

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

CAMILA MARIA NATAL

**GESTÃO DA QUALIDADE E MODELAGEM DE PROCESSOS EM
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

CAMILA MARIA NATAL

**GESTÃO DA QUALIDADE E MODELAGEM DE PROCESSOS EM
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA**

Monografia de especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial a obtenção do título de “Especialista em Gestão de Negócios”

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Isaura Alberton de Lima

CURITIBA - PR

2013



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria do Campus Curitiba
Gerência de Pesquisa e Pós-graduação
Departamento Acadêmico de Gestão e Economia
Curso de Especialização em Gestão de Negócios

TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão da Qualidade e Modelagem de Processos em uma Empresa Prestadora de Serviços de Consultoria

Esta monografia foi apresentada às 18 h 00 min, do dia 04 de novembro de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^ª. Dr^ª. Isaura Alberton de Lima
(UTFPR) - *Orientadora*

Prof^ª. Dr^ª. Hilda Alberton de Carvalho
(UTFPR)

Prof^ª. Dr^ª. Vanessa Ishikawa Rasoto
(UTFPR)

Visto do Coordenador:

Paulo Daniel de Sousa (UTFPR)
Coordenador do Curso

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba
Av. Sete de Setembro, 3.165 – 80230-901 – Rebouças – Curitiba-PR

www.ct.utfpr.edu.br/

RESUMO

NATAL, Camila Maria. Gestão da Qualidade e Modelagem de Processos em uma Empresa Prestadora de Serviços de Consultoria. 2013. 49 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) – Universidade Federal Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2013.

As nações, e, conseqüentemente, as organizações, são levadas a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para acompanharem a velocidade nas transformações das diferentes abordagens econômicas, políticas e sociais. Este estudo propõe modelar o processo de negócio de uma empresa prestadora de serviços de consultoria situada na cidade de Curitiba – PR. O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso. A consultoria foco do estudo possui em torno de trinta funcionários e fatura cerca de oito a dez milhões de reais por ano, através de projetos, entregues para os clientes por meio de um relatório. Para o desenvolvimento do estudo, foram realizados os procedimentos de levantamento, identificação e descrição dos processos. O levantamento utilizou-se do acesso aos documentos internos da empresa e da participação do pesquisador em reuniões gerenciais semanais da empresa. A identificação dos processos procedeu com o levantamento das atividades existentes nos processos de negócio através da ferramenta de qualidade *brainstorming*, e com *checklist* das atividades dos processos de negócio, com o estabelecimento do que é feito, por quem é feito, como é feito e qual o período de tempo, através da ferramenta de qualidade *5W2H*. A descrição dos processos foi realizada através de fluxograma horizontal. As atividades descritas no fluxograma foram documentadas em procedimentos escritos. O estudo traz como resultado o mapeamento dos processos de negócio de uma empresa prestadora de serviços de consultoria e a documentação desses processos em procedimentos que estruturam como realizar as ações descritas.

Palavras-chave: Qualidade, Processos, Procedimentos.

ABSTRACT

NATAL, Camila Maria. Quality Management and Process Modeling in a Consulting Services Company. 2013. 50 f. Monograph (Business Management Specialization) – Universidade Tecnológica Federal do Parana. Curitiba, 2013.

Nations, and accordingly organizations, are encouraged to adopt differentiated and creative strategies to monitor the speed of changes in different economic, political and social approaches. The purpose of this study is modeling the process of a consulting services company in Curitiba - PR. The method used to develop this study was the case study. The Company analyzed has around thirty employees and about eight to ten million dollars per year of revenues through projects, delivered to customers through a report. To develop this study all procedures were audited, identified and described. The auditing was done by accessing documents and by participating in weekly management meetings. The identification of processes proceeded by auditing the current activities in business processes through brainstorming and a checklist of business processes activities, establishment what is done , by whom it is made , how it is done and what the period of time through 5W2H quality tool. The description of procedures was performed through horizontal flow chart. The activities described in the flow chart were documented in written procedures. The study brings as a result the mapping process of a Consulting Services Company and documents of those processes that explain how to perform the actions described.

Keywords: Quality, Processes, Procedures

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Escala das Entidades de Marketing.....	19
Figura 2. Tipos Diferentes de Processo de Serviços.	20
Figura 3. Representação dos Elementos de Modelagem.....	23
Figura 4. Alguns Símbolos de Mapeamento de Processos Comuns	24
Figura 5. Organograma da Empresa.....	26
Figura 6. Fluxo do Processo de Negócio. - Parte I.....	38
Figura 7. Fluxo do Processo de Negócio. - Parte II	39
Figura 8. Procedimento Documentado – Elaboração de Proposta Técnica e Comercial.	41
Figura 9. Procedimento Documentado – Abertura de Projeto	43
Figura 10. Procedimento Documentado – Execução de Projeto.	44
Figura 11. Procedimento Documentado – Encerramento de Projeto.	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Objetivo Geral	7
1.2	Objetivos Específicos	8
1.3	Método	8
2	MARCO TEÓRICO	10
2.1	Qualidade Enquanto Filosofia	10
2.2	Qualidade na Prestação de Serviços	18
2.3	Processos e seu Significado	20
2.4	Fluxograma	24
2.5	Procedimento	25
3	METODOLOGIA	26
3.1	Ambiente de Estudo	26
3.2	Procedimentos Metodológicos	27
4	ESTUDO E RESULTADOS	29
4.1	Mapeamento dos Processos	29
4.1.1	Elaboração de Propostas	29
4.1.2	Abertura de Projetos	33
4.1.3	Execução de Projetos	34
4.1.4	Encerramento de Projeto	36
4.2	Procedimentos Documentados	40
4.2.1	Elaboração de Propostas	40
4.2.2	Abertura de Projeto	42
4.2.3	Execução de Projeto	44
4.2.4	Encerramento de Projeto	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

A gestão nas organizações há muito tempo passa por diferentes abordagens. O mundo moderno é objeto de profundas e aceleradas transformações, sejam elas políticas, sociais, econômicas. Dessa forma, as nações, e, conseqüentemente, as organizações, são levadas a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para acompanharem a velocidade dessas ocorrências.

O objetivo principal dessas transformações é a elevação do nível global de competitividade da economia. A busca por melhores condições de vida sempre moveu e estimulou a humanidade, tornando os padrões do consumidor mais exigentes.

Nesse contexto, as empresas investem e reinvestem em seus sistemas produtivos para torná-los mais competitivos e com maior qualidade.

A gestão da qualidade e a gestão por processos nas organizações podem ser consideradas teorias organizacionais. Essas teorias foram surgindo conforme transformações nas organizações no tempo, que demandam mudanças em seus sistemas de gestão e no aspecto organizacional.

A chamada abertura comercial atingiu organizações a nível mundial. Para aumentar a competitividade é necessário aplicar teorias organizacionais e modelos de gestão que garantam a confiança e a satisfação do cliente.

A proposta desse estudo é aplicar conceitos e metodologias da qualidade nas organizações e da gestão por processos em uma empresa prestadora de serviços de consultoria.

O interesse no problema de pesquisa surgiu no ambiente de trabalho do pesquisador, devido às deficiências e falhas nos processos de gestão.

1.1 Objetivo Geral

Esta monografia tem como objetivo geral propor a modelagem do processo de negócio de uma empresa prestadora de serviços de consultoria situada na cidade de Curitiba – PR.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o processo de negócio da empresa pesquisada,
- Identificar os principais processos,
- Estruturar e segmentar o processo de negócio, e,
- Indicar possíveis estudos complementares, de pesquisa, para dar continuidade ao trabalho de modelagem de processos.

1.3 Método

Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade (CERVO & BERVIAN, 2006).

Para Fachin (2002), método é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo. Além disso, o método tem uma estrutura técnica e uma operação mental.

“O método científico é, pois, um instrumento de trabalho”. (CERVO & BERVIAN, 2006).

O método adotado para o desenvolvimento desse trabalho foi o estudo de caso.

De acordo com Gil (2009, p. 7-8), esse estudo possui as seguintes características:

- É um delineamento de pesquisa
- Preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado
- Investiga um fenômeno contemporâneo
- Não separa o fenômeno do seu contexto
- É um estudo em profundidade
- Requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados.

O estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. A sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis (FACHIN, 2002).

Pode-se definir o estudo de caso como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva: “delineia o que é” e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente (MARCONI & LAKATOS, 2002).

Esse estudo apresenta algumas vantagens e limitações, segundo Gil (2009).

Vantagens:

- Possibilita estudar um caso em profundidade.
- Enfatiza o contexto em que ocorrem os fenômenos.
- Garante a unidade do caso.
- É flexível: quanto às técnicas adotadas para a pesquisa.
- Estimula o desenvolvimento de novas pesquisas: por nem sempre ser conclusivo.
- Favorece a construção de hipóteses: porque é rico em informações.
- Possibilita o aprimoramento, a construção e a rejeição de teorias.
- Possibilita a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos.
- Permite investigar o caso pelo “lado de dentro”.
- Favorece o entendimento do processo: são estudos adequados para a compreensão do processo de mudança.
- Pode ser aplicado sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos.

Limitações:

- É de difícil replicação.
- Sua execução demanda longo período de tempo.
- Não favorece a generalização.
- O processo de análise é complexo.
- Exige múltiplas competências do pesquisador.
- Sua validade e fidedignidade são críticas: do ponto de vista estatístico não há como garantir em que medida os resultados obtidos referem-se exatamente aquilo que se pretendeu medir.

A maioria dos estudos de caso é de natureza qualitativa. Os estudos de caso mostram-se muito importantes para o pesquisador interessado em estudar o funcionamento das organizações. É um dos delineamentos mais praticados no âmbito das ciências sociais e humanas (GIL, 2009).

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo expõe os conceitos fundamentais para que o trabalho alcance os objetivos propostos, abordando temas relacionados à qualidade e a modelagem de processos de forma geral.

2.1 Qualidade Enquanto Filosofia

Qualidade existe desde que o mundo é mundo. Ao longo da história, o homem sempre procurou o que mais se ajustasse às suas necessidades, fossem estas de ordem material, espiritual, intelectual ou social. Nesse sentido, a qualidade experimentou uma grande revolução, partindo da inspeção de produtos à visão estratégica de negócios (BARÇANTE, 2013).

Pode-se afirmar que a qualidade teve início com a inspeção. A figura do inspetor foi criada por Frederick Winslow Taylor no início do século XX, e conferia a ele a função de inspecionar a qualidade dos produtos. A atividade dos inspetores se restringia a identificação e quantificação dos produtos defeituosos, que, muitas vezes, resultava em medidas punitivas. Os fabricantes removiam as peças defeituosas sem que fosse feito um estudo prévio sobre as causas (BARÇANTE, 2013).

Para introduzir o tema qualidade, não há como não relatar o trabalho de William Edwards Deming. Deming iniciou o seu trabalho com o tema qualidade nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, por meio da aplicação de princípios de controles estatísticos da qualidade na produção de material de guerra (GOMES, 2004).

Deming foi discípulo de Walter Andrew Shewhart, um estatístico que desenvolveu um sistema de controle estatístico de qualidade que permitia determinar o nível de variação inerente a um processo produtivo (GOMES, 2004).

Após a Segunda Guerra Mundial, a economia do Japão estava em ruínas, pois o país havia sido conquistado. Devido a essa situação, a JUSE (*Japan Union of Science and Engineering*) convidou o Dr. Deming para ensinar sobre o Controle de Qualidade em empresas japonesas. (MIRSHAWKA, 1990).

Deming (1990) estruturou 14 princípios de administração que fundamentaram os ensinamentos aos executivos no Japão. Esses princípios podem ser aplicados tanto em organizações pequenas quanto grandes, seja na indústria de serviços ou na de transformação e igualmente a qualquer divisão de uma empresa. São eles:

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
2. Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade da inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.
6. Institua treinamento no local de trabalho.
7. Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.
8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
9. Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontra-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
11.
 - a. Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança.

b. Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.

12.

a. Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.

b. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isso significa, *inter alia*, a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.

13. Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento.

14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Pela sua influência no movimento da qualidade a nível mundial, Deming merece um lugar de destaque nesta análise. Os princípios de qualidade que enumerou permanecem válidos ainda hoje. No entanto, o seu conceito de qualidade era demasiado restrito, focado exclusivamente nos aspectos técnicos do produto (GOMES, 2004, p. 11).

Assim como Deming, Joseph Moses Juran também atuou no Japão pós-guerra como um dos revolucionários da qualidade (HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2013).

De acordo com Juran (1989), a palavra qualidade tem vários significados, mas dois desses são críticos,

- Desempenho do produto: satisfação com o produto, e,
- Ausência de deficiências: insatisfação com o produto.

No tocante ao desempenho, a qualidade se refere a características como: rapidez de atendimento às solicitações dos clientes, consumo de combustível de um motor, eficácia das campanhas publicitárias, milhões de informações por segundo (MIPS) de um computador, uniformidade intrínseca de um processo de produção. A palavra qualidade também se refere à ausência de deficiências que se traduzem em: entregas atrasadas, problemas na utilização, faturas incorretas, cancelamento de contratos de venda, retrabalho e refugo nas fábricas, mudanças nos projetos de engenharia (JURAN, 1989, p. 5 e 6).

Para se fazer entender, Juran (1989) afirma que um dos significados da qualidade é desempenho do produto. Esse desempenho resulta das características do produto que proporcionam a satisfação com o produto que leva os clientes a compra-lo. Outro significado de qualidade é ausência de deficiências. As deficiências de um produto criam a insatisfação com o produto, e isso leva os clientes a reclamarem.

“Uma definição simples da qualidade é adequação ao uso”. (JURAN, 1989, p. 12).

Juran (1989) estabeleceu três processos para o gerenciamento da qualidade que foram baseados na gestão financeira e denominou de A Trilogia Juran.

- Planejamento da Qualidade
 - Identificar quem são os clientes.
 - Determinar as necessidades desses clientes.
 - Traduzir essas necessidades à nossa linguagem.
 - Desenvolver um produto que possa responder a essas necessidades.
 - Otimizar as características do produto de modo a atender tanto as nossas necessidades quanto as dos clientes.
- Desenvolver um processo que possa fabricar o produto.
- Otimizar o processo.
- Provar que o processo pode fabricar o produto em condições normais de operação.
- Transferir o processo aos meios de produção.
- Controle de Qualidade
 - Avaliar o desempenho da qualidade.
 - Comparar o desempenho com as metas estabelecidas.
 - Adaptar as diferenças encontradas.
- Desenvolvimento da Qualidade
 - Estabelecer a infra-estrutura para a realização do empreendimento.
 - Identificar os projetos específicos de melhoria.
 - Estabelecer uma equipe.
 - Prover recursos, a motivação e o treinamento.

Pode-se resumir que o trabalho de Juran torna evidente que a gestão da qualidade exige processos de gestão específicos nas organizações (GOMES, 2004).

Com a filosofia de Juran, a prevenção passa a ser adotada na gestão dos processos produtivos, tendo implicações positivas na qualidade final, mensurada pela redução de

desperdícios. Juran demonstrou que ações da qualidade voltadas para a prevenção, implicavam diretamente na redução de custos das empresas (BARÇANTE, 2013).

Feigenbaum (1983) propôs a expressão “Controle da Qualidade Total” em 1956, definida como um sistema eficaz que integra o desenvolvimento, a manutenção e os esforços de melhoria da qualidade entre os vários departamentos de uma organização, de modo a permitir a plena satisfação do cliente.

A sua filosofia era associar a baixa qualidade dos produtos ao trabalho feito de maneira isolada. Desta forma era necessário o envolvimento de todas as áreas da empresa para garantir a qualidade do produto e serviço. Seu trabalho foi o iniciador das normas de sistema de Garantia da Qualidade a nível mundial, que mais tarde, na década de 1980, deram origem às normas internacional ISO 9000 (*International Organization for Standardization-1987*) com sede em Genebra (BUENO, 2013).

Crosby (1990) defendeu os chamados “Quatro Absolutos da Qualidade”, que são os seguintes:

- A qualidade é definida como conformidade aos requisitos, não como bondade.
- A qualidade é conseguida por meio da prevenção, não por avaliação.
- O padrão de desempenho para a qualidade é zero defeitos, não níveis de qualidade aceitáveis.
- A qualidade é medida pelo preço da não conformidade, não por índices.

Para Crosby, a qualidade poderia ser conseguida antes do controle de qualidade, durante o processo de se fazer as coisas.

“Ocorrem muitas discrepâncias simplesmente porque se espera que aconteçam. Essa expectativa se torna tão rotineira que as pessoas passam o tempo tentando aprender a consertar em vez de prevenir”. (CROSBY, 1990. p. 62 e 63).

Crosby deu ênfase a fatores motivacionais, como o treinamento e o reconhecimento pelos resultados (BUENO, 2013).

Em 1962, Ishikawa introduziu o conceito de Círculos de Qualidade. Kaoru Ishikawa era filho de um dos fundadores e primeiro presidente da JUSE. (GOMES, 2004).

O Círculo de Qualidade foi definido como um sistema que tem como propósito o envolvimento de todos os colaboradores de uma empresa, a todos os níveis, na qualidade das tarefas executadas e na identificação de melhorias que possam conduzir a ganhos de eficiência e de produtividade (DIAS, 2013).

Ishikawa também foi importante na difusão de ferramentas e técnicas de análise e solução de problemas e gerenciamento da rotina, em especial as sete ferramentas da qualidade, utilizadas pelos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). As sete ferramentas da qualidade são: análise de Pareto, diagrama de causa-efeito, histograma, folhas de controle, diagramas de escada, gráficos de controle e fluxos de controle (CARVALHO, 2013).

Na década de oitenta, o tema qualidade adquiriu importância nas empresas ocidentais. Esta passou a ser vista como um dos pontos de competição em função de fatores como a onda de importações, programas federais e estaduais e de uma maior sensibilidade dos consumidores (GARVIN, 1992).

Garvin (1992) organizou a qualidade nos Estados Unidos em quatro “eras da qualidade”: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade. A era da inspeção teve início no século XVIII e XIX com os artesãos sob a supervisão dos mestres do ofício. A inspeção formal passou a ser necessária quando do surgimento da produção em massa iniciada pela indústria bélica americana. No início do século XX a inspeção foi aprimorada por Frederick W. Taylor, que a separou como tarefa necessária ao bom gerenciamento da fábrica. A era do controle estatístico da qualidade teve início com W. A. Shewhart, com a obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931). Através dela, Shewhart criou técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de melhorar a qualidade. Na era da garantia da qualidade, os instrumentos da qualidade se expandiram muito além da estatística. Havia quatro elementos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito. Nesse período surgiram gurus da qualidade já citados anteriormente, como Juran, Feigenbaum e Crosby. Por fim, chega a era da gestão estratégica da qualidade. Nesta, diretores e presidentes estão envolvidos com a qualidade, pois a partir daqui, ela passa a ser vista como uma arma agressiva de concorrência, uma ferramenta gerencial.

Garvin (1992) expõe que não é possível saber exatamente os primórdios da gestão estratégica da qualidade, pois nenhum livro ou artigo marca a transição. Mas em muitas empresas começou a surgir uma nova visão. Pela primeira vez, diretores expressaram interesse pela qualidade, associando-a a lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente, e incluindo-a no planejamento estratégico.

No Brasil a qualidade ganha força a partir da década de 1990. Falando de Brasil, não se pode esquecer-se de Vicente Falconi Campos, considerado um dos gurus da qualidade no

mundo. Através do seu livro Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês, ele foi o principal responsável em desenvolver os trabalhos de “Total Quality Control” iniciados no Japão em empresas brasileiras (CARVALHO, 2013).

Campos (1992) descreve que “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor”. Para o autor, o objetivo principal de uma empresa é a sua sobrevivência através da satisfação das necessidades das pessoas, sejam elas, os consumidores, os empregados, os acionistas ou mesmo os seus vizinhos. Este objetivo pode ser atingido pela prática do Controle da Qualidade Total. A qualidade total são todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas, que são elas:

a. Qualidade: esta dimensão está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, a qualidade é medida através das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros, etc (CAMPOS, 1992).

b. Custo: o custo é aqui visto não só como custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos intermediários. Qual o custo médio de compras? Qual o custo de vendas? Qual o custo do recrutamento e seleção? O preço é também importante, pois ele deve refletir a qualidade. Cobra-se pelo valor agregado (CAMPOS, 1992).

c. Entrega: sob esta dimensão da qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma empresa: índices de atrasos de entrega, índices de entrega em local errado e índices de entrega de quantidades erradas (CAMPOS, 1992).

d. Moral: esta é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. Este grupo de pessoas pode ser o grupo de todos os empregados da empresa ou os empregados de um departamento ou seção. Este nível médio de satisfação pode ser medido de várias maneiras, tais como o índice de *turn-over*, absenteísmo, índice de reclamações trabalhistas, etc (CAMPOS, 1992).

e. Segurança: sob esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto. Mede-se a seguranças dos empregados através de índices

tais como número de acidentes, índice de gravidade, etc. A segurança dos usuários é ligada à responsabilidade civil pelo produto (CAMPOS, 1992).

O Controle Total é o controle exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseado no ciclo PDC, ou ciclo Deming da Qualidade) (CAMPOS, 1992).

O Controle da Qualidade Total é regido pelos seguintes princípios:

- a. Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente.
- b. Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade.
- c. Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade.
- d. Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
- e. Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados.
- f. Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais.
- g. O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos.
- h. Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais a montante.
- i. Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- j. Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- k. Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa

(CAMPOS, 1992).

Qualidade é uma preocupação chave na maior parte das organizações. Bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva. Boa qualidade reduz custos de retrabalho, reclamações e devoluções e, mais importante, boa qualidade gera consumidores satisfeitos. Alguns gerentes de produção acreditam que, a longo prazo, a qualidade é o fator singular mais importante que afeta o desempenho de uma organização em relação a seus concorrentes. (SLACK, 2009, p.520).

2.2 Qualidade na Prestação de Serviços

A qualidade começou na indústria. A indústria possui processos produtivos bem estruturados e perfeitamente organizados. Esse arranjo cria condições de que sejam implantadas técnicas de melhoria de forma mais simples, já que causas e efeitos são facilmente identificáveis, e os resultados são mais visíveis. A outra razão é de que as empresas industriais foram as que primeiro sentiram o peso da concorrência (PALADINI, 2005).

Paladini (2005) afirma que apenas depois da indústria, a qualidade migrou para as organizações de serviços. Em um primeiro momento, as dificuldades na condução de um processo gerencial bem estruturado fizeram com que a gestão dessas empresas fosse feita de forma personalista, com base em intuição e talento pessoal de empresários e de gerentes. Outro fator é a histórica falta de uma “barreira de entrada” nesses negócios. Assim, alguns mitos foram criados no processo de prestação de serviços:

- O serviço não requer tecnologia.
- O serviço dispensa aporte de capital.
- O serviço pode ser desenvolvido sob a forma de uma ação de pequena escala.
- A prestação de serviços dispensa estudo, análise e pesquisa.
- Serviços não produzem empregos, riqueza ou renda.
- Toda avaliação em serviços é subjetiva.

Todas essas suposições desmoronaram pelo seguinte argumento: concorrência.

Dessa forma, as empresas produtoras de serviços tiveram de investir em qualidade. Investimentos em tecnologia, negociações de aporte de capital, ampliação da escala de atendimento. Assim, a prestação de serviços se torna uma atividade que precisa ser bem concebida. Não há lugar para improvisos (PALADINI, 2005).

Lovelock, citado por Las Casas (1999) procurou identificar os produtos e serviços que possuem graus de tangibilidade e intangibilidade diferenciados. O resultado desse estudo consta na Figura 1. Quanto mais intangível for o componente, maior será o seu afastamento do marketing tradicional de massa para a abordagem do serviço.

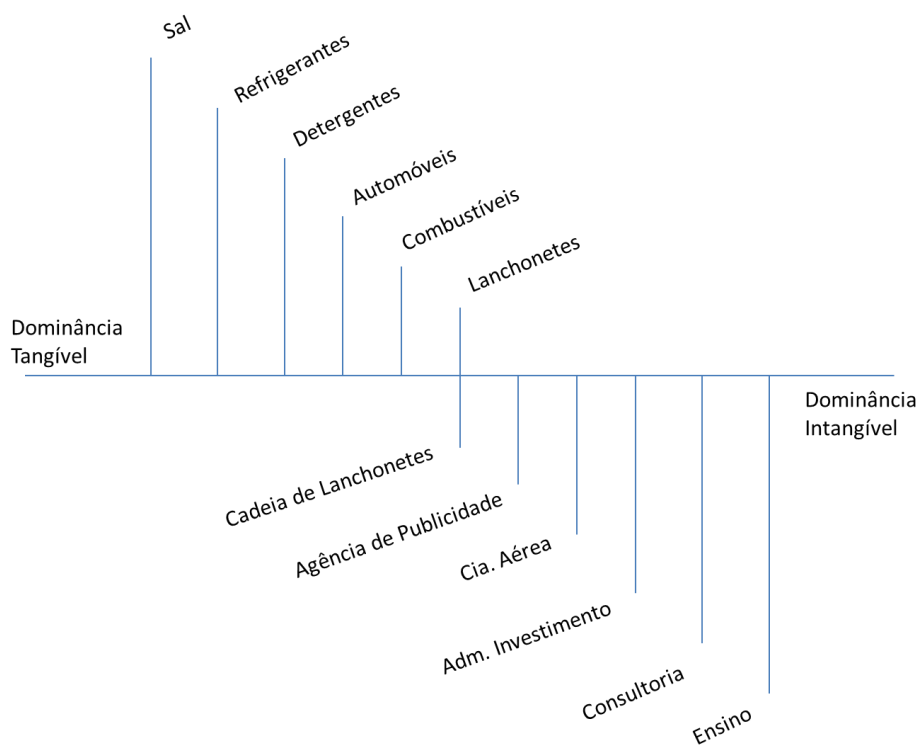


Figura 1. Escala das Entidades de Marketing

Fonte: Adaptado de LAS CASAS,1991.

Segundo Las Casas (1999), a qualidade na prestação de serviços não se limita aos clientes externos. Ela engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão para isto, é que, os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente.

Os serviços apresentam as seguintes características:

- Intangibilidade: os serviços são abstratos.
- Inseparabilidade: não é possível produzir e estocar serviços como se faz com os bens.

- Heterogeneidade: impossibilidade de manter o serviço constante.

Assim o marketing de serviços deve dar ênfase nos 4 P's do serviço:

- Perfil (ambiente físico);
- Processo;
- Pessoas
- Procedimentos.

2.3 Processos e seu Significado

Harrington (1988) definiu o processo como uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída.

“Não existe um produto ou um serviço oferecido em uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”. (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Operações produtivas diferentes, mesmo aquelas dentro da mesma operação, podem adotar diferentes tipos de processos. As diferenças são explicadas pelas diferentes posições volume-variedade das operações. A abordagem para designar e administrar processos é denominada tipo de processos. (SLACK, 2009, p.92).

Na área de serviços, Slack (2009, p.97 - 100) definiu os seguintes tipos de processos:

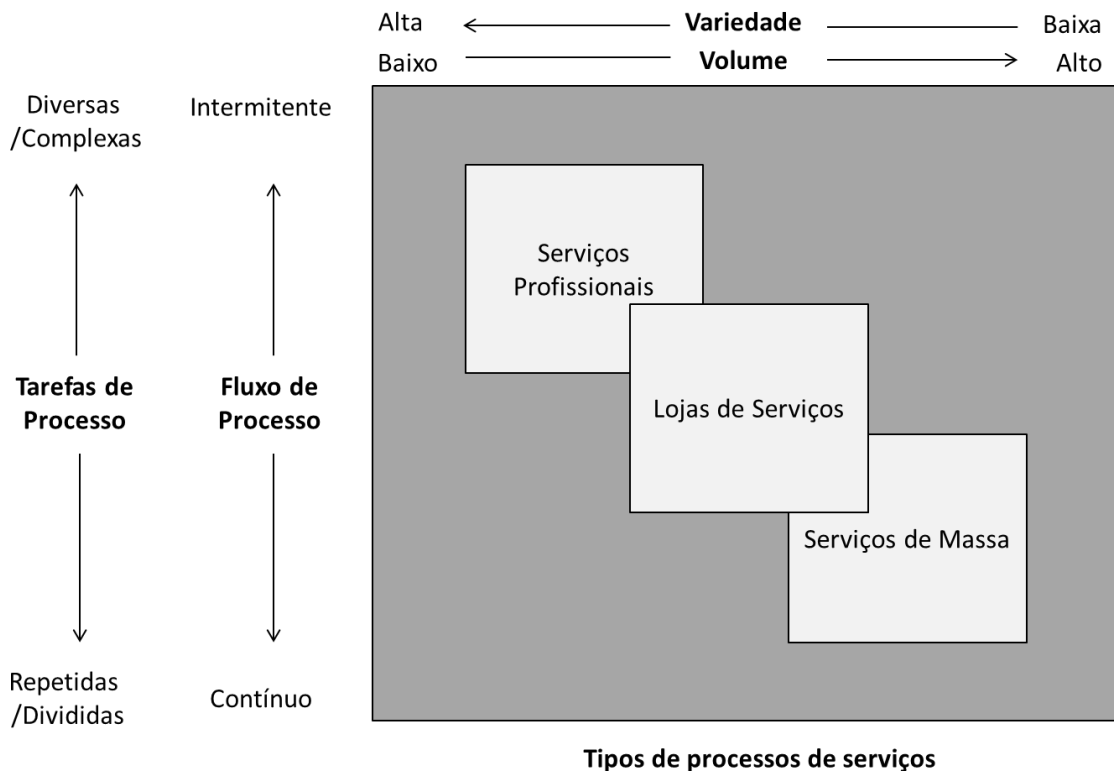


Figura 2. Tipos Diferentes de Processo de Serviços.

Fonte: Adaptado de SLACK,2009.

- **Serviços Profissionais:** são definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços

proporcionam altos níveis de customização, e o processo do serviço é altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. Muito tempo de pessoal é dispendido no escritório, da linha de frente, no atendimento aos clientes, exigindo considerável poder de discricionariedade. Serviços profissionais tendem a ser baseados em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no processo (como o serviço é prestado) em vez de no produto (o que é fornecido). Serviços profissionais compreendem consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, auditores, etc.

Normalmente, o problema será discutido primeiro com os clientes para definir as fronteiras do projeto. Cada produto é diferente e grande parte do trabalho ocorre nas instalações do cliente, com contato frequente entre membros da equipe de projeto e o cliente.

- **Lojas de Serviços:** são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. Lojas de serviços compreendem bancos, lojas em ruas comerciais, operadores de excursões de lazer, empresas de aluguel de autos, escolas, a maior parte dos restaurantes, hotéis e agentes de viagens.

- **Serviços de Massa:** compreendem muitas transações de clientes, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços podem ser baseados em equipamentos e orientados para o “produto”, com a maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda e relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente. O pessoal provavelmente tem uma divisão do trabalho precisamente definida e segue procedimentos preestabelecidos. Serviços de massa incluem supermercados, aeroportos, livrarias, serviços de telecomunicações, por exemplo.

Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer & Champy citado por Gonçalves, 2000).

“Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação” (DAVENPORT, citado por BARBARÁ, 2012).

Para Gonçalves (2000), na concepção mais frequente, processo é um conjunto de atividades, com *inputs* adicionados de valor e que somados fornece um *output*. Os *inputs* podem ser materiais, como equipamentos e bens tangíveis, mas também pode ser informação e conhecimento.

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional para o século XXI (HAMMER, 2013).

As empresas estão abandonando a estrutura por funções e organizando os seus recursos e fluxos de trabalho ao longo de processos de operação.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento) (GONÇALVES, 2000, p. 15).

De acordo com Barbará (2012), A gestão por processo pode ser definida como um modelo de Gestão Organizacional. Barbará de Oliveira esclarece que é necessário investigar as seguintes questões para gerir uma organização baseada na gestão por processos:

- Para que a organização existe e qual a sua missão ou negócio.
- Quais os processos críticos do negócio.
- Quais os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir.
- O que de essencial a organização oferece para o cliente.
- Como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando a satisfazer os clientes.

O projeto detalhado de um processo envolve identificar todas as atividades individuais que são necessárias para atender aos objetivos do processo, decidir a sequência com que serão executadas e quem vai executá-las. Existirão, evidentemente, algumas restrições. Algumas atividades necessitam ser executadas antes de outras, enquanto algumas atividades só podem ser realizadas por certas pessoas ou máquinas. Por essa razão, o projeto de processo é normalmente executado por meio de alguma técnica visual simples, como o mapeamento de processo (SLACK, 2009, p.101).

A modelagem de processos é a identificação e o mapeamento dos processos. Ela é feita usando-se um conjunto variável de elementos ou componentes, descritos na figura abaixo:



Figura 3. Representação dos Elementos de Modelagem

Fonte: Adaptado de BARBARÁ, 2012.

A “Análise e Modelagem de Processos” também é conhecida por “Mapeamento de Processos” e refere-se ao levantamento, identificação e descrição dos processos (BARBARÁ, 2012).

Mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo (SLACK, 2009).

Símbolos de mapeamento de processo são usados para classificar os diferentes tipos de atividades. Embora não exista um conjunto universal de símbolos utilizados em todo o mundo para um tipo de processo, existem alguns que são comumente usados (SLACK, 2009).

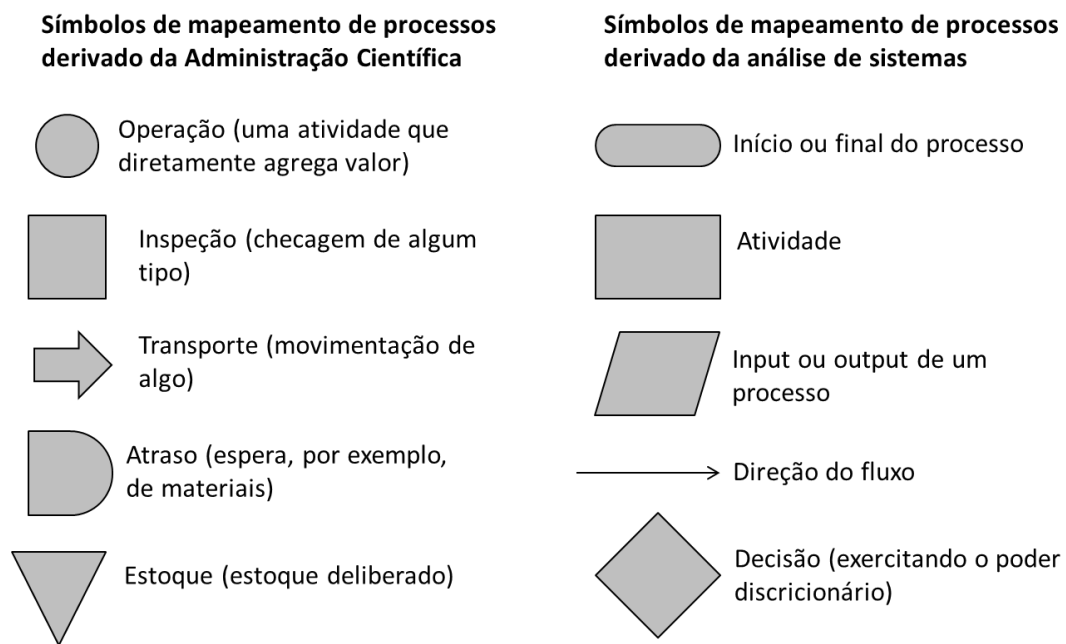


Figura 4. Alguns Símbolos de Mapeamento de Processos Comuns

Fonte: Adaptado de SLACK,2009.

Uma vantagem significativa de mapeamento de processos é que cada atividade pode ser sistematicamente colocada em cheque como tentativa de aprimorar o processo. (SLACK, 2009,).

2.4 Fluxograma

Barbará (2012) descreve que fluxogramas representam graficamente e de forma detalhada, a sequência lógica dos processos, permitindo a representação de ações e desvios. Possui as seguintes vantagens:

- Facilita a organização do seu raciocínio e das atividades e tarefas.
- Identificam pendências, relacionamentos, pontos de estrangulamento, atividades que não agregam valor.
- Localiza elos e elementos desconexos ou perdidos.
- Controla o processo.
- Possibilitam pontos de verificação, decisão, revisão, registro, arquivamento.

2.5 Procedimento

Barbará (2012) define procedimento como o modo específico de executar uma tarefa.

O procedimento descreve cada atividade do processo, sem entrar em detalhes.

Em geral, um procedimento escrito ou documentado deve especificar:

- a) Os objetivos e escopo de uma atividade;
- b) O que deve ser feito e por quem;
- c) Quando, onde e como deve ser feito;
- d) Que materiais, equipamentos e documentos devem ser usados;
- e) Como a atividade deve ser controlada e registrada.

3 METODOLOGIA

3.1 Ambiente de Estudo

Esse estudo foi desenvolvido em uma empresa prestadora de serviços de consultoria, localizada na cidade de Curitiba, Paraná, Brasil.

A empresa foi fundada há vinte anos. Atualmente, conta com 30 funcionários próprios e uma sede. O organograma segue na figura abaixo.

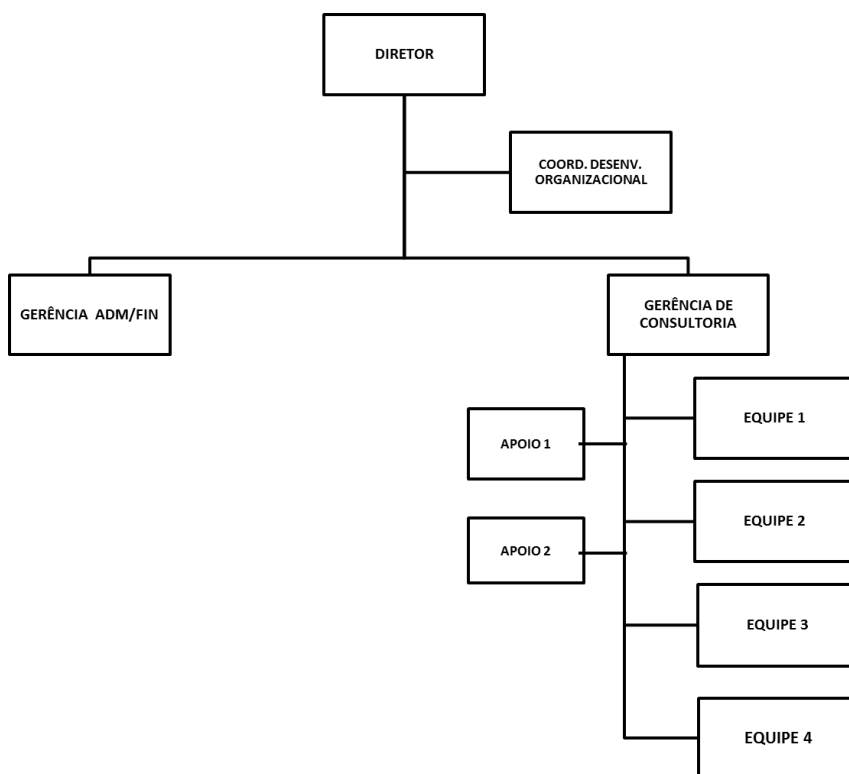


Figura 5. Organograma da Empresa.

Fonte: A Autora.

Em média, são desenvolvidos 80 a 100 projetos por ano. O produto fabricado, resultado do serviço prestado é um relatório digital. A empresa atua sob a forma de encomenda. O cliente faz a solicitação do pedido e a consultoria elabora uma proposta de serviço para a negociação. O faturamento da empresa é em torno de 8 a 10 milhões de reais ao ano.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento do estudo, as seguintes etapas foram realizadas: levantamento, identificação e descrição dos processos.

O levantamento dos processos teve início com o acesso aos documentos internos da empresa, quais sejam:

- Planilha de controle gerencial de propostas e projetos,
- Modelos de propostas e modelos de relatórios para projetos,
- Procedimentos documentados,
- *Softwares* de apoio utilizados pela empresa nos processos de negócio.

Além do acesso aos documentos internos, o pesquisador participou das reuniões de rotina semanal de gerenciamento de propostas e de projetos.

De posse de todos os documentos que pudessem contribuir para o mapeamento dos processos, foi aplicada a ferramenta gestão da qualidade denominada *Braimstorming* em conjunto com a gerência de consultoria para levantar todas as atividades possíveis dos processos de negócio.

“O *Brainstorming* consiste em se estimular e coletar ideias dos participantes da reunião, um por vez e continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades” (ROLDAN *et. al.*, 2009).

Após o *Braimstorming*, procedeu-se com a utilização de outra ferramenta de qualidade, o *5W2H*.

O *5W2H* é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores de determinada empresa. Ele funciona como um mapeamento de atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita (CORREA, 2013).

As atividades levantadas no *braimstorming* foram identificadas e organizadas pela ferramenta *5W2H*.

A ferramenta escolhida para o mapa dos processos foi o fluxograma horizontal, devido ao modelo organizacional e a complexidade do processo.

Pela facilidade do pesquisador com a ferramenta, o software escolhido para o desenho do fluxograma de processos foi o Microsoft Office Excel. Esse programa não é o mais indicado para a elaboração de fluxogramas, pois sua função principal é o cálculo e a análise de dados.

Diversas reuniões de alinhamento com a gerência de consultoria foram realizadas durante a construção do fluxograma.

Prosseguiu-se então com a validação do fluxograma do processo de negócio pela gerência. Validado o fluxograma, iniciou-se a descrição das atividades do fluxograma em procedimentos documentados.

Para a descrição das atividades, utilizou-se o fluxograma e procedimentos antigos da empresa para modelo.

Algumas revisões e melhorias do fluxograma do processo de negócio e dos procedimentos documentados foram realizadas pelo pesquisador com o apoio da gerência.

4 ESTUDO E RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados dessa pesquisa e está estruturado em duas etapas:

- Mapeamento dos processos,
- Procedimentos documentados.

4.1 Mapeamento dos Processos

Esta seção descreve sucintamente as atividades necessárias aos processos da gestão de negócio. Estes processos foram mapeados através da elaboração de diagrama do tipo fluxograma.

Visando organizar e facilitar o entendimento, o fluxograma dos processos de negócio foi dividido em quatro fases:

- Elaboração de Propostas
- Abertura de Projetos
- Execução de Projetos, e,
- Encerramento de Projetos.

4.1.1 Elaboração de Propostas

A Elaboração de Propostas é a primeira etapa dos processos de gestão dos projetos da consultoria. Ela tem início com a seguinte ação:

- **Contatar clientes:** o contato aos clientes normalmente ocorre quando o cliente procura o diretor ou o gerente da consultoria, ou ainda, os gerentes de projetos para solicitar um serviço. Nesse modelo de negócio, é necessário encomendar o projeto desejado, não existe a possibilidade de o serviço estar pronto para a entrega.

- **Receber o pedido de proposta:** após o contato com o cliente, a empresa recebe o pedido de proposta de serviço.

- **Registrar oportunidade:** o pedido de proposta é considerado uma oportunidade de serviço, e é registrado em local de controle de oportunidades, denominado “Planilha de Propostas”. A planilha de propostas é um documento da empresa utilizado para controle de informações. Essa planilha possui uma guia chamada “Oportunidades”, onde ficam armazenados todos os pedidos de propostas, organizados da seguinte forma:

- ✓ Data: data da solicitação do pedido de proposta.
- ✓ Cliente: empresa solicitante.
- ✓ Contato: pessoa da empresa solicitante.
- ✓ Assunto: qual é o produto do qual se trata o pedido.
- ✓ Responsável: pessoa da consultoria que será o responsável em negociar esse pedido.

- ✓ Ação: qual a ação a desenvolver pelo responsável da negociação.
- ✓ Status da Ação:
 - Aguardando
 - Em andamento
 - Concluída.

- **Proposta estratégica?** : após o recebimento do pedido de proposta pelo cliente, o diretor e/ou o gerente de consultoria definem se este pedido é para um serviço estratégico ou não. A definição para serviços estratégicos varia em função do cliente, do trabalho, da urgência, dos recursos, e diversos fatores.

- **Assumir elaboração:** caso a proposta a ser desenvolvida seja definida como proposta estratégica, o diretor e/ou o gerente de consultoria assume a sua elaboração.

- **Direcionar para elaboração:** caso a proposta a ser desenvolvida não seja considerada uma proposta estratégica, o diretor e/ou o gerente de consultoria direcionam a elaboração para um gerente de projetos.

- **Abrir documento com código:** esse é o primeiro passo para a elaboração da proposta. É necessário a abertura de um documento de texto e nomeá-lo com o código de sequencial numérico utilizado para a organização dos pedidos de proposta.
- **Modelo de proposta:** para a abertura e elaboração de propostas, o modelo de proposta da empresa está disponível e o seu uso é obrigatório.
- **Atualizar modelos de proposta:** o modelo de proposta da empresa deve ser atualizado mensalmente e estar disponível para uso.
- **Elaborar orçamento:** o responsável pela proposta inicia o pedido com a elaboração do orçamento utilizando a ferramenta “Gerador de Orçamento”. O gerador de orçamento é uma planilha facilitadora que auxilia na elaboração de orçamento para qualquer proposta.
- **Atualizar e realizar manutenção:** o gerador de orçamento é atualizado e recebe manutenção mensalmente.
- **Redigir proposta:** de posse do orçamento da proposta, todo o conteúdo deve ser inserido na proposta respeitando o modelo da empresa.
- **Proposta aprovada? :** após a conclusão do documento que contém a proposta de serviço solicitada, esse documento poderá ou não ser aprovado pelo diretor e gerente de consultoria.
- **Adequar proposta:** caso o documento de proposta não esteja em linha com a diretoria, ele é revisado com as alterações cabíveis e então encaminhado para o cliente solicitante do pedido.
- **Encaminhar para cliente:** caso o documento de proposta esteja em linha com a diretoria, ele é diretamente encaminhado para o cliente solicitante do pedido.

- **Registrar proposta:** depois de encaminhada, a proposta é registrada em local de controle de propostas, denominado “Planilha de Propostas” e na plataforma de vendas da empresa denominada “Sistema CRM”. A planilha de propostas possui uma guia chamada “Propostas”, onde ficam armazenadas todas as propostas que foram encaminhadas aos clientes, e está organizada da seguinte forma:

- ✓ Proposta: nomenclatura da proposta, de acordo com padrão da consultoria.
- ✓ Versão: versão da proposta.
- ✓ Nível de Complexidade: complexidade do serviço da proposta, dividida em três níveis: 1 = baixo, 2 = médio e 3 = alto.
- ✓ Data da Proposta: data de envio do documento de proposta ao cliente.
- ✓ Responsável: pessoa da consultoria responsável pela proposta.
- ✓ Valor: valor do serviço.
- ✓ Probabilidade: probabilidade em porcentagem de a proposta ser contratada. É utilizada como um indicador de faturamento da consultoria e é um indicador dinâmico, atualizado semanalmente.

- **Proposta Aceita?** : proposta contratada pelo cliente.

- **Renegociação?** : caso a proposta não tenha sido aceita, mas ainda há negociação entre as partes, de valor e de escopo, por exemplo.

- **Atualizar status da proposta:** o status da proposta deverá ser atualizado nos devidos locais de controle, o controle de propostas, denominado “Planilha de Propostas” e na plataforma de vendas da empresa denominada “Sistema CRM”. Na planilha de propostas, a proposta assume três status:

- ✓ Contratada, se contratada pelo cliente.
- ✓ Pendente, durante a fase de negociação.
- ✓ Recusada, se o cliente recusou o serviço.

No “Sistema CRM”, há códigos específicos da empresa para categorizar o status da proposta. De qualquer forma, esses códigos são similares ao da planilha de controle de propostas e têm a mesma finalidade.

- **Buscar *feedback* do cliente:** caso o cliente tenha recusado o serviço descrito na proposta, e não haja renegociação, o gerente responsável busca o feedback do cliente, ou seja, busca um retorno, a razão pelo qual o cliente deixou de contratar o trabalho.

4.1.2 Abertura de Projetos

- **Cliente enviou aceite?** : de posse da informação de que a proposta está aceita pelo cliente, o gerente administrativo deverá garantir que o termo de aceite contido na proposta esteja assinado pelo cliente e tenha sido encaminhado para a consultoria.

- **Solicitar termo de aceite:** caso o termo de aceite não tenha sido encaminhado, o gerente administrativo deverá solicitar o mesmo do cliente.

- **Cliente solicitou contrato?** : alguns clientes solicitam que se utilize seu contrato, que contém cláusulas específicas.

- **Providenciar contrato:** caso haja a solicitação por um contrato específico, o gerente administrativo é o responsável em providenciar essa tarefa e garantir esse trâmite.

- **Abrir pasta do projeto:** o gerente do projeto inicia a sua execução com a abertura e organização da pasta que conterá todas as informações referentes ao projeto

- **Convocar reunião com equipe e administrativo:** para iniciar o projeto, o gerente convoca uma reunião denominada reunião de abertura do projeto.

- **Projeto nível 3?** : conforme citado anteriormente, no registro de proposta, os projetos foram classificados em três níveis de complexidade: 1 = baixo, 2 = médio e 3 = alto.

- **Convocar diretor e gerente de consultoria:** se o projeto for classificado como nível três de complexidade, o gerente deve convocar o diretor e o gerente de consultoria para participar da reunião de abertura do projeto.

- **Realizar reunião de abertura:** Essa reunião servirá para a elaboração do planejamento de trabalho e do cronograma e da utilização de recursos.
- **Efetuar e prever cobranças:** essa é uma tarefa da área administrativa que deve assegurar que as cobranças das parcelas dos projetos em execução sejam efetuadas e as próximas cobranças sejam previstas.
- **Providenciar recursos:** o setor administrativo é responsável em providenciar os recursos necessários pra o projeto.
- **Abrir projeto no “Protheus”:** o “Protheus” é uma linha de software desenvolvida pela TOTVS. Esse programa é utilizado no gerenciamento de informações dos projetos contratados da consultoria. Dessa forma, o setor administrativo atualiza a ferramenta a cada abertura de novo projeto.

4.1.3 Execução de Projetos

- **Autorizar cobranças:** durante a execução do projeto, o gerente autoriza as cobranças das parcelas para o setor administrativo, conforme o andamento do projeto e o término das fases de execução.
- **Executar projeto:** essa tarefa contempla toda a execução do projeto. Trata-se da atividade mais longa de todo o processo, e varia de acordo com o projeto. Cada projeto possui o seu processo específico, e o foco desse estudo é a gestão dos projetos como um todo. Não contempla a gestão por projeto.
- **Realinhar projeto? :** durante a execução do projeto pode haver a necessidade de realinhamentos do plano de trabalho.

- **Projeto nível 3?** : conforme citado anteriormente, no registro de proposta, os projetos foram classificados em três níveis de complexidade: 1 = baixo, 2 = médio e 3 = alto.
- **Convocar diretor e gerente de consultoria:** se o projeto for classificado como nível três de complexidade, o gerente deve convocar o diretor e o gerente de consultoria para participar da reunião de realinhamento do projeto, denominada “*stop and go*”.
- **Realizar reuniões “*stop and go*”:** reunião para realinhar o projeto. Essa reunião poderá ocorrer toda vez que houver a necessidade de realinhamento, seja do cronograma, das atividades, dos recursos.
- **Elaborar relatório:** essa atividade contempla o desenvolvimento do relatório que conterà os resultados do projeto.
- **Atualizar modelo para relatórios:** o modelo utilizado para a elaboração de relatórios da empresa deve ser atualizado conforme houver mudança de *layout* e deve estar disponível para uso interno.
- **Relatório aprovado internamente?** : após a conclusão do documento que contém o relatório final do projeto, esse documento poderá ou não ser aprovado pelo diretor e gerente de consultoria.
- **Encaminhar para cliente:** Se aprovado internamente, o relatório segue para o cliente. Caso não tenha sido aprovado como relatório final, segue para as devidas modificações e então é encaminhado para o cliente.
- **Relatório aprovado pelo cliente?** : o cliente tem um prazo para posicionar a consultoria sobre o relatório. Durante esses período, podem ser solicitadas modificações.
- **Adequar relatório:** trata-se das modificações solicitadas pelo cliente.
- **Auditar relatório:** amostras aleatórias de relatórios de projetos concluídos poderão passar por uma auditoria de padrões de qualidade definidos pela empresa.

4.1.4 Encerramento de Projeto

- **Organizar e transferir a pasta do projeto:** após a aprovação do relatório final pelo cliente, conclui-se que todas as alterações foram feitas e que não haverá mais modificações. A próxima etapa é a organização da pasta do projeto conforme procedimento da empresa e transferência da pasta para o arquivamento digital do projeto. Esse processo garante a segurança de informação da consultoria.
- **Pasta ok?** : o administrativo faz a conferência dessa pasta com os padrões de organização que deverão ser seguidos para a transferência do arquivo.
- **Transferir pasta projeto para diretório R:** procedimentos cumpridos, a pasta contendo os arquivos do projeto é transferida para outro diretório “R” de segurança.
- **Comunicar GP:** caso os procedimentos não tenham sido cumpridos, o administrativo comunica formalmente o gerente do projeto para que ele tome as providências devidas.
- **Convocar reunião com equipe:** encerrado o projeto, o gerente deve convocar uma reunião com a equipe que participou do projeto para discutir os resultados e avaliar o desempenho.
- **Projeto nível 3?** : conforme citado anteriormente, os projetos foram classificados em três níveis de complexidade: 1 = baixo, 2 = médio e 3 = alto.
- **Convocar diretor e gerente de consultoria:** se o projeto for classificado como nível três de complexidade, o gerente deve convocar o diretor e o gerente de consultoria para participar da reunião de encerramento do projeto.
- **Realizar reunião de encerramento:** reunião de encerramento do projeto, com os seguintes objetivos: avaliar, aprender, agradecer.

- **Avaliar o projeto:** a avaliação formal do projeto é realizada durante a reunião de encerramento. A empresa possui itens e sistema específicos de avaliação.

- **Comunicar administrativo e gerente de consultoria:** após a aprovação do relatório final pelo cliente, o gerente do projeto deve comunicar o encerramento ao setor administrativo e ao gerente de consultoria para as devidas providências.

 - **Atualizar status do projeto:** o status do projeto é atualizado em local de controle, denominado “Planilha de Projetos” e assume duas categorias:
 - ✓ Ativo, quando o projeto está em fase de execução. Essa fase inicia quando o cliente aceita a proposta com aceite formal.
 - ✓ Encerrado, quando o projeto está finalizado. Essa fase inicia quando o cliente aprova o relatório final.

- **Efetuar cobranças e pagamentos:** o setor administrativo encerra todas as pendências de cobranças e de pagamentos relativas ao projeto.

- **Encerrar projeto no “Protheus”:** o setor administrativo atualiza a ferramenta a cada encerramento de projeto.

- **Avaliar o projeto:** o setor administrativo também possui itens específicos de avaliação do projeto.

- **Encaminhar projeto para avaliação:** avaliado o projeto, o administrativo encaminha a ficha de avaliação ao gerente do projeto e sua equipe para avaliar outros itens específicos da execução do projeto.

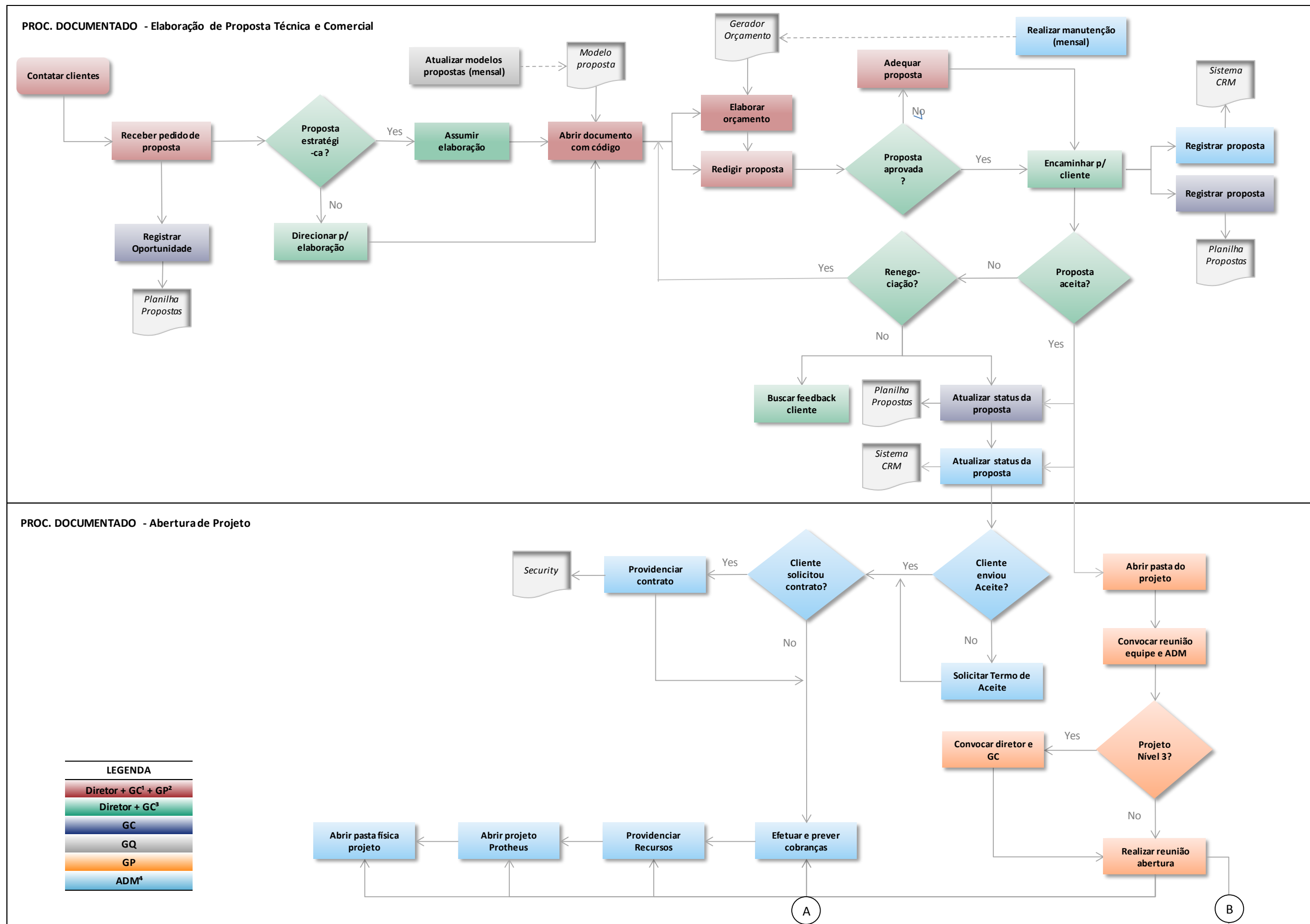


Figura 6. Fluxo do Processo de Negócio. - Parte I.

Fonte: A Autora.

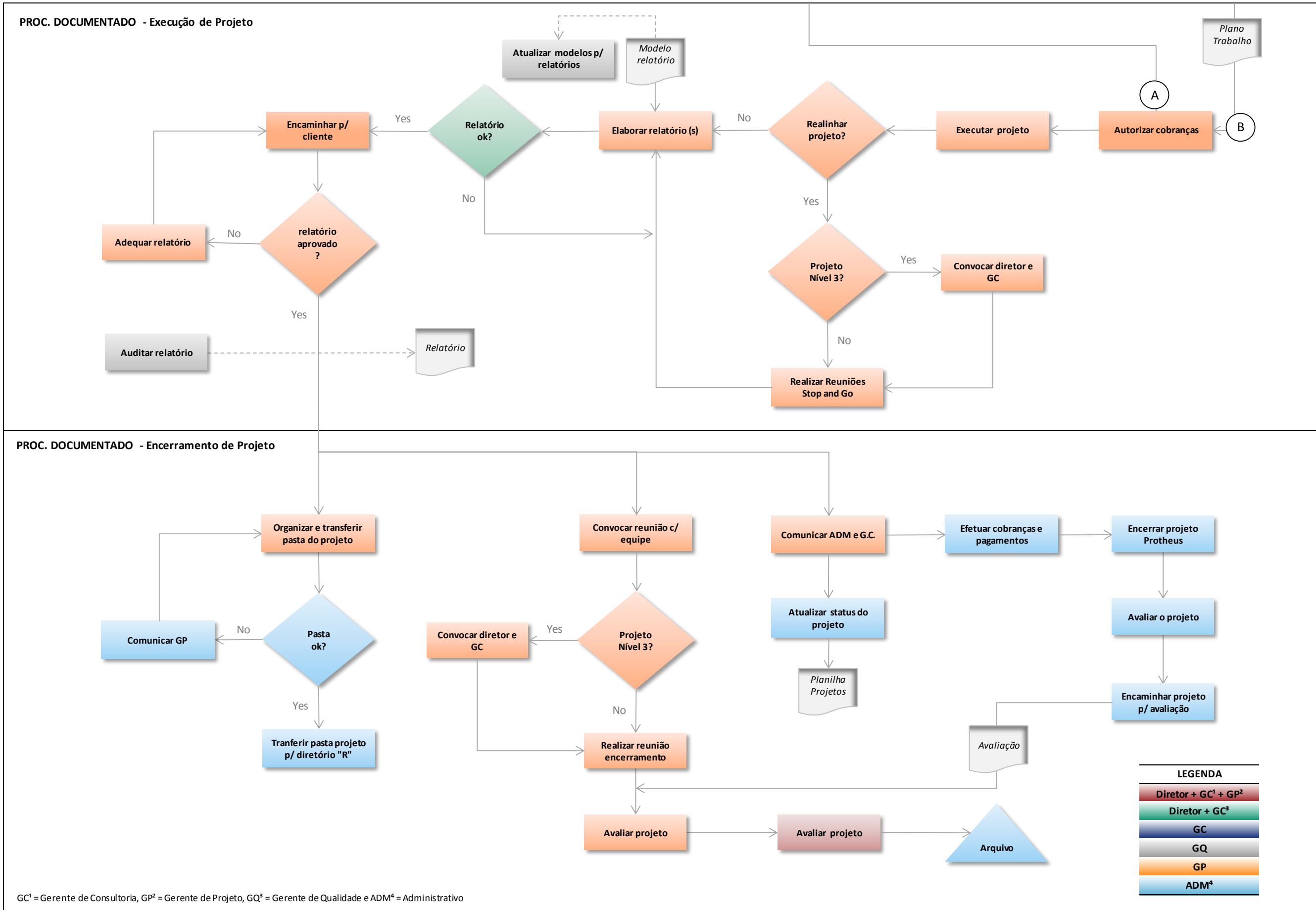


Figura 7. Fluxo do Processo de Negócio. - Parte II

Fonte: A Autora.

4.2 Procedimentos Documentados

Esta seção descreve os procedimentos documentados referentes aos processos de negócio mapeados na seção anterior. Os procedimentos foram divididos conforme a seguinte estrutura:

- Elaboração de Propostas
- Abertura de Projetos
- Execução de Projetos, e,
- Encerramento de Projetos.

4.2.1 Elaboração de Propostas

Data: DD/MM/AA		Revisão: 00	
<i>Procedimento Documentado: ELABORAÇÃO DE PROPOSTA TÉCNICA E COMERCIAL</i>			
Descrição			
Identificada a oportunidade, o Diretor e/ou GC ¹ e/ou GP ² deverá contatar o cliente para levantar suas necessidades, informações e documentações que auxiliem no processo de elaboração de proposta.			
Arquivos de Apoio	<ul style="list-style-type: none">• Arquivar os documentos necessários à elaboração da proposta em diretório específico, e criar a estrutura abaixo:<ul style="list-style-type: none">✓ pasta com nome do cliente;✓ subpasta com identificação da proposta conforme o código de sequencial numérico.• Caso ainda não exista código, manter apenas a pasta com nome do cliente. <p><i>Atenção! Não deverão ser utilizados acentos (ç ~ ^ ´ `) na codificação dos arquivos.</i></p>		
Abertura de Proposta	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar o modelo de proposta da empresa para abrir o documento de texto, localizado em pasta específica. <p><i>Atenção! Os modelos são atualizados mensalmente, sob a responsabilidade do GC.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Arquivar a proposta em diretório determinado, e seguir o código sequencial das propostas, de acordo com a seguinte nomenclatura: <p>P(ano)_N°_Cliente_Produto_Versão</p> <p><i>Atenção! Não deverão ser utilizados acentos (ç ~ ^ ´ `) na codificação dos arquivos.</i></p>		

Elaboração de Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o orçamento na ferramenta denominada “Gerador de Orçamento”, localizada em diretório determinado. <p><i>Atenção! O GA³ é responsável pelo treinamento dos usuários para o domínio da ferramenta e pela sua manutenção e pela atualização das informações que ela contém.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> O gerador armazenará o orçamento pelo código da proposta correspondente no mesmo local onde está a ferramenta.
Redação da Proposta	<ul style="list-style-type: none"> A proposta poderá ser redigida pelo Diretor, GC e GP. Quando solicitado por seu superior imediato, consultores e analistas podem elaborar partes do documento. A proposta deverá conter os itens abaixo, conforme modelo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objeto: especificar o que deverá ser realizado no trabalho, qual a resposta ou o problema a ser resolvido, conforme solicitado pelo cliente. ✓ Qualificação: utilizar texto padrão inserido no modelo e completar com a experiência específica do serviço solicitado. ✓ Plano de Trabalho: descrever principais tarefas/atividades que serão realizadas. ✓ Produto da Consultoria: especificar de forma clara o que será entregue ao cliente, evitando possíveis problemas de interpretação. Tendo em vista que a proposta será parte integrante do contrato jurídico com o cliente, é de vital importância que a linguagem defina o que será entregue como produto final. ✓ Equipe Técnica: especificar os prováveis recursos que participarão do projeto. ✓ Cronograma: estimar o tempo necessário para a realização das atividades previstas no plano de trabalho. ✓ Orçamento: apresentar o orçamento que foi elaborado na ferramenta “Gerador de Orçamentos”. ✓ Termo de Aceite de Proposta: preencher com a razão social do cliente, código da proposta, data e versão. A data de início do projeto, assinatura e data de assinatura do cliente, bem como o nome completo e cargo do representante é de preenchimento do cliente.
Encaminhamento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Finalizada a proposta, encaminhar à Diretoria e/ou GC, caso os mesmos não a tenham elaborado, para possíveis alterações e então, início da negociação. Encaminhar a proposta e o modelo de contrato ao cliente, ambos em formato PDF. <p><i>Atenção! O modelo de contrato está disponível em diretório específico.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Versões posteriores advindas de negociações com o cliente devem ser identificadas na codificação da proposta e seguem o mesmo processo da primeira versão.
Registro	
A proposta é registrada em local de controle de propostas, denominado “Planilha de Propostas” e na plataforma de vendas da empresa denominada “Sistema CRM”.	
¹ Gerente de Consultoria ² Gerente de Projetos ³ Gerente Administrativo-financeiro	
Elaborado por:	Aprovado por:

Figura 8. Procedimento Documentado – Elaboração de Proposta Técnica e Comercial.

Fonte: A Autora.

4.2.2 Abertura de Projeto

Data: DD/MM/AA		Revisão: 00	
<i>Procedimento Documentado: ABERTURA DE PROJETO</i>			
Descrição			
A partir da contratação do serviço de consultoria, os seguintes passos são seguidos:			
Contratação Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente administrativo deverá cobrar o envio do termo de aceite assinado pelo cliente. • Em função do tipo de cliente, poderá ser necessário utilizar o modelo de Contrato específico do cliente. Nesses casos, o GA é responsável em providenciar e em registrar o contrato em sistema. Específico da empresa. • O sistema específico de contatos mantém todos os contratos dos serviços da consultoria arquivados. 		
Abertura da Pasta Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • O GP efetua a abertura da pasta digital do projeto em diretório específico, onde irá criar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ pasta com nome do cliente (CAIXA ALTA); ✓ pasta com identificação do projeto conforme codificação: <p style="text-align: center;">P(ano)_N°_Cliente_Produto_Versão</p> ✓ Na pasta do projeto inserir as seguintes pastas de apoio: ADM, BASE, LIXO e RELATORIO, exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Organização do conteúdo: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">ADM</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;"> - Contratos consultores externos; - Documentos planejamento; - Relatório despesas. </div> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">BASE</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;"> - Documentos técnicos base para execução do projeto </div> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">LIXO</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;"> - Pasta temporária; - Documentos desatualizados e/ou modificados. </div> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">RELATÓRIO</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;"> - Última versão do relatório e arquivos de apoio (tabelas e figuras criadas em excel e power point). </div> </div> </div> <p style="color: red; margin-top: 10px;"><i>Atenção! Na pasta RELATORIO, arquivos de apoio devem ter todas as tabelas e figuras utilizadas na elaboração do relatório, permitindo assim, ajuste posterior à entrega do mesmo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Subpastas poderão ser criadas e dependem da necessidade de cada projeto. <p style="color: red; margin-top: 10px;"><i>Atenção! Não deverão ser utilizados acentos (ç ~ ^ ´ `) na codificação dos arquivos.</i></p>		

Abertura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir pasta física do projeto com os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ cópia do termo de aceite e/ou contrato assinados. ✓ contratos consultores externos. ✓ datas previstas e datas efetivas de cobrança. • Abrir projeto no programa específico de gestão de projetos: a área administrativa utiliza o orçamento elaborado no Gerador de Orçamento. • Levantar os recursos necessários ao projeto: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamentos ✓ Viagens ✓ Aluguel de veículos ✓ Hospedagem.
Reunião de Abertura	<ul style="list-style-type: none"> • O GP é responsável por convocar os participantes e realizar a reunião. • O Diretor e o Gerente de Consultoria devem participar da reunião quando o projeto for de nível 3 de complexidade. • Durante a reunião de abertura, deverá ser preenchido um documento do plano de trabalho do projeto, com as informações abaixo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informações da reunião: participantes, data da reunião. ✓ Informações do projeto: código do projeto, valor, data de início, data provável de término, objetivo geral, produto final e importância do projeto. ✓ Plano de trabalho: recursos, atividades e cronograma. ✓ Riscos do projeto e contingenciamento. <p>Esse documento deverá ser salvo na pasta ADM do projeto.</p>
Registro	
A abertura do projeto é registrada em local de controle de propostas, denominado “Planilha de Propostas”, na plataforma de vendas da empresa denominada “Sistema CRM” e no programa específico de gestão de projetos.	
¹ Gerente de Consultoria ² Gerente de Projetos ³ Gerente Administrativo-financeiro	
Elaborado por:	Aprovado por:

Figura 9. Procedimento Documentado – Abertura de Projeto

Fonte: A Autora.

4.2.3 Execução de Projeto

Data: DD/MM/AA		Revisão: 00	
Procedimento Documentado: EXECUÇÃO DE PROJETO			
Descrição			
Procedimento que descreve como executar os projetos da consultoria.			
Elaboração de Relatório	<ul style="list-style-type: none"> Abertura de Documento: o encarregado da equipe do projeto deverá abrir o arquivo modelo de relatório. Atualização de modelo para relatório: o modelo é atualizado conforme necessidade de mudança, sob a responsabilidade do GC. Codificação: os arquivos do projeto deverão ser codificados conforme exemplo: <p style="text-align: center;">P(ano)_N°_Cliente_Assunto_Data</p> <p><i>Atenção! Não deverão ser utilizados acentos (ç ~ ^ ´) na codificação dos arquivos.</i></p> 		
	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões de <i>stop and go</i> são convocadas pelo GP sempre que houver necessidade de realinhamento do projeto. O Diretor e o Gerente de Consultoria devem participar da reunião quando o projeto for de nível 3 de complexidade. 		
Reuniões Alinhamento			
de Eventos Pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> O GP é responsável por autorizar as cobranças para o administrativo. O administrativo deverá manter-se informado sobre as datas de pagamento e manter as previsões atualizadas. 		
Encaminhamento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Finalizado o relatório, o GP deverá informar o Diretor e/ou o GC antes do envio ao cliente. A diretoria e/ou o GC poderá revisar o relatório e realizar algumas adequações. O GP envia o PDF do relatório ao cliente. <p><i>Atenção! A cada nova versão enviada ao cliente, a data de envio deverá ser atualizada na capa do relatório.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Algumas auditorias de relatórios enviados poderão ocorrer, sob a responsabilidade do GC. Essas auditorias servirão para 		
Registro			
A execução do projeto é registrada no programa específico de gestão de projetos e no plano de trabalho de cada projeto.			
¹ Gerente de Consultoria ² Gerente de Projetos ³ Gerente Administrativo-financeiro			
Elaborado por:		Aprovado por:	

Figura 10. Procedimento Documentado – Execução de Projeto.

Fonte: A Autora.

4.2.4 Encerramento de Projeto

Data: DD/MM/AA		Revisão: 00	
<i>Procedimento Documentado: ENCERRAMENTO DE PROJETO</i>			
Descrição			
Após a confirmação de aprovação do relatório final pelo cliente, o GP comunica o encerramento do projeto ao administrativo e a GC.			
Encerramento Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • O administrativo é responsável por finalizar as cobranças e pagamentos. • Após a finalização das cobranças e pagamentos, o administrativo encerra o projeto no programa específico de gestão de projetos. A sequência de atividades para o encerramento no programa é específica da empresa. 		
Organização Pasta Digital	<ul style="list-style-type: none"> • O GP é o responsável pela limpeza e organização da pasta digital do projeto, e deverá proceder com a eliminação dos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ pasta LIXO; ✓ arquivos em pdf que tenham versão de origem em formato word; ✓ versões do relatório anteriores à versão final; ✓ outros arquivos que julgar desnecessários. • Transferir a pasta do projeto para diretório de armazenamento, ao prazo de, no máximo, um mês subsequente ao encerramento técnico do projeto. • O administrativo verificará o conteúdo da pasta do projeto no diretório de armazenamento periodicamente. Caso identifique alguma inconsistência quanto à limpeza e organização da pasta, deverá comunicar ao GP por escrito para providências, e só prosseguirá com a transferência da pasta do projeto para o arquivamento, após a inconsistência ter sido solucionada e comunicada pelo GP. 		
Organização Pasta Digital	<ul style="list-style-type: none"> • O arquivamento do projeto na base de consulta é feito semanalmente pelo setor administrativo. O projeto é arquivado seguindo a ordem de ano da proposta e em seguida o nome do cliente. • O acesso à base de consulta dos projetos é permitido apenas ao Diretor, GC e GP. Havendo a necessidade de consulta, o funcionário deverá solicitar ao seu responsável direto, e na sua ausência, a quem tiver o acesso à base. • Projetos trazidos da base para consulta deverão ser salvos na pasta BASE do projeto ativo em que se está trabalhando e, posteriormente, eliminados durante o procedimento de organização da pasta digital. 		

Reunião de Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • O GP é responsável por convocar os participantes e realizar a reunião. • O Diretor e o Gerente de Consultoria devem participar da reunião quando o projeto for de nível 3 de complexidade. • Durante a reunião de encerramento, deverá ser preenchido um documento de registro da reunião, com as informações abaixo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informações da reunião: participantes, data da reunião. ✓ Informações do projeto: código do projeto, valor, data de início e de término. ✓ <i>Checklist</i> de encerramento do projeto: pasta do projeto organizada e transferida, lançamento de horas dos recursos concluído. ✓ Reflexão do projeto: o que deu certo e o que deu errado, o que pode ser melhorado, aprender para novos projetos. • Esse documento deverá ser salvo na pasta ADM do projeto. • A reunião de deverá acontecer em até 30 dias após o encerramento técnico do projeto.
Avaliação do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação do projeto é conduzida com base no modelo de avaliação da empresa. • O administrativo inicia a avaliação do projeto e encaminha ao GP para que prossiga com a avaliação junto a equipe que conduziu o projeto. • A avaliação do projeto com a equipe deve ser realizada durante a reunião de encerramento. • Depois do projeto ter sido avaliado pelo administrativo e pela equipe do projeto, a avaliação é encaminhada ao GC, que conduz uma avaliação final em conjunto com o Diretor.
Registro	
O encerramento do projeto é registrado em local de controle de projetos, denominado “Planilha de Projetos”, no programa específico de gestão de projetos e no diretório de armazenamento de projetos.	
¹ Gerente de Consultoria ² Gerente de Projetos ³ Gerente Administrativo-financeiro	
Elaborado por:	Aprovado por:

Figura 11. Procedimento Documentado – Encerramento de Projeto.

Fonte: A Autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do modelo de negócio de uma empresa prestadora de serviços de consultoria provou melhorar os processos de gestão devido aos seguintes motivos expostos.

A modelagem dos processos de negócio gera a racionalização das diversas formas de trabalho. Ela é flexível e permite:

- Visão e diagnóstico da situação atual,
- Identificação de gargalos,
- O conhecimento público inerente ao fluxo de trabalho produtivo,
- A quebra da rigidez imposta pela estrutura hierárquica tradicional,
- A integração, a interação e a colaboração entre as atividades do ciclo produtivo.

Por meio dos processos mapeados, nota-se o trabalho da organização funcionando como “um todo”, como um sistema único.

Salienta-se que a modelagem de processos deve ser continuamente atualizada e questionada por todos os participantes dos processos. É necessária a aplicação da melhoria contínua em torno dos processos, perguntando-se sempre qual a melhor maneira de se chegar ao resultado, visando o aperfeiçoamento contínuo.

Com relação à elaboração de trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de modelos e ferramentas de trabalho que aperfeiçoem o fluxo dos processos de negócio.

Outra sugestão para trabalho futuros é o mapeamento e documentação de processos de trabalho que sejam relevantes e necessitem de padronização.

REFERÊNCIAS

BARBARÁ, S. **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2012.

BARÇANTE, L. C. **A Evolução da Qualidade**. Disponível em: <<http://professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo1.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2013.

BUENO, M. **Gestão pela Qualidade Total: uma estratégia administrativa**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>>. Acessado em: 25 out. 2013.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARVALHO, B. **Gestão da Qualidade**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/130011516/otima-apostila-1>>. Acessado em: 24 jul. 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo, 2006, Editora Pearson Prentice Hall.

CORREA, M. **TI Especialistas**. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2012/06/5w2h-para-planos-de-acao/>>. Acessado em: 30 out 2013.

CROSBY, P. B. **Qualidade - Falando Sério: perguntas que você sempre quis fazer sobre Controle de Qualidade**. São Paulo: Ed. Mc Graw Hill, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, J. M. **Círculos de Qualidade**. Disponível em: <<http://cogir.blogspot.com.br/2006/09/crculo-de-qualidade.html>>. Acessado em 07/07/2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª Edição, Editora Saraiva, 2002.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. Editora Atlas, São Paulo, 2009.

GOMES, P. J. P. **A evolução do conceito de qualidade**: dos bens manufaturados aos serviços de informação. Cadernos BAD 2, p. 6 - 18, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, JAN/MAR 2000. São Paulo, vol 40 n. 1 p. 6 – 19.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. Editora Atlas, São Paulo, 2009.

HAMMER, M. **A Empresa Voltada para Processos**. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/g7.htm>>. Acessado em: 24 out. 2013.

HARRINGTON, H. J. **O Processo do Aperfeiçoamento**: Como as Empresas Americanas, Líderes de Mercado, Aperfeiçoam Controle de Qualidade. Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1988.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/?option=com_content&view=article&id=66:...&fontstyle=f-larger>. Acessado em 28/06/2013.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira, 2ª Edição, 1989.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios e casos práticos. São Paulo, Ed. Atlas, 3ª edição. 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª Edição, São Paulo. Editora Atlas, 2002.

MIRSHAWKA, V. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming**. São Paulo: Ed. Mc Graw-Hill, 1990.

PALADINI, E. P.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J. A.; CARVALHO, M. M.; MIGUEL, P. A. C.; SAMOHYL, R. W.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da Qualidade: teoria e caos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, Elsevier, 2005.

ROLDAN, L. W. B.; DINIZ, G. C.; NEVES, B. F.; SIMÃO, D. C.; OLIVEIRA, E. D.; PIMENTA, C. A.; ABREU, E. T.; DIAS, M. M. N.; HILTON, E. P. **Brainstorming em Prol da Produtividade**: um estudo de caso em três empresas de Varginha – MG. Iniciação Científica, Varginha, FACECA. V. 1, n. 7, p. 53 – 66, 2009. Disponível em: <<http://www.faceca.br/revista/index.php/revisiniciacao/article/viewFile/106/20>>. Acessado em: 30 out 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009.