

Princípios da Gestão da Qualidade: um estudo em uma Indústria do setor de purificação de água do estado do Paraná

Quality Management Principles: a study in an industry in the water purification sector in the state of Paraná

Beatriz Cavalcanti de Oliveira¹  e Elisa Mirales² .

¹Administradora pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), email: bcavalcantideo@gmail.com

²Mestre em Administração pelo programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Maringá (UEM), e-mail: mirales.elisa@gmail.com

RESUMO

A qualidade passou, ao longo dos anos, por diversas evoluções referentes a seu campo e conceito. Após tais mudanças, a qualidade conquistou um importante espaço na área organizacional e é considerada um processo crucial para o sucesso empresarial. O estudo em questão possui como objetivo compreender como os Princípios da Gestão da Qualidade são aplicados em uma empresa do setor de purificação de água do estado do Paraná, utilizando a SWOT como método de análise de cenários. Para isso, realizou-se, inicialmente, uma revisão da bibliografia existente e, posteriormente, uma pesquisa qualitativa embasada em entrevistas semiestruturadas e observações. Como resultado, identificou-se que todos os princípios possuem pontos fortes a serem considerados. Os pontos fracos se referem a foco no cliente, liderança e engajamento de pessoas. As oportunidades são quanto ao foco no cliente, benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores e melhoria contínua e as ameaças se relacionam a foco no cliente.

Palavras-chave: Qualidade. Gestão da Qualidade. Princípios da Qualidade. Análise SWOT.

ABSTRACT

Over the years, quality has undergone several evolutions regarding its field and concept. After such changes, quality conquered an important space in the organizational area and is considered a crucial process for business success. The study in question aims to understand how the Quality Management Principles are applied in a company in the water purification sector in the state of Paraná, using SWOT as a scenario analysis method. For this, initially, a review of the existing bibliography was carried out and, later, a qualitative research based on semi-structured interviews and observations. As a result, it was identified that all principles have strengths to be considered. Weaknesses refer to customer focus, leadership and people engagement. Opportunities are related to customer focus, mutual benefits in dealings with suppliers and continuous improvement and threats are related to customer focus.

Keywords: Quality. Quality management. Quality Principles. SWOT analysis.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade sempre foi vista como um fator crucial e de grande importância para o sucesso organizacional. De acordo com Carpinetti (2016), após passar por diversas evoluções, o conceito da qualidade deixou de ser associado meramente a questões técnicas, passando a ser associado também a questões de mercado. Dessa forma, a Gestão da Qualidade pode ser compreendida como um agente estratégico no aperfeiçoamento da produtividade e competitividade de uma organização (CARPINETTI, 2016).

Segundo Paladini (2012), o crescente aumento da concorrência no fim dos anos 80, fez com que a qualidade passasse a ser estudada além da sua metodologia de trabalho, processo de produção e produto ou serviço. Nesse contexto, Oliveira (2003) afirma que a gestão da qualidade passou a ser utilizada como um artifício agressivo de concorrência, trazendo uma perspectiva de qualidade com foco no consumidor.

Apesar da importância da Gestão da Qualidade para as organizações, identifica-se uma dificuldade quanto ao seu entendimento e prática, o que difere da realidade do consumidor, que se encontra cada vez mais consciente de suas necessidades (PALADINI, 2012; CARPINETTI, 2016). Nesse contexto, os sete Princípios da Gestão da Qualidade são utilizados para direcionar a empresa na adoção de uma gestão eficiente, os quais podem ser entendidos como: foco no cliente, liderança, engajamento de pessoas, abordagem de processos, melhoria contínua, tomada de decisão baseadas em evidências e benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores (CARPINETTI E GEROLAMO, 2019). Portanto, a compreensão da gestão da qualidade por meio de seus princípios se torna relevante, uma vez que direcionam a organização na busca de resultados otimizados (ABNT, 2015).

Com base nessas considerações, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como os Princípios da Gestão da Qualidade podem ser identificados e analisados em uma organização, de modo a contribuir estrategicamente?

De maneira específica, o setor industrial tem uma importante responsabilidade no que se refere à qualidade do que é produzido por ele. A indústria alimentícia, por exemplo, possui especificações que impactam diretamente a vida e a rotina do consumidor final, sendo de extrema importância a total garantia da qualidade dos produtos. Empresas que atuam no setor de purificação de água, produto o qual faz parte da busca por um estilo de vida mais saudável (SOUZA, 2014), procuram estruturar os seus processos para obtenção de maior eficiência, produtividade, diminuição

de custos, excelência no atendimento dos clientes, desenvolvimento e aprimoramento da gestão da qualidade (CARPINETTI, 2016). Nesse contexto, a identificação e análise dos Princípios da Gestão da Qualidade se torna oportuno.

Sendo assim, o objetivo do presente estudo é compreender como os Princípios da Gestão da Qualidade são aplicados em uma empresa do setor de purificação de água do estado do Paraná, utilizando a SWOT como ferramenta para análise dos cenários.

Justifica-se a pesquisa pelo fato de que diversos estudos foram realizados acerca da implantação e manutenção bem-sucedida de programas de qualidade e apontam a dificuldade das empresas, gestores e funcionários em entender a essência de Programas de Qualidade e aplicá-los, o que reforça a importância da exploração dos Princípios de Gestão da Qualidade como facilitador dessa implantação (BARBOSA, GAMBI E GEROLAMO, 2017; DIÓGENES ET AL., 2019; SILVA E MELLO, 2021; SANCHES, FERREIRA E PARREIRAS, 2021). Desse modo, as empresas devem se atentar ao desenvolvimento e aprimoramento de processos, produtos e serviços, atendendo o princípio da melhoria contínua, a partir de suas estratégias do negócio (CARPINETTI, 2016). Se identificados e analisados de maneira eficiente, os sete Princípios sustentam as ações e tomadas de decisões das empresas, criando uma base sólida para implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade. Segundo Hofrichter (2020), uma vez que a SWOT busca auxiliar os gestores organizacionais no planejamento e identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização, essa ferramenta pode trabalhar como uma aliada a Gestão da Qualidade, ações e tomadas de decisões, podendo fazer parte do processo estratégico da empresa. Dessa maneira, a escolha da análise SWOT para o desenvolvimento do presente trabalho se dá em função do nível de informação e detalhamento que ela disponibiliza para uma determinada empresa que tem como foco a busca por melhoria contínua e qualidade total (HOFRICHTER, 2020). Identificou-se que alguns estudos relacionando a ferramenta SWOT com a Gestão da Qualidade já foram realizados em diversos setores (FERNANDES, 2012; MAI ET AL., 2017; DAMO ET AL., 2020), permitindo evidenciar que a ferramenta complementa os estudos e auxilia na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, uma vez que aponta o verdadeiro cenário que as organizações estão inseridas. O artigo em questão, por sua vez, complementa esses estudos já realizados, pois traz os dois temas relacionados ao setor de purificação de água, bem como a aplicação da SWOT diretamente aos Princípios da Qualidade e não somente aos processos organizacionais.

O artigo se encontra dividido em cinco sessões. Após a seguinte introdução, será apresentada a revisão de literatura, metodologia, descrição e análise dos dados obtidos e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abaixo apresenta a contextualização sobre qualidade, gestão da qualidade e seus princípios, bem como matriz SWOT.

2.1 QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

A demanda por qualidade existe há séculos (GARVIN, 1992; JURAN, 1990). Até a Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945), a qualidade se baseava única e exclusivamente em atender requisitos físicos relacionados aos produtos, visto que, naquela época, a qualidade era identificada como a estética do produto (GRUNERT, 2005).

A partir da década de 1950, com a ampla propagação dos trabalhos de Joseph Juran e William Deming, entendeu-se que a qualidade não estava somente relacionada com a perfeição do produto e suas características técnicas, mas também com o atendimento das necessidades e dos requisitos solicitados pelos clientes (CARPINETTI E GEROLAMO, 2019). A partir de então, segundo os autores (p. 10), o termo "qualidade" começou a ser difundido sob a ótica de "satisfação do cliente em relação a sua adequação ao uso", ou seja, sob a ótica da junção das características inerentes ao produto que são capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

Mais adiante, por volta da década de 80, um novo desafio foi manifestado: como continuar produzindo com qualidade e baixo custo de produção, frente às cópias dos países vizinhos? (PALADINI, 2012). A partir dessa necessidade, surgiu a demanda de aperfeiçoamento em produtos latentes (que não eram ainda solicitados pelos clientes, mas eram considerados como produtos transformados pelas indústrias) (LOBO, 2010).

O entendimento e difusão das terminologias utilizadas para qualidade fizeram com que esta evoluísse e obtivesse seu espaço dentro das organizações. Tal evolução foi capaz de sustentar um salto do controle da qualidade de produto para gestão da qualidade total, transformando a função da qualidade em função estratégica da qualidade (GARVIN, 2002; CARPINETTI E GEROLAMO, 2019).

Segundo Carpinetti (2016), o termo Gestão da Qualidade é considerado, tanto no âmbito

acadêmico como empresarial, como um fator estratégico e de impacto para a melhoria, competitividade e produtividade da organização. Tal importância contou com diversas contribuições trazidas por cientistas considerados "gurus" da qualidade, que se destacaram por suas formas de pensar, ferramentas de aplicação, teorias acerca do termo qualidade.

Sob essa perspectiva, entende-se que a gestão da qualidade considera, além do atendimento dos requisitos solicitados pelos clientes e da diminuição dos desperdícios da produção, o desenvolvimento e aprimoramento da melhoria contínua a partir das estratégias do negócio (CHING ET AL., 2018; CARPINETTI, 2016).

Além disso, segundo Paladini (2012, p.15), a Gestão da Qualidade passa a ser "Gestão da Qualidade Total (GQT) se suas atividades envolverem todos os requisitos que produtos devem ter para realizar o que o cliente deseja em termos de necessidades e preferências". Desse modo, a GQT é uma filosofia integrada para uma organização alcançar a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços (ROSS, 1993; CHING ET AL., 2018).

Para Longo (2013), a GQT é também uma opção de reorientação em relação à gestão, uma vez que apresenta como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipe disseminado entre todos os departamentos, decisões atreladas a dados e fatos, diminuição da variabilidade e a busca constante por evolução.

Abaixo, a tabela 1 apresenta os principais gurus da qualidade e suas diferentes visões.

Tabela 1 – Gurus da qualidade e suas definições e entendimentos acerca da qualidade.

Autor	Definição	Ênfase
Deming	Grau previsível de uniformização e fiabilidade a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado	Conformidade do produto com as suas especificações técnicas Empenho continuado da gestão de topo
Juran	Adequação ao uso	Satisfação das necessidades dos clientes
Feigenbaum	Total das características de um produto ou serviço, referentes a <i>marketing</i> , engenharia, manufactura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente	Satisfação do cliente Melhoria da colaboração e comunicação entre departamentos funcionais da organização
Crosby	Conformidade com as exigências (requisitos, especificações)	Produção sem defeitos Envolvimento e motivação dos recursos humanos da organização

Fonte: Lopes (2014, p. 22).

Além de suas perspectivas teóricas e estratégicas, cada um dos gurus da qualidade obteve a sua participação nas mudanças organizacionais, por meio da introdução dos conceitos e ferramentas que melhor se adaptavam a realidade de seus processos (MARTINELLI, 2008; LOBO, 2010). Dentro dessa perspectiva, segundo os autores, as ferramentas se apresentam como uma forma de gerar melhorias aos processos e lucratividade para as organizações. Tais ferramentas são primordiais para medição (uma vez que são capazes de criar indicadores relacionados às práticas organizacionais), análise (permitem o entendimento de cenários, estratégias, causas relacionadas a problemas, entre outros) e melhoria (são capazes de ser aplicadas de forma contínua, quantas vezes forem necessárias, com vistas à melhoria contínua) (LOBO, 2010).

Dentre as ferramentas da qualidade existentes, pode-se destacar as sete principais, sendo elas: Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Carta de Controle, Fluxograma, Diagrama de Dispersão e Folha de Verificação (CARPINETTI, 2016). Lobo (2010) considera ainda a metodologia “Ciclo PDCA” como sendo básica, fundamental e de consistência à melhoria

contínua, visto que objetiva identificar, organizar e controlar as atividades de um processo, visando garantir, de maneira eficaz, o atendimento das atividades planejadas.

2.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Carpinetti (2016), a gestão da qualidade pode ser utilizada pelas organizações como uma estratégia para permanência das empresas em mercados cada vez mais competitivos. Os sete princípios que regem a gestão da qualidade são (ABNT, 2015):

2.2.1 Foco no cliente

Este princípio se associa a duas teses essenciais: trazer as expectativas do mercado em relação aos requisitos do produto/serviço para dentro da organização (*market in*), e assegurar que todos da empresa possuam como objetivo principal o atendimento a tais requisitos (ABNT, 2015).

Lucinda (2010) afirma que as organizações dependem dos consumidores para sua sobrevivência e, os mesmos, não exigem apenas um bom produto final, mas sim uma boa experiência de compra. Quando o desejo do cliente não é atendido, não se perde apenas um consumidor, mas sim todos os outros clientes que ele poderia influenciar para a compra.

Em meio a um cenário de evoluções, principalmente tecnológicas, os consumidores estão cada vez mais seletivos e exigentes em relação ao atendimento e produtos prestados pelas organizações. E é justamente nesse contexto que as empresas possuem a função de suprir a estas expectativas dos clientes, estando cada vez mais atentas e preparadas para tais necessidades (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). A organização, ao optar pela busca da qualidade está procurando a fidelização dos seus clientes com o objetivo de trilhar um caminho para o sucesso empresarial e lucratividade.

Os critérios de qualidade devem ser desenvolvidos desde o processo de produção e devem sinalizar quais necessidades o cliente busca suprir com certo produto, a fim de manter o consumidor fiel a organização (TUBINO, 1999).

Na organização em estudo, os clientes são os lojistas franqueados. De acordo com Silva (2005), o sistema de franquias representa uma tendência mundial, além de ser um setor com alto índice de procura e desenvolvimento no Brasil. No decorrer dos últimos anos, o cenário econômico

do país apresentou diversas mudanças e transformações, produzindo, em momentos distintos, recessão e crescimento, já o setor de franquias no Brasil apresentou um significativo crescimento durante o mesmo período principalmente pelo perfil de jovens empreendedores que buscam segurança e *know how* oferecidos pelo sistema (JÚNIOR; LUNA; SOUSA, 2012).

2.2.2 Liderança

De acordo com a ABNT (2015), em todos os níveis organizacionais, os líderes estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização. Lucinda (2010) afirma que os responsáveis pela organização exercem papéis de extrema importância na implementação de programas de qualidade. Segundo o autor, as ações, em sua grande maioria, apenas funcionam quando são exercidas partindo da direção para o restante da empresa (de cima para baixo). Segundo Bergamini (1994), o tema liderança tem um forte apelo para todos os envolvidos, tanto para aqueles que dirigem como para os que são dirigidos. Além disso o termo reflete conceitos aparentemente diferentes para diferentes pessoas, porém, dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições existentes para tal tema: a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve dois ou mais indivíduos e possui orientação para o atendimento de objetivos mútuos.

O princípio de liderança afirma que outros princípios, como o foco no cliente e o de melhoria contínua serão incorporados à cultura da empresa apenas se houver liderança com visão de longo prazo para a qualidade e em um ambiente propício para o atingimento dos objetivos (CARPINETTI, 2016). O papel do líder na empresa caracteriza-se como o agente responsável por desbloquear a força motivacional contida no interior de seus colaboradores a fim de atingir tais metas organizacionais (BERGAMINI, 1994).

2.2.3 Melhoria contínua

De acordo com Attadia e Martins (2003), a melhoria contínua tem se popularizado devido ao movimento da qualidade total. Este princípio, segundo a ABNT (2015), busca o contínuo aprimoramento e melhoria dos processos organizacionais. Carpinetti (2016) afirma que tais melhorias podem ocorrer a partir de duas abordagens: melhoria contínua e melhoria radical. A

primeira diz respeito a um aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos. Pode-se caracterizar também como um processo cíclico e virtuoso de melhorias. Os japoneses chamam o princípio de melhoria contínua de *Kaizen*, termo que pode ser definido como mudar para melhor.

De acordo com Carpinetti (2016), o método mais conhecido de melhoria contínua é o ciclo PDCA (*plan, do, check, act*), o qual é constituído por quatro etapas, sendo elas: planejamento (identificação e investigação do problema, além de proposição de soluções), execução (preparação e execução das soluções planejadas anteriormente), verificação (coleta de dados e análise de resultados obtidos) e ação corretiva (observação e correção de desvios e, caso se faça necessário, reinício do ciclo). Além disso, outra característica da melhoria contínua diz respeito à utilização da abordagem científica no processo.

A segunda abordagem, identificada como melhoria radical, sugere mudanças radicais no produto ou processo (CARPINETTI, 2016). Em processos industriais de produção, o processo de melhoria radical pode ser obtido, por exemplo, com a compra de novos equipamentos. Na maioria dos casos, de acordo com o autor, tais melhorias se caracterizam por investimentos de alto valor que afetam grandemente a operação da organização.

2.2.4 Engajamento de pessoas

De acordo com Lucinda (2010), as pessoas são a essência e peça crucial para o bom funcionamento de qualquer organização. A qualidade depende, de maneira direta, de todos os funcionários, de pessoas engajadas e envolvidas com todas as etapas necessárias para a entrega de um produto que agrade ao consumidor (ABNT, 2015). Na administração estratégica, objetiva-se que todas as áreas da organização procurem a eficácia como um todo. Para atingimento deste objetivo, é importante que a estratégia esteja presente também na área de recursos humanos partindo da ideia de que a empresa por si só não existe, mas sim um conjunto de pessoas (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Carpinetti e Gerolamo (2019) afirmam que a participação dos funcionários fortalece as decisões tomadas pela diretoria e favorece os resultados positivos. Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), a finalidade do engajamento de pessoas nas organizações deve ser de promover o empenho coletivo no trabalho, uma vez que este é o que gera lucros para a empresa e facilita o atingimento dos objetivos organizacionais. Contar com pessoas engajadas, que trabalham com

motivação, desenvolvimento e recompensa, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente atualmente nas organizações em ambientes de grande concorrência. Deste modo, colaboradores engajados e motivados são cruciais para a manutenção do sucesso organizacional (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

2.2.5 Abordagem de processos

Um processo pode ser definido por um grupo de atividades que transformam entradas em uma ou mais saídas, fazendo o uso de recursos organizacionais (ABNT, 2015). Todas as atividades de uma organização podem ser agrupadas em processos, os quais podem ser organizados levando em consideração que se há uma hierarquia entre o conjunto de atividades que compõem o processo (CARPINETTI, 2016). Além disso, também pode ser considerado um grupo de atividades que possui como objetivo a produção de um produto para um determinado grupo de clientes.

Lucinda (2010) afirma que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma organização é diretamente proporcional a qualidade dos processos pelos quais tal produto passa para chegar ao seu resultado, ou seja, quanto melhor o processo, melhor o produto e vice-versa.

O gerenciamento de processos propõe a manutenção da competitividade das empresas por meio da melhoria contínua, buscando a qualidade dos produtos e serviços, agregando maior valor a eles a fim de atender às necessidades dos clientes. Um resultado desejado é mais eficientemente atingido quando os recursos e as atividades são gerenciados como um processo (MACHADO, 2012).

2.2.6 Tomada de decisão baseada em evidências

As decisões tomadas por parte da organização sempre devem buscar um apoio em evidências claras e concretas (ABNT, 2015). Deste modo, decisões eficazes devem ser baseadas na análise dos dados disponíveis naquele momento. De acordo com Angeloni (2003), a informação e o conhecimento possuem um papel fundamental para a tomada de decisões. Segundo Lucinda (2010), a qualidade das decisões está relacionada a qualidade das informações quais estão disponíveis aos gestores e trabalhadores responsáveis por desempenhar tal papel.

Com o crescente aumento da tecnologia, é de extrema importância que a organização sempre mantenha sua base de dados atualizada e disponível para as pessoas que façam parte do processo de decisão (LUCINDA, 2010). Além disso, ainda segundo o autor, os canais de comunicação entre os colaboradores também devem ser preservados da melhor maneira possível para auxiliar na tomada de decisões claras e baseadas em evidências.

2.2.7 Benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores

De acordo com Camelo, Coelho e Borges (2007), diversos conceitos sofreram alterações com a globalização, entre eles, o conceito de fornecedor, o qual antes apenas fornecia produtos ou serviços e agora colabora, coopera e integraliza os principais processos do negócio.

Os fornecedores de uma empresa fazem parte da sua cadeia de valor. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a cadeia de valor de uma empresa diz respeito ao conjunto de atividades empresariais a qual a organização se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus serviços e produtos. A organização e seus fornecedores são interdependentes. Não há fornecedor sem organização e tampouco empresa sem fornecedores.

Segundo Barney e Hesterly (2007), o relacionamento com os fornecedores deve ser constituído por benefícios mútuos para que se exista a capacidade de aumentar valor de ambos. Há uma forte tendência de parcerias entre fornecedores e empresas que possuem como propósito o alcance de objetivos de melhoria de produto e maior eficácia.

De acordo com Claro e Claro (2004), as mudanças significativas que ocorreram nos últimos anos no relacionamento entre fornecedores e compradores se atribuem ao aumento da busca por vantagem competitiva. As pesquisas que abordam o relacionamento entre cliente e fornecedor enfatizam a importância das ações conjuntas e da confiança. Ainda, segundo os autores, a resolução conjunta dos problemas e o planejamento entre as organizações envolvidas no processo podem ser cruciais para o sucesso empresarial.

2.3 ANÁLISE SWOT

De acordo com Hofrichter (2020), a análise SWOT se refere a uma ferramenta de planejamento que auxilia os gestores organizacionais a entenderem os pontos fortes, fracos,

oportunidades e ameaças que acercam uma organização ou um novo projeto sendo, frequentemente, utilizada como parte do processo estratégico da empresa.

Daychoum (2007) afirma que a criação da técnica pode ser atribuída a Albert Humphrey, durante os anos 60 e 70, enquanto liderava projetos de pesquisa. Porém, aponta-se que a ideia já era utilizada há mais de três mil anos por Sun Tzu, general, estrategista e filósofo chinês, responsável pelo livro “A Arte da Guerra”. Segundo Daychoum (2007), Sun Tzu, em seu livro, afirmava: “concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.). Devido a sua simplicidade, a SWOT pode ser utilizada para análise dos mais diversos cenários organizacionais (COLLETT, 1999).

A análise se divide entre ambiente interno, composto pelas forças e fraquezas, e ambiente externo, composto pelas oportunidades e ameaças, e pode ser utilizada como uma maneira de se obter vantagem competitiva. De acordo com Barney e Hesterly (2007, 2011), uma empresa atinge a vantagem competitiva quando é capaz de entregar maior valor econômico (diferença entre benefício percebido e custo econômico total) do que a concorrência.

Segundo Barney e Hesterly (2007, 2011), o ambiente interno é controlado pelos componentes da organização, tais como líderes e funcionários. Os pontos fortes podem ser definidos como vantagens internas que a organização possui frente as suas organizações concorrentes. Por outro lado, os pontos fracos dizem respeito as fraquezas da organização em relação as empresas que fazem parte da concorrência. De acordo com os autores, os pontos fortes devem ser utilizados ao máximo pela organização e podem, até mesmo, serem utilizados como fonte de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Os pontos fracos, quando percebidos, exigem medidas por conta da organização para que sejam controlados ou minimizados.

O ambiente externo, segundo Barney e Hesterly (2007, 2011), é composto pelas oportunidades e ameaças, e diz respeito ao contexto no qual a empresa existe e opera. Desta maneira, a empresa não possui controle sobre ele. As oportunidades podem ser definidas como dados positivos que, de alguma forma, atingem a empresa e geram seu crescimento e vantagem em relação a outras empresas. As ameaças são aspectos negativos que podem atrapalhar o desenvolvimento da organização e diminuir a sua vantagem competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2007, 2011).

Segundo Daychoum (2007), a organização pode fazer arranjos entre os quatro componentes da análise SWOT para decidir quais as melhores estratégias para o atingimento da vantagem

competitiva. Por exemplo, ao cruzar as oportunidades e fraquezas, a empresa pode observar modificações a serem feitas no ambiente interno para um melhor aproveitamento das oportunidades (DAYCHOUM, 2007). Já no cruzamento entre ameaças e fraquezas, a empresa pode observar quesitos que necessitam de uma profunda modificação para se manter no mercado e possuir vantagem perante os concorrentes. As informações identificadas e pertencentes a análise SWOT devem ser monitoradas frequentemente, a fim de auxiliar a organização na formulação de estratégias, decisões e linhas de ações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2002), toda pesquisa diz respeito a um procedimento que ocorre de maneira racional e sistêmica, com o objetivo final de viabilizar respostas aos problemas apresentados. A presente pesquisa é de natureza qualitativa, a qual, de acordo com Godoy (1995), possui um grande reconhecimento entre as diversas possibilidades de estudo de seres humanos e suas várias relações sociais. Além disso, essa pesquisa diz respeito a um estudo descritivo, que, segundo Gil (2002), possui como principal objetivo a descrição das particularidades de determinada população ou situação, ou o estabelecimento de afinidades entre as variáveis.

As pesquisas descritivas podem adotar diversas formas, entre elas, o estudo de caso, o qual foi utilizado nesse estudo. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais e consiste no profundo estudo de um objeto, a fim de que se permita um detalhado conhecimento referente a um fenômeno dentro do contexto no qual está inserido. Busca analisar, de maneira intensiva, uma dada unidade social enquanto adota um enfoque descritivo e exploratório (GODOY, 1995). Nessa pesquisa, o objeto de estudo foi uma indústria do ramo de purificadores de água, a qual se localiza no estado do Paraná, sendo a empresa escolhida por ser a maior de seu segmento na América Latina e pela facilidade e disponibilidade de realização do estudo na mesma.

De acordo com Dias (2000), diversas técnicas podem ser utilizadas nas pesquisas qualitativas para coleta de dados e, dentre as opções, destaca-se a entrevista semiestruturada, a qual foi utilizada para coleta de dados primários. Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas se compõem de uma combinação entre perguntas abertas e fechadas, sendo que o informante pode discorrer sobre o tema proposto, enquanto o pesquisador segue um conjunto de

questões definidas previamente. Foram entrevistados, em janeiro de 2021, 2 gestores e 9 franqueados, considerados clientes da empresa. Os franqueados foram escolhidos de maneira aleatória, considerando a disponibilidade de participação da pesquisa.

Além das entrevistas, foi utilizado o método da observação, o qual, de acordo com Boni e Quaresma (2005), também é considerado uma forma de coletar dados, a fim de obter informações em relação a determinados aspectos da realidade. A observação sujeita o pesquisador a ter um contato mais direto com a organização em estudo. Nesse estudo, realizou-se a observação durante 20 dias, uma vez que foi possível a inserção da pesquisadora no ambiente organizacional.

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisas bibliográficas em livros e artigos, dados quais, segundo Boni e Quaresma (2005), são o ponto de partida de uma investigação científica e o conjunto dos principais trabalhos científicos já realizados que possuem capacidade de fornecer dados relevantes.

Após a coleta, os dados foram analisados por meio de uma análise de conteúdo, uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar conteúdos de documentos e textos, a fim de atingir uma compreensão de seus significados em um nível além da leitura comum (BARDIN, 1979; MORAES, 1999). A análise de conteúdo constitui-se de uma interpretação pessoal por parte do pesquisador. Uma vez que o objetivo do artigo era de compreender como os Princípios da Gestão da Qualidade são aplicados na empresa, utilizando a SWOT como ferramenta para análise dos cenários, os dados obtidos por meio das entrevistas, os quais se referiam aos Princípios da Gestão da Qualidade, foram analisados, interpretados e, posteriormente, localizados nos cenários propostos pela ferramenta. Dessa maneira, a ferramenta serviu de base para localização dos Princípios e definição de como os mesmos podem melhorar continuamente.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A seguir, encontram-se os dados obtidos por meio de entrevistas com 2 gestores da empresa e 9 franqueados, além da observação e análise das informações, de acordo com a teoria abordada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa objeto de estudo está localizada no estado do Paraná e foi fundada em 1998 com o objetivo de levar água de qualidade a um preço mais justo a todos os brasileiros. Atualmente, a empresa conta com 180 lojas físicas franqueadas e mais de 2000 micro franqueados cadastrados em todas as regiões do Brasil. Com mais de 20 anos de atuação e experiência no mercado, a organização é considerada a maior franquia de purificadores portáteis da América Latina.

A empresa é responsável pelo estudo, desenvolvimento, produção e venda de purificadores de água portáteis e elementos filtrantes, também chamados de refis, os quais são responsáveis pelo processo de purificação da água. Além disso, também possui em seu *portfólio* de produtos garrafas de água, torneiras e suplementos vitamínicos.

No ano de 2020, a empresa passou por uma mudança de planta industrial e toda a área de produção, a qual estava localizada no estado de São Paulo, foi alocada no estado do Paraná, com aproximadamente 1.700m². Atualmente, a empresa conta com 68 funcionários, sendo divididos entre os setores de injeção das peças, montagem dos aparelhos, montagem dos refis, embalagem, armazenamento, expedição na área da produção e marketing, financeiro, gerência, compras e vendas na área administrativa. Em 2020, a organização produziu e vendeu mais de mais de 22.000 aparelhos e 309.703 elementos filtrantes.

4.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Carpinetti e Gerolamo (2019), os sete princípios da Gestão da Qualidade são: foco no cliente, liderança, melhoria contínua, engajamento de pessoas, abordagem de processos, tomada de decisões baseadas em evidências e benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores. A seguir, cada um destes fatores foi descrito e analisado na empresa objeto de estudo.

4.2.1 Foco no cliente

No presente trabalho, os clientes considerados são os franqueados da empresa que possuem loja física. De acordo com entrevistas realizadas com os clientes da organização, 71% são franqueados da empresa há uma década ou mais. Todos os entrevistados acreditam que a empresa está preocupada com a satisfação e o atendimento as necessidades dos seus clientes (ABNT, 2015). Durante as entrevistas, os franqueados avaliaram a organização como satisfatória no que se refere

ao entendimento de problemas, resolução, auxílio e agilidade na tomada de decisão, corroborando a afirmação dos gestores de que a empresa consegue entender e atender as necessidades de seus franqueados (LUCINDA, 2010).

Os gestores entrevistados afirmam que a empresa atende as necessidades de seus clientes, conforme descrito por Tubino (1999), ao disponibilizar para venda um produto de qualidade superior a concorrência, com eficácia comprovada por laudos e órgãos certificadores (ABNT, 2015). Do mesmo modo, os franqueados entendem que a certificação dos produtos, a qualidade acima da média e a parceria com uma Universidade de renome são pontos fortes contra a concorrência encontrada no mercado, e fortalecem a relação empresa e franqueado.

Os administradores da empresa afirmam que o suporte aos clientes é oferecido de maneira direta por ligação e/ou visitas periódicas realizadas pelos gerentes às lojas franqueadas. Os clientes possuem livre acesso aos telefones dos proprietários, gerentes e atendentes. Além disso, convenções anuais são realizadas pela empresa para premiação das lojas que obtiveram os melhores desempenhos e interação entre a equipe e clientes.

A empresa em estudo oferece, duas vezes por semana, por meio de *lives*, treinamentos para os franqueados. Tais treinamentos abordam temas variados, desde princípios básicos de gestão até *workshops* com a engenheira química responsável pela empresa. Este suporte é percebido pelos clientes e foi mencionado em todas as entrevistas.

Quando questionados sobre as reclamações que possuem na empresa em estudo, cinco entrevistados afirmaram que gostariam que a empresa aumentasse seu *portfólio* e inserisse em seu catálogo um purificador que gele a água. Atualmente, todos os aparelhos da empresa servem água natural ou devem ser acoplados a alguma base de refrigeração de outras marcas. Por este motivo, a saída que a empresa encontrou foi de iniciar uma parceria com uma empresa especializada em bebedouros, porém o preço não é competitivo com as demais marcas do mercado. Tal lacuna no *portfólio* pode ser compreendida como uma oportunidade de aumentar os clientes da empresa e alavancar as suas vendas, mas também como uma ameaça, pois o produto pode ser substituído por produtos mais modernos da concorrência.

4.2.2 Liderança

A liderança se relaciona a um fenômeno grupal, ou seja, envolve dois ou mais indivíduos e possui orientação para o atendimento de objetivos mútuos, o que significa que requer cooperação de todos os indivíduos envolvidos no projeto. Na organização em questão, nota-se a liderança como um princípio aplicado e fundamental para o sucesso da empresa (BERGAMINI, 1994; LUCINDA, 2010). Segundo informações coletadas nas entrevistas, a participação dos funcionários de cada setor é essencial para controle, organização dos departamentos, atingimento de metas e objetivos da organização.

Segundo os entrevistados, os líderes de setores foram escolhidos levando em consideração o tempo de casa, competência, habilidades de liderança e comunicação. Além disso, os funcionários são sempre incentivados a participar ativamente dos processos da empresa e dar sugestões para melhorias.

As metas da empresa são estabelecidas no começo do ano pela alta cúpula. Deste modo, os colaboradores recebem orientações de quais objetivos devem ser buscados para alcançar as metas previstas anteriormente. Tais orientações são passadas pelos diretores de maneira direta, durante reuniões informais com os líderes, os quais são responsáveis por difundir tais informações aos colaboradores de seu setor (ABNT, 2015). De acordo com observações feitas durante 20 dias na empresa, os colaboradores se envolvem nos processos e são comprometidos em atingir os objetivos planejados.

Identificou-se que nem sempre as informações são recebidas pelos colaboradores de maneira clara. Por este motivo, segundo os gestores, há a intenção de se instalar aparelhos de televisão nos setores para que as informações mais importantes possam ser disponibilizadas ao campo de visão de todos os colaboradores e, assim, evitar a confusão e disseminação de informações não assertivas.

Em relação a bonificações, o gestor afirmou que:

Na parte administrativa, as bonificações são mensais para algumas funções. Os gerentes e as atendentes, por exemplo, recebem comissões pelas vendas feitas. No fim do mês o financeiro tira uma planilha com as vendas e faz a distribuição dessas comissões. Já na produção, próximo ao fim do ano, é lançada uma meta de produção de produtos e refis e montagem de aparelhos. Caso esse objetivo seja cumprido, os colaboradores do setor recebem uma bonificação no fim de dezembro, antes das férias.

Sendo assim, a organização pode incentivar os funcionários da produção a baterem metas mensais para aumentar a produtividade e desenvolver um programa de incentivo a participação dos colaboradores em processos de melhorias.

4.2.3 Melhoria contínua

A melhoria contínua pode ser definida como um processo, e tem se mostrado como uma das maneiras mais eficientes de aumentar a vantagem competitiva de uma organização. O processo de melhoria contínua está relacionado a capacidade de resolução de problemas por meio de pequenos passos, alta frequência e curtos ciclos de mudança.

Segundo informações coletadas nas entrevistas, a empresa em estudo busca estar atenta aos avanços tecnológicos e, principalmente, às mudanças no comportamento do consumidor para buscar uma melhor maneira de atendê-los (ATTADIA E MARTINS, 2003). No momento, a principal mudança tecnológica que a empresa tem buscado atingir é a maior presença na Internet, em redes sociais e canais de comunicação, a fim de aumentar o volume de vendas *online* (CARPINETTI, 2016). Para tanto, a organização tem apostado em campanhas publicitárias e em uma equipe de marketing para alavancar as vendas nas plataformas digitais. Durante testes realizados, percebeu-se que o produto vende de maneira rápida na Internet, o que pode ser visto como uma oportunidade de alavancar as vendas.

Além disso, há alguns anos, a empresa conta com uma consultoria externa que auxilia no entendimento do mercado e traz sugestões de novos produtos e serviços que, quando pertinentes, são levados em consideração pela diretoria (ABNT, 2015). Tal consultoria também é responsável pelo desenvolvimento e *design* de novos produtos do *portfólio*.

A principal aplicação de melhoria contínua que pode ser observada na organização diz respeito a parceria público-privada com o Departamento de Engenharia Química de uma Universidade de renome. Segundo o gestor:

Nossa parceria é uma das nossas maiores forças, pois nenhum dos nossos concorrentes possui uma parceria tão rica quanto a nossa com uma entidade tão renomada. Nossos produtos são testados por uma equipe altamente capacitada de pesquisadoras, que são alunas de mestrado e doutorado do curso, e que estão de

modo contínuo pesquisando e estudando melhorias para o nosso produto principal que é o elemento filtrante.

Dessa maneira, entende-se que a premissa de melhoria contínua se aplica fortemente na organização, sendo fundamental para o seu crescimento.

4.2.4 Engajamento de pessoas

A força de trabalho de uma organização tem se tornado cada vez mais uma ferramenta estratégica, pois a empresa depende dela para o atingimento de metas. De acordo com dados coletados nas entrevistas, existe um grande engajamento por parte dos colaboradores para ajudar a empresa a atingir as metas e melhorar continuamente (ABNT, 2015). A equipe trabalha de forma sinérgica e, sempre que surge algum problema, esse é comunicado aos líderes para que possam pensar na melhor maneira de solucioná-lo.

Durante o período de observação, identificou-se que os trabalhadores estão sempre focados em exercer a sua função da melhor maneira, o que vai ao encontro das informações repassadas pelos gestores de que os colaboradores realmente trabalham em prol da organização e do atingimento das metas propostas (CARPINETTI E GEROLAMO, 2019).

A empresa possui campanhas de premiações para aumentar o engajamento dos franqueados. São premiados aqueles que mais se destacam durante o período estipulado, porém, essas premiações não são voltadas aos funcionários. Além disso, no final de todo ano, a empresa realiza uma confraternização com todos os colaboradores como um meio de agradecer o trabalho realizado. Em eventos maiores, como treinamentos presenciais, convenções e festas (aniversários da empresa, por exemplo), alguns dos colaboradores também são escolhidos para participar e representar os demais.

A organização não possui treinamentos de integração para os novos funcionários. Sendo assim, os gestores afirmaram que uma oportunidade de melhoria seria o melhor compartilhamento de algumas informações como por exemplo: visão da empresa, quadro societário, diretoria, cultura, histórico, entre outros.

Dessa maneira, entende-se que a empresa possui funcionários engajados e preocupados em executar suas funções da melhor maneira possível. A empresa pode buscar maneiras de premiar os funcionários que mais se destacaram, assim como faz com os franqueados. Além disso, a

organização deve procurar modos de integrar os novos colaboradores em relação a assuntos técnicos da empresa para que o colaborador consiga compreender, de maneira geral, o funcionamento da organização.

4.2.5 Abordagem de processos

O processo diz respeito a qualquer atividade e/ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output*. De acordo com entrevistas, cada setor/departamento da empresa possui os seus processos bem delimitados (ABNT, 2015). Cada funcionário de um determinado processo também possui, de uma maneira bem estabelecida, quais as suas funções e competências. Por este motivo, todos os processos da empresa, principalmente na área de produção, funcionam de maneira contínua e ágil (CARPINETTI, 2016), conforme a fala do gestor:

A funcionária responsável por colocar a tampa na linha de montagem, por exemplo, sabe que, naquele momento, aquela é a função dela. Por isso ela foca seus esforços em realizar a tabela que já foi estabelecida previamente. Cada uma delas têm uma função pré-estabelecida e naquele momento a maior prioridade é a de executar da melhor maneira possível, cada uma fazendo a sua parte.

Em relação a conflitos entre departamentos, os gestores afirmam que há uma certa resistência entre os colaboradores do administrativo e da área da produção com relação a execução de determinados processos, mas nada que comprometa o desempenho da organização.

Tal desconforto pode ser minimizado com políticas da empresa para integração de ambos os setores, a fim de afirmar que todos são igualmente importantes para o sucesso organizacional.

A empresa considera que seus processos são eficazes e eficientes em atender todas as necessidades, porém a diretoria está sempre buscando maneiras de melhorá-los, não só para maior eficiência no processo, mas também para o conforto dos colaboradores (LUCINDA, 2010). Além disso, quando há problemas relacionados a execução de processos, esses são resolvidos com a participação dos funcionários e líderes do setor, que, de acordo com o gestor, são as pessoas mais capacitadas para sugerir melhorias.

De acordo com as informações coletadas e observações feitas, pode-se considerar de que a empresa possui um grande controle sobre seus processos e está sempre em busca de inovações e melhorias.

4.2.6 Tomada de decisão baseada em evidências

A informação e o conhecimento possuem papel fundamental para a tomada de decisões assertivas nas organizações. Na empresa em estudo, o decisor muda de acordo com a situação. Quando os problemas são corriqueiros e menores, os próprios funcionários e líderes de setor podem decidir o que será feito. Já quando os problemas são maiores e envolvem decisões estratégicas e de maior responsabilidade, as decisões são tomadas pelos membros da diretoria, os quais debatem as possibilidades existentes e expõem todos os fatos em reuniões periódicas de gestão (ANGELONI, 2003).

Em uma das entrevistas, o gestor afirmou: “a empresa deve sempre aprender com seus próprios erros”. Tal afirmação diz respeito a decisões já foram tomadas diante da falta de informação e comunicação e que, por isso, não foram efetivas (ABNT, 2015). De acordo com as entrevistas, a empresa busca tomar decisões, sempre que possível, levando em consideração todas as partes envolvidas e os prós e contras de cada opção. Para evitar falhas de comunicação, o responsável faz uma coleta de todos os dados disponíveis para se basear em escolhas e possibilidades concretas.

Desse modo, tem-se que as decisões tomadas pela empresa visam sempre o melhor para a organização como um todo, avaliando as possibilidades e levando em consideração todas as evidências e informações disponíveis e necessárias a fim de evitar decisões não assertivas ou que possa afetar a organização ou os envolvidos.

4.2.7 Benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores

A aliança entre clientes e fornecedores possui grande importância no ambiente econômico da empresa, pois passa de um simples relacionamento de fornecimento para uma relação com diversos benefícios para as partes envolvidas baseada na confiança e no longo prazo.

De acordo com informações coletadas, a empresa objeto de estudo possui uma boa relação com os seus fornecedores (BARNEY E HESTERLY, 2007). Segundo um dos gestores, para conseguir benefícios, faz-se o uso de uma estratégia:

Buscamos comprar sempre do mesmo fornecedor. Dessa maneira, quando precisamos, temos poder de barganha, conseguimos desconto dependendo da quantidade e podemos conversar melhor sobre as formas de pagamento que ficam boas para ambas as partes. Todos foram escolhidos levando em consideração o preço e principalmente a qualidade do produto. Para termos um resultado satisfatório, no fim do processo é necessário ter uma matéria-prima de primeira linha.

A empresa possui uma grande confiança em seus fornecedores, desde os que fornecem as menores peças (como borrachas de vedação dos aparelhos) até os que fornecem o produto principal, como por exemplo, o fornecedor responsável pelo carvão ativado, matéria-prima mais importante da montagem dos refis (CAMELO; COELHO; BORGES, 2010). Com este último, a relação não poderia existir se não houvesse confiança, pois, a matéria-prima é fornecida exclusivamente para a empresa em estudo, sendo considerada a alta especificidade.

De acordo com o administrador, quando algo não é recebido da maneira combinada ou dentro dos padrões de qualidade, resolve-se de forma saudável e responsável. Todas as partes envolvidas no processo estão preocupadas em manter parcerias benéficas, uma vez que os gestores afirmam que a economia tem se alterado frequentemente, o que prejudica os orçamentos realizados pela empresa.

Dessa maneira, compreende-se que a empresa aplica o princípio de benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores. Os gestores concordam com a afirmação de que os fornecedores são peças importantes para a manutenção e sobrevivência do negócio (CLARO E CLARO, 2004). Além disso, complementam que a qualidade dos produtos oferecidos por seus fornecedores é considerada um ponto forte da empresa, pois é crucial para o produto que é oferecido para os clientes.

4.3 PRINCÍPIOS DA QUALIDADE NO CENÁRIO DA ANÁLISE SWOT

Abaixo, na tabela 2, estão as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no que se refere aos princípios de gestão da qualidade, as quais foram relatadas durante as entrevistas (BARNEY E HESTERLY, 2007). Além disso, abordou-se pontos relacionados a oportunidades e ameaças que foram citados pelos gestores e que não são abordados pelos princípios da gestão da qualidade, mas que se tornam pertinentes a análise de cenários.

Tabela 2: Análise SWOT da empresa, a partir dos Princípios da Qualidade.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNOS	Clientes satisfeitos Qualidade dos produtos Liderança de mercado Know-how Parcerias Treinamento e capacitação Processos estruturados Engajamento Embasamento para tomada de decisão Relacionamento com fornecedores	Falta de produto para refrigerar a água Parceria com somente um fornecedor de base refrigerada Repasse de informações Falta de integração de membros novos
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Parcerias estratégicas Hábito do consumidor Estilo de vida do consumidor Própria base refrigerada	Tecnologia da concorrência Entrada de multinacionais

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos dados primários.

4.3.1 Forças

De acordo com os entrevistados, os clientes do negócio se consideram muito satisfeitos quanto ao relacionamento e a assistência que a empresa em estudo oferece. O modelo de negócio tem se mostrado cada vez mais forte e preocupado com a satisfação do franqueado, que percebe este esforço vindo da organização e reconhece a qualidade dos produtos oferecidos. Outro ponto positivo, é quanto ao produto com qualidade superior aos da concorrência, pois, devido a parcerias e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a empresa possui certificações que comprovam a qualidade acima da apresentada pela concorrência.

Os líderes são muito preparados, pois a empresa escolhe os seus líderes de setores levando em consideração o tempo de casa, competência, habilidades de liderança e comunicação. Sendo

assim, os funcionários se sentem motivados no dia a dia de trabalho e se comprometem com o trabalho que deve ser desenvolvido. Segundo os entrevistados, o *Know-how* dos proprietários e as consultorias externas também são pontos fortes da empresa: 50% do quadro societário da empresa fez parte do time fundador e possui capacidade e experiência de mais de 22 anos para lidar com as situações conflitantes. Além disso, a empresa conta com os conhecimentos de uma empresa de consultoria para auxiliar no entendimento do mercado e buscar sugestões de novos produtos e serviços.

Uma parceria com uma Instituição de ensino renomada, oferece inúmeros benefícios perante os concorrentes. Além de certificações, a empresa também conta com uma equipe especializada e focada em estudar a qualidade dos aparelhos, bem como buscar inovações para sempre entregar um bom produto aos consumidores e clientes. A empresa disponibiliza treinamentos e capacitações aos lojistas para ajudar com as vendas, no processo de gestão, no entendimento do produto, entre outros. Deste modo, capacita os seus franqueados para obterem melhores resultados financeiros, sendo considerado um ponto que agrega valor à venda e aos clientes. Além disso, a empresa considera que seus processos são eficazes e eficientes para atender todas as necessidades, e as pessoas envolvidas em processos sabem qual a sua função e como deve ser executada da melhor maneira. Ainda assim, a diretoria está sempre buscando maneiras de melhorá-los.

Outro ponto a ser considerado é o engajamento de funcionários e franqueado. Há um grande engajamento por parte dos colaboradores e franqueados para a empresa atingir as metas e melhorar continuamente. Além disso, possui campanhas de premiações para aumentar o engajamento dos franqueados. No que se refere ao relacionamento com fornecedores, a empresa procura manter um bom relacionamento com os fornecedores. Há confiança entre as partes, uma vez que os materiais que são fornecidos apresentam alta especificidade. Quando algo não é recebido da maneira combinada ou dentro dos padrões de qualidade, resolve-se de forma saudável e responsável. Por fim, a empresa busca tomar decisões, sempre que possível, considerando todas as partes envolvidas e os prós e contras de cada opção existente. Para evitar falhas de comunicação, o responsável faz uma coleta de todos os dados disponíveis para se basear em escolhas e possibilidades concretas. Por fim,

4.3.2 Fraquezas

Identificou-se que o produto disponibiliza água apenas em temperatura ambiente/natural e, em função da praticidade, os consumidores têm buscado, cada vez mais, produtos que já oferecem a água refrigerada, podendo ser um empecilho na hora da venda. Além disso, a parceria com apenas um fornecedor de base refrigerada faz com que os clientes/franqueados não tenham muita opção de preço na hora da compra. Seria importante para a empresa possuir mais de um parceiro para a compra deste produto.

Outro ponto identificado foi que nem sempre as informações são repassadas e recebidas da melhor forma possível. Por este motivo, pretende-se instalar aparelhos de televisão nos setores para que as informações mais importantes possam ser disponibilizadas ao campo de visão de todos os colaboradores.

Além disso, a falta de integração de novos colaboradores faz com que a cultura organizacional não fique bem estabelecida. Seria necessário um treinamento sobre a cultura, missão, visão e valores organizacionais.

4.3.3 Oportunidades

Segundo os entrevistados, a empresa tem a oportunidade de fazer parcerias com novos fornecedores de bebedouros refrigerados, enquanto ainda desenvolve o seu próprio refrigerador, sendo esse um ponto considerado como uma oportunidade. Além disso, o desenvolvimento de uma base própria de refrigeração seria uma grande alavancagem para as vendas da empresa, pois atingiria um novo público e poderia concorrer de maneira mais direta com a concorrência.

Outra oportunidade encontrada foi a mudança no hábito de compra dos consumidores: os consumidores, cada vez mais, têm buscado fazer as suas compras *online*, sem sair de casa. Dessa maneira, identifica-se uma oportunidade de também atingir esse público e fazer vendas pelo *site* da empresa e *marketplaces* para abranger esse consumidor.

Por fim, os gestores observam uma tendência de busca por um estilo de vida mais saudável por parte dos consumidores, como a procura pelo consumo de produtos orgânicos e uma água de qualidade.

4.3.4 Ameaças

De acordo com as informações levantadas, identificou-se duas ameaças. Primeiro, a concorrência com produtos mais tecnológicos, pois as empresas concorrentes possuem produtos com uma tecnologia mais avançada, principalmente no quesito de entregar ao consumidor um purificador que tenha como produto final a água gelada. Dessa maneira, a empresa precisa investir em tais tecnologias para acompanhar o desenvolvimento do mercado e não perder seus clientes para a concorrência e produtos substitutos. Segundo, o aumento do número de concorrentes (entrada de empresas de grande porte/multinacionais) no ramo de purificadores de água. Tais concorrentes são grandes *players* no mercado e com marca consolidada, como por exemplo a Brastemp.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão teve como objetivo compreender como os Princípios da Gestão da Qualidade são aplicados em uma empresa do setor de purificação de água do estado do Paraná, utilizando a SWOT como método de análise de cenários. Para o atingimento de tal objetivo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, por meio de artigos e livros, e da pesquisa de campo, com observações e entrevistas semiestruturadas com dois gestores e nove franqueados da organização, os quais foram escolhidos pela disponibilidade de participação na pesquisa.

Levando em consideração a teoria utilizada, foi possível identificar como os princípios da gestão da qualidade são aplicados e considerados pela empresa. Além disso, durante as entrevistas, considerou-se como os princípios são considerados dentro de uma análise de cenários, evidenciando pontos positivos e melhorias, a fim de que a empresa atinja uma maior vantagem competitiva perante o mercado e seus concorrentes.

Os resultados alcançados apontam que a empresa aplica os princípios da Gestão da Qualidade abordados pela teoria e está em constante busca por evoluções e melhorias. Identificou-se que, em todos os princípios, há pontos fortes, porém, alguns deles apontam também pontos que podem ser melhorados, explorados ou que sinalizam ameaças. Os pontos fortes encontrados foram quanto ao princípio de foco no cliente (clientes satisfeitos, produtos com qualidade superior a concorrência, treinamentos e capacitações), liderança (líderes bem preparados), melhoria contínua (*know how* e consultoria externa e parceria com Universidade), engajamento de pessoas

(engajamento de funcionários e franqueados), abordagem de processos (processos bem estruturados), tomada de decisão baseada em evidências (tomada de decisão baseada em informações disponíveis) e benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores (relacionamento com fornecedores). Os pontos fracos se referem a foco no cliente (produto disponibiliza água na temperatura ambiente e parceria com apenas um fornecedor de base refrigerada), liderança (repasse de informações) e engajamento de pessoas (integração de novos colaboradores). As oportunidades encontradas se referem a foco no cliente (desenvolvimento de base refrigerada), benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores (parcerias com novos fornecedores) e melhoria contínua (mudança de hábitos de consumidores e mudança de estilo de vida). Além disso, as ameaças se relacionam a foco no cliente (concorrência com produtos mais tecnológicos e o aumento do número de concorrentes no mercado).

A presente pesquisa contou com duas limitações: a organização dos horários de entrevistas remotas com os franqueados que estão em diversos Estados e possuem rotinas diferentes entre si, e o curto período destinado a coleta de dados.

Para pesquisas futuras, sugere-se um aprofundamento do estudo na empresa em questão para aplicação do método PDCA (*plan, do, check, act*), a fim de identificar maneiras de alcançar os objetivos e melhorar continuamente. Esse ponto é considerado, pois é identificado nas empresas uma dificuldade quanto a operacionalização de ferramentas e metodologias da qualidade, bem como de gestores e funcionários quanto à compreensão da essência de Programas de Qualidade. Sendo assim, a continuidade da pesquisa na empresa poderá desmistificar a dificuldade de aplicação das ferramentas, aumentar a conscientização dos participantes e servir de motivação para outras empresas que possuem a mesma dificuldade.

REFERÊNCIAS

ABNT. ABNT NBR ISO 9000:2015: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário - Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2015. ed. Rio de Janeiro: 2015.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. POR QUE ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE RECURSOS HUMANOS? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 33, p. 12-24, mar./abr. 1993. Bimestral.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 17-22, abr. 2003.

ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Production**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 33-41, ago. 2003. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132003000200004>>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade—um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, v. 24, p. 438-449, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégia e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Tradução de: Monica Rosemberg.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio 1994.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica de Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Joinville, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005.

CAMELO, G. R.; COELHO, A. S.; BORGES, R. M. Alianças estratégicas com fornecedores: um estudo sobre a evolução do relacionamento cliente-fornecedor nos processos logísticos. In: SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL-AMERICANA, 5, 2010, Santiago, Chile. **Anais [...]**. Joinville: UFSC, 2010. p. 1-11.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015** / 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM GRANDE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES. **Qualidade do Atendimento Ao Cliente: Um Grande Diferencial Competitivo Para As Organizações**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015. Mensal.

CHING, N. T. ET AL. **Total quality management analysis in printing industry**. *J. Fundam. Appl. Sci.*, v. 10, nº 3, 2018.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 68-79, dez. 2014.

COLLET, S. SWOT Analysis. *Computer World* 33 (29), p. 58, 1999.

DAMO, A. C. M. et al. Aplicação da matriz SWOT e resolução de não conformidades para melhoria no sistema de gestão da qualidade em laboratório de análises microbiológicas. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Santa Catarina, 2020.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. [S.L.]: Brasport, 2007.

DIAS, C. A. **Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Informação e Sociedade: *Estudos*, v. 10, n. 2, 2000.

DIÓGENES, J. R. F. ET AL. Quality culture in the Brazilian car dealerships. *Gest. Prod.*, v.26, nº 2, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2046-19>>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 35, p. 20-29, jan. 1995.

GRUNERT, K. G. *European Review of Agricultural Economics*, v. 32, nº 3, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/eurrag/jbi011>>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

HOFRICHTER, M. Análise SWOT: quando usar e como fazer. *Simplíssimo*, 2020.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela Qualidade: um guia para executivos**. Tradução de João Mario Csilag. São Paulo: Pioneira, 1990.

LIMA JÚNIOR, Aloísio Soares de; LUNA, Rosemar Martins; SOUSA, Ana Rosa de. EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL. **Remark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 94-112, jan./abr. 2012. Quadrimestral.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2010.

LONGO, R. M. J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Relatório Interno nº 31, 2013.

LOPES, J. C. C. **Gestão da Qualidade: Decisão ou constrangimento estratégico**. 2014. 76 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial). Universidade Europeia, Lisboa, 2014.

LUCINDA, M. A. **Qualidade-Fundamentos e Práticas**. Brasport, 2010.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MAI, N. C. et al. Análise da gestão de processos com foco nos princípios da qualidade em uma indústria de vidros. **Análise**, v. 38, n. 08, 2017.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da Qualidade Total**. Disponível em: <http://www.qualittert.com.br/biblioteca/gestao_da_qualidade_total.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PALADINI, E. P. Perspectiva estratégica da qualidade. In: PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquim do Amaral; CARVALHO, Marly Monteiro de; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHYL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap. 2. p. 25-88.

ROSS, J. **Total Quality Management: Text, Cases and Readings**. St. Lucie Press, Delray Beach, FL, 1993.

SANCHES, R. A. O.; FERREIRA, E. P.; PARREIRAS, F.S. Organization Culture and Quality Management System: A Systematic Literature Review. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.16, nº 1, p. 150 – 180, 2021.

SILVA, A. G. A. **Análise da Relação Franqueador-Franqueado em Redes de Franquias de Alimentos**. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SILVA, E. N.; MELLO, L. C. B. B. Proposta de um sistema de gestão integrando os princípios da construção enxuta (Lean Construction) aos aspectos da gestão da qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, com o foco nas empresas de pequeno porte da construção civil. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 79384-79414, 2021.

SOUZA, J. R. A Importância da Qualidade da Água e os seus Múltiplos Usos: Caso Rio Almada, Sul da Bahia, Brasil. **REDE - Revista Eletrônica do PRODEMA**, Fortaleza, v. 8, n. 1, abr. 2014.

TUBINO, D. F. **Sistemas de produção: A produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.