

## Gestão da qualidade em uma empresa de aparelhos auditivos: um estudo de caso

Paulo Renato Pakes – (UNIFRAN) - paulo.pakes@unifran.edu.br

Gabriela Dias Viana – (UNIFRAN) - gabydiasviana@hotmail.com

Brena Bezerra Silva - (UNIFRAN) - brena.silva@unifran.edu.br

Carlos do Amaral Razzino – (UNESP/Bauru) - carlos.razzino@feb.unesp.br

Vívian Karina Bianchini (UNIFRAN) - vivian.bianchini@unifran.edu.br

*Resumo: A gestão da qualidade é de grande importância em uma empresa considerando sua contribuição para o alcance contínuo de melhoria em uma determinada organização frente ao mercado competitivo. O presente trabalho teve como finalidade analisar a gestão da qualidade em uma empresa de aparelhos auditivos à luz da Gestão da Qualidade Total (GQT). Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma empresa líder mundial no segmento de aparelhos auditivos. Os resultados demonstram que a empresa implanta os sete princípios da GQT, caracterizando-se como madura na gestão da qualidade e tendo a satisfação do consumidor como valor norteador da Gestão da Qualidade.*

*Palavras-chave: Gestão da Qualidade Total; Aparelho Auditivo; Gestão da Qualidade.*

### 1. Introdução

A perda de audição pode afetar pessoas de todas as idades: aproximadamente 15% da população mundial adulta possui algum problema de perda auditiva, que é mais comum em pessoas mais idosas devido ao envelhecimento natural das células. Além disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que 360 milhões de pessoas tenham uma perda auditiva incapacitante e espera-se que este número se duplique entre 2030 e 2050 devido ao aumento da expectativa de vida da população global (AMPLIFON, 2017). É previsto que indústria do setor da audiologia crescerá 5% ao ano até 2020, ano em que o faturamento do setor alcançará US\$ 10 bilhões de dólares (AUDIOLOGY INFOS, 2014).

Com a acirrada competitividade decorrente da globalização e consumidores cada vez mais exigentes buscando os melhores serviços e produtos, para que consiga permanecer no mercado, é necessário estar em constante melhoria e sempre em adaptação ao mercado. Portanto, para que empresas consigam sobreviver e crescer em mercados competitivos é necessária a gestão eficiente e eficaz da qualidade de produtos e processos.

Segundo Toledo et al. (2014), a qualidade necessária e/ou planejada para um produto seja ele um bem ou um serviço é obtido por meio de práticas associadas ao que se chama de Gestão da Qualidade.

A importância da gestão da qualidade da organização levou ao desenvolvimento das teorias e práticas mais evoluídas, da chamada Gestão da Qualidade Total (GQT) ou, em inglês, *Total Quality Management* (TQM). Essa filosofia de gestão é baseada no princípio de melhoria contínua de produtos e processos visando satisfazer as expectativas de todos os clientes, de todas as fases do ciclo de vida dos produtos, com relação a qualidade,

custos, entrega, serviços etc., à medida que se passa a considerar a qualidade total e não apenas a qualidade stricto sensu do produto (TOLEDO et al., 2014).

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo principal avaliar a gestão da qualidade no segmento de aparelhos auditivos. O estudo de caso foi realizado em uma empresa filial de multinacional localizada no interior de São Paulo. Analisaram-se as práticas adotadas em gestão da qualidade em relação aos princípios da Gestão da Qualidade Total.

## 2. Qualidade

Existem duas dimensões associadas a qualidade: uma dimensão objetiva (qualidade primária), que se refere à qualidade intrínseca da substância, e a dimensão subjetiva (qualidade secundária), que se refere à percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas (SHEWHART, 1986).

Até o início dos anos 50, o conceito da qualidade para os técnicos e engenheiros era associada a visão objetiva da qualidade como o desempenho técnico, durabilidade, ausência de defeitos, ou seja, para que haja satisfação de todas as partes, seja empresa ou cliente, é necessário ausência de defeitos (TOLEDO et al., 2014).

Houve uma mudança no conceito da qualidade nas décadas de 1950 a 1960, um marco na história da qualidade, quando novos autores – os Gurus da Qualidade – passaram a ter como foco a satisfação dos clientes, conforme é destacado no Quadro 1.

<b>Deming</b>	Qualidade é um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem
<b>Juran</b>	Associa à ideia de “adequação ao uso” e satisfação das necessidades do cliente
<b>Crosby</b>	Conformidade com especificações; zero defeitos e fazer certo da primeira vez
<b>Feigenbaum</b>	Característica do produto que proporciona a satisfação total do consumidor durante seu uso
<b>Ishikawa</b>	Qualidade é processo no qual envolve o produto de qualidade de forma que seja econômico, útil e traz satisfação ao consumidor

QUADRO 1: Definições dos Gurus da Gestão da Qualidade. Fonte: Toledo et al. (2014).

Garvin (1992) infere que o termo qualidade pode possuir cinco enfoques, sendo eles: transcendental, baseado no produto, baseado no usuário, baseado na fabricação e baseado no valor, conforme quadro 2.

<b>Enfoque</b>	<b>Definição</b>
<b>Transcendental</b>	Qualidade é sinônimo de “excelência nata”. É absoluta e universalmente reconhecível. Entretanto, a qualidade não poderia ser precisamente definida, pois ela é uma propriedade simples e não analisável, que aprendemos a reconhecer somente através de experiência.
<b>Baseado no Produto</b>	A qualidade é definida como uma variável precisa, mensurável e dependente do conteúdo de uma ou mais características do produto. As diferenças na qualidade entre produtos concorrentes seriam reflexo de diferenças qualitativas e quantitativas nas características desses produtos, não no sentido da variedade de características, mas do valor intrínseco da característica.
<b>Baseado no Usuário</b>	Este enfoque parte da premissa, oposta à anterior, de que a qualidade está nos “olhos” e preferências do consumidor. A qualidade estaria associada a uma visão subjetiva, baseada em preferências pessoais.
<b>Baseado na Fabricação</b>	O enfoque baseado na fabricação identifica a qualidade como “conformidade com as especificações”. Uma vez que uma especificação de projeto tenha sido estabelecida, qualquer desvio significa redução na qualidade.
<b>Baseado no Valor</b>	Aqui se define qualidade em termos de custos e preços. De acordo com esse enfoque, um produto de qualidade é aquele que no mercado apresenta desempenho esperado a um preço aceitável, e internamente à empresa apresenta conformidade a um custo aceitável.

QUADRO 2: Abordagens da qualidade. Fonte: Garvin (2002)

Os enfoques da qualidade que se aplicam mais comumente na atividade produtiva são os do usuário, do produto, da fabricação e do valor. Estabelecer uma hierarquia de importância para esses enfoques seria uma atividade bastante complexa. Todos devem ser vistos como importantes e complementares, e estão associados a pontos de vista de áreas específicas da empresa e a segmentos do ciclo de produção. Na área de Marketing, tende a prevalecer o enfoque do usuário, na área de Desenvolvimento e Projeto, o enfoque do produto, e na área de Produção, o enfoque da fabricação. São complementares, pois, de um ponto de vista global, o produto deve satisfazer o cliente, ter qualidade intrínseca, qualidade de conformação e preço compatível com o poder de compra do mercado.

### 3. Eras da Gestão da qualidade

Pode-se dizer que existem muitas definições para gestão da qualidade. De uma forma geral, resumem-se em um conjunto de atividades, planejadas e executadas, no ciclo de produção e na cadeia de produção, necessárias para obter a qualidade planejada, com o menor custo possível.

Para Toledo (2014), a gestão da qualidade é uma abordagem adotada e um conjunto de práticas utilizadas pela empresa para obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto.

Definições e abordagens atuais de gestão da qualidade são frutos de décadas de aperfeiçoamento das práticas de gerenciamento da qualidade, que foram discutidas na época por grandes autores nos Estados Unidos e Japão. Sendo assim, obteve-se o resultado natural da evolução dos objetivos, focos e métodos para a qualidade.

Segundo Toledo et al. (2014), houve uma evolução no modo de verificação de qualidade dos produtos. O que antes passava por uma verificação de qualidade só no término do produto no final do processo, por meio da inspeção e controle da qualidade. Observou-se a necessidade de adicionar mais verificações ao longo do processo de fabricação, sendo assim, com base nos conceitos das Eras da Qualidade descrita por Gavin, define-se quatro fases de verificação: A Era da Inspeção da Qualidade; A Era do Controle da Qualidade do Processo; A Era da Garantia da Qualidade; A Era do Gerenciamento Estratégico.

A Gestão da Qualidade Total é uma totalidade das funções envolvidas na determinação e obtenção da qualidade. Um conjunto de todas as atividades de todas as

funções gerenciais que determina a política da qualidade, objetivos e responsabilidades e os implementa por meio do planejamento da qualidade, garantia da qualidade, controle da qualidade e melhorias contínuas da qualidade como parte do sistema da qualidade (PRAZERES, 1996).

De acordo com Bon e Mustafa (2013), a GQT se refere a um conjunto de métodos e técnicas para sustentar a melhoria contínua e satisfazer as demandas dos clientes. Já para Sadikoglu e Olcay (2014), a GQT é um sistema de gestão com a filosofia de melhorar continuamente a qualidade dos produtos, serviços e processos, focando a atenção nos clientes, atendendo as necessidades e expectativas para melhorar a satisfação do cliente e o desempenho da empresa.

IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS	ERAS DA QUALIDADE E DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS				
	Inspecção do Produto	Controle do processo	Sistema de gestão/garantia	Gerenciamento estratégico	Futuro
Período da Era da Qualidade	Décadas de 1910 a 1930	Décadas de 1940 e 1950	Décadas de 1960 e 1970	Décadas de 1980 e 1990	Década de 2000 em diante
Objetivo da Qualidade	Deteção de não conformidades	Controle de processos de fabricação	Coordenação dos processos de fabricação, confiabilidade e manutenibilidade	Impacto estratégico da qualidade	Impacto social, econômico e ambiental
Preocupação básica ou visão da Qualidade	Verificação/Um problema a ser resolvido	Controle/Um problema a ser resolvido	Coordenação/Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado pró-ativamente	Impacto estratégico/Uma oportunidade de concorrência	Impacto social, econômico e ambiental/Uma oportunidade de diferenciação
Ênfase da Qualidade	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção e fornecimento de peças uniformes	Todas as etapas de produção e toda a cadeia de adição de valor, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor	As necessidades da sociedade, do mercado e do consumidor
Métodos da Qualidade	Inspeção da produção e instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programa e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Métodos e ferramentas estatísticas sofisticadas, prática da inovação e capacitação de pessoal
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros atores da cadeia produtiva
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com alta gerência exercendo forte liderança	Todos na cadeia de produção
Orientação da Qualidade	Em direção ao produto	Em direção ao processo	Em direção ao sistema	Humanística, em direção à sociedade, ao custo e ao consumidor	Relacional entre atores da cadeia de produção
Caráter ou base de atuação da Qualidade	Técnico	Técnico	Técnico	Estratégico e humano	Humano e social
Abordagem ou enfoque da Qualidade	Inspecciona, comprova a qualidade	Controla a qualidade	Controla ou produz a qualidade	Gerencia a qualidade	Coordena a qualidade na cadeia de produção
Função comprometida	Produção e controle do produto acabado	Produção e projetos do produto e do processo	Projetos e outras funções	Toda a organização e gestão da empresa e da cadeia de produção	Gestão da integrada da cadeia de produção e do relacionamento com a sociedade

FIGURA 1 - Eras da Qualidade. Fonte: Toledo et al. (2014) adaptada pelo autor

Conforme Aquilani et al. (2017), a ideia central da abordagem de GQT é que a qualidade esteja presente no gerenciamento organizacional como um todo, não se



limitando às atividades inerentes ao controle da qualidade. Além disso, compreende o gerenciamento das relações entre todos os envolvidos com a existência da empresa, não se restringindo ao relacionamento como cliente, o que inclui os colaboradores, os fornecedores e a própria sociedade, em sentido local e amplo.

PRINCÍPIOS DO TQM (Total Quality Management)	
Princípio	Descrição
<b>Foco no Cliente</b>	As organizações dependem de seus clientes e, portanto, precisam identificar as necessidades atuais e futuras dos cliente
<b>Liderança e apoio da alta administração</b>	Os líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização
<b>Envolvimento das pessoas</b>	As pessoas são a essência de uma organização. Deve-se buscar o total envolvimento das pessoas para a satisfação das expectativas das partes interessadas na organização
<b>Abordagem de processo</b>	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo
<b>Melhoria Contínua</b>	Deve-se buscar a melhoria contínua do desempenho global da organização
<b>Abordagem factual para tomada de decisão</b>	Decisões eficazes são balanceadas na análise de dados e informações
<b>Relação com os fornecedores</b>	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes. Portanto, devem estabelecer uma relação de benefícios mútuos para aumentar a capacidade de ambas para agregar valor

FIGURA 2- Quadro de princípios do TQM. Fonte: Toledo et al. (2014)

A figura 2 os princípios fundamentais do TQM, para o sucesso na gestão da qualidade total da empresa.

#### 4. Método de pesquisa

Os métodos de pesquisa devem ser pensados como uma estrutura e orientação geral para condução de uma investigação (BRYMAN, 1989). Para esta pesquisa o método escolhido em função de sua adequação com a abordagem e contingências da pesquisa foi o estudo de caso.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de investigação empírica que busca responder as perguntas “Como” ou “Porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos. A essência de um estudo de caso é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões.

Ainda segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto são claramente definidas na situação em que fontes de evidências são usadas.



FIGURA 3 – Etapas realizadas no estudo de caso. Fonte: Elaboração própria

A Figura 3 apresenta o os passos seguidos neste estudo de caso, que serão descritas a seguir.

#### Revisão de Literatura

Primeiramente, para a elaboração deste artigo, foi pesquisado e estudado sobre a teoria existente a respeito do tema de pesquisa. A construção do arcabouço teórico

compreendeu o estudo sobre qualidade, gestão da qualidade e Gestão da Qualidade Total (GQT), em bases de dados online, livros e revistas.

O objetivo principal dessa fase é conhecer o tema a ser aplicado no estudo de caso para condução do estudo de caso, bem como justificar os resultados obtidos.

### **Pesquisa de Campo**

Após a revisão de literatura, um protocolo com tópicos a serem abordados na empresa foi elaborado para a pesquisa de campo. As informações foram coletadas, estruturadas por meio de tópicos. Foi possível comentar com liberdade sobre as informações da empresa, de forma ética e aceita pela empresa. O estudo foi acompanhado pela supervisora do setor de logística/qualidade/logística, onde foi fornecido todas as informações necessárias.

### **Análise dos resultados**

Com posse dos dados necessários, foram realizadas as análises necessárias e apresentação dos resultados encontrados. A análise foi conduzida por meio da comparação das respostas com a teoria, que foi elencada por meio de hipóteses.

A elaboração das hipóteses do estudo de caso foi construída com base no problema de pesquisa, apresentado na seção 1 deste artigo. Com base em Toledo et al. (2014), elaboraram-se sete hipóteses acerca da prática da GQT:

H1: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado práticas de gestão voltadas ao foco no cliente;

H2: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas à liderança e apoio da alta administração;

H3: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas ao envolvimento de pessoas;

H4: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem de processos;

H5: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado a melhoria contínua;

H6: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem factual de tomada de decisão;

H7: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado práticas a relação com fornecedores.

### **Considerações**

Nessa etapa, foram feitas as considerações relevantes sobre o resultado do trabalho, elaboração e publicação do artigo.

## **5. Resultados**

### **5.1 Apresentação do caso**

A empresa foi fundada em novembro de 2007 no interior do Estado de São Paulo. No ano de 2013, ela teve 51% de suas ações compradas por uma multinacional italiana, líder mundial no segmento de aparelhos auditivos, passando a ser a matriz no Brasil. Em todo o território nacional, conta com cerca de 400 fonoaudiólogas credenciadas e expandiu por meio da abertura de quatro franquias. A matriz possui o suporte para todas as fonoaudiólogas credenciadas, que auxiliam no agendamento de pacientes. Também conta

com a estrutura suficiente para atender pacientes pelo telefone.

A multinacional de capital aberto, fundada na Itália há 63 anos, é a líder mundial na distribuição, montagem e personalização de aparelhos e serviços relacionados à audição. Através de uma rede de mais de 3.300 pontos de venda, 2.700 centros de serviço e 1.800 afiliados, a multinacional está presente na Itália, França, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Espanha, Portugal, Suíça, Bélgica, Luxemburgo, Hungria, Egito, Turquia, Polônia, Israel, EUA, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Índia e, agora, Brasil, por meio da aquisição de 51% da empresa analisada. Em 2015, a multinacional excedeu um bilhão de euros em vendas, sendo possuidora de 9% do *marketshare* mundial.

No Brasil, hoje são mais de 1,5 mil aparelhos vendidos por mês, 91 clínicas credenciadas como pontos de venda e cinco lojas espalhadas pelo Brasil (a sede em Franca e quatro franquias). Planeja-se a expansão para os mercados da Argentina, Chile e México.

Com o objetivo de reintegrar pessoas com perda auditiva à sociedade, a empresa começou comercializando soluções auditivas com preços acessíveis. Desde que foi fundada, a empresa já ajudou na reabilitação auditiva de 15 mil pessoas.

Atualmente, a empresa tem duas unidades em Franca - incluindo a sede - e franquias em Diadema, São Carlos, Ribeirão Preto e Piracicaba - no interior de São Paulo - e em Goiânia (GO).

A empresa registrou um crescimento de 85% nas vendas no primeiro semestre de 2016, na comparação com o mesmo período de 2015. As franquias também seguem registrando bons números. No ano de 2016, o sistema de franquias da empresa cresceu 35% e para 2017, a perspectiva deve ser superar essa tava, com 40%. Independentemente da crise, a empresa preservou sua identidade: seguem oferecendo as soluções auditivas com diversas condições de pagamento e prezando pelo atendimento com foco sobre a satisfação do cliente.

O modelo de negócios da empresa baseia-se na compreensão das necessidades dos clientes, a fim de personalizar a solução para o estilo de vida, os sons que eles ouvem todos os dias e suas preferências estéticas.

## **5.2 Análise das hipóteses**

*H1: Se a empresa adota a GQT, é provável que tenha adotado práticas de gestão voltadas ao foco no cliente.*

De acordo com o entrevistado:

“A empresa adota a satisfação dos pacientes como princípio norteador da gestão da qualidade em todos os produtos oferecidos. Em todos os processos para adequação do aparelho para o paciente, tem-se como maior preocupação a qualidade e satisfação total do paciente. A empresa sempre busca a sua melhor forma de atendimento e resolução de problemas, todas as atendentes são orientadas para atender a qualquer solicitação, seja da fonoaudióloga, seja do paciente. Com todo esse suporte, o paciente se sente mais seguro, pois sabe que terá todo o atendimento que for necessário para auxiliá-lo. Além disso, se você não estiver satisfeito durante o período de experiência de 7 dias, pode devolver ou testar outra prótese auditiva. No preço do aparelho estão inclusos todos os serviços do profissional de audição, da tiragem até a pré-moldagem, ajustes do aparelho e acompanhamento, além da garantia de 2 anos por defeito de fabricação. Os fonoaudiólogos levam em consideração as características da perda auditiva, estilo de vida, tecnologia, manejo, aparência, anatomia. Além disso, a opinião do paciente também é considerada, é importante que ele esteja confortável com a prótese que vai testar. A indicação do aparelho auditivo é baseada principalmente no que é melhor para o paciente. Todo

paciente atendido pela empresa tem direito a acompanhamento que, em regra, é por prazo indeterminado e não tem limite de frequência. Nossos profissionais estão sempre disponíveis para tirar dúvidas e ajudar os clientes no que for preciso, inclusive realizando adaptações e novas regulagens, caso seja necessário. A assistência oferecida pelos fonoaudiólogos não é cobrada. Todos os funcionários e membros da equipe, portanto, que tenham contato com os clientes devem seguir os procedimentos internos relativos à gestão dos relacionamentos com os clientes, fornecer, dentro dos limites contratuais, produtos e serviços de alta qualidade que atinjam ou excedam as expectativas e necessidades razoáveis dos clientes, fornecer informações precisas e abrangentes sobre os produtos e os serviços para que o cliente possa tomar uma decisão com segurança.”

Desta forma, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois se observou que a empresa adotou práticas de gestão da qualidade com foco no cliente, tais como o treinamento de todos os funcionários para melhor atender aos clientes, a oferta de garantia de satisfação para o cliente, com devolução do produto se necessário, a customização do aparelho de acordo com o usuário, a disponibilidade dos profissionais sem adição de custo para o paciente e a utilização de procedimentos operacionais padronizados para o atendimento ao cliente.

*H2: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas à liderança e apoio da alta administração.*

De acordo com o entrevistado:

“Por meio do apoio da alta direção, por meio de reuniões frequentes, realiza-se a mobilização dos líderes da empresa, onde todos vivenciam as operações, analisam a execução de todos os processos realizados dentro dos setores. O diretor da empresa conhece todas as atividades realizadas dentro da empresa, sabendo das dificuldades presentes em cada uma. Além disso, temos o Charles Holland Award, um reconhecimento mais alto que pode ser alcançado por uma equipe de lojas, concedido pela Franqueadora. O prêmio internacional baseia-se em 5 pilares: atendimento ao cliente, inovação, crescimento, trabalho em equipe e produtividade, que todos os anos nos permitem identificar as lojas vencedoras. Até o momento 50 das nossas mais de 4.000 lojas em todo o mundo destacam-se pelo excelente desempenho e serviços e receberam o prêmio.”

Portanto, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois a empresa realiza o envolvimento da alta administração, com a presença e conhecimento sobre as operações, a mobilização dos líderes bem como a bonificação daqueles gestores que prezarem por altos índices de atendimento ao cliente, inovação, crescimento financeiro, trabalho em equipe e produtividade.

*H3: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas ao envolvimento de pessoas.*

De acordo com o entrevistado:

“Atualmente a empresa tem prezado por fazer com que a equipe tenha consciência do que está sendo feito em relação à melhoria contínua, a empresa conta com reuniões mensais, que inclui todo o quadro de funcionários, para que seja apresentado os resultados alcançados no mês, sendo assim, os funcionários acabam por se interessar mais em entender sobre tempo, gastos e fluxos. De maneira geral, observa-se um ganho, um aumento na produtividade e na conscientização dos funcionários sobre os processos de melhoria contínua. Os funcionários possuem autonomia para sugerir melhorias nos processos e produtos. Nossos programas de treinamento são projetados nas necessidades específicas de nossos funcionários. Para aqueles que trabalham diretamente com clientes, oferecemos treinamento em sala de aula, *e-learning*, *coaching* e *workshops*. Temos o *Audiologist Excellence*, um programa abrangente de treinamento global e desenvolvimento de carreira



totalmente dedicado a profissionais de audição de todo o mundo com o objetivo de melhorar o significado de excelência em nossas lojas. Além disso, promovemos continuamente a partilha de melhores práticas e conhecimentos em toda a nossa rede global, também através de ferramentas de colaboração.”.

Desta forma, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois a empresa preza melhoria contínua, de forma que esta só é permitida pelo envolvimento e empoderamento dos funcionários. A empresa realiza treinamentos conforme as necessidades específicas de cada funcionário, além disso, possui um programa de Excelência em Audiologia, que permite a integração e compartilhamento do conhecimento e melhores práticas dentre os funcionários. Além disso, incentiva a autonomia dos funcionários do processo produtivo em sugerirem melhorias nos produtos e processos.

*H4: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem de processos.*

De acordo com o entrevistado:

“A empresa utiliza de processos para melhoria contínua, para um bom e ágil atendimento ao paciente. Foi feito um mapeamento de todos os processos da empresa para garantir a eficiência e eficácia do atendimento. Por exemplo, na matriz, há a central de atendimento, que agiliza e facilita o agendamento do paciente para uma consulta com a fonoaudióloga credenciada mais próxima. O paciente não tem custo com a ligação, pois poderá entrar em contato por meio do 0800. O processo para a montagem e regulagem do aparelho passa por fases, que pode-se acompanhar pelo sistema desenvolvido pelo departamento de T.I. da empresa. Antes do pedido ser encaminhado para a logística, passa pelo setor de qualidade, onde a fonoaudióloga da empresa, responsável pelo controle de qualidade, analisa as funcionalidades do aparelho, verificando se está tudo de acordo com o pedido, testa o produto, faz a regulagem e prepara o aparelho de acordo com o exame de audiometria do paciente. Caso haja alguma irregularidade, o aparelho não passa pelo controle, volta para o laboratório, caso o reparo consiga ser realizado dentro da clínica, volta para o controle de qualidade para uma nova verificação, porém, caso o técnico do laboratório verifique que o reparo não será possível de ser realizado dentro da clínica, o aparelho é encaminhado para a logística, para que seja encaminhado ao fornecedor, e este realize o reparo necessário.”

Portanto, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois observa-se que a empresa realizou o mapeamento de processos no intuito de garantir a qualidade do produto bem como de atuar com eficiência e eficácia, o que permite a melhoria contínua.

*H5: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a melhoria contínua.*

De acordo com o entrevistado:

“A empresa realiza reuniões nas quais apresentam resultados, e caminhos traçados para a busca de melhorias incrementais a serem realizadas dentro da empresa no intuito de aumentar a produtividade, vendas e a qualidade de produtos e serviços. Além disso, todos os funcionários são sempre conscientizados sobre a importância de se ter bons resultados, é necessário mensurar o que está sendo feito para verificar as melhorias atingidas. Sendo assim, a empresa realiza registros sobre todos os processos para auxiliar na gestão da qualidade. É orientado que o funcionário se atente a todas as observações, fazendo com que os pedidos saiam com a qualidade necessária, e para que atenda aquilo que a paciente precisa. Uma base de método de melhoria contínua utilizada, é que as melhorias nunca acabam, ou seja, é um processo contínuo, uma melhoria contínua.”

Portanto, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois observa-se que a empresa, com posse dos registros e resultados, busca pela realização de melhorias incrementais diariamente.

*H6: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem factual de tomada de decisão.*

De acordo com o entrevistado:

“A empresa trabalha com metas, ou seja, tudo é mensurado, desta forma, facilita a identificação de problemas e interferências para alcance do objetivo, auxilia no controle de tempo e na gestão da qualidade, facilita o acompanhamento do pedido, para saber onde está parado, ou seja, auxilia em acompanhar e analisar os dados e informações referentes a toda empresa. Com a posse dos registros, é possível realizar a melhoria constante da qualidade, pois é possível verificar se algo melhorou ou piorou de acordo com os números”.

Desta forma, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois a empresa trabalha com metas e mensura todas as suas atividades. Com a posse de registros realizados, a empresa tem a possibilidade de verificar se algo está de fato sendo realizado de maneira mais eficiente e eficaz.

*H7: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas na relação com fornecedores.*

De acordo com o entrevistado:

“Em geral, para todos os estoques de bens ou serviços, os funcionários da empresa devem selecionar fornecedores e determinar os termos do contrato de compra com base em avaliações objetivas da qualidade, preço e capacidade de fornecimento, além de garantir uma assistência oportuna e adequada; garantir que os fornecedores estejam dispostos a colaborar para garantir que as necessidades dos clientes da empresa (internos e externos) sejam constantemente satisfeitas ou que, pelo menos, suas expectativas sejam atendidas, em termos de qualidade, custos e entrega. A empresa repudia os fornecedores que, em violação dos princípios da liberdade e da dignidade pessoais, permitem a exploração do trabalho infantil e a discriminação baseada no gênero, raça, linguagem, condições pessoais e sociais, credos religiosos ou políticos. Em relação aos aparelhos auditivos, a empresa trabalha com apenas um fornecedor de aparelhos auditivos, pois há confiabilidade na qualidade, ou seja, os aparelhos e acessórios possuem sempre as mesmas características, não há alterações, desta forma, podemos garantir maior qualidade no fornecimento aos pacientes, causando maior segurança e confiabilidade por parte do consumidor.”.

Portanto, foi possível verificar esta hipótese como válida, pois a empresa adota critérios de qualidade, preço e capacidade de fornecimento para seleção de seus fornecedores parceiros. Ademais, a empresa possui um conjunto de valores a ser verificado em relação ao fornecedor contratado. Por fim, denota-se a utilização de único fornecedor de aparelhos auditivos, devido às questões de confiabilidade e qualidade.

## **6. Considerações finais**

Este artigo teve como objetivo a análise da adoção de práticas de GQT em uma empresa do segmento de aparelhos auditivos.

Com base nos dados coletados, foi possível verificar que o TQM e suas ferramentas, quando aplicadas de forma correta, proporciona a empresa uma satisfação interna por parte dos funcionários e satisfação externa dos fornecedores e pacientes, consequentemente, obtém melhorias no processo, produto e serviços prestados, podendo trazer de maneira satisfatória a redução de custos, retrabalhos, melhoria de qualidade contínua e melhor aproveitamento dos funcionários e suas habilidades.

Pelas práticas realizadas em GQT, pode-se classificar a empresa X como incluída na Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade. Observou-se também que os 7 princípios da GQT fazem parte de todo o processo produtivo, fazem parte do dia a dia da empresa, de

maneira que pode ser considerada como madura no que se refere à implementação da GQT.

Com a melhoria contínua, metas a serem atingidas, planos para alcance de objetivos, busca contínua na melhoria da qualidade e de processos, os colaboradores sentem-se motivados a cooperar com a empresa, conseqüentemente, se comprometem mais com os resultados satisfatórios e serviços de melhor qualidade, ocorrendo de maneira mais assídua a cooperação entre todos para a que a melhoria contínua esteja sempre presente no ambiente de trabalho e nos resultados. Desta forma, a empresa se apresenta de forma mais competitiva no mercado, pois demonstra ter segurança naquilo que faz, também se demonstra mais fortalecida para enfrentar os obstáculos, trazendo mais inovações nos seus processos e serviços, conseguindo sempre atingir maior satisfação do cliente.

### Referências

AMPLIFON. *About*. Disponível em:

<<http://corporate.amplifon.com/documents/20182/93212/Statutoryandcodes-amplifon-codeof+ethics-161112009-eng.pdf/43bb7814-da72-4bd6-a596-bc6dc0a1c7e1>>. Acesso em 14 de junho de 2017.

AQUILANI, B.; SILVESTRI, C.; RUGGIERI, A.; GATTI, C. A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research ", *The TQM Journal*, v. 29, n. 1, p. 184 – 213, 2017.

AUDIOLOGY INFOS. Notícias. Disponível em <<http://www.audiology-infos.br.com/noticias/813-setor-de-audiologia-vai-faturar-quase-us-10-bilhoes-em-2020>>. Acesso em 14 de junho de 2017.

BON, A. T.; MUSTAFA, E. M. A. *Impact of total quality management on innovation in service organizations*: Literature review and new conceptual framework. Elsevier: Malaysia, 2013.

BRASIL. *Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008*. Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)> Acesso em: 17 abril de 2017.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.

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

PRAZERES, P. M. *Dicionário de Termos da Qualidade*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SADIKOGLU, E.; OLCAY, H. The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, v. 1, n.1, 2014.

TOLEDO, J.C.; BORRÁS, M.Á.; MERGULHÃO, R.C.; MENDES, G.H.S. *Qualidade: Gestão e Métodos*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamentos e Métodos*. 3ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2005.