestão, que consiste em identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, fazendo com que a organização alcance seus objetivos por meio de um sistema contribuinte para a eficácia e eficiência da mesma (PALADINI e CARVALHO, 2012).

Segundo Fonseca e Domingues (2017), por mais que ter a certificação de um sistema de gestão da qualidade não seja obrigatório, são diversos os benefícios de se ter a ISO 9001 implantada, dentre eles o reconhecimento internacional da norma e a visibilidade que a empresa adota um sistema de gestão da qualidade.

Carpinetti e Gerolamo (2016) afirmam que, após constantes evoluções nas últimas décadas, a gestão da qualidade é entendida como uma estratégia competitiva com objetivos de conquistar mercados e reduzir desperdícios. Satisfazer os requisitos dos clientes é o principal ponto para atingir o primeiro objetivo, pois clientes satisfeitos são sinônimos de faturamento, boa reputação, resultados para empresa, empregos e benefícios para os funcionários. Contrariamente, cliente insatisfeito gera má reputação, dificuldade nas vendas, queda no faturamento e dificuldade de se manter no negócio.

Ao longo do tempo, as expectativas dos clientes vão se modificando, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais empresas estiverem capacitadas a melhor atender às suas necessidades (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Segundo Rodrigues (2010), existem diversos fatores que podem evidenciar a necessidade da implantação de um sistema de gestão da qualidade nas empresas. Alguns deles são a garantia de satisfação dos clientes, qualidade nos produtos, definição e monitoramento dos processos que agregam valor na perspectiva do cliente e o foco no cliente.

Conforme Gianesi e Corrêa (1994), mesmo que as expectativas dos clientes, em dado momento, sejam menos exigentes que suas reais necessidades, devido ao fato de nenhum dos fornecedores ser capaz de atendê-los totalmente, alguns fornecedores estarão procurando capacitar-se para tanto, possivelmente através de avanços tecnológicos, criando assim um diferencial competitivo. Junto a isso, as empresas devem empenhar seus esforços para obter qualidade em seus processos o que resultará na melhoria da qualidade do produto e serviços consequentemente impactando na satisfação do cliente. Uma das maneiras de obter essa qualidade é por meio da implantação do sistema de gestão da qualidade que tem por objetivo atender todas as necessidades do cliente, seja por um serviço ou produto, satisfazendo totalmente sua necessidade.

Este cenário não está apenas presente nas organizações de manufatura, mas também nas organizações do setor de serviços e que tem grande importância para o Brasil. Segundo pesquisas do Sebrae em 2017, o setor de bares e restaurantes vem contando com uma expansão anual de 10%. Porém, apesar da taxa de crescimento, é necessário que a empresa tenha um vasto conhecimento do setor e busque continuamente pela qualidade dos seus serviços e produtos para que permaneça competitiva no mercado. Estudos apontam que 35% dos bares fecham as portas em até dois anos de funcionamento (ABRASEL, 2015).

O meio industrial possui o maior número de empresas certificadas, mas atualmente observa-se significativo crescimento no número de empresas do setor de serviços que já observaram e entenderam a relevância de se implantar um sistema eficiente de gestão da qualidade (ZACHARIAS, 2009).

Desta forma, o presente trabalho visa identificar as atividades de gestão da qualidade e estruturar um sistema de gestão da qualidade, com base na norma ISO 9001:2015, elaborando as entregas anteriores à implantação, em uma empresa de serviços, situada na cidade de Maringá – Paraná.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade evoluiu significativamente ao longo do tempo, desde simples inspeções em processos de manufatura até ser considerada como um dos elementos essenciais na gestão das organizações.

A perspectiva estratégica da qualidade mostra a qualidade em um contexto onde ela é tratada como um assunto que afeta e influencia os aspectos essenciais da sobrevivência da organização. Paralelamente, essa expressão leva em consideração os reflexos trazidos por uma gestão que eleva a priorização da qualidade e a consolidação da organização no mercado por meio de ações estratégicas, ambas no longo prazo (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Quando se aborda a qualidade em serviços, esta pode ser explicada segundo Parasuraman et al. (1990) em dez dimensões, comentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Desdobramento da qualidade em serviços

| <b>Dimensão</b> | <b>Significado</b>   |
|-----------------|--|
| Confiabilidade  | A empresa entrega o que promete, realizada corretamente o serviço desde o primeiro atendimento, faz a cobrança certa e respeita os prazos; |
| Competência     | Significa que a empresa possui os conhecimentos necessários para atender o público;  |
| Sensibilidade   | Entende-se como a disponibilidade dos colaboradores para fazer o atendimento;  |
| Acesso          | Considera as facilidades que os clientes têm de entrar em contato com a empresa, seja por telefone ou pessoalmente;                        |
| Cortesia        | Significa a consideração e o comportamento dos colaboradores que possuem contato com os clientes;  |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Dimensão</b> | <b>Significado</b>   |
|-----------------|--|
| Comunicação     | Envolve desde a comunicação clara com o cliente até a capacidade da empresa em ouvi-los; |
| Credibilidade   | Considera a reputação da empresa, honestidade e se é digna de confiança;                 |
| Segurança       | Significa estar livre do perigo e dúvidas;   |
| Compreensão     | Refere-se ao entendimento das necessidades dos clientes;                                 |
| Tangíveis       | São as partes concretas dos serviços.  |

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al., 1990.

O conceito de Gestão da Qualidade surgiu a partir da necessidade de gerenciar as atividades relativas à qualidade. Ela consiste no controle de direção de uma organização em relação à qualidade por meio de um conjunto de atividades coordenadas (PALADINI e CARVALHO, 2012). A partir desse conceito é que se origina a qualidade total.

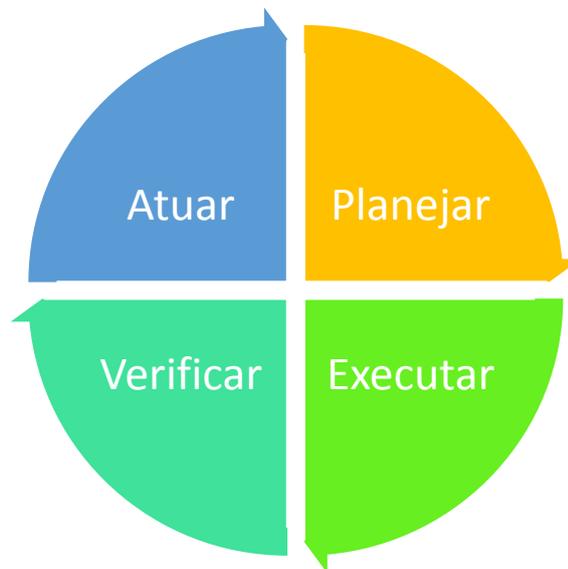
O Controle da Qualidade Total (TQC) envolve as fases de desenvolvimento, projeto, produção, marketing e os serviços com melhor custo-benefício para que atinjam os requisitos dos clientes. Para que isso aconteça, toda a organização deve estar conscientizada e envolvida com as políticas de qualidade da empresa. A evolução desse conceito resultou no que é chamado de Gestão da Qualidade Total, que objetiva a qualidade não só como uma ferramenta de controle, mas sim uma função presente no gerenciamento organizacional (PALADINI e CARVALHO, 2012).

## **2.2 Sistema da Qualidade**

Um sistema de gestão da qualidade visa garantir que todas as atividades críticas do processo estejam sob controle, diferentemente de garantir um produto de qualidade, como é normalmente pensado. Ele visa garantir o controle dos processos através de conjuntos de procedimentos que garantam a execução adequada destes, assim como suas medições e análises. Para facilitar e generalizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, existem uma família de normas da qualidade, denominadas de ISO 9000, que são baseadas no modelo de Gerenciamento da Qualidade Total. Este, por sua vez, foi estruturado com base no ciclo PDCA,

que tem foco na revisão e melhoria contínua dos processos visando aumentar a satisfação do cliente (GONÇALVES, 2008). A Figura 1 ilustra o ciclo e suas etapas.

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Autoria própria (2017).

A gestão da qualidade exige que um conjunto de requisitos seja verificado, entre eles os principais são a existência e cumprimento de procedimentos ou instruções de trabalho e também a avaliação sistemática e o registro dos resultados da qualidade. Segundo Bastos (2008), a definição de sistema entende-se como a junção e inter-relação de vários componentes, formando um todo com o mesmo objetivo. Ao unir esses dois conceitos tem-se a ideia de um aglomerado de atividades que são executadas de acordo com regras pré-estabelecidas e controladas, porém com um mesmo foco. Assim, surge o pensamento de sistema de gestão da qualidade.

O sistema da qualidade deve conter a garantia da qualidade dos diversos processos executados pela empresa, sejam eles de quaisquer setores. Ele deve incluir todos os requisitos de qualidade previstos na norma ISO 9000. Ele deve ser estruturado para que estabeleça a supervisão e o controle adequado de todos os processos operacionais que afetam à qualidade. Para atender as exigências do mercado é necessário que a organização tenha um sistema que

identifique, documente, coordene e mantenha todas as atividades necessárias para garantir a qualidade em todas as etapas operacionais. Assim, é altamente recomendado que a empresa possua os fatores relacionados com o gerenciamento da qualidade (FEIGENBAUM, 1994).

No sistema de gestão da qualidade, é importante que todas as normas, procedimentos e especificações sejam documentados e se registrem todos os processos de trabalho. Conclui-se que a gestão da qualidade e de informações estão altamente interligadas (CARDOSO, 2004).

A certificação do sistema de gestão da qualidade deve ser vista como uma melhoria para a empresa. Ela é uma potencial ferramenta para diminuir custos, mapear e evitar erros, aumentar a produtividade e a satisfação tanto dos clientes internos como externos. Logo, a implantação do sistema deve ser vista como algo estratégico e para melhorar a qualidade da empresa como um todo, e não apenas como uma certificação (SARFIELD, 2005).

### **2.3 ISO 9001:2015**

A *International Organization for Standardization* (ISO) tem sua sede em Genebra e foi fundada no ano de 1947. O Brasil é um dos 147 países que compõem a ISO e a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é o órgão responsável por representar o país diante a ISO. Para elaboração das normas brasileiras são feitas comissões de estudos, normalmente compostas por consumidores, produtores, laboratórios, universidades, entre outros.

Uma das normas é a ISO 9000, podendo ser aplicadas em qualquer tipo de organização, ela é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para o sistema de gestão da qualidade (MAEKAWA, CARVALHO e OLIVEIRA, 2013).

Ela é baseada em quatro normas primárias: a ISO 9000 cuja função é explicitar os fundamentos e vocabulários de sistema de gestão da qualidade; a ISO 9001 que aponta os requisitos do sistema; a ISO 9004 que descreve as diretrizes para melhoria de desempenho; e a ISO 19011 que é responsável pelas diretrizes para auditorias de sistemas de gestão da qualidade.

A norma responsável por estabelecer requisitos para o sistema de gestão da qualidade (SGQ) de uma organização é a ABNT NBR ISO 9001. Ela denomina o caminho para uma eficaz gestão da qualidade para que a empresa possa atender os requisitos e aumentar a satisfação dos clientes ao fornecer produtos padronizados, com valor agregado e garantidos de qualidade. A organização que desejar a certificação dessa norma deverá estabelecer, documentar e implantar um sistema de gestão da qualidade e melhorar a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma.

Vários pesquisadores têm estudado os benefícios da certificação ISO 9001. Boiral (2012), por exemplo, chegou à conclusão que a certificação nesta norma traz tanto benefícios internos como externos para as organizações. O autor identificou como benefícios internos o aumento no gerenciamento das operações, aumentando a produtividade e eficiência e reduzindo custos, melhorias nos processos, na qualidade dos produtos e a eficiência da empresa, principalmente no controle interno e comunicação. Já como benefícios externos à empresa, foi identificado que a certificação aumento o nível de satisfação dos clientes, diminui a quantidade de reclamações, promove melhorias nos relacionamentos com fornecedores e qualidade do material comprado, contribui com a imagem da empresa e aumenta seu *market share*. Já para Williams (2004), o pensamento é diferente. O autor considera como benefícios internos da implantação o aumento da qualidade no produto, redução do lead time, redução dos custos, melhoria no sistema de documentação e maior consciência de qualidade na organização.

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), em relação à sua versão de 2008, a ISO 9001:2015 trouxe alterações significativas com o objetivo de alinhar a estrutura com os outros sistemas de gestão da ISO, que também passaram por alterações para seguirem a diretriz para a estrutura de alto nível. Também é importante destacar que a edição de 2015 deixa de exigir procedimentos documentados, os quais eram requisitados, pelo menos os de controle de produtos não conformes e auditoria interna, pela ISO 9001:2008. Outra modificação foi a adoção explícita do conceito de risco não só como a avaliação do não cumprimento dos requisitos das partes interessadas, mas também como avaliação de riscos e oportunidades no

planejamento do sistema da qualidade. As demais alterações importantes estão destacadas a seguir:

a) A cláusula 4 ainda aborda os requisitos gerais, porém, com a cautela de entender o ambiente em que a organização está inserida e os requisitos das partes interessadas, para então definir o escopo e seus processos. Os requisitos de documentação, comunicação e gestão de recursos, que faziam parte das cláusulas 4, 5, 6 e 7, passaram a se concentrar apenas na cláusula 7;

b) Os termos documento, procedimento documentado e registro foram substituídos por “informação documentada”;

c) A cláusula 5 perde os requisitos de planejamento, que passam a fazer parte da cláusula 6, e passa a ser denominada Liderança;

d) A cláusula 8 perde os requisitos de avaliação de desempenho e melhoria do sistema para as cláusulas 9 e 10, respectivamente. Com isso, ela passa a ser denominada Operação.

Para Fonseca (2015), a nova edição da ISO trouxe as seguintes mudanças:

a) Padronização nas estruturas do texto, termos e definições, que serão utilizados em todas as outras normas ISO de sistema de gestão;

b) A antiga concepção de responsabilidade da gestão foi alterada para liderança, passando a exigir o engajamento da alta gerência e o suporte ao sistema de gestão da qualidade;

c) Riscos internos e externos que poderiam interferir na capacidade de o sistema de gestão da qualidade entregar os resultados esperados, assim como as necessidades e expectativas dos *stakeholders* mais relevantes devem ser mapeadas, incorporadas e controladas;

d) Maior ênfase à abordagem por processos e os resultados planejados, diminuindo o destaque nas documentações e requisitos prescritivos;

e) Implantação do gerenciamento de mudanças e conhecimento;

f) O conceito de melhoria foi substituído por melhoria contínua, expressando também casos de melhorias periódicas, mudanças reativas ou reorganização, ou outros tipos de melhorias.

### **2.3.1 Princípios da ISO 9001:2015**

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a ISO definiu que para atingir o sistema de gestão da qualidade, as organizações devem se basear em princípios de gestão estabelecidos pela qualidade total. Esses princípios têm relações de dependências com os objetivos do sistema de gestão da qualidade, que são a melhoria da eficiência e eficácia da organização e a redução dos riscos do não cumprimento dos requisitos dos clientes, contribuindo para a satisfação das partes interessadas.

O primeiro dos sete princípios abordados pela ISO 9001:2015 é o foco no cliente. Ele prega que a organização deve conhecer e incorporar os requisitos dos clientes e do mercado sobre produtos e serviços para que as necessidades sejam satisfeitas. Também é válido para a empresa a abordagem dos colaboradores como clientes internos, pois eles utilizam os resultados gerados por alguns processos da cadeia produtiva e serão mais eficazes em seus trabalhos com o atendimento dos seus requisitos. O próximo princípio é a liderança, que é vista pela gestão da qualidade como a habilidade de convergir todos os esforços dos colaboradores para um mesmo objetivo comum. É importante lembrar que a liderança não deve partir de apenas um indivíduo, mas sim de todos que compõem a alta direção e gestão. O terceiro princípio, engajamento de pessoas, propõe a promoção do espírito de colaboração e motivação da equipe, destinando todos os esforços dos colaboradores em prol da organização (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Ainda segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a abordagem por processos, quarto princípio, busca definir a visão de transformação e agregação de valor às entradas das atividades, além de ajudar a quebrar as barreiras impostas pelos departamentos das organizações e se desenvolver processos mais integrados e multidisciplinares. O princípio seguinte é a melhoria contínua, fundamental para o sistema de gestão da qualidade, pois ao buscar por melhorias nos processos, a organização identifica e elimina as falhas e reduz os riscos de não conformidade no atendimento de requisitos do cliente. Existem ciclos de melhoria que trabalham em cima da análise do problema, planejamento da melhoria, execução das ações propostas, checagem dos resultados e padronização do processo, tais como o PDCA e MASP. Com base nos dados e fatos fornecidos pelo processo de melhoria contínua, o sexto princípio,

decisão com base em evidências, se torna possível. Assim, elimina-se a falta de base para tomadas de decisão e adiciona-se uma base em evidências.

Por fim, o princípio da gestão de relacionamento consiste em identificar o que cada parte interessada interfere nas operações da empresa, verificar seus interesses e necessidades e como cada parte pode colaborar para que os objetivos possam ser atingidos tanto por parte da organização como da parte interessada (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

### **2.3.2 Requisitos**

A norma ISO 9001:2015 é constituída por requisitos envolvidos em diferentes maneiras no sistema de gestão da qualidade, que são detalhados pelas seguintes cláusulas:

- a) Contexto da Organização;
- b) Liderança;
- c) Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade;
- d) Suporte;
- e) Operação;
- f) Avaliação de Desempenho;
- g) Melhoria.

A cláusula 4, Contexto da Organização, trata da compreensão do contexto da organização, incluindo análise internas e externas para mapear fatores que podem interferir tanto positiva quanto negativamente. Este tópico também envolve a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, para então ser determinado o escopo do sistema da qualidade e os processos do sistema de gestão da qualidade (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

A cláusula 5, Liderança, almeja explicar o papel do líder no sistema de gestão da qualidade, garantindo que ele faça as pessoas se comprometerem à alcançar os objetivos propostos. A liderança também deve se comprometer com a definição e implantação da política de qualidade, delegação de responsabilidades e análise crítica do sistema de gestão (APCER, 2015).

A cláusula 6, Planejamento do Sistema da Qualidade, define que a organização tenha consciência dos seus riscos e oportunidades e elabore ações para abordá-los. Esta cláusula também exige que sejam traçados objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los, cabendo planejamento de mudanças se necessário (APCER, 2015).

A cláusula 7, Suporte, trata de todos os recursos necessários para elaborar e manter o funcionamento de um sistema de gestão da qualidade, tais como pessoas, materiais e documentos (APCER, 2015).

A cláusula 8, Operação, cuida dos planos e processos que levam ao atendimento das necessidades dos clientes. Ela contempla os requisitos para produtos e serviços, necessidades de produtos internos ou externos para desenvolvimento de produtos ou serviços, consequências potenciais de falha e atividades do pós-entrega (BSI).

A cláusula 9, Avaliação de Desempenho, trata dos requisitos de avaliação, tanto da parte de avaliação feita pelo cliente com base na sua satisfação com produto, como medição e análise de resultados, auditoria interna e até mesmo revisão do próprio sistema de gestão pela alta diretoria. Com base nessas avaliações, a cláusula 10, Melhoria, visa implantar todas as ações propostas (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

## **2.4 Processo de Implementação**

De acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), as etapas para a implementação do sistema de gestão da qualidade se dividem em cinco:

- a) Diagnóstico da gestão da qualidade pré-implementação;
- b) Levantamento de necessidades e planejamento do sistema;
- c) Projeto do sistema;
- d) Implantação;
- e) Auditoria de certificação.

A primeira etapa consiste em aplicar um questionário específico sobre práticas de cada um dos requisitos para a identificação dos pontos de gestão da qualidade existente na empresa.

Na etapa de levantamento de necessidades, deve-se formar uma equipe responsável pela implementação do sistema. Essa equipe deverá analisar o contexto em que a organização se encontra, identificar oportunidades e ameaças e colher os requisitos dos clientes e partes interessadas. A próxima etapa, projeto do sistema, exige que a equipe primeiramente trace o escopo do sistema, bem como as políticas e objetivos de qualidade da organização. Logo após, devem ser mapeados os processos da organização, tanto primários como de suporte, e identificados quais deles são críticos para a gestão da qualidade. Assim, pode-se iniciar o planejamento e detalhamento dos processos do sistema de gestão da qualidade, estabelecendo responsáveis, recursos necessários, métodos e técnicas, sequência e interação das atividades. O passo quatro, implantação, visa pôr em prática tudo o que já foi elaborado até então. É recomendado que a implantação seja feita conforme a conclusão dos procedimentos. Por fim, a última etapa, auditoria de certificação, certifica todo o processo de implantação do sistema de gestão da qualidade por meio de uma organização certificadora.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Caracterização geral da pesquisa**

Sob o ponto de vista de sua natureza, o presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada, tendo em vista que o mesmo objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos encontrados na empresa cujo estudo foi realizado, a implementação do sistema de gestão da qualidade.

No que tange aos objetivos da pesquisa, este estudo caracteriza-se como sendo inicialmente de caráter exploratório, sendo predominantemente descritivo. Para Vergara (1997, p.44) a "investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado", cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema, o presente estudo caracteriza-se como qualitativo. Segundo Silva e Menezes (2001), nesta forma de investigação o

pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente, interpretando e atribuindo significados ao que se pesquisa. Para realização do presente estudo, utilizou-se de observação e análise documental para que os processos fossem identificados e as interações existentes entre eles fossem compreendidas.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho se classifica como um estudo de caso. Pois, de acordo com Roesch (1999), este procedimento técnico estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, tem capacidade de explorar os processos sociais A medida que eles se desenrolam nas organizações e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo considerar um maior número de variáveis.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

#### Etapa 1 - Revisão bibliográfica:

Esta fase consistiu em buscar materiais e metodologias para servirem como base para a execução das próximas atividades, focando em pontos específicos e auxiliando na organização e planejamento do trabalho. Para construir essa base de dados, foram utilizados livros, sites de pesquisas, sites de periódicos e teses de faculdades, tais como Google Acadêmico, Periódico Capes, entre outros.

#### Etapa 2 – Estudo de caso:

Para atender o objetivo deste estudo, que é a proposição de um projeto de implantação do sistema de gestão da qualidade foi realizado um estudo de caso em uma empresa que atua no ramo de bares e restaurantes, situada no bairro zona 07 em Maringá, Paraná. A empresa atua desde 2009, e conta com aproximadamente 30 funcionários para atender diariamente uma média de 400 pessoas. Seu comércio é predominantemente de cerveja e porções.

Após obter embasamento teórico suficiente para ter um olhar crítico e analítico do assunto, foi dado início ao diagnóstico das práticas de gestão da qualidade da empresa. O diagnóstico consistiu em uma planilha de autoria de Carpinetti e Gerolamo (2016) que especifica os requisitos e propõe alguns questionamentos sobre práticas relacionadas a esse requisito, possibilitando que o gerente administrativo do bar atribua notas para o desempenho

da organização no determinado item e sua importância para o sistema de gestão da qualidade. Finalizado o preenchimento, foram gerados gráficos de desempenho da organização que avaliaram o compilado de notas dos requisitos e suas importâncias. Assim, obteve-se a multiplicação do desempenho pela importância e classificação desse resultado, averiguando se ele teve ou não um bom desempenho. A etapa de diagnóstico foi realizada pelo próprio autor deste trabalho, ficando responsável pelo preenchimento do questionário pois é o responsável pela gestão da qualidade no estabelecimento no momento em que o trabalho foi realizado. Os resultados foram considerados como base para o levantamento das necessidades do sistema.

Uma vez que foram identificadas as práticas fortes e fracas de qualidade da organização por meio do diagnóstico, avançou-se para a fase de análise e levantamento de necessidades. Neste ponto foram verificadas as conexões entre as práticas que se destacaram positivamente no questionário e os objetivos estratégicos da empresa, visando identificar se realmente as práticas estavam direcionadas para o sucesso da organização. Essa etapa também contemplou a identificação das necessidades das partes interessadas a partir dos produtos que possuem maior giro e do mercado atendido. Por fim, foi estudado o cenário da empresa perante ao mercado e as partes interessadas, procurando gerenciar os riscos e oportunidades da implantação do sistema de gestão da qualidade.

O próximo passo foi agrupar todas as informações de posição da empresa, produtos ofertados, necessidades das partes interessadas, riscos e oportunidades e desdobrá-las em ferramentas que auxiliem a manutenção da gestão da qualidade. Neste ponto, definiu-se as áreas de atuação do sistema de qualidade e foram criadas as políticas e objetivos da qualidade, estabelecendo um foco e propósito para todas as atividades que serão feitas para a manutenção desse sistema. Após estabelecer as atividades, foi realizado o mapeamento dos processos da organização visando identificar quais agregam valor ao cliente, quais dão suporte para que as outras atividades se realizem e quais servem como mantenedores do sistema de gestão. Para mapear os processos, foi aplicado com os gerentes um questionário que combina partes das ferramentas de 5W2H e SIPOC, compilada as respostas e estruturada uma matriz SIPOC com os resultados obtidos. O roteiro de entrevista está disposto na Figura 2.

Figura 2 – Roteiro de entrevista para mapeamento dos processos

| QUESTÕES PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS                              |  |
|--|--|
| 1 - Quais processos você executa?                                    |  |
| 2 - Para cada processo, quais são as entradas e as saídas/entregas?  |  |
| 3 - Quem são os fornecedores de cada processo?                       |  |
| 4 - A quem se destina cada processo?                                 |  |
| 5 - Quem é o principal responsável por cada processo?                |  |
| 6 - Descreva e explique a sequência das atividades de cada processo. |  |
| 7 - Como é medido o desempenho do processo?                          |  |

Fonte: Autoria própria (2017).

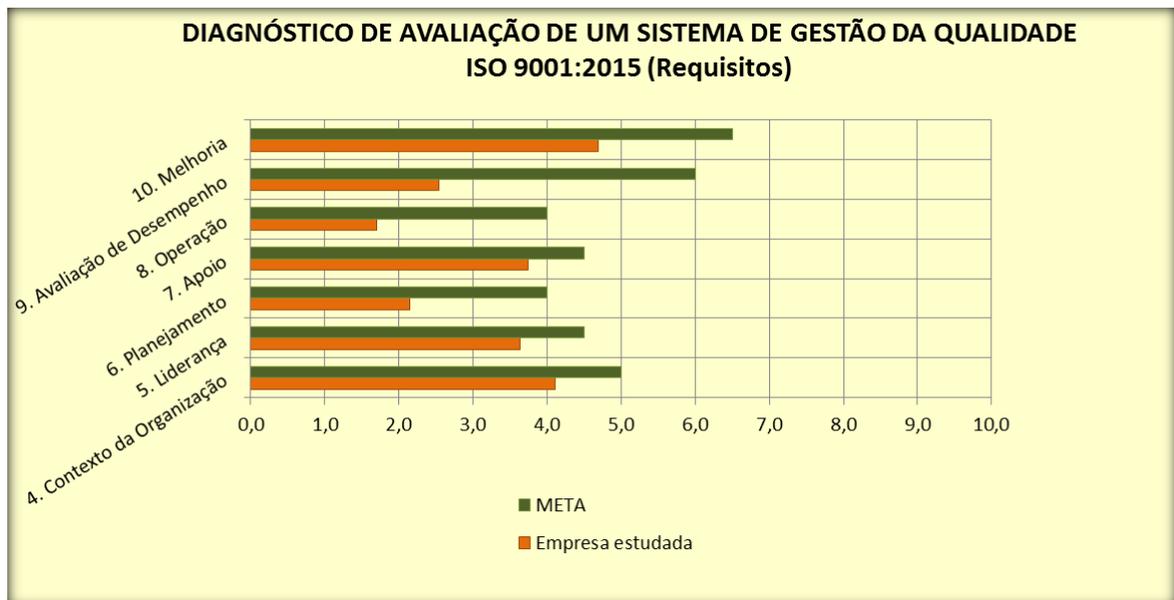
Por fim, obteve-se a visão geral da organização, seus objetivos e processos executados, faltando apenas os projetos dos processos de gestão da qualidade. Assim, foram devolvidos novos processos para servirem como suporte para o sistema e novos documentos e padronizações.

## **4. Resultados**

### **4.1 Resultado do diagnóstico**

O diagnóstico é a ferramenta que permite identificar quais serão os limites do sistema de gestão da qualidade e adaptá-lo à realidade da empresa. O diagnóstico é dividido por requisitos, que por sua vez são compostos de várias avaliações. Cada avaliação requer uma nota de 0 a 10 para a situação atual da empresa e outra nota de 0 a 10 para um cenário objetivo de acordo com o que foi avaliado. A Figura 3 demonstra a média das notas de cada requisito e as notas meta.

Figura 3 - Desempenho dos requisitos



Fonte: Carpinetti e Gerolamo (2016).

Analisando o gráfico apresentado na Figura 3, é de se notar que todos os requisitos obtiveram notas menores que 5, que é a nota considerada como um atendimento parcial do requisito. Dessa forma, as metas foram traçadas de forma que não sejam exageradas e estimulem a empresa à alcança-las rapidamente.

O primeiro requisito, Contexto da Organização, informa que a empresa obteve uma nota próxima da meta, porém, ainda baixa. Os pontos mais falhos estão em reter informações documentadas, abordagem de riscos, oportunidades, medições e controles dos processos e não estabelece as partes interessadas influentes. Por outro lado, os pontos que mais se destacaram foram os processos estarem sequenciados e possuírem suas interações e autoridades definidas.

O próximo requisito, Liderança, também obteve uma nota baixa, mas não tão distante da meta. Os principais pontos de melhoria nesse caso foram o comprometimento da alta direção em relação à propagação e comunicação da importância do sistema de gestão da qualidade para a organização. Como ponto forte, foi observado o esforço das lideranças para que o foco no cliente sempre seja mantido.

O requisito de Planejamento demonstrou um dos piores desempenhos. Tal fato pode ser justificado pela falta do uso de ferramentas para análise de riscos e oportunidades, planejamento bem determinado e objetivos da qualidade bem estruturados. O único ponto que obteve uma avaliação positiva foi a consideração da organização em relação às mudanças, pois são definidos os recursos necessários e as autoridades alocadas para a atividade.

Para o requisito de Apoio já há uma mudança no cenário, tem-se um desempenho mais próximo à meta. Como práticas fortes dessa área, a organização provê o suporte necessário em infraestrutura e ambiente para a operação dos processos e alcançar a conformidade de seus produtos e serviços. Os pontos de melhoria foi principalmente a falta da informação documentada, o que diminui também a consciência dos colaboradores a respeito dos seus trabalhos e os objetivos dos mesmos, pois não se tem algo concreto e físico que demonstre isso.

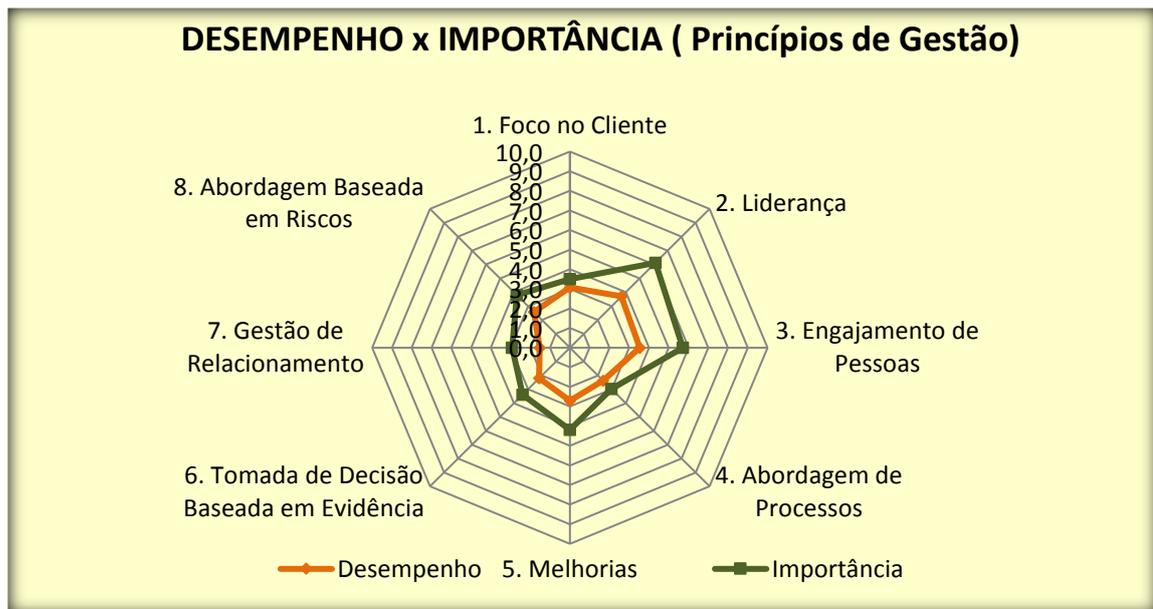
O requisito seguinte, Operação, registrou o pior desempenho entre os avaliados. Isso é explicado pelo fato da empresa possuir um controle limitado da execução dos processos e não ter definido claramente os requisitos para os produtos e serviços, de forma que não se tem a certeza de que todos os produtos ofertados expressam as principais vontades dos clientes.

O requisito de Avaliação de Desempenho também obteve um desempenho inferior à nota 5, que é um parâmetro para o atendimento parcial do requisito. Esse resultado deve-se à falta de práticas mais frequentes e estruturadas de avaliação do desempenho dos processos, auditorias internas e boa parte da informação não ser documentada. Porém, em contradição a este último item, um ponto bem avaliado foi a análise dos dados e a utilização dessas para abordar os riscos e oportunidades.

Por fim, o requisito com o melhor desempenho foi o de Melhoria. Tal nota é justificada pela iniciativa da empresa em aproveitar as oportunidades existentes e implementar ações que favoreçam a satisfação do cliente.

A Figura 4 compara o desempenho de cada requisito com a importância do mesmo para o sistema de gestão da qualidade da organização. Esta análise permite que o sistema se adeque mais à empresa e sejam tomadas decisões mais assertivas e que tragam mais resultados.

Figura 4 - Importância dos requisitos



Fonte: Carpinetti e Gerolamo (2016).

É de se observar que os princípios com maior importância para o sistema de gestão são os de Liderança e Engajamento de Pessoas. É necessário que a empresa tenha uma boa liderança formada para que aconteça a motivação e engajamento dos outros colaboradores.

## 4.2 Levantamento de necessidades

### 4.2.1 Representante da direção

Para iniciar essa fase, foi preciso que um representante da direção fosse escolhido para ficar responsável por coordenar a implantação do sistema e informar a alta gerência sobre o

progresso das atividades. Essa pessoa necessita ter um perfil capaz de gerir pessoas e ser conhecedor de todos os trabalhos desenvolvidos na organização. Também é importante que sejam feitas reuniões periódicas entre diretoria e o representante para definição e análises que precisam ser tomadas. Sendo assim, o Analista de Processos foi nomeado para esse cargo por possuir as habilidades requeridas e ser o cargo com mais conhecimento na área.

#### 4.2.2 Entendimento e análise da organização

Nessa fase foram identificados os ambientes internos e externos à organização com o propósito de relacionar essas questões com os objetivos estratégicos e minimizar pontos que enfraqueçam o sistema de gestão da qualidade. Foi elaborada uma matriz FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) em conjunto com os gerentes do bar para melhor entendimento e visualização do cenário da organização.

Quadro 2 - Matriz FOFA.

|                         | <b>Forças</b>   | <b>Fraquezas</b>                                  |
|-------------------------|---|---|
| <b>Ambiente Interno</b> | Experiência no mercado;   | Informações não documentadas;                     |
|                         | Espaço físico;  | Alto índice de rotatividade;                      |
|                         | Bom atendimento;  | Alto índice de absenteísmo;                       |
|                         | Tomadas de decisões baseadas em dados;                                  | Falta de matéria prima em ocasiões não esperadas; |
|                         | Análises de relatórios e desempenho mensal dos indicadores;             | Processos não mapeados.                           |
|                         | Uso de software para otimização dos processos;                          |   |
|                         | Investimentos constantes;   |   |
|                         | Busca pela melhoria contínua.   |   |
|                         |   | <b>Oportunidades</b>                              |
| <b>Ambiente Externo</b> | Público alvo em expansão;   | Maior preço da região;                            |
|                         | Maior atratividade devido ao crescente movimento de clientes na região; | Concorrentes próximos;                            |
|                         | Parcerias com atléticas e outros grupos universitários;                 | Clientes insatisfeitos e detratores;              |
|                         | Promoções e ações para estimular os clientes.                           | Sazonalidades                                     |

Fonte: Autoria própria (2017).

Em uma análise dos fatores externos à empresa, é de suma importância que sejam analisadas as exigências dos clientes. Devido à localização do bar ser no mesmo bairro que a Universidade Estadual de Maringá, grande maioria dos moradores são estudantes. Conseqüentemente, o público do bar é predominantemente formado por estudantes universitários. Ao observar o comportamento desse grupo de pessoas pode-se analisar que existe preferência para um atendimento informal por parte do garçom, fazendo com que a relação entre cliente e garçom seja mais próxima e amigável, além de não criar uma lacuna muito grande desde o momento em que o cliente solicita o atendimento até quando ele é realmente atendido. Em relação aos produtos, foi verificado que quando se tratava de bebidas o cliente tem preferência para opções de menor custo, cerveja por exemplo, e elas deveriam estar na temperatura ideal para o consumo adequado. Ao se tratar de porções e alimentos, também foi notado que a temperatura era uma das exigências dos clientes, assim como o menor tempo possível entre o pedido e a entrega do prato.

Ainda nos fatores externos, tem-se os concorrentes. O bar se encontra em uma região com vários outros bares, existe outros 5 negócios do mesmo ramo em um raio de aproximadamente 400 metros. Ao ser comparado com esses outros empreendimentos, o bar estudado leva vantagem no espaço físico à disposição dos clientes e infraestrutura, principalmente devido aos banheiros bem higienizados. Por outro lado, tem-se como fraqueza o preço praticado, que é o maior entre os bares comparados.

Já no ambiente interno, foram analisados fatores como recursos humanos, processos produtivos, fornecedores, entre outros. Ao realizar esse estudo, foi constatado que o processo de atendimento sofre diversas perdas de informações em suas fases, por mais que seja utilizado um software para automatizar esse processo. Isso gera confusões entre os pedidos do cliente, causando atrasos na produção das porções e até mesmo incertezas no total consumido. No cenário de Recursos Humanos, é evidente a alta rotatividade de funcionários, principalmente nos setores dos garçons e caixas. Isso prejudica muito a formação de boa equipe, desenvolvimento de colaboradores, gestão do conhecimento, atendimento aos clientes e gestão da equipe, além de aumentar os gastos com rescisões e os custos com extras para preencher a

equipe. Outro ponto de melhoria visto foi o atraso de entrega de alguns fornecedores. Os pedidos são feitos com o prazo de um dia para a entrega e ainda assim acontecem casos em que as matérias prima não são entregues, ou então são entregues após o início das atividades do bar. Esse atraso prejudica o planejamento dos colaboradores, principalmente no setor da cozinha, que trabalha com o pré-preparo de pratos e por isso necessita dos produtos o quanto antes possível, e também os clientes, que acabam sendo prejudicados com a falta de produtos para o consumo e ficam insatisfeitos.

#### 4.2.3 Requisitos das partes interessadas

Esta etapa consiste em estabelecer as partes interessadas e suas necessidades. Entende-se como partes interessadas do bar estudado os seguintes grupos de pessoas:

- a) Clientes;
- b) Sócios;
- c) Colaboradores;
- d) Fornecedores;
- e) Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon);
- f) Órgãos legais.

Após mapear e entender quais são as partes interessadas, é necessário identificar quais são os seus requisitos e o que esperam do negócio. O Quadro 3 especifica essas informações.

Quadro 3 - Definição dos requisitos de cada parte interessada

| <b>Parte interessada</b> | <b>Requisito</b>  |
|--------------------------|---|
| Clientes                 | Produto na temperatura ideal para o consumo                     |
|                          | Produto com uma boa apresentação para o consumo                 |
|                          | Intervalo de tempo mínimo entre o pedido e a chegada do produto |
|                          | Local limpo e organizado  |
|                          | Atendimento rápido e preventivo                                 |
|                          | Preço acessível   |
|                          | Agilidade para pagar conta                                      |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Parte interessada</b> | <b>Requisito</b>                                    |
|--------------------------|---|
| Sócios                   | Retorno financeiro                                  |
|                          | Apresentação mensal dos resultados                  |
| Colaboradores            | Remuneração adequada                                |
|                          | Reconhecimento do trabalho feito                    |
| Fornecedores             | Compras regulares                                   |
|                          | Pagamentos em dia                                   |
| Procon                   | Atendimento ao consumidor dentro das leis           |
|                          | Produtos dentro do prazo de validade para o consumo |
| Órgãos legais            | Pagamento de impostos                               |

Fonte: Autoria própria (2017).

Dessa forma, fica claramente exposto as necessidades de cada um dos *stakeholders* da organização.

### 4.3 Projeto do sistema

#### 4.3.1 Definição da política, escopo e objetivos da qualidade

Após mapear os requisitos de todas as partes interessadas da empresa, é necessário criar uma política que garanta o cumprimento desses requisitos e que seja compatível com o propósito da organização, contribuindo para o direcionamento estratégico da organização. Assim, define-se a política de qualidade.

A política de qualidade definida pelo bar em estudo se compromete em conhecer e melhorar todas as atividades exercidas sempre visando o menor custo e a maior qualidade, garantir a satisfação dos clientes e partes interessadas de forma sustentável e desenvolver profissionalmente os colaboradores.

Os objetivos da qualidade da empresa são:

- a) Garantir a posição competitiva no mercado;
- b) Melhorar continuamente os processos;

- c) Fidelizar os clientes internos e externos;
- d) Dar a base necessária para que os funcionários sejam capazes de realizar um bom trabalho.

Para que seja possível mensurar os objetivos e facilitar o acompanhamento do desempenho de cada um, foram escolhidos os indicadores presentes no Quadro 4 para serem monitorados:

Quadro 4 - Indicadores de qualidade

| <b>Indicador</b>  | <b>Unidade</b> | <b>Referência</b> | <b>Cálculo</b>  | <b>Objetivos contemplados</b>  |
|---|----------------|-------------------|---|--|
| Faturamento   | R\$/Mês        | Maior melhor      | Receita bruta de vendas   | Garantir a posição competitiva no mercado  |
| Taxa de investimentos                                   | %              | Maior melhor      | Total de investimentos/Receita bruta                                  | Garantir a posição competitiva no mercado; Melhorar continuamente os processos           |
| <i>Lead time</i> médio para entrega de pedidos          | Minutos        | Menos melhor      | (Horário do término de preparo – Horário de pedido)/Número de pedidos | Melhorar continuamente os processos  |
| Porcentagem de avaliações negativas em relação ao total | %              | Menor melhor      | Número de avaliações negativas/Total de avaliações                    | Fidelizar os clientes internos e externos  |
| Investimento em pessoal                                 | %              | Maior melhor      | Quantia investida em capacitações/Receita líquida                     | Dar a base necessária para que os funcionários sejam capazes de realizar um bom trabalho |

Fonte: Autoria própria (2017).

Se tratando de escopo da qualidade, foi delimitado que apenas o serviço de atendimento ao cliente fará parte do sistema de gestão da qualidade, cabendo aos outros serviços a elaboração de outros projetos para posterior implantação.

#### **4.3.2 Mapeamento dos processos da organização**

Essa etapa consiste no mapeamento e entendimento dos processos da organização para identificar os pontos críticos que devem ser integrados aos processos do sistema de gestão, que por sua vez, serão responsáveis pelo monitoramento e garantia do cumprimento das etapas dos processos e da qualidade.

O processo de atendimento é o processo principal do sistema de gestão da qualidade e contempla as seguintes atividades:

- a) Receber o cliente;
- b) Lançar o pedido no sistema;
- c) Retirar produto no balcão e levar até a mesa do cliente;
- d) Limpar a mesa e recolher os lixos;
- e) Cobrar cliente pelos itens consumidos.

Os garçons são os responsáveis pelas atividades de receber o cliente, lançar o pedido no sistema e limpar a mesa. Os cumins ficam incumbidos de retirar o produto e levar até a mesa do cliente. Por fim, o caixa é quem faz a cobrança dos itens consumidos. A Figura 5 resume esse processo em seus principais elementos.

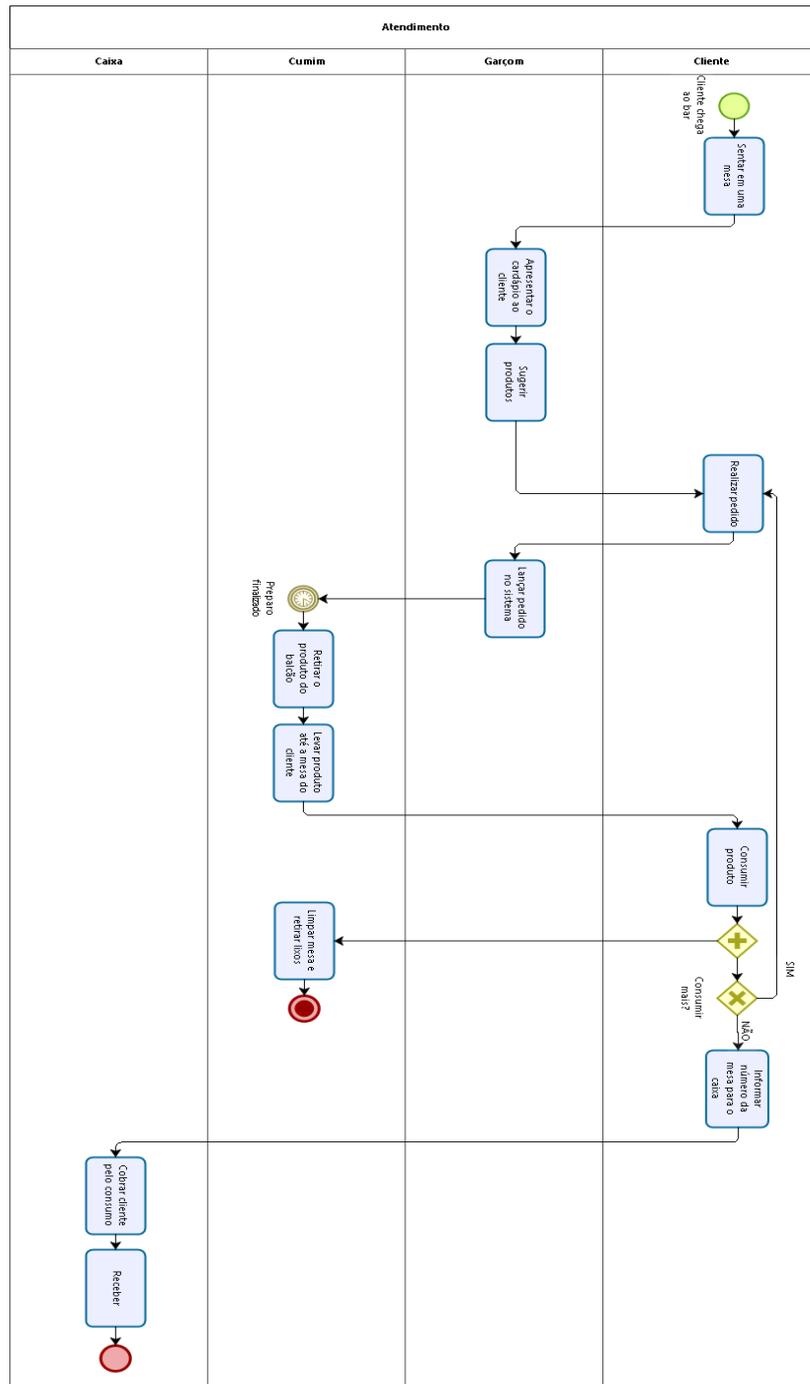
Figura 5 – Visão das características do processo de atendimento.

| Fornecedores  | Entradas  | Processo  | Saídas   | Clientes   |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>•Clientes</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Pedido</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Receber o cliente</li><li>•Lançar o pedido no sistema</li><li>•Retirar produto no balcão e levar até a mesa do cliente</li><li>•Limpar a mesa e recolher os lixos</li><li>•Cobrar cliente pelos itens consumidos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Produto pronto para consumo</li><li>•Pedido lançado no sistema</li><li>•Tempo de produção dentro do esperado</li><li>•Controle do consumo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Clientes</li><li>•Operadores de caixa</li></ul> |

Fonte: Autoria própria (2017).

A Figura 6 ilustra a ordem das atividades e os respectivos executores.

Figura 6 – Mapeamento do processo de atendimento.



Fonte: Autoria própria (2017).

Como suporte a esse processo, tem-se as atividades de reposição de produtos ou matérias-primas para que os colaboradores responsáveis pela execução do processo de negócio não tenham que se destinar à outras atividades, mantendo o *lead time* do processo menor.

#### **4.3.2 Projeto dos processos de gestão da qualidade**

Conhecendo as etapas do processo de atendimento, foi possível desenvolver processos que gerenciem a qualidade do mesmo. Os processos elaborados foram os de gerenciamento da performance do garçom e do tempo de produção.

O primeiro, gerenciamento da performance do garçom, tem como objetivo garantir a melhor experiência de atendimento por partes dos clientes, avaliando os garçons de acordo com as práticas para a excelência do atendimento. As práticas são:

- a) Foco na praça – o garçom deve estar atento somente ao espaço em que lhe foi destinado a atender;
- b) Atendimento preventivo – o garçom deve antecipar o pedido do cliente;
- c) Praça limpa e organizada – o garçom deve manter ordem em sua praça e deixa-la com a melhor aparência possível;
- d) Pontualidade e assiduidade – o garçom deve pontualmente estar em sua praça nos horários que forem determinados.

Dessa forma, o gerente operacional do estabelecimento ficará responsável por avaliar cada garçom ao menos quatro vezes por turno e passar *feedbacks* com pontos de melhoria para que cada indivíduo possa desenvolver mais suas habilidades e aprimorar o atendimento.

O processo de gerenciamento do tempo de produção tem como objetivo medir a espera do pedido, verificando a diferença do lançamento do pedido no sistema até a disposição do pedido para ser entregue ao cliente. Para ser possível identificar esses tempos, os cumins, responsáveis por levar o prato até o cliente, devem anotar na ordem de produção impressa pelo sistema, que já possui cadastrado a hora em que o pedido foi feito, o horário o prato foi retirado do balcão para ser levado ao cliente e deixa-las no balcão. Por fim, o gerente operacional deve

checar, em um intervalo de 2 horas, as ordens de produção e verificar se o intervalo de tempo está aceitável.

## **5. Conclusão**

A necessidade de uma empresa se organizar para conseguir implantar e manter os processos de gestão da qualidade é um ponto forte para a adoção de um sistema de gestão da qualidade. Ele obriga a empresa a ter visão sistêmica e ampliada do negócio tanto internamente como externamente.

Foi realizado um diagnóstico do sistema de gestão da qualidade na empresa em estudo e analisado criticamente os resultados, observando as práticas que necessitavam de mais atenção e desenvolvimento. Essas práticas também foram pontuadas quanto ao seu desempenho e foram estabelecidas metas a se alcançar. Na etapa seguinte foram realizadas análises do ambiente interno e externo da organização, com a ajuda da matriz FOFA para explicitar os resultados, além da identificação dos interesses das partes interessadas e da análise dos riscos. Com bases nesses dados, elaborou-se a política da qualidade, que foi desdobrada em objetivos, mensurada por indicadores e delimitada por um escopo. A partir da estruturação dessas informações, foi possível mapear o processo de negócio que faz parte do escopo, assim como o seu processo de suporte, e elaborar processos de gestão para garantir que os objetivos da qualidade sejam cumpridos.

Com base no exposto, entende-se que o objetivo deste trabalho foi concluído, pois foi feito um diagnóstico da empresa e desenvolvida a estrutura necessária para um sistema de gestão da qualidade dentro das limitações estabelecidas, cabendo à empresa dar o próximo passo que é a implantação da proposta elaborada. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a continuação da implantação do sistema de gestão da qualidade através do treinamento dos colaboradores, auditoria de processos e mensuração dos indicadores.

## **Referências**

**Abrasel - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.** Disponível em: <<http://pr.abrasel.com.br/abrasel>>. Acesso em: Agosto 2017.

**SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Bares e restaurantes:** um setor em expansão. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: Agosto 2017.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão da qualidade e garantia da qualidade - Terminologia.** Rio de Janeiro: [s.n.], 1994.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, NBR ISO 9001.** Rio de Janeiro: [s.n.], 2008.

ANTUNES, L. **IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPRESAS GERENCIADORAS DE OBRAS: ASPECTOS CONCEITUAIS E CARACTERÍSTICAS.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 73. 2008.

APCER. **GUIA DO UTILIZADOR ISO 9001:** 2015. Porto: [s.n.], 2015.

BASTOS, M. V. A. **Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade Laboratório de Tecnologia Automóvel, Lda.** Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, p. 109. 2008.

BOIRAL, O. ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review. **Quality Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 16-37, 2012.

BSI. Mudando da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015: Guia de transição. Disponível em: <<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-BR/Whitepapers/BR-PTBR-iso9001-WP-TransitionGuide9k-PDF.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

CARDOSO, J. C.; LUZ, A. R. Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade. **Revista Arquivo & Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 51-64, 2004.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:** 2015. São Paulo: Atlas, 2016.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total - gestão e sistemas.** São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

FONSECA, L. **ISO 9001:** 2015 Revision. 1st ICEQM-International Conference on Quality Engineering and Management. Portugal: [s.n.]. 2014.

FONSECA, L. From Quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths. **International Journal for Quality Research**, v. 9, n. 1, 2015.

FONSECA, L.; DOMINGUES, J. P. ISO 9001:2015 edition- management, quality and value. **International Journal for Quality Research**, v. 11, p. 149-158, 2017. ISSN 1.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, J. D. **Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade Lismolde 2, Lda.** Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, p. 70. 2008.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil:** mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. São Paulo: Ed. UNESP, 2013.

MARANHÃO, M. **Normalização e certificação da qualidade,** 2011. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com/aulas/NCQ.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

PADILHA, J. K. S.; MEIRA, A. R. O cliente no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso em uma construtora paraibana. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, n. 30, p. 65-80, Setembro 2016. ISSN 2447-9187. Disponível em: <<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/387>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

PALADINI, P. E.; CARVALHO, M. M. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations.** New York: Free Press, 1990.

RODRIGUES, M. V. C. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade.** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 199.

SÁ, J. D. G. **ISO dis 9001: 2015 perspectivas futuras,** 2014. Disponível em: <<https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/newsroom/629>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

SARFIELD, J. **Acetatos de apoio às aulas teóricas de Gestão da Qualidade.** Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto. 2005.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ª. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

VERGARA, M. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WILLIAMS, J. The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process. **Management Research News**, v. 27, n. 1, p. 74-84, 2004.