

**HERBERT RÖTTGERING**

**A importância da função qualidade numa empresa importadora e  
distribuidora de equipamentos e produtos para área  
científica em geral**

São Paulo  
2015

**HERBERT RÖTTGERING**

**A importância da função qualidade numa empresa importadora e  
distribuidora de equipamentos e produtos para área  
científica em geral**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista  
em Gestão e Engenharia da Qualidade.

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo  
2015

**HERBERT RÖTTGERING**

**A importância da função qualidade numa empresa importadora e  
distribuidora de equipamentos e produtos para área  
científica em geral**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista  
em Gestão e Engenharia da Qualidade.

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo  
2015

MBA IEO  
R7481

**DEDALUS - Acervo - EPMN**



31600023167

2734892

**Catalogação-na-publicação**

Röttgering, Herbert

A importância da função qualidade numa empresa importadora e distribuidora de equipamentos e produtos para área científica em geral / H. Röttgering -- São Paulo, 2015.

28 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE - Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Qualidade I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. PECE - Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

Ao meu pai (*in memorian*) e minha mãe,  
que me deram a dádiva de viver e sem eles este momento jamais seria  
concretizado; aos meus filhos, que souberam suportar as minhas várias ausências  
ao longo do curso e durante a elaboração e conclusão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, acima de tudo, por abrir e iluminar meus caminhos e guiar os meus passos;

Aos meus pais, alicerce da minha formação, cultura e caráter, que mesmo nas adversidades foram meus provedores e minha principal fonte de motivação para chegar até aqui e jamais esmorecer diante dos obstáculos da vida;

Aos meus filhos Beatriz e Juergen, que sempre souberam compreender e a suportar as minhas várias ausências;

Aos professores Dr. Adherbal Caminada Netto, Dr. Gilberto Francisco Martha de Souza, Dra. Regina Maria Azevedo, Dra. Larissa Driemeier, Dra. Lydia Lopes, Dr. Marcelo Massarani e Dr. José Aparecido da Silva pelos seus ensinamentos, orientações e discussões, que ora não se limitaram somente ao plano de ensino, mas compartilharam seus conhecimentos, experiências e amizade ao longo do curso;

Aos meus estimados amigos Naira Louro e Victor Ceretti, companheiros inseparáveis que levarei comigo para a vida toda;

À minha amiga Renata Brostel, que com especial dedicação, atenção e carinho foi conselheira e orientadora ao longo da elaboração e conclusão deste trabalho;

Aos meus amigos Rosana Matos e Jefferson Cipriano, cuja dedicação e comprometimento foram ímpares no trabalho que desenvolvemos no 1º. trabalho do curso;

Aos demais colegas que tiveram a sua parcela de contribuição e colaboração ao longo do curso, principalmente nos trabalhos em grupo;

Aos meus irmãos técnicos metalurgistas da Escola SENAI "Nadir Dias de Figueiredo" - turma 1990 e aos amigos do Esquadrão Jäger por todo o incentivo e motivação ao longo do curso, elaboração e conclusão deste trabalho.

"O resultado alcançado não é o limite, pois sempre existirá uma oportunidade de melhoria e evolução, por menor que seja."

(Friederich Röttgering)

## **RESUMO**

Ao longo da evolução do século XX, principalmente no pós-guerra e posteriormente à globalização econômica ocorrida na década de 80, a Qualidade tornou-se uma ferramenta estratégica e um fator de sobrevivência e competitividade, além de ser um meio para a evolução das organizações. Entretanto, existem organizações que ainda não perceberam a necessidade em incorporar a função Qualidade em suas estruturas organizacionais; outras, por sua vez, perceberam a tempo de buscarem recuperação em relação à concorrência e tantas outras jamais perceberão esta necessidade e a importância. Com base nesse contexto, o presente trabalho abordou a importância e respectivas mudanças ocorridas numa organização importadora e distribuidora de equipamentos e produtos para área científica em geral que implantou, em 2012, a função Qualidade em sua estrutura organizacional. A partir da análise dos cenários anteriores e posteriores à incorporação da função Qualidade, foram expostos os desafios, dificuldades, mudanças e impactos que a organização enfrentou no processo de implantação e manutenção da função Qualidade em sua estrutura organizacional, bem como a importância e os benefícios obtidos.

**Palavras-chave:** Função. Qualidade. Importância. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Throughout the evolution of the twentieth century, especially after the war and economic globalization occurred in the 80's, the Quality has become a strategic tool and a factor for survival and competitiveness, as well as being a means to organizations evolution. However, there are organizations that have not yet realized the need to incorporate the Quality function in their organizational structures; others, in turn, realized in time to seek recovery from the competition and so many will never realize this need and importance. Within this context, this study addressed the importance and respective changes in organization importer and distributor of equipment and products for scientific area in general that deployed, in 2012, the Quality function in its organizational structure. From the scenarios analysis before and after the incorporation of the Quality function, the challenges were exposed, difficulties, changes and impacts that the organization faced in the implementation process and maintaining of the Quality function in its organizational structure as well as the importance and benefits obtained.

**Keywords:** Function. Quality. Importance. Competitiveness.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Índice de Satisfação de Clientes.....	26
Gráfico 2 – Índice de Ações Corretivas e Preventivas.....	26
Gráfico 3 – Índice de Não-Conformidades em Auditorias Internas.....	27
Gráfico 4 – Índice de Reclamações e Devoluções de Clientes.....	27
Gráfico 5 – Índice de Qualidade de Produtos e Serviços.....	27
Gráfico 6 – Índice de Comprometimento.....	28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>Certif.</b>	Certificação
<b>IEC</b>	International Electrotechnical Commission
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>NBR</b>	Norma Brasileira
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão da Qualidade
<b>TS</b>	Technical Specification

## LISTA DE SÍMBOLOS

$f_Q$  função Qualidade

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	13
2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
3 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	17
3.1 – Organização e histórico .....	17
3.2 – Atuação de mercado.....	18
3.3 – A função Qualidade na organização .....	18
4 – CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

## 1 – INTRODUÇÃO

Embora muito se tenha falado sobre Qualidade ao longo da evolução do século XX, principalmente após a 2<sup>a</sup>. Guerra Mundial e posteriormente pela globalização econômica ocorrida na década de 80, notadamente a Qualidade se tornou, mas não unicamente, uma ferramenta estratégica e um fator de sobrevivência e competitividade, além de ser um meio para evolução das organizações.

Entretanto, mesmo com a globalização dos mercados e concorrência extremamente competitiva, existem organizações que ainda não perceberam esta necessidade; outras, por sua vez, perceberam a tempo de buscarem recuperação em relação à concorrência e tantas outras jamais perceberão a importância da função Qualidade.

Com base nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar a importância e respectivas mudanças ocorridas numa organização que implantou, em 2012, a função Qualidade em sua estrutura organizacional.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizado um estudo junto a uma organização importadora e distribuidora de equipamentos e produtos para área científica em geral em duas fases distintas, sendo antes e depois da implantação da função Qualidade a fim de evidenciar os desafios, dificuldades, mudanças e impactos que a organização enfrentou no processo de implantação e manutenção da função Qualidade em sua estrutura organizacional, bem como a importância e os benefícios obtidos com a função Qualidade.

## 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Fernandes (2011), durante a década de 90 e principalmente no Brasil, diversos estudos, artigos acadêmicos e meios especializados abordaram as mudanças ocorridas nas organizações de diversos segmentos que implantaram a função Qualidade em sua estrutura organizacional e respectivos programas de gestão de qualidade, uma vez que houve o despertar brasileiro para a Qualidade devido à ampla adoção dos sistemas de gestão da qualidade com base nas normas ISO série 9000 em função do aumento das exigências de mercados e consumidores.

De acordo com Fernandes (2011), para o Brasil esses estudos foram muito importantes, pois foram precursores da mudança de cultura e de comportamento dos empresários brasileiros. À medida que estavam sendo divulgados os sucessos das empresas que adotaram e implantaram os conceitos, a filosofia, a função Qualidade e os programas de gestão da qualidade, as normas ISO série 9000 foram ganhando maior aceitação e adesão no mercado brasileiro, assim como a Qualidade firmou-se como um diferencial de competitividade e excelência.

Entretanto, passados quase 28 anos desde a 1<sup>a</sup>. edição das normas ISO série 9000 em 1987, poucos estudos continuam a relatar as mudanças que ainda ocorrem nas organizações que implantam a função Qualidade em sua estrutura organizacional e respectivos programas de gestão da qualidade nos dias atuais.

A atual norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), com foco em processos de gestão, satisfação do cliente e busca da melhoria contínua, define os requisitos do sistema de gestão da qualidade, porém devido ao seu objetivo e aplicação, não aborda as dificuldades, mudanças, impactos, benefícios, custos e desafios da organização para a implantação e manutenção do sistema de gestão da qualidade.

Todavia, neste trabalho a norma contribui significativamente quanto aos aspectos que podem ser verificados e mensurados em relação às melhorias decorrentes da implantação do sistema de gestão da qualidade na organização em estudo.

Caldas e Hernandez (2001) abordaram as resistências internas que as organizações têm ao implementarem mudanças ou inovações. Entretanto, mesmo nos dias atuais, com a ampla difusão dos conceitos, filosofia e cultura da Qualidade Total, a resistência interna ainda continua sendo uma das principais barreiras à transformação organizacional.

Sob o foco nas resistências internas, os autores supracitados apresentam algumas possíveis origens de resistências internas que a organização em estudo enfrentou no processo de implantação da função Qualidade em sua estrutura organizacional.

Alencar e Guerreiro (2004) investigaram, junto a um grupo de empresas, como estas desenvolveram a sistemática de medição de seus resultados decorrentes da implantação dos programas de qualidade e a importância de mensurar os resultados da qualidade.

Desta forma, além de abordar as metodologias para apuração dos custos da qualidade e do retorno da qualidade, contribui neste trabalho no desenvolvimento de uma sistemática para mensuração dos custos relativos à implantação e manutenção da função Qualidade na organização em estudo.

Alvim e Fantine (2006) esclareceram alguns aspectos sobre questões referentes ao desenvolvimento do Brasil que ainda não tinham a merecida e devida atenção em debate nacional, bem como ampliaram o debate alcançando um público mais amplo na sociedade constituído por formadores de opinião, tais como professores, estudantes, políticos, militares, gerentes, técnicos, empresários, jornalistas, dentre outros.

Além disso, Alvim e Fantine (2006) encorajam a meditação sobre a busca de informações, analogias e dados quanto às estratégias de crescimento econômico dos países que se tornaram ricos (ou estão se tornando) nos últimos 50 anos, a fim de que se possam debater, sob uma nova ótica, os caminhos para uma economia nacional saudável e sustentável para que venham a servir de referência para as próximas décadas.

Com base na abordagem do desenvolvimento, contribuem com este trabalho ao reforçar a decisão estratégica da organização em estudo ao decidir quanto à implantação da função Qualidade em sua estrutura organizacional com o objetivo de tornar-se mais competitiva e sustentável.

Fernandes (2011) faz uma reflexão sobre o quanto o Brasil tem avançado em suas políticas públicas orientadas para a inserção do produto nacional no mercado global. Destaca o grande esforço empreendido internamente para melhoria da infraestrutura de apoio à qualidade, incluindo a tecnologia de gestão e o nível de maturidade brasileira para avanço de questões relacionadas à gestão da qualidade.

Além disso, Fernandes (2011) apresenta os desafios frente ao desenvolvimento tecnológico, escassez de recursos naturais, incertezas científicas e princípios que regem as práticas de gestão empresarial com responsabilidade social, bem como apresenta um resgate histórico do movimento da qualidade no Brasil, com especial destaque quanto aos esforços brasileiros de disponibilizar e manter produtos e serviços com níveis de qualidade que venham a elevar a competitividade brasileira.

Este trabalho abordou os desafios da organização em estudo quanto à manutenção da função Qualidade em sua estrutura organizacional, baseando-se na contribuição de Fernandes (2011).

### 3 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

#### 3.1 – Organização e histórico

A organização utilizada para estudo neste trabalho foi a XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda.

A XYTZ *Scientific*, fundada em 1993, iniciou as suas atividades em Miami, nos EUA, realizando a exportação para o Brasil de um produto utilizado nas análises de qualidade de águas pelas principais empresas de saneamento básico.

Após tornar-se distribuidor exclusivo do produto para análise de águas no Brasil, em 1995 a XYTZ *Scientific* inaugura a sua filial no Brasil, em São Paulo, denominada XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda.

A XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda., em franca expansão de negócios, passa a oferecer para o mercado brasileiro equipamentos, produtos, insumos e consumíveis para laboratórios e área científica em geral das mais renomadas marcas mundiais, tornando-se um fornecedor de referência.

Em 2012 a SPD *International*, grupo multinacional do mesmo segmento e com matriz nos EUA, adquire a XYTZ *Scientific* e XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. com o objetivo de ampliar a sua participação no mercado brasileiro e na América Latina, ao proporcionar uma grande diversidade e maior disponibilização de equipamentos, produtos, insumos e consumíveis específicos para laboratórios e área científica em geral.

A SPD *International*, por razões estratégicas e comerciais, manteve o nome comercial da XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. no mercado brasileiro, pois é uma marca reconhecida como referência e possui representatividade no fornecimento de equipamentos, produtos, insumos e consumíveis para laboratórios e área científica em geral.

### **3.2 – Atuação de mercado**

A XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. atua nos seguintes escopos:

- Microbiologia;
- Padrões e materiais de referência;
- Testes de proficiência;
- Reagentes analíticos;
- Equipamentos laboratoriais.

Dentre os seus clientes, citam-se as principais universidades, institutos, indústrias e empresas nos seguintes segmentos:

- Pesquisa e desenvolvimento científico;
- Farmacêutico;
- Cosmético;
- Alimentício;
- Automobilístico;
- Energia nuclear;
- Saneamento básico e tratamento de águas.

### **3.3 – A função Qualidade na organização**

Após vários anos consecutivos de franco crescimento e expansão comercial no mercado brasileiro, apesar da crise econômica no período de 2008 e 2009, a XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. percebeu que seus Clientes estavam se tornando cada vez mais exigentes quanto a excelência dos produtos e serviços fornecidos, assim como a concorrência estava cada vez mais competitiva.

Desta forma, em meados de 2010 a empresa decide iniciar a implementação de um sistema de gestão da qualidade com base na norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008) visando obter a satisfação de seus Clientes por meio da melhoria contínua dos produtos e serviços.

Porém, anterior à decisão e ao início do processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, a organização não possuía a função Qualidade inserida em sua estrutura organizacional. Devido a este fato, a mesma não dispunha de um profissional especializado, qualificado e dedicado para esta função. Tampouco havia a disseminação da filosofia, conceitos e cultura da Qualidade na organização.

Como consequência, mas não única e exclusiva em virtude da ausência da função e cultura da Qualidade, a empresa enfrentava sérios problemas internos e externos relacionados à qualidade dos seus processos, produtos e serviços, os quais se desdobravam em outros problemas que, por muitas vezes e em sua grande parte, geravam impactos diretos ao Cliente, além de perdas para a própria organização, principalmente de ordem financeira.

Dentre os principais problemas de maior impacto na organização relacionados diretamente à ausência da função Qualidade, podem-se citar:

- Falta de planejamento;
- Postura unicamente reativa e limitada às ações imediatistas de contenção;
- Não-conformidades sendo tratadas indevidamente e sem investigação das causas raízes, para a definição e implementação de ações eficazes;
- Falta de definição e estabelecimento de processos de gestão;
- Ausência de indicadores de desempenho;
- Falhas na gestão dos processos.

Com relação aos impactos diretos ao Cliente, podem-se citar:

- Falta ou falhas das análises críticas quanto às necessidades do Cliente, inclusive em relação aos requisitos específicos do Cliente;
- Não atendimento de requisitos específicos de fornecimento, tais como prazos, padrão de quantidades, tipos de embalagem e documentação de suporte;

- Quebras de qualidade relacionadas aos fornecimentos equivocados de produtos, tais como duplicidade de pedidos, produtos trocados e itens faltantes ou excedentes em relação aos pedidos de compra do Cliente.

Diante dessa condição, a empresa percebeu a necessidade da função Qualidade em sua estrutura organizacional para tratar assuntos internos e externos relacionados à Qualidade, bem como ser responsável por assegurar a implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Dessa forma, a função Qualidade foi inserida na estrutura organizacional por meio da nomeação de um representante, sendo esta função designada ao Gerente Administrativo & Financeiro de forma cumulativa às suas responsabilidades primárias, tornando-se assim Representante da Direção e gestor da Qualidade.

Segundo a norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), o Representante da Direção indicado pela Alta Direção, independente de demais responsabilidades, possui responsabilidade e autoridade perante o sistema de gestão da qualidade para que:

- Seja assegurado o estabelecimento, implementação e manutenção dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- O desempenho e qualquer necessidade de melhoria do sistema de gestão da qualidade sejam relatados à Alta Direção;
- Os requisitos específicos do Cliente sejam conhecidos, entendidos e compreendidos por todos os colaboradores, bem como divulgados em todos os níveis da organização.

Entretanto, devido às particularidades intrínsecas ao segmento de mercado de atuação e da própria empresa, bem como a falta de um conhecimento mais aprofundado em Qualidade por parte da gerência gestora da Qualidade, foi decidido à contratação de uma consultoria, sendo esta a ABC Quality Function Ltda., cujo escopo de serviços contratados focava assessoria, consultoria e auxílio direto no processo de implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade.

Porém, desde o início do processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, que agora completa quase dois anos, vários erros foram cometidos pela organização e pela própria consultoria subcontratada, que culminaram no insucesso de implementação do sistema de gestão da qualidade.

Dentre os erros cometidos, podem-se citar:

- Falta de planejamento;
- Imediatismo quanto à certificação;
- Falta de definição de responsabilidades e autoridades;
- Falta de sensibilização, conscientização e envolvimento de todos os colaboradores e demais partes corresponsáveis e interessadas no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, principalmente gestores;
- Política, metas e objetivos da Qualidade não estavam claramente definidas, destoando da realidade da organização, e não estavam devidamente divulgadas em todos os níveis da organização, bem como não estavam claramente entendidas por todos os colaboradores;
- Mapeamento deficiente dos processos de gestão;
- Falta de definição de indicadores de desempenho de gestão;
- Manual da qualidade, procedimentos mandatórios e demais documentos de suporte, tais como instruções, formulários e registros, estavam mal estabelecidos, além de estarem mal esclarecidos e mal entendidos pelos colaboradores quanto à utilização dos mesmos.

Se, por um lado, a organização cometeu seus erros internos, por outro a consultoria também foi corresponsável pelo fracasso do processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, pois possuía várias divergências conceituais e não desempenhou devidamente o seu papel de orientação.

Dessa forma, couberam para ambos na mesma proporção, a responsabilidade pelo insucesso na implementação do sistema de gestão da qualidade.

Apesar do insucesso, a empresa não desistiu em manter a função Qualidade em sua estrutura organizacional, bem como em implementar e certificar o sistema de gestão da qualidade. Sendo assim, em 2012 a empresa decidiu contratar um profissional com a devida competência em formação acadêmica, qualificações, experiência e habilidades para tal desafio.

Sob a orientação de profissionais especializados na área de recursos humanos, recrutamento e seleção, foram definidos os requisitos mínimos mandatórios para a contratação do profissional para exercer a função Qualidade, dentre os quais se destacam:

- Formação nível superior (cursando ou completa), preferencialmente em Tecnologia em Gestão da Qualidade ou áreas correlatas a Engenharia;
- Qualificação como Auditor Interno com base na norma NBR ISO/IEC 19011:2012 e cursos de interpretação nos requisitos das normas NBR ISO 9001:2008 ou NBR ISO/TS 16949:2009;
- Experiência de dois a três anos em implementação e gestão de sistemas da qualidade com base nas normas NBR ISO 9001:2008 ou NBR ISO/TS 16949:2009, preferencialmente no segmento farmacêutico ou automotivo;
- Habilidades voltadas a planejamento, organização, visão sistêmica, bom relacionamento interpessoal e interdepartamental, além de boa fluência escrita e verbal.

Com base nos requisitos mandatórios acima citados, foi contratado um profissional especializado, qualificado e dedicado para a função Qualidade, assumindo o cargo de Coordenador da Qualidade e sendo indicado e nomeado pela Alta Direção da empresa como Representante da Direção.

O profissional contratado para a função Qualidade possui as seguintes competências:

- Formação: Pós-graduando MBA-USP em Gestão e Engenharia da Qualidade pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Tecnólogo em Gestão da Qualidade pela FATEF - Faculdade de

Tecnologia Fundetec e Técnico Metalurgista pela Escola SENAI “Nadir Dias de Figueiredo”;

- Qualificação: Auditor Interno certificado com base na norma NBR ISO/IEC 19011:2012, com curso de interpretação de requisitos nas normas NBR ISO 9001:2008 e NBR ISO/TS 16949:2009;
- Experiência: desde 1993 tem atuado no segmento automotivo em posições e cargos de gerenciamento, supervisão e coordenação em departamentos de Qualidade com foco em sistemas de gestão da qualidade, garantia e planejamento da qualidade, desempenhando inclusive a função de Representante da Direção na coordenação e condução de processos de implementação, certificação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade com base nas normas NBR ISO 9001 e NBR ISO/TS 16949;
- Habilidades: possui visão sistêmica, domínio das técnicas de planejamento, organização, bom relacionamento interpessoal e interdepartamental e boa fluência escrita e verbal.

De acordo com acima exposto, e tendo agora um profissional com a devida competência e dedicação exclusiva à função Qualidade, a empresa retomou o seu foco para o estabelecimento definitivo da função Qualidade na sua estrutura organizacional, além da implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade.

Inicialmente, a primeira ação tomada pela função Qualidade foi rescindir o contrato de prestação de serviços da consultoria e a exclusão total do sistema de gestão da qualidade existente, uma vez que havia muitas falhas em sua estruturação, inclusive de ordem conceitual, as quais estavam interferindo diretamente no atendimento aos requisitos do sistema de gestão da qualidade e na inviabilidade de operacionalização do sistema.

Após isto, foi elaborado um planejamento com datas e responsáveis devidamente definidos para cada etapa do processo de implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade, sendo prevista a certificação no

prazo de um ano a partir da data de aprovação do planejamento pela Alta Direção da empresa.

O planejamento para a implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade contempla as seguintes etapas envolvendo definição, estabelecimento, implementação e divulgação, conforme aplicável:

- Política da Qualidade;
- Metas e Objetivos da Qualidade;
- Mapeamento de Processos de Gestão;
- Indicadores de Processos de Gestão;
- Manual da Qualidade, Procedimentos Mandatórios, Formulários e demais documentos de suporte;
- Auditoria Interna;
- Análise Crítica da Direção;
- Pré-Auditoria de Certificação;
- Auditoria de Certificação.

Entretanto, devido ao impacto negativo gerado pelo insucesso na primeira tentativa de implementação do sistema de gestão da qualidade, foi necessário realizar um treinamento motivacional de sensibilização e conscientização voltadas para a Qualidade em todos os níveis da organização e para todos os colaboradores.

Este treinamento foi de suma importância, pois foi externada pelos colaboradores a insatisfação quanto a condução do processo inicial de implementação do sistema de gestão da qualidade, além da exposição dos problemas comportamentais e organizacionais existentes na empresa. Desta maneira, os devidos cuidados foram tomados para que todos os colaboradores fossem envolvidos e que estes se comprometessesem em colaborar com a implementação do sistema de gestão da qualidade, uma vez que a Qualidade é feita por pessoas.

Uma vez tendo a aceitação, envolvimento e o comprometimento por parte dos colaboradores neste desafio, o passo seguinte foi à execução do planejamento de

implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade, cujo processo foi concluído com sucesso em agosto de 2013, o que resultou na recomendação da empresa à certificação ISO 9001 por um organismo acreditador de terceira parte.

O resultado foi conquistado com a participação de todos os colaboradores, pois cooperaram do início ao fim por meio de sugestões e críticas construtivas ao sistema de gestão da qualidade, além da participação ativa no mapeamento dos processos de gestão e na investigação das causas raízes de não-conformidades, contribuindo para a definição e implementação de ações eficazes que eliminaram a reincidência de muitas não-conformidades.

Desta forma, a importância da função Qualidade na organização ficou plenamente evidente e justificada, sendo inserida no organograma numa posição independente em relação aos interesses de produtividade, financeiros, de faturamento, entrega e demais processos de gestão, tendo subordinação direta à Diretoria Geral, fazendo parte da Alta Direção.

Após a certificação bem sucedida do sistema de gestão da qualidade, a função Qualidade ampliou a sua extensão de atuação e influência, sendo incorporadas além das atribuições e responsabilidades próprias da Qualidade, atividades como:

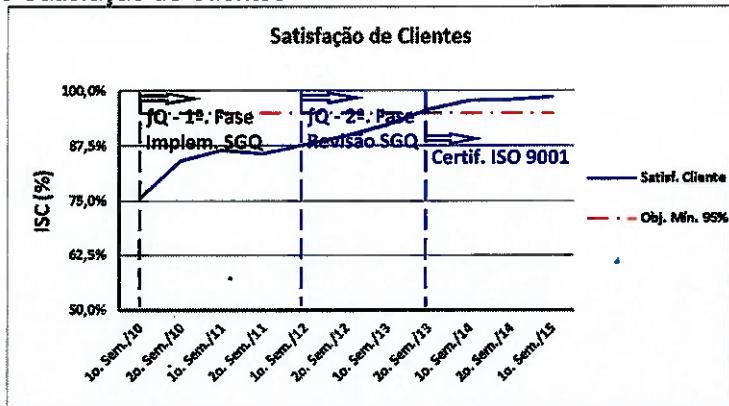
- Monitoramento dos indicadores de desempenho;
- Serviço de atendimento ao Cliente;
- Controle de documentos corporativos, licenças e autorizações;
- Assuntos regulatórios e controle de produtos controlados.

A função Qualidade na organização, por meio de treinamentos contínuos nos processos de gestão e reciclagem de conceitos, conseguiu disseminar a filosofia e cultura da Qualidade por toda a organização e em todos os níveis.

Como resultado da incorporação dos conceitos, filosofia e cultura da Qualidade pela organização, podem-se citar os seguintes aspectos:

- Maior preocupação e maiores esforços na busca da satisfação do Cliente, conforme mostra o Gráfico 1;

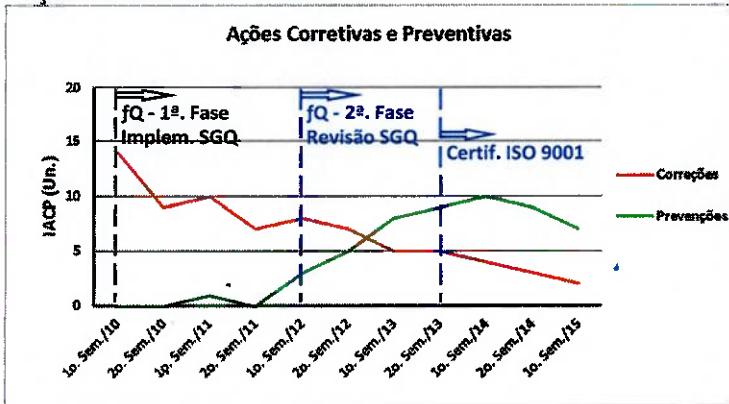
Gráfico 1 – Índice de Satisfação de Clientes



Fonte: XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. Elaboração: Röttgering (2015)

- Postura preventiva em relação aos problemas potenciais, principalmente àqueles que possam impactar diretamente na satisfação do Cliente, conforme mostra o Gráfico 2;

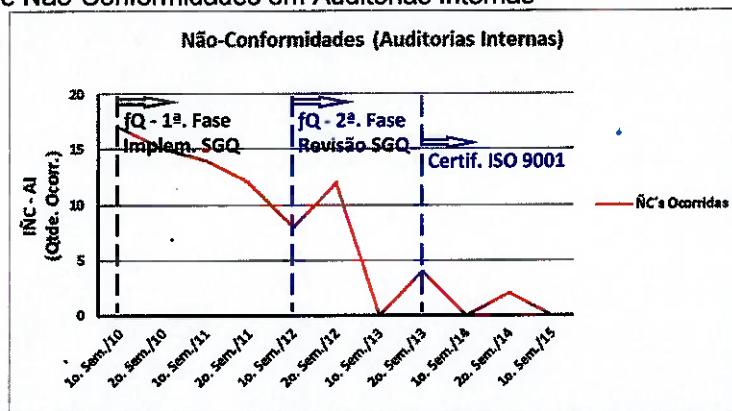
Gráfico 2 – Índice de Ações Corretivas e Preventivas



Fonte: XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. Elaboração: Röttgering (2015)

- Maior domínio dos processos de gestão, gerando uniformidade e padronização das atividades com menos desvios, conforme mostra o Gráfico 3;

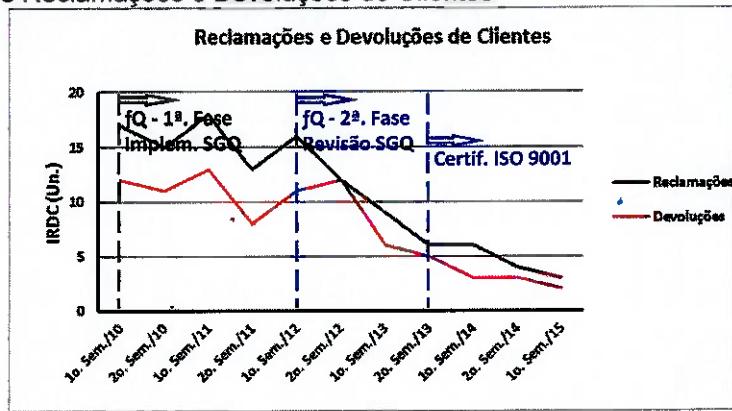
Gráfico 3 – Índice de Não-Conformidades em Auditorias Internas



Fonte: XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. Elaboração: Röttgering (2015)

- Redução de reclamações e devoluções de Clientes, conforme mostra o Gráfico 4;

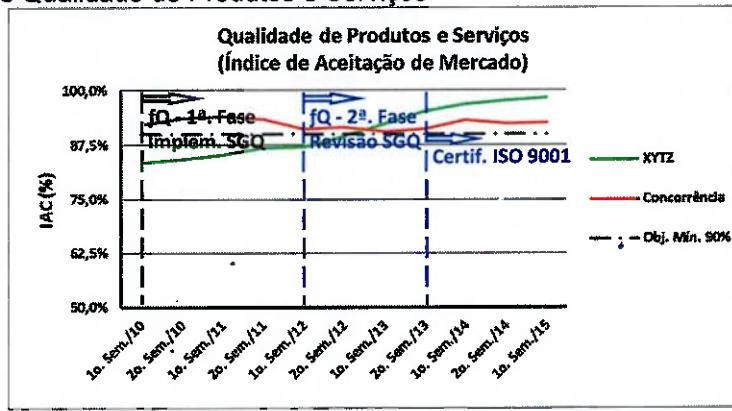
Gráfico 4 – Índice de Reclamações e Devoluções de Clientes



Fonte: XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. Elaboração: Röttgering (2015)

- Melhoria nos produtos e serviços fornecidos, conforme mostra o Gráfico 5 quanto a aceitação de mercado;

Gráfico 5 – Índice de Qualidade de Produtos e Serviços



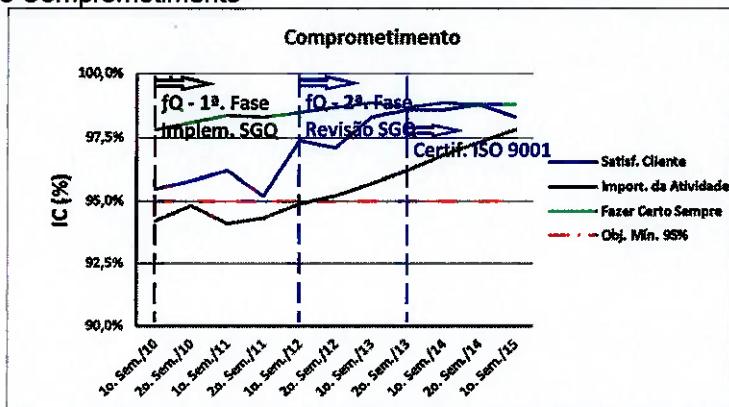
Fonte: XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. Elaboração: Röttgering (2015)

- Utilização racionalizada de tempo e recursos, principalmente financeiros.

Portanto, para a empresa XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda., a incorporação da função Qualidade na estrutura organizacional foi de suma importância, pois além de promover mudanças em sua cultura organizacional, conferiu maior competitividade em seu segmento de atuação devido aos seguintes aspectos básicos:

- Maior comprometimento e preocupação por parte dos colaboradores em atender o Cliente de forma certa e da primeira vez, conforme mostra o Gráfico 6;

Gráfico 6 – Índice de Comprometimento



Fonte: XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. Elaboração: Röttgering (2015)

- Maior e melhor desempenho de suas atividades, uma vez que os processos de gestão tornaram-se mais robustos, uniformes e padronizados, gerando menos desvios conforme mostra o Gráfico 3;
- Postura preventiva em relação aos problemas potenciais, conforme mostra o Gráfico 2.

#### 4 – CONCLUSÃO

Este trabalho aborda a importância da função Qualidade em uma empresa importadora e distribuidora de equipamentos e produtos para área científica em geral.

A organização XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda., apesar de possuir uma estrutura organizacional definida para o desempenho eficaz e eficiente de suas atividades, possuía ausência da função Qualidade em sua estrutura. Desta forma, se mostrou uma oportunidade para estudo de caso, pois é comum que empresas estruturadas possuam a função Qualidade, independente de segmento.

Inicialmente, foi realizado um levantamento dos problemas de qualidade e as implicações que envolviam a ausência da função Qualidade na organização. Erros cometidos pela Alta Direção no início da incorporação da função Qualidade culminaram no insucesso de implementação do sistema de gestão da qualidade.

Desta forma, ações foram adotadas e por meio de gráficos se evidenciam a evolução da organização e certificação do sistema de gestão da qualidade, após a devida incorporação da função Qualidade pela empresa.

Ao incorporar a função Qualidade, foram disseminados os conceitos, filosofia e cultura da Qualidade pela organização como um todo.

Atualmente, por meio de postura preventiva em relação aos problemas potenciais, os colaboradores têm maior preocupação na busca da satisfação do Cliente e se esforçam para obterem maior domínio dos processos, redução de perdas geradas por reclamações e devoluções de Clientes e melhoria nos produtos e serviços fornecidos.

Portanto, a função Qualidade para a empresa XYTZ Comércio de Produtos para Laboratório Ltda. se mostra importante em sua estrutura, pois além de ser uma ferramenta estratégica, é um meio para evolução e melhoria da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, se recomenda abordar estudos que englobam planejamento, aspectos comportamentais e clima organizacional na incorporação da função Qualidade pelas organizações, pois são fatores importantes nos processos de mudanças que impactam na formação da cultura organizacional e na consolidação dos conceitos, filosofia e cultura da Qualidade.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9001. **Sistema de gestão da qualidade - Requisitos.** Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. NBR ISO/IEC 19011. **Diretrizes para auditoria de sistema de gestão.** Rio de Janeiro, 2012.

ALENCAR, R. C. de; GUERREIRO, R. A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 07 – 23, junho 2004. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000400001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400001). Acesso em: 28 jan. 2015.

ALVIM, C. F.; FANTINE, J. Um modelo para o desenvolvimento nacional. **Revista Economia e Energia**, Rio de Janeiro, n. 57, p. 2-39, agosto-setembro 2006. Disponível em:  
[http://www.ecen.com/eee57/eee57p/um\\_modelo\\_de\\_desenvolvimento\\_nacional.htm](http://www.ecen.com/eee57/eee57p/um_modelo_de_desenvolvimento_nacional.htm). Acesso em: 23 jan. 2015.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. da C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abril-junho 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04>. Acesso em: 15 mai. 2015.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil.** São Paulo: Essential Idea, 2011. 155 p. Disponível em:  
[http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro\\_Qualidade.pdf](http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf). Acesso em: 28 jan. 2015.