

AS FERRAMENTAS DO CONTROLE DE QUALIDADE EM CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTIVOS

Zaíra Karol Pereira da Silva¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido com a visão de transmitir aos leitores a importância das ferramentas do controle de qualidade no mundo dos veículos automotivos analisando e avaliando todos os processos de controle realizado para que sejam estabelecidas, desenvolvidas e atingidas as metas desejadas dentro de um universo estratégico assegurando os resultados junto à satisfação do cliente que é um dos pilares que sustenta a estabilidade da empresa. Inicialmente a qualidade surgiu com foco apenas no produto final, no período após a segunda guerra mundial teve o seu desenvolvimento e nos últimos anos tornou-se ponto crucial durante a execução dos processos que passaram a ser auditados e analisados de forma estrutural dentro de um contexto muito mais amplo para satisfazer o cliente e atingir resultados.

Palavras- chaves: Ferramentas de controle. Processo. Qualidade. Satisfação dos clientes.

TOOLS OF QUALITY CONTROL IN MOTOR VEHICLE DEALERSHIP

ABSTRACT

This article was developed with a view to convey to readers the importance of quality control tools in the world of automotive analyzing and evaluating all control processes that are carried out to established, developed and achieved the desired goals within a strategic universe ensuring the results with the customer satisfaction that is a pillar that supports the stability of the company. Initially the quality appeared to focus solely on the final product in the period after World War II had its development and in recent years has become crucial point during the execution of processes that began to be audited and analyzed within a structural context much wider to satisfy the customer and achieve results.

Key words: Control tools. Process. Quality. Customer satisfaction.

¹ Administradora formada pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN. Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios. E-mail: zairakarol@yahoo.com.br

² Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UNP e UNI-RN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

1. Considerações iniciais

O mundo das concessionárias automotivas cada vez mais exige a construção de diferenciais para clientes e sociedade nesse ambiente de elevada concorrência. A busca incessante no que chamamos hoje de “diferenciais positivos” e melhoria contínua exige das empresas a construção e/ou foco nas ferramentas disponibilizadas com objetivo de aperfeiçoar resultados contribuindo para a melhoria dos processos baseando-se nas ferramentas inovadoras.

A qualidade sempre esteve presente nas organizações, primeiramente na verificação de erros e reparo, pois até por volta da metade do século XX qualidade era apenas um pré requisito associada à definição de conformidade e às especificações, com o passar dos tempos a qualidade ganha foco na visão de satisfazer o cliente e passa a ser um diferencial gerenciado de acordo com as necessidades de mercado.

A percepção do cliente segundo Kaplan e Norton (2004, p. 112) é “a essência de qualquer estratégia de negócios é a proposição de valor para o cliente, a qual descreve uma combinação única de atributos de produtos e serviços, de relacionamento com clientes e de imagem corporativa”.

Nesse contexto surge a visão de que o conceito de qualidade era fundamental para o posicionamento estratégico, assim Costa (2005, p.54) define Gestão Estratégica como sendo “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”.

Todos esses conceitos enfatizam claramente a necessidade de satisfazer o cliente, deve-se entender ainda que todos os processos são determinados por controle que envolvem todos os segmentos de organizações, assim, o termo qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os “stakeholders” (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa.

No mundo dos veículos quando fala-se em qualidade paralelamente remete-se ao sistema Toyota de gestão, pois o termo qualidade surgiu no Japão logo após a segunda guerra mundial quando o país encontrava-se pobre precisando retomar suas forças e colocar-se no topo econômico.

Os produtos japoneses eram conhecidos como produtos de baixa qualidade e para reverter essa situação no momento de crise diversas empresas (Toyota, Sony, Honda, entre outras) fizeram a utilização de seus únicos recursos existentes – pessoas – e assim as empresas dedicaram a construção de novos ideais e ao contrário das empresas americanas posicionaram-se de forma diferente.

A Toyota no ramo de veículos foi a pioneira, seu modelo tornou-se referencia de mercado, um dos pontos que pode ser destacado claramente é que a Toyota produzia conforme a necessidade e o que antes era medido por amostragem passou a ser medido processo por processo deixando de lado o conceito de que qualidade estava inserida apenas no produto final tornando-se requisito obrigatório para o sucesso de sua empresa.

De acordo com Taiichi Ohno *apud* Wikipédia (1988):

Os valores sociais mudaram. Agora, não podemos vender nossos produtos a não ser que nos coloquemos dentro dos corações de nossos consumidores, cada um dos quais tem conceitos e gostos diferentes. Hoje, o mundo industrial foi forçado a dominar de verdade o sistema de produção múltiplo, em pequenas quantidades.

A transformação desse diferencial competitivo trouxe praticas que contribuía para a identificação e eliminação de desperdícios além da busca incessante por melhor qualidade, redução de custos e agilidade em atender os interesses dos clientes. Apesar de ser considerado um paradigma, esse sistema surgiu de outro modelo já existente na fábrica da Ford, que era a unidade mais eficiente e complexa do mundo. De uma forma ampla, essas práticas de sistema trouxeram a melhoria da qualidade dentro de um sistema. Um dos principais requisitos de busca para o sucesso diante da crise era a busca da melhoria contínua conforme está descrito na figura a seguir:



Figura 1: Modelo Toyota

Fonte: <http://marcelojusta.blogspot.com.br/2010/09/33-manufatura-enxuta-lean-manufacturing.html>

Assim o Japão começou a despontar quebrando paradigmas sobre qualidade nos produtos e construindo o que após alguns longos anos tornaria-se referencia para outras empresas.

Construir diferenciais para que se alcance a satisfação dos clientes desde a produção ao atendimento nada mais é que analisar processo por processo através das ferramentas do controle de qualidade para que as organizações alcancem a eficácia desejada.

2. Função controle e a gestão eficaz

Toda organização para manter a sua continuidade visa através de processos o controle interno de todas as suas atividades que, quando aplicadas, detectam qualquer irregularidade.

Geralmente os monitoramentos desses processos estão centrados em três preocupações que é a medição, a avaliação e o controle, pois o foco nessas

atividades trazem um resultado eficaz alavancando o rendimento da organização no que diz respeito ao propósito dos objetivos traçados além de manter através de diversas ferramentas o controle contínuo da organização.

Para obter uma gestão eficaz dentro da organização é preciso que o controle (*controller*) acompanhe todo o desempenho e oriente sobre as decisões a serem tomadas dentro dos padrões desejados evitando inconformidades.

Para Floriano; Lozecki (2006, p.2):

O processo do controle tem a função de regular as operações a padrões pré-estabelecidos, e sua ação depende de informações recebidas, que permitem a oportunidade de ação corretiva. Dessa maneira, este mecanismo deve ser definido de acordo com os resultados que se pretende obter a partir dos objetivos, planos, políticas, organogramas, procedimentos, etc. e envolve uma comparação com padrões previamente estabelecidos para permitir a tomada de ação corretiva quando um desvio inaceitável ocorrer.

Para manter uma gestão eficaz dentro da organização é necessário focar na execução de fato do que se foi planejado conduzindo tudo o que foi traçado além de envolver toda a equipe de forma ativa e participativa.

2.1 Conceito de controle

Sob o ponto de vista universal o conceito de controle serve para que as coisas funcionem no tempo certo e na maneira certa, em síntese, está relacionado a diversas conotações desde ao sentido de regular, frear, até verificar e corrigir.

Do ponto de vista organizacional o controle é umas das funções que compõe o processo administrativo como o planejamento, organização e direção, assim, o controle total é o acompanhamento sistêmico e metódico dos processos produtivos.

Chiavenato (2006, p.446) define controle como sendo “o processo pelo qual são fornecidas as informações e retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas”.

2.2 Processo controle

Dessa forma, o processo controle visa estabelecer objetivos para serem alcançados mantendo os padrões de qualidade da organização, esse padrão tem como propósito manter o nível da empresa tornando-se referência.

O processo controle determina normas a serem seguidas e compreendidas por quem executa, esses padrões dependem diretamente dos objetivos que serão atingidos e podem ser tangíveis ou intangíveis.

Segundo Chiavenato (2006) diversos padrões podem ser utilizados para atingir os recursos da empresa, tais como: padrões de qualidade, quantidade, tempo, entre outros.

Chiavenato (2005, p. 515) define o seguinte:

O processo de controle apresenta quatro etapas ou fases, a saber: estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho; avaliação ou mensuração do desempenho atual; comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos; tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

O controle é um modelo gerencial cíclico que tem como meta administrar mecanismos que possam trazer a satisfação nas necessidades das pessoas de maneira contínua.

Dentro do processo controle pode-se citar, baseado no modelo japonês Kaizen, o ciclo PDCA um dos planos mais ágeis e claro adotados em muitas das organizações para atingir resultados dentro de um sistema de gestão, esse ciclo torna de forma gradual e contínua produtos e serviços eficientes.

O PDCA foi idealizado por Shewhart e divulgado por Deming são as iniciais das palavras inglesas plan, do, check, e action, que significam planejar, fazer, verificar e agir (corretivamente), respectivamente.



Figura 2: Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.bwsconsultoria.com/artigos/melhoria-continua-e-o-ciclo-pdca>

Conforme a figura acima mencionada tem-se o seguinte:

- **Plan** (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema, observar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema), analisar o processo (descobrir as causas) e elaborar um plano de ação.
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado por meio de KPIs (Key Performance Indicator) objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- **Action** (ação): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

2.3 Tipos de controle

O controle é um processo essencialmente regulatório e tem suas variáveis como tamanho, cultura, hierarquia dependendo de cada empresa.

Diante disso, em termos de nível de atuação dentro da organização existem os seguintes tipos de planejamento:

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Orientado ao macroambiente. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Orientado ao microambiente. Aborda cada operação em separado.

Figura 3: Níveis organizacionais

Fonte: <http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=335>

- Planejamento Estratégico – Visa o futuro está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.

- Planejamento Tático – Tem o foco no médio prazo, enfatiza as atividades correntes dos departamentos da organização (planos de produção, financeiros, de marketing e de recursos humanos).

- Planejamento Operacional - Focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Está voltado para a otimização e maximização dos resultados.

Todos estes processos trabalham interligados conforme descreve a figura a seguir:

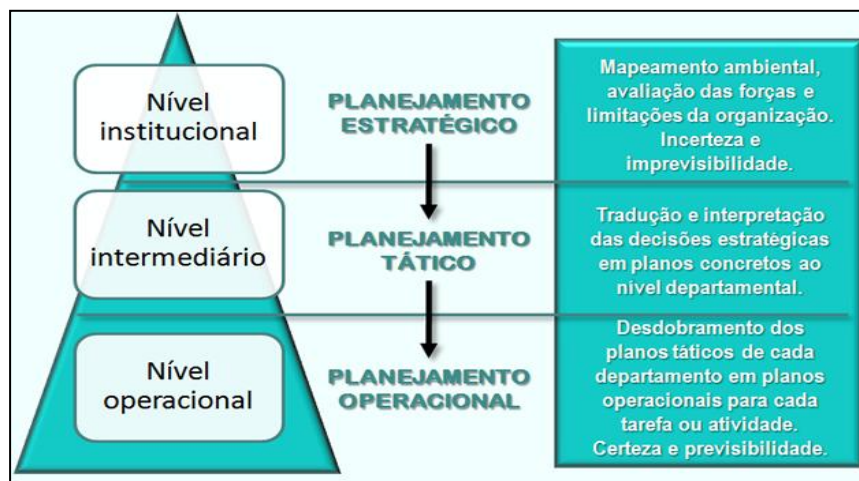


Figura 4: Processos controle interligados

Fonte: <http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=335>

A integração desses processos nada mais é que a composição de um sistema regulatório que a empresa visualiza conforme as suas variáveis viabilizando alcançar adequadamente os resultados específicos sem que exista caos, sem esse sistema a empresa seria aleatória, sem rumo.

2.4 Importância do controle

Visualiza-se claramente que o controle tem um papel de extrema importância dentro da organização analisado estrategicamente, com o acompanhamento e execução dos processos é possível desenvolver a empresa possibilitando resultados positivos e tornando-se competitivo diante das mudanças constantes que existem no mercado.

Um controle bem conduzido traz maior credibilidade para os clientes, a empresa ganha posicionamento de mercado e atinge a eficácia nos resultados.

Segundo Andrade, Amboni (2010, p.233):

O controle colabora para a execução da estratégia da organização, e por esse motivo, é uma das forças fundamentais que mantêm a organização em pé,..., ele representa a viga mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas e ter certeza que as diretrizes fornecidas pela organização estão sendo seguidas.

3. Gestão da qualidade

A gestão da qualidade teoricamente teve suas origens no Japão, logo após a segunda guerra mundial em que o país tinha necessidade de reergue-se. Esse período trouxe novas dimensões e planejamento para organização das empresas em níveis técnicos, econômicos e culturais, basicamente todas essas mudanças tinham como objetivo a sobrevivência das empresas.

No período pós guerra foram surgindo alguns mestres tais como Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaun e Kauro Ishikawa que tiveram os seus princípios disseminados construindo um conjunto de características concretas ou abstratas, intrínsecas ou extrínsecas fazendo surgir a visão fundamental para o posicionamento estratégico das empresas perante o mercado.

Posteriormente esse conceito foi evoluindo para a satisfação do cliente.

3.1 Conceito de qualidade

A qualidade obteve a evolução para a satisfação do cliente e passou a fazer parte do processo tornando-se fundamental para o desenvolvimento das melhorias existentes dentro da empresa. Oportunamente a qualidade foi inserida para que fosse possível obter a melhoria dos produtos e serviços das empresas, buscando a satisfação do cliente e não só melhoria na produtividade.

Dessa forma Falconi sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Pode-se ainda definir qualidade como sendo segundo Feigenbaum (1994, p. 68) “a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção, manutenção, dinheiro, gerência, pessoas, motivação, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”.

Juran (1988, p. 63) afirma que: “a qualidade está adequada ao uso, pois o cliente e a qualidade estão intimamente relacionados”, conforme a figura a seguir:

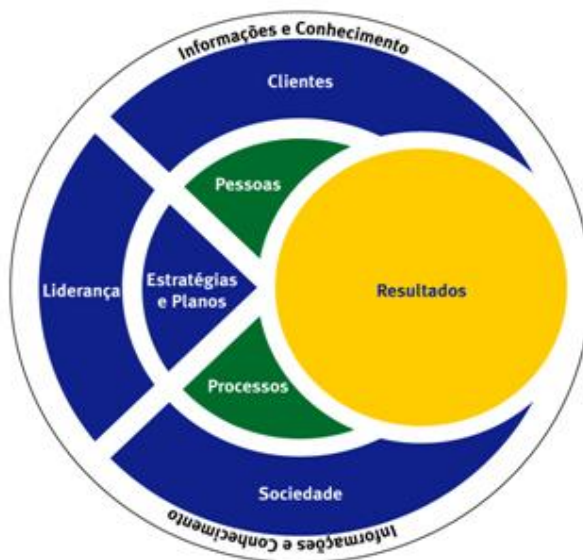


Figura 5: Sistema de qualidade

Fonte: http://www.captarempregos.com.br/marcelo/palestras_gqt.php

Dessa forma verifica-se claramente que todos os aspectos estão interligados com um único enfoque que é a busca da melhoria na qualidade

(processos) e resultados, pois assim a empresa sobrevive entendendo de forma mais ampla todos os fatores seja ele interno (preocupação com a qualidade do produto) ou externo (preocupação com a prestação do serviço ao cliente).

3.2 Controle de qualidade

César (2011, p.12) afirma que “as empresas hoje precisam reconhecer através da política e ações que fazer qualidade é buscar a satisfação dos clientes em primeiro lugar”.

Para esse objetivo ser atingido é preciso à prática do Controle da Qualidade Total (Total Quality Control – TQC), trata-se de um sistema de melhoria que destaca os procedimentos e processos a serem trabalhados por uma organização, anteriormente, esse sistema era visto apenas como um controle para detectar falhas na produção dos produtos, com o passar do tempo foi inserido em todas as fases da produção ampliando a sua busca para a satisfação do cliente, assim é preciso localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema não volte a ocorrer e como base para análise desses fatores existem diversas ferramentas que auxiliam nesse processo.

3.3 Ferramentas do controle de qualidade

As ferramentas do controle de qualidade é total e fundamental importância para a execução correta dos processos, para isso é primordial a participação das pessoas em sua implantação e execução.

Em um contexto mais amplo pode-se destacar algumas ferramentas, tais como:

- Diagrama de pareto:

Originário dos estudos de um italiano economista chamado Pareto, a ferramenta tem como objetivo estabelecer a relação entre ação/benefício priorizando a ordenação de onde os problemas serão sanados.

Conhecido ainda como curva ABC ou lei 20/80 em termos práticos pode-se dizer que 20% do tempo gasto com itens importantes são responsáveis por 80% dos resultados conforme figura a seguir:



Figura 6: Gráfico de Pareto

Fonte: <http://memorizacao.blogspot.com.br/2010/09/analise-de-pareto.html>

- Diagramas de Causa e efeito

Desenvolvido por Ishikawa também conhecido como espinha de peixe é uma ferramenta gráfica bastante utilizada em ambientes industriais que objetiva analisar de forma bem genérica os problemas organizacionais.

O diagrama possibilita a partir de um “brainstorming” que sejam estruturados todos os fatores que causam os problemas ou oportunidades de melhoria e o seu efeito. Na figura a seguir visualiza-se melhor a aplicação deste método.

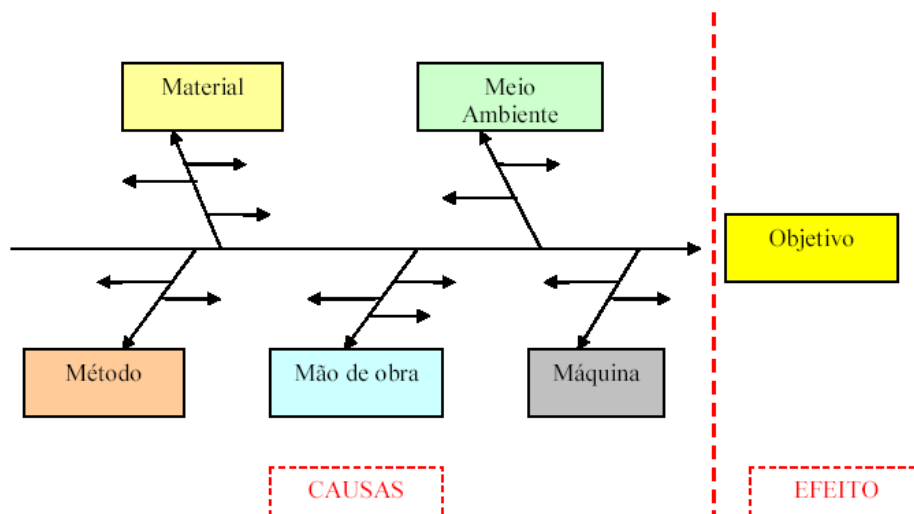


Figura 7: Diagrama de causa e efeito de Ishikawa

Fonte: <http://www.portaladm.adm.br/fg/fg11.htm>

- Fluxogramas

É bem utilizado nos diferentes elementos do processo apresentando a transição das informações. Vergueiro (2002, p.53) define fluxograma como sendo:

Um instrumento gráfico bastante utilizado na área de organização e métodos. Nesse campo, destina-se de uma maneira geral, ao estudo de rotinas administrativas, visando permitir a identificação da real necessidade

de cada uma delas e as implicações decorrentes de sua alteração sob o ponto de vista de melhoria da qualidade do serviço ou produto.

Pode-se ainda citar como ferramentas as folhas de verificação (checklists), o histograma, estratificação e o diagrama de dispersão, também aplicáveis a organização todos estes colaborando para a gestão ao longo do processo auxiliando a gerência a alinhar e tomar decisões baseados em fatos e números.

4. A importância da gestão do controle da qualidade em serviços de concessionárias

Quando se remete ao termo de qualidade diretamente estamos falando de satisfação com o cliente, atualmente no mercado automobilístico vivencia-se uma era que, existem inúmeras opções de modelos e marcas que visam atender além do gosto do consumidor.

Altamente competitivo o mercado de concessionárias precisa satisfazer os seus clientes cada vez mais exigentes, para isso é necessário oferecer produtos e serviços de alta qualidade que é um dos grandes diferenciais competitivos, além do atendimento.

De acordo com o Senac (p.15, 2005):

Paralelamente à satisfação do cliente está a satisfação das necessidades da empresa, tanto do empresário quanto dos profissionais que nela trabalham. Ao buscar a qualidade, a empresa precisa dar atenção aos funcionários, além de ter em vista a produtividade e, como resultado, o lucro. Nenhuma empresa sobrevive sem lucro. Por isso dizemos que qualidade e produtividade devem andar juntas para que o sucesso de um negócio se mantenha.

Esse sucesso é um dos principais desafios das organizações atrair clientes e produzir lucros, para isso é preciso utilizar de vários pontos de interação entre cliente e empresa para envolvê-los nesse processo, uma das oportunidades é oferecer um excelente atendimento, ou seja, atender suas necessidades dentro de um padrão da qualidade.

Nota-se que a qualidade é medida de acordo com a relação de diversificação, estas por sua vez, podem ser intangíveis e heterogêneas.

Intangíveis quando existir relação direta entre cliente e processo, o cliente vivenciando o que possui, avaliando o resultado de sua qualidade e

heterogeneidade variando de acordo com o consumidor, cada um com sua exigência.

Na figura a seguir pode-se visualizar claramente a importância da qualidade dentro de um processo de compra.

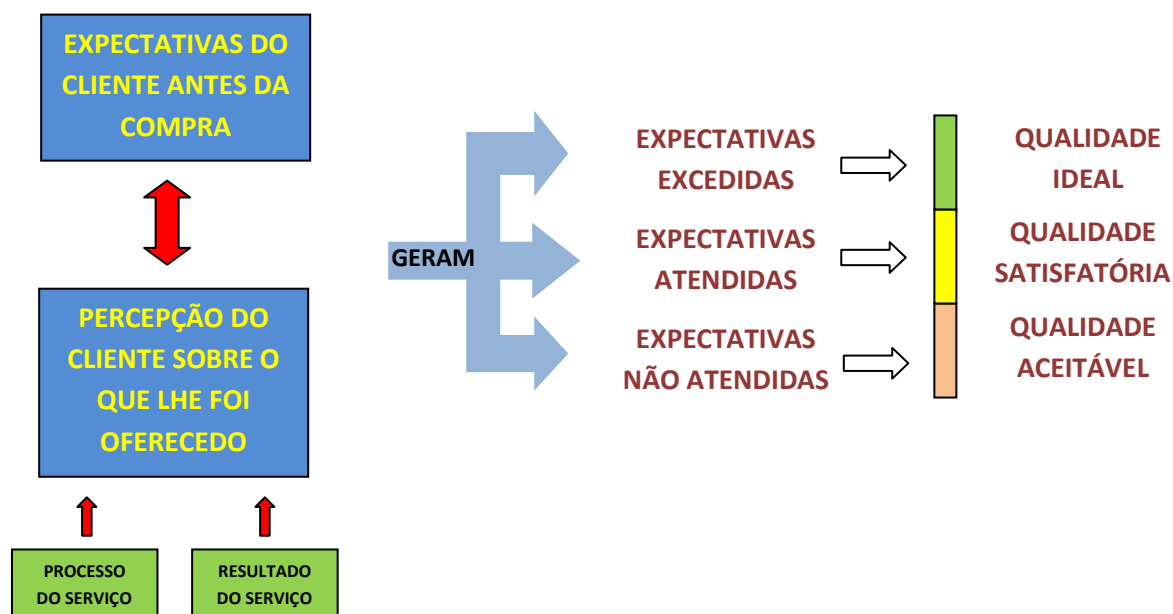


Figura 8: Avaliação da qualidade do bem ou serviço pelo cliente
 Fonte: Gionesi e Corrêa apud Dantas (2004, p. 73).

A ausência da padronização afeta diretamente nos resultados da percepção do cliente sobre os padrões de qualidade existente, por isso é de extrema importância manter o controle dos processos para que se possa medir a expectativa do cliente baseado na execução correta dos processos para estratificar todos os processos, analisar os resultados e realizar as devidas correções baseado na utilização das ferramentas de controle existentes dentro do ambiente organização.

5. Considerações finais

Fica claro que quando se busca qualidade nos produtos e/ou serviços de uma organização que a palavra fundamental e crucial chama-se processo.

Desenvolver o comprometimento na execução correta do mesmo junto com os colaboradores é primordial para alcançar o sucesso desejado, alguns aspectos deixam claro que para que tudo aconteça a liderança deve manter a relação com os membros para que a grande maioria vise o conhecimento coletivo de que os programas de qualidade adotados são não só alternativas, mas guias para

manter o nível de controle mínimo dos processo e assim atender as exigências e expectativas do cliente.

Manter a qualidade exige mudança de mentalidade de todos e principalmente da “alta cúpula”.

As constantes transformações e o aumento das exigências dos consumidores trazem para o setor automobilístico grandes desafios para as concessionárias de veículos automotores, as diferentes estratégias e as competições entre marcas tem feito com que as concessionárias revisem sua posição na cadeia de valor e ganhem força nas negociações para recompensar possíveis perdas de margens de lucros na venda de carros novos não esquecendo os processos.

Para se construir bons processos, precisa-se conhecê-los muito bem como disse Tzu, (1983) em A Arte da Guerra:

Se você conhecer o inimigo e a você mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.

Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá também uma derrota.

Se você não conhecer nem o inimigo nem a você mesmo, perderá todas as batalhas.

Se direcionadas de forma correta e executadas continuamente as ferramentas do controle de qualidade tornam-se aliadas nas negociações, pois cada vez mais o cliente procura o diferencial no atendimento já que os produtos estão cada vez mais parecidos.

Não deixando de lado que as montadoras sempre buscam os seus diferenciais, porém as ferramentas existentes medem exatamente o grau de satisfação com relação ao bem e/ou serviço oferecido com base no atendimento que nada mais é que a execução dos processos de qualidade com base no controle.

Manter o relacionamento com o cliente de forma agradável e satisfatória é expor uma das maiores ferramentas já existentes e inovadores – o *feeling* do cliente – atendendo a todas as suas expectativas baseado no controle e garantindo a imagem do negócio.

6. Referencias

ANDRADE, Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em

<http://books.google.com.br/books?id=ggOfcFYVU5EC&pg=PA233&lpg=PA233&dq=importancia+do+controle+organizacional&source=bl&ots=JWyu8zw7_Y&sig=vx4QGNKD2cCJ3M4_lh1d8xiGaxM&hl=pt-BR&sa=X&ei=CnQEUNONLYSx0AGB5MDQBw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20do%20controle%20organizacional&f=false> Acesso em 13 jul. 2012.

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte.** Disponível em <<http://www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/1h.htm>> Acesso em: 12 jul. 2012.

BERNARDES, Marcelo. **Curso da gestão da qualidade total.** Disponível em <http://www.captarempregos.com.br/marcelo/palestras_gqt.php> Acesso em: 12 jul. 2012.

BOUER, Gregório. **Ferramentas para o controle e as melhorias da qualidade.** Disponível em <<http://qualidadeonline.files.wordpress.com/2009/12/masp.pdf>> Acesso em 15 jul. 2012.

CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas básicas da qualidade: instrumento para gerenciamento de processo e melhoria continua.** São Paulo: Biblioteca24horas, 2011. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=CniEMu69GTgC&printsec=frontcover&dq=qualidade&source=bl&ots=H97BEFknKU&sig=Nhv6hyRKm99NTS1ffVqS05djMc0&hl=pt-BR&sa=X&ei=_cP-T_3NFsi06wGJjZi7Bg&ved=0CD4Q6AEwATgK#v=onepage&q=qualidade&f=false> Acesso em 10 jul. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&pg=PA447&lpg=PA447&dq=conceito+de+controle&source=bl&ots=KElyjFgLf1&sig=iwnW1UotE1zP4Fg2UWR1Mh1ao9o&hl=pt-BR&sa=X&ei=VAEEUMeCPKrC0QHLM-GoBw&ved=0CD0Q6AEwAQ#v=onepage&q=conceito%20de%20controle&f=false>> Acesso em 14 jul. 2012.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=go-2Ea1O1dQC&pg=PA512&lpg=PA512&dq=conceito+de+controle&source=bl&ots=Xkl5EmRMuh&sig=XXDsZs1v0PDZv3Nc0IVd72tY28g&hl=pt-BR&sa=X&ei=VAEEUMeCPKrC0QHLM-GoBw&ved=0CE8Q6AEwBQ#v=onepage&q=conceito%20de%20controle&f=false>> Acesso em 14 jul. 2012.

_____. **Administração: teoria, processo e prática.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=0j1NJ69Zm0kC&pg=PA353&lpg=PA353&dq=controle+t%C3%A1tico&source=bl&ots=HQTJLjKP0O&sig=G4lzs9-_9j-g_K8xRINyHSCpac&hl=pt-BR&sa=X&ei=bDIEULewN6-B0QG41bjcBw&sqi=2&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=controle%20t%C3%A1tico&f=false> Acesso em 16 jul. 2012.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara.** Brasília: Editora Senac DF, 2004. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=CUSWSoX3UZ8C&pg=PA73&lpg=PA73&dq=GIANESI;+CORREA,+1996+servi%C3%A7os+tangíveis&source=bl&ots=0XRZIF7F5_&sig=xnabwtr9vsHRAEF9I6lJwq9ZrC4&hl=pt-BR&sa=X&ei=5-YPUL23IMrr6wGWi4CQCg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=GIANESI%3B%20CORREA%2C%201996%20servi%C3%A7os%20tangíveis&f=false> Acesso em 15 jul. 2012.

DELL'ISOLA, Alberto. **Análise de pareto.** Disponível em <<http://memorizacao.blogspot.com.br/2010/09/analise-de-pareto.html>> Acesso em 13 jul. 2012.

DIAGRAMA de causa e efeito de Ishikawa (espinha de peixe). Disponível em <<http://www.portaladm.adm.br/fg/fg11.htm>> Acesso em 13 jul. 2012.

DUARTE, Leonara. **Administrar bem, lucrar sempre. Planejamento: a primeira função da administração (Parte 1)**. 2011. Disponível em <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=335>> Acesso em 15 jul. 2012.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

Floriano, José Cebaldir; Lozeckyi, Jeferson; **A importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial**. 5 ed. Unicentro: Revista Eletrônica Lato Sensu ISSN: 1980-6116. 2008. Disponível em <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5_CA-SA_Instr.pdf> Acesso em 12 jul. 2012.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira Editora, 1988.

JUSTA, Marcelo. **A manufatura enxuta - lean manufacturin**. Disponível em <<http://marcelojusta.blogspot.com.br/2010/09/33-manufatura-enxuta-lean-manufacturing.html>> Acesso em 14 jul. 2012

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf> Acesso em: 12 jul. 2012.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & ciência, 2001. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=_fJYl3CwllC&printsec=frontcover&dq=folhas+de+verifica%C3%A7%C3%A3o&source=bl&ots=2wsvocq3GO&sig=1y8UTi507PYa9lSy5-Q6Tr7rbMQ&hl=pt-BR&sa=X&ei=7BkAULOxIKGG6QH69tHxBw&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=folhas%20de%20verifica%C3%A7%C3%A3o&f=false> Acesso em 13 jul. 2012.

QUALIDADE: diagrama de causa e efeito. Disponível em <http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/qualidade_diagramas_de_causa_e_efeito> Acesso em 13 jul. 2012.

RAMIRO, Denise. **Toyota como espelho: empresas de vários setores, como Danone, Avon e Alcoa, adotam o modelo de gestão da montadora japonesa e ganham eficiência operacional**. **Revista ISTOE**. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/499/negocios/toyota_como_espelho.htm> Acesso em 13 jul. 2012.

SENAC. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=yni35v4f0AUC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=servi%C3%A7os+tangíveis+e+intangíveis&source=bl&ots=cw_qtibGYJ&sig=f5vhSp5YBx0Vs19tJlGZUn3bhs&hl=pt-BR&sa=X&ei=yuQPUO7BEaaU6QHmroCACA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=servi%C3%A7os%20tangíveis%20e%20intangíveis&f=false> Acesso em 12 jul. 2012.

SIGNIFICADO de diagrama de pareto. Disponível em <<http://www.significados.com.br/diagrama-de-pareto/>> Acesso em 13 jul. 2012.

SILVEIRA, Cristiano Bertulicci. **Ferramentas de controle de qualidade em automação industrial**. Disponível em <<http://www.citisystems.com.br/controle-qualidade-automacao-industrial/>> Acesso em 13 jul. 2012.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & ciência, 2002. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=pOhOtn8HOiUC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=fluxograma&source=bl&ots=edEJO0PArv&sig=F2VgarH2w8uTXc_p4tSYxa92ams&hl=pt-BR&sa=X&ei=WBwAUlulKKnZ0QHdhtXFBw&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=fluxograma&f=false> Acesso em 13 jul. 2012.