

**OSNEI FRANCISCO ALVES**

**APRESENTAÇÃO DE ESTUDO DE UMA PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO  
DA ISO 9000 EM UM BANCO  
DE UMA MONTADORA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de MBA em Auditoria Integral.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Blênio Severo Peixe.

**CURITIBA  
2005**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à Deus supremo criador do Universo, pela saúde, vida enfim tudo que tenho devo a ele.

Ao Prof<sup>o</sup> Blênio Severo Peixe que sempre esteve disposto a orientar este projeto, a sua contribuição foi pertinente para realização deste projeto com absoluta certeza haveremos de colher frutos deste trabalho.

E a Universidade Federal em especial ao quadro de professores que se empenham a cada dia para oferecer um ensino com qualidade.

*“Como é feliz o homem que acha a sabedoria, o homem que obtém entendimento pois a sabedoria é mais proveitosa do que a prata e rende mais que o ouro”. Provérbios de Salomão Capítulo 3 Versículo 13 e 14.*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho á minha Esposa Ursula E. da Silva Alves por me incentivar a estudar com mais afinco e a meu filho Vinicius Francisco Alves, e que ele possa no futuro continuar esta caminhada.

## RESUMO

**ALVES, F. O. APRESENTAÇÃO DE ESTUDO DE UMA PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 EM UM BANCO DE UMA MONTADORA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS.** Este trabalho trata-se de uma proposta para implantação da ISO 9000 em uma instituição financeira voltada para o mercado agrícola e de construção civil no que se refere financiamento de máquinas e equipamentos. Neste projeto abordam-se pontos condizentes ao conceito de serviços bem como as suas particularidades abordando as suas diferenças e semelhanças na questão de processos, fundamentando com base no estudo da arte sobre serviços, define a qualidade sob o ponto de vista de serviços contextualiza o sistema de qualidade ISO 9000 identificando os seus pontos fortes e fracos buscando esclarecer as vantagens e desvantagens deste sistema uma questão de custo benefício para se obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, procurando enfatizá-la como uma ferramenta pertinente para a organização, evidencia o financiamento dos processos de financiamentos. No contexto atual é imprescindível que as organizações sejam competitivas e ofereçam um produto ou serviço com qualidade, verificando a rapidez a um custo apropriado. No entanto como se trata de um sistema novo, é necessário que a Alta Administração esteja de acordo, pois haverá uma transformação organizacional onde muitos irão encarar como uma nova ameaça que poderá fechar postos de trabalhos, ou mais um “modismo” feitos por gurus da Administração, sendo assim o trabalho esclarece a resistência à mudança onde a organização deverá trabalhar de forma eficiente visando minimizar os conflitos fazendo com que os colaboradores “comprem a idéia” estabelecendo uma forte relação entre o sistema ISO 9000 e a organização como um todo aumentando a probabilidade deste sistema obter êxito cumprindo a sua proposta sendo de extrema importância para ambas as partes.

**Palavras Chave:** ISO 9000, serviços bancários, qualidade, processos.

Email: o.nei@brturbo.com.br

# ÍNDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>AGRADECIMENTO</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>DEDICATÓRIA</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>RESUMO</b> .....  | <b>v</b>   |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....                                | <b>3</b>   |
| 2.1. CONCEITO DE PRODUTO , BEM E SERVIÇO .....                       | 4          |
| 2.1.1.Particularidades dos Serviços.....                             | 5          |
| 2.1.2.. Complexidade do Intangível .....                             | 7          |
| 2.2. A ISO 9000.....   | 9          |
| 2.2.1. Importância da ISO 9000 .....                                 | 12         |
| 2.2.2. Certificação da ISO 9000 e seus Benefícios .....              | 14         |
| 2.2.3. Documentação e Normatização .....                             | 18         |
| 2.3. DEFINIÇÕES PARA A QUALIDADE .....                               | 21         |
| 2.3.1. Qualidade nos Serviços .....                                  | 25         |
| 2.3.2. Princípios da qualidade de Serviços .....                     | 26         |
| 2.3.3. Modelo do serviço de Qualidade total.....                     | 29         |
| 2.3.4. Estratégias para a Qualidade .....                            | 31         |
| 2.3.5. Competência e motivação para a Qualidade .....                | 33         |
| 2.3.6. Considerações de custos para a qualidade de Serviços.....     | 35         |
| 2.4. TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....                               | 38         |
| 2.4.1. Abordagens sobre mudança Organizacional .....                 | 41         |
| 2.4.2. Resistência a Mudança .....                                   | 44         |
| 2.4.3. Abordagem a Mudança.....                                      | 45         |
| 2.4.4. Desenvolvimento organizacional da qualidade de Serviços ..... | 48         |
| 2.4.5. Mudanças como Oportunidades .....                             | 50         |
| 2.4.6. Gerenciamento de mudanças para a Qualidade .....              | 52         |
| 2.4.7. Estratégias estruturais para gerenciamento de Mudanças .....  | 55         |
| 2.4.8. Pressão como estímulo na execução de Estratégias.....         | 57         |
| 2.5. PROCESSO ATUAL DE CRÉDITO NOS BANCOS .....                      | 59         |
| 2.5.1. Caráter do Crédito .....                                      | 62         |
| 2.5.2. Capacidade .....  | 63         |
| 2.5.3. Capital .....   | 64         |
| 2.5.4. Condições .....   | 66         |
| 2.5.5. Colateral .....   | 67         |
| 2.5.6. Análise de Crédito .....                                      | 68         |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....  | <b>72</b>  |

|  |    |
|--|----|
| 4. APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO ISO 9000 .....        | 74 |
| 4.1. HISTÓRICO DO BANCO CNH .....                                  | 75 |
| 4.1.2. Estrutura do Banco CNH .....                                | 76 |
| 4.1.3. Área de Atuação .....                                       | 76 |
| 4.1.4. Recursos para Financiamentos .....                          | 78 |
| 4.1.5. Evolução dos Financiamentos .....                           | 82 |
| 4.2. DETALHAMENTO DA PROPOSTA PARA SER IMPLEMENTADA NO BANCO ..... | 83 |
| 4.2.1. Comprometimento da Direção .....                            | 83 |
| 4.2.2. Política da Qualidade .....                                 | 83 |
| 4.2.3. Responsabilidade e Autoridade .....                         | 85 |
| 4.2.4. Representante da Direção .....                              | 85 |
| 4.2.5. Comunicação Interna .....                                   | 86 |
| 4.2.6. Ambiente de Trabalho .....                                  | 86 |
| 4.2.7. Análise crítica pela Direção .....                          | 87 |
| 4.2.8. Provisão de Recursos .....                                  | 88 |
| 4.2.9. Auditoria Interna .....                                     | 89 |
| 5. CONCLUSÃO .....   | 91 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                | 93 |

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade dos bens e serviços possui um caráter muito significativo quando um cliente decide por um bem ou serviço prestado, verifica-se que as empresas que detêm um padrão de qualidade superior em seus produtos ou serviços possui resultados significativos em relação aos seus concorrentes tendo um caráter mais competitivo no mercado.

O objetivo geral deste trabalho é a apresentação de estudo de uma proposta para implantação da ISO 9000 em um banco de uma montadora de máquinas agrícolas para que a empresa possa se tornar mais competitiva no mercado, para isto foi feito uma abordagem condizente com o tema destacando pontos pertinentes procurando fundamentar com base no estudo da arte os serviços, definir a qualidade sob o ponto de vista de serviços, destacar os efeitos organizacionais bem como a transformação organizacional por meio da mudança, evidenciar o processo de crédito nos bancos propondo a implantação da ISO 9000 como ferramenta capaz de gerar competitividade para a empresa.

Sabe-se que para uma empresa oferecer bens e serviços com o mesmo padrão de qualidade se faz necessário realizar a padronização de todos procedimentos adotados nas operações, visto que é necessário oferecer o mesmo nível de qualidade para todos os seus clientes . Cita-se por exemplo quando ocorrer a falta de um colaborador no seu posto de trabalho e a organização não ter um procedimento adequado para a sua realização modo claro e objetivo irá ocorrer sério problema pois as pessoas ficaram desorientadas sem saber o que fazer e como desempenhar aquele trabalho, e o mais grave é o que isto poderá acarretar aos clientes podendo ser produzido um bem ou um serviço sem

qualidade causando erros as vezes irreparáveis comprometendo enormemente a imagem da organização, problema ocorrido devido a falta de procedimentos e normas que sendo que os mesmos poderiam sanar eventuais problemas desagradáveis para a organização.

E com este objetivo que se justifica a pertinência deste trabalho, salientando que será proposto ao Banco CNH Capital um sistema de qualidade ISO 9000, um ponto importante deste sistema é que a CNH Latino Americana empresa fabricante de tratores e colheitadeiras ao qual o Banco CNH Capital financia grande parte de suas máquinas possui a certificação da ISO 9000, observando esta situação é de suma importância para a fábrica da CNH Latino Americana que todos os seus fornecedores e prestadores de serviços neste caso o Banco possuam um sistema de qualidade que possa assegurar aos seus clientes que toda a sua cadeia produtiva e prestadores de serviços possuem uma excelência no contexto de qualidade.

Relacionado a relevância deste trabalho encontra-se um dos desafios que o Banco detém em relação aos seus concorrentes que é a diminuição do seu tempo de resposta , ou seja buscar a competitividade no que diz respeito a eficiência e a eficácia de todas as operações realizadas no Banco no menor tempo possível, com menor risco, porém com um excelente padrão de qualidade, este tempo de resposta é determinante para o cliente devido quando o produtor rural deseja um produto o mesmo irá desempenhar atividades relacionadas ao plantio ou a colheita onde o cliente está com a sua produção a todo vapor, sendo que se a máquina for entregue depois do tempo acordado, o cliente poderá sofrer prejuízos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta revisão encontram-se assuntos pertinentes ao trabalho como conceitualização de produto bem e serviço, destacando as suas particularidades com o intuito de facilitar a compreensão.

Como se torna relevante a abordagem concernente a ISO 9000 sendo um dos pontos fundamentais deste trabalho neste propósito faz-se necessário relatar o surgimento, esclarecer as suas normas e a relação custo benefício quanto a implantação deste sistema de qualidade bem como os seus pontos fortes e fracos diante das organizações . Visto que a ISO depara-se com aspectos que compactuam com qualidade houve a necessidade de discorrer a sua importância e contribuição para a sustentação e implementação do sistema. Como se trata de um banco foi destacado o processo de crédito abordando pontos relevantes que poderão sofrer transformações com a implantação de um sistema de qualidade.

No entanto como todo sistema ao ser implantado na organização gera mudanças e transformações organizacionais, tornou-se importante relatar a forma mais adequada de lidar com situações conflituosas. Um dos fatores importante para o funcionamento do sistema está na conscientização do quadro funcional a respeito da ISO 9000 para que não venha ser encarada como um “modismo” e não caia em descrédito, para isto se faz necessários treinamentos antes da implantação destacando a sua razão para a organização como um todo. No entanto é imprescindível que a alta administração esteja à frente para esclarecer possíveis dúvidas que possam oferecer problemas quanto ao funcionamento e que realmente “compre a idéia” tendo um compromisso com o sistema de qualidade.

## 2.1. CONCEITO DE PRODUTO, BEM E SERVIÇO

Pode-se dizer que um produto é o objetivo que qualquer sistema organizado possui como resultado de suas operações. Um sistema pode ser identificado em qualquer amplitude conforme se estabeleça referências que identifiquem seus elementos, inter-relações e lógica de princípios, para que com seu funcionamento, se alcance um objetivo específico. Este objetivo é considerado produto do sistema.

Nesta argumentação enquadra-se JURAN (1992, p.5), quando afirma que um "produto é o resultado de qualquer processo"; e, processo presume um sistema, com qualquer referencial a ser definido.

KOTLER (1991, p.539) enuncia que um "serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico."

Entenda-se propriedade como posse física de algum bem. O aspecto de intangibilidade faz com que o serviço não possa ser realmente demonstrado com antecedência, o que não acontece com um produto físico (bem).

De acordo com LOBOS (1993, p.67) "pode ser claramente descrito em termos de seus atributos (se não de suas funções): tamanho, partes, materiais e assim por diante."

KOTLER (1991, p.506) um "produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade."

Conforme HOROVITZ (1993, p.23). "serviço é o conjunto das 'prestações' que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes".

Estas afirmações sugerem que pessoas percebem produtos além dos aspectos funcionais concretos; de fato as pessoas compram produtos (produtos puramente tangíveis, ou produtos puramente intangíveis, ou híbrido de ambos), a fim de resolver problemas. Produtos são ferramentas para a solução de problemas.

#### 2.1.1. Particularidades dos Serviços

São amplas e igualmente reconhecidas as particularidades dos serviços na literatura. Desdobradas ou mais enfatizadas em alguns aspectos, em geral podem ser agrupadas.

Conforme Kotler os serviços detêm "quatro características principais":

intangibilidade - "não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados"; Inseparabilidade - "são produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final; Variabilidade - "são altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados; perecibilidade - "não podem ser estocados" pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente. (KOTLER, 1991, p. 541-543)

Além destas características a ênfase atual nos serviços tem relatado algumas outras particularidades importantes espalhadas pela literatura. A definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo.

COBRA & RANGEL (1992, p.8), "Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. (...) Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. (...) o serviço pode ser um fator-chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico."

Uma outra particularidade dos serviços é que seu consumo depende de experiência direta ou de comunicação informal. Neste caso são.

dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Nos serviços, tanto o Marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto as comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes. (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 20).

As características particulares dos serviços tornam sua produção um pouco mais complexa. Qualquer que seja o modelo de produção a ser adotado, a interação de elementos muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. Atacar todos os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão.

DAVIDOW & UTTAL (1991, p.11) "pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a resposta é rápida quanto à adequação serviço-consumidor felizmente, dar alguns passos básicos poderá ajudar a melhorar drasticamente o serviço ao cliente. Quando os clientes vêem as mudanças, têm respostas positivas, proporcionando oportunidades para outras melhorias." "

Ponto essencial é a aproximação com o cliente. A correta definição de métodos e procedimentos padronizados para os serviços devem evidenciar eficiência e eficácia de um sistema: amabilidade não acobertará sempre falhas de

um sistema e tampouco este deve ser exposto a constrangimentos infundados ou impor opções de escolha aos clientes.

Segundo HOROVITZ (1993, p.24) "O serviço vai bem além da amabilidade ou da gentileza. O sorriso, é claro, nunca é demais. (...) Trata-se de uma questão de método e não de simples polidez. (...) Serviço não significa tampouco servilismo. (...) Isso explica em parte a atitude bem conhecida de certas vendedoras de grandes lojas que nos dão vontade de comprar... em outro lugar."

LOVELOCK (1992, p.44) afirma: "A literatura em serviços é difusa, mas parece que os especialistas (...) têm dado mais atenção para desenvolver taxinomias e gerar prescrições relativas a cada categoria de sistema."

De fato, são inúmeras as classificações de componentes e as prescrições estratégicas relativas a cada uma delas, sem contudo desenvolver uma abordagem global para os serviços. De modo justo, nenhuma abordagem foi apresentada como uma teoria global, mas por virtude da cobertura geral dos serviços estas visões devem ser consideradas como marcos para avaliar abordagens subseqüentes.

### 2.1.2. Complexidade do intangível

Uma das diferenças sempre enunciadas pelos autores quanto a "bens e serviços", é o aspecto de tangibilidade. Em geral afirma-se que "bens" são tangíveis e "serviços" são intangíveis.

LOBOS (1993, p. 22) "amostra do serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para aprovação; nem o seu valor é necessariamente

proporcional aos 'custos de produção'. Até mesmo porque a 'Qualidade do Serviço' é uma questão altamente subjetiva."

De acordo com LEVITT (1990, p.99) "Geralmente, os produtos tangíveis podem ser diretamente experimentados - vistos, tocados, cheirados, degustados e testados." E geralmente, pode-se fazer isso antes de comprar. Os produtos intangíveis (como transporte, seguros, contabilidade), "raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente".

O reconhecimento das características tangíveis e intangíveis da "promessa de satisfação" que os produtos incluem são suficientes para efetuar uma venda ou para obter um cliente. Manter um cliente já é coisa bem diferente e, sob esse aspecto, os produtos intangíveis têm problemas muito especiais.

As pessoas usam aparências para julgar realidades; é o que recomenda o bom senso e o que confirmam pesquisas de comportamento. Todos dependem, até certo ponto, das aparências, das impressões externas.

LEVITT (1990, p. 100) "faz sentido dizer que todos os produtos, sob certos aspectos cruciais, são intangíveis. O planejamento e fabricação cuidadosos de nada adiantarão, se não forem instalados ou usados "corretamente", e neste sentido todos os produtos desapontarão quando em uso".

A natureza dos produtos intangíveis exige número elevado de pessoas em sua produção e comercialização.

Quanto maior o número de pessoas envolvidas em um produto, mais espaço existe para discricção pessoal, contradições, erros, e delongas. (... Um cliente já convencido) pode facilmente mudar de idéia como consequência de suas expectativas não terem sido plenamente satisfeitas. Um produto tangível, fabricado sob estreita supervisão geralmente entregue através de uma rede ordenada de distribuição, tem muito mais probabilidade do que um produto intangível de cumprir a expectativa prometida. (LEVITT, 1990 p.105)

## 2.2. A ISO 9000

O sistema da qualidade ISO série 9000 é um modelo de gestão que vem ganhando espaço no ambiente organizacional desde o seu lançamento, na Suíça, em 1987. Em todos os continentes cresce, a cada dia, o número de empresas que optaram por esse sistema. Os requisitos e as orientações estabelecidas pelas normas ISO definem “o que” a empresa deve implementar para estruturar seus processos de maneira que esses funcionem integrados e sem lacunas. A ação que se busca é a de prevenção, para evitar erros, desperdício e insatisfação de usuários ou consumidores.

Cada empresa tem a liberdade de definir “como” irá estabelecer e implementar esse sistema internamente, visto cada organização ser uma entidade única com seu funcionamento específico.

MARANHÃO (1993, p.23) “acentua a importância ao atendimento dessas particularidades, dizendo ser fundamental que o sistema reflita as exigências da norma ISO e que seja adequado à cultura da empresa”.

A ISO, como modelo de gestão, requer a identificação e o gerenciamento de diversas atividades do sistema; uma delas é a elaboração de documentação específica que comprove, perante clientes ou outras entidades, que a empresa tem seus processos normatizados e que esses atendem aos requisitos estabelecidos pela norma.

OLIVEIRA assim coloca a questão:

Ao implantar um sistema da qualidade, há a necessidade de atender a uma série de requisitos. Um dos roteiros mais conhecidos é a coleção de normas ISO 9000, onde estão discriminados de forma didática esses requisitos. A implantação do sistema da qualidade requer a elaboração de uma documentação específica. É através da documentação que

uma empresa comprova perante seus clientes ou entidades certificadoras que está atendendo ao sistema da qualidade. (OLIVEIRA, 1994, p. 5)

Além de prover confiança, é necessário que o sistema seja ao mesmo tempo estável e flexível, para incorporar mudanças, melhorias e inovações. É um modelo orientativo e não prescritivo, daí a sua possibilidade de universalização.

O que a organização deseja é aumentar a satisfação dos seus clientes e reconhecimento de que atende aos requisitos estabelecidos pelas normas ISO mediante uma certificação de conformidade emitida pelo próprio cliente ou por entidade credenciada. O certificado ISO 9000 é, então, o reconhecimento formal de que o sistema da qualidade da empresa está conforme as prescrições das normas ISO, e, como consequência, que a organização tem capacidade de produzir produtos/serviços que atendam às necessidades dos seus clientes. Inúmeras vantagens ou benefícios podem ser conseguidos ao se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com a ISO 9000. Sobre este aspecto,

**AZAMBUJA** relaciona itens que incluem:

melhoria no relacionamento com clientes, vantagem competitiva, aumento da eficiência as comunicações internas, melhor treinamento de empregados, aumento da qualidade e da produtividade, melhoria do clima organizacional, redução de custos internos, melhoria da imagem junto aos clientes, abertura de novos mercados, aumento da participação no mercado, redução de prazos de entrega e de custos externos, e possibilidade real de redução dos preços dos produtos.(AZAMBUJA, 1996, p.3)

Apesar de todo o contexto promissor para se implantar a gestão da qualidade, conforme as diretrizes das normas ISO, é necessário manter-se alerta para a presença de conteúdos comportamentais que fogem a questões técnicas e que possam inibir o sucesso da implantação e manutenção do sistema, se negligenciados. Um desses aspectos está relacionado à necessidade da

participação e do envolvimento da alta administração ou direção dos demais níveis hierárquicos na sistematização do processo normativo.

Para que um sistema de informações seja implantado com sucesso, é necessária a participação de todos na geração das informações, na elaboração dos diversos tipos de documentos. É imprescindível que as pessoas estejam comprometidas. Esse processo de comprometimento é iniciado pelo envolvimento e pela participação na elaboração.

A pessoa que participa tende a colaborar mais na utilização e manutenção, no caso de procedimentos e instruções operacionais, o consenso é essencial. Isso é conseguido com a participação de técnicos e operários, em grupos de trabalho para a elaboração e discussão dos procedimentos.

CAMPOS (1999, p.3), que prefere o termo padronização à normalização: “Padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi proposto”.

Considera-se um erro ter um departamento especializado que centralize e se responsabilize por gerenciar e documentar todos os processos do sistema. O que esses autores sugerem é que o processo de certificação ISO 9000 em si, ao estabelecer e implementar ações e procedimentos documentados, pode trazer benefícios mensuráveis às empresas quanto à eficácia e eficiência dos processos.

| <b>Certificados ISO 9000 emitidos na América do Sul, por Países</b> |                       |
|---|-----------------------|
| Países  | Total de Certificados |
| Argentina   | 2.324                 |
| Bolivia   | 42                    |
| Brasil  | 9.489                 |
| Chile   | 229                   |
| Colômbia  | 1.117                 |
| Equador   | 33                    |
| Guiana  | 5                     |
| Paraguai  | 46                    |
| Peru  | 200                   |
| Uruguai   | 241                   |
| Venezuela   | 373                   |
| <b>Total</b>  | <b>14.099</b>         |

Fonte: <http://www.iso.ch/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/survey11thcycle.pdf>

| <b>Certificados ISO 9000 emitidos no Mundo, por Continentes</b> |                       |
|---|-----------------------|
| Continentes   | Total de Certificados |
| África  | 3.868                 |
| América Central   | 322                   |
| América do Norte  | 50.894                |
| América do Sul  | 14.099                |
| Ásia  | 142.467               |
| Europa  | 269.950               |
| Oceânia   | 28.819                |
| <b>Total</b>  | <b>510.419</b>        |

Fonte: <http://www.iso.ch/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/survey11thcycle.pdf>

### 2.2.1 Importância da ISO 9000

A ISO 9000 é uma série de padrões internacionais para qualidade, que auxilia a administração global da empresa. Estes padrões foram desenvolvidos pela Organização Internacional de Padronização, por duas razões: garantir a qualidade externa e dirigir corretamente os recursos apropriados para suprir o seu mercado.

## Segundo PALADINI:

esses documentos trazem, antes de tudo, a convergência de posições de especialistas de vários países até então aparentemente irreconciliáveis em questões como conceituação, administração, planejamento e execução de atividades básicas relativas a garantia da qualidade de produtos e serviços. Trata-se sem dúvida, de um evento de proporções consideráveis, à medida que representa um consenso extremamente difícil de ser conseguido, situação bastante comum quando se trata de conflitos de interesses, sobretudo em nível de países. (PALADINI, 1995, p.23)

A ISO série 9000 enfatiza a importância de comunicação através da escrita com a finalidade de, mesmo mudando o sistema ou as pessoas, continuar a oferecer produtos que correspondam às exigências dos clientes. Para isso documenta-se as atividades e processos que possam afetar a qualidade do produto quando da ausência destes, esperando facilitar a transmissão da tecnologia. Portanto, as normas ISO 9000, são simplesmente ferramentas de administração e seus objetivos são oferecer produtos perfeitamente adequados à qualidade exigida pelo cliente, a fim de obter a sua confiabilidade.

Portanto, a finalidade da ISO 9000 é padronizar os requisitos básicos para que uma organização possa dispor de um sistema de qualidade. Contudo a existência de pessoas que pensam ser a ISO série 9000 uma grande besteira e que não agrega valor nenhum às organizações que a implementaram.

Este tipo de reação se deve ao fato de terem visto uma determinada organização publicando seu "status" de empresa certificada mas que eles simplesmente não reconhecem que a mesma seja efetivamente merecedora da referida certificação, devido a organização não ter o padrão de qualidade que fosse devido tal reconhecimento.

Este tipo de desvalorização, da certificação ISO 9000 baseia-se em uma expectativa de que uma empresa certificada tem qualidade superior, o que não

tem o menor fundamento dentre os requisitos dessa certificação porque a certificação ISO não garante a qualidade dos produtos mas sim a padronização do processo produtivo.

Um sistema da qualidade deve ser estruturado de acordo com a realidade de cada empresa, porém podem ser identificados pontos comuns, definidos pelas normas ISO série 9000, especialmente no que tange às informações necessárias para garantir a qualidade. A ISO 9000 possui sede em Genebra, Suíça e cuida da padronização a nível mundial.

A ISO 9000 é a conquista de um certificado de aprovação para um sistema de gestão baseado em normas internacionais. É uma moderna ferramenta de administração e “marketing” que atesta a eficiência de sua empresa em determinada área para seus acionistas, clientes e mercado.

A certificação nada mais é do que um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. Estes requisitos podem ser nacionais, estrangeiros ou internacionais. As atividades de certificação podem envolver: análise de documentação, auditorias/inspeções na empresa, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/ou na fábrica, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção.

### 2.2.2 Certificação da ISO 9000 e os Benefícios

Possuir uma certificação emitida por uma entidade independente significa atender às exigências dos clientes, destacar-se em relação aos concorrentes e abrir as portas para melhorias em todos os níveis. Não há obrigatoriedade para se

ter a ISO. As normas foram criadas para que as empresas as adotem de forma voluntária. Hoje, qualquer empresa que fornece a uma outra grande empresa, é solicitada a possuir a ISO 9000.

Outros segmentos de mercado, que não fornecem diretamente às empresas também adotam a ISO como forma de “marketing”. Outras implantam a ISO porque enxergam uma grande possibilidade de reduzir seus custos. A divulgação do selo da certificação em conjunto com a logomarca da empresa contribui para a construção de uma imagem positiva junto à comunidade, bem como, para a conquista do reconhecimento e do respeito de seus funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e governo. Empresas certificadas potencializam sua capacidade de administrar, fazer negócios e conquistar mercado.

A certificação pode garantir a implantação eficaz dos sistemas de garantia da qualidade, podendo reduzir os custos através da padronização dos processos propiciando ao cliente um produto ou serviço com o mesmo padrão. Deste modo aumenta a competitividade das empresas certificadas frente às empresas que não estão. Pode assegurar também uma relação favorável entre qualidade e preço, proporciona a garantia de troca e consertos e permite a comparação de ofertas, auxiliando a escolha dos produtos por parte dos consumidores.

UMEDA aponta:

As vantagens da certificação ISO série 9000 são: autoridade mundial e alta aplicabilidade comum, eleva a confiabilidade para clientes, tem aplicação comum, pode ser aplicada em qualquer setor da indústria e em qualquer produto, “o que” está claro, permitindo fácil compreensão, adequada para manutenção da situação atual, alta confiabilidade para assegurar o atual nível, definição das responsabilidades, garantia de rastreamento e a negligência não é permitida. Infelizmente, nem todas as indústrias buscam a certificação para obter qualidade, muitas buscam apenas “marketing”. Alguns autores fazem críticas

severas a este tipo de postura: [...] as normas tem representado para a maioria das organizações que buscam a certificação uma verdadeira “dor de cabeça”. Pressionadas pelo mercado, boa parte das organizações não percebem o valor agregado pela aplicação das Normas na melhoria da qualidade, e por conseguinte da produtividade, limitando-se a tratá-las como uma ferramenta de marketing, buscando a certificação e sua manutenção através de um ‘maquiamento para inglês ver’, melhor dizendo, para o ‘auditor’ ver. Algumas críticas são feitas ao sistema de certificação das Normas ISO 9000. Na maioria são injustas. [...] Alguns chegam a cometer a gafe dizendo que a ISO 9000 está ultrapassada pois já chegou a ISO 14000. (UMEDA, 1996, p.10).

A competitividade vem acontecendo desde os primórdios dos tempos em todos os seguimentos. Entre as indústrias não poderia ser diferente, tendo em vista que competitividade é a capacidade de formular e implementar as estratégias competitivas.

HAGUENAUER define competitividade como:

Competitividade é a formulação e reformulação das estratégias competitivas ao padrão de concorrência vigente no mercado, setor no qual opera a organização. Desta maneira, cabe ao gerente fazer as análises dos processos internos à organização e as condições do ambiente que a rodeia. Neste referencial, a competitividade depende da criação e renovação das estratégias que originariam as vantagens competitivas por parte das presas com padrão de concorrência vigentes. (HAGUENAUER, 1996 p.32)

A definição de estratégia de competitividade para MOURA (1994 p.27) é “definir o caminho a seguir, o que fazer para ofertar produtos e serviços que sejam aceitos pelo mercado, além de considerar as ameaças e oportunidades externas, a empresa deve conhecer muito bem e ter o devido domínio do seu ambiente interno”.

O autor deixa claro que para a tomada de decisões referentes a estratégia competitiva, a empresa deve considerar a definição dos produtos, estabelecer os objetivos físicos e financeiros, a definição de uma organização pautada em processos organizacionais, o desenvolvimento de recursos necessários para alcançar os níveis de desempenho desejados, o monitoramento do desempenho organizacional e o re direcionamento dos recursos.

A mais moderna linha de pensamento estratégico a respeito das questões apontadas indicam o estabelecimento de uma organização interna que permita o domínio das operações e atividades para obtenção de produtos ou prestação de serviços diferenciados em relação ao mercado. Em ambos, o ponto-chave é a estratégia competitiva. Nessa estratégia define-se o mercado alvo e o tipo de produto a ser ofertado. Uma empresa, para ser competitiva, deve agregar valor a tudo aquilo que entra, gerando produtos e serviços em que os clientes percebam o seu valor e estejam dispostos a adquirí-los. Uma empresa, para ser competitiva, além de considerar as ameaças proporcionadas pela concorrência direta, deve considerar todo o contexto em que está inserida.

Segundo PORTER (1997, p.61) “deve considerar as pressões dos fornecedores, clientes, além das empresas entrantes e das substituições pelas inovações. Os empresários devem conhecer todos os fatos e dados do seu contexto empresarial, e ter informações a respeito do seu ambiente, e, a partir disso, definir uma estratégia de ação que conduza à sua missão e objetivos globais”.

Hoje, os altos executivos enxergam a tarefa de competir no mercado através da melhoria da qualidade de produtos e serviços como prioridade principal para atingir o sucesso global, isso obriga propiciar ao cliente qualidade superior ao do mercado interno e externo. As empresas que estão atingindo sucesso global, atribuem esse sucesso à qualidade excepcional de seus produtos e serviços. Para competir e ganhar nos mercados, adotam a gestão empresarial da qualidade.

Um sistema de gestão normatizado é a ferramenta mais moderna que existe para administrar informações, processos e pessoas envolvidas com uma ou mais atividades da empresa visando aumentar efetivamente sua eficiência.

As certificações de sistemas de gestão são uma novidade no mundo inteiro. Elas começaram a existir há pouco mais de 10 anos, o conceito de gestão da qualidade nasceu no setor industrial, mas hoje atinge todo tipo de empresa, independentemente de seu porte ou ramo de atuação, muitas das maiores e mais importantes corporações internacionais encontram-se em fase de implantação de sistemas de gestão.

É uma preocupação nas empresas a questão da integração entre um sistema de gestão e de garantia da qualidade, principalmente quando se trata da implantação de um sistema de garantia da qualidade quando as empresas já estão desenvolvendo um trabalho de implantação e implementação das modernas técnicas de gestão para a qualidade total ou quando estão no momento de optarem pela implantação de um dos modelos de sistema.

Para MOURA:

dentro da gestão é que se encontra o sistema da qualidade, representando um elemento ou componente do sistema empresa responsável por apoiar a função operações, proporcionando as devidas condições para garantir a qualidade dos produtos e serviços (...) onde existe uma estreita relação da organização da empresa em suas funções e processos com a cadeia de informação de que a mesma precisa para atingir seus bjetivos. (MOURA, 1994, p.6)

### 2.2.3. Documentação e Normatização

Para regulamentar a normatização surgiu a Internacional Organization for Standartization – ISO fundada em 1947 por 25 países, dentre eles o Brasil, que é

uma federação mundial de organismos de normatização. Em cada país só há uma entidade para representá-la, o representante brasileiro é a ABNT.

As normas ISO foram inspiradas nas normas Britânicas da série BS 5750, embora possam ser encontrados tópicos nitidamente extraídos das normas Canadenses CSA Z.299.1 à 4. As ISO 9001 à 9003 se assemelham às partes 1 à 3 da BS 5750, e às CSA Z.299.1 à 4 (a 26 divisão em três níveis adotada pela BS, sobrepujou a filosofia Canadense, que adotou quatro níveis). A ISO 9004 se assemelha às normas Americanas ANSI/ASQC Z1.15, tendo o mesmo objetivo de atender as empresas que optem voluntariamente pela implementação de um SQ. A ISO 9000, além de incluir conceitos básicos, descreve as demais, sendo paralela à CSA Z.299.0 e à antiga BS 5750 parte 0. Sua aplicação na América Latina tem facilitado a padronização de conceitos utilizados em diferentes ramos industriais, sem falar nas vantagens que isso tem trazido em termos da inserção do país na economia mundial (BOEHME, 1999, p.3).

A norma prevê que uma empresa de porte pode ter um manual geral, e outros cobrindo determinados setores ou etapas do ciclo de qualidade, no projeto, no fabricação, ou em outros. As normas adotaram a definição usual de garantia da qualidade ligada ao grau de confiança de que um produto ou serviço atende a determinados requisitos. Para tais requisitos são necessários documentos que registrem a política da qualidade, sistemas e práticas de uma organização.

Um sistema da qualidade é constituído pela organização de documentos que definem as responsabilidades, os procedimentos dos processos, os planos e registros. É necessário estabelecer a devida organização da emissão de toda essa documentação, bem como estabelecer condições para o controle de produto e de processo.

A normatização surgiu com a revolução industrial, quando se percebeu a necessidade da produção em larga escala, expansão do comércio e a redução de custos. visa a elaboração de normas técnicas através de consenso entre produtores, consumidores e entidades governamentais.

De acordo com o INMETRO (1994, p.73) “ normatização é o resultado de um processo de realizado em um certo âmbito e aprovado por uma autoridade reconhecida que pode tomar a forma de um documento normativo que contem uma série de condições que devem ser cumpridas e persegue os fins de máxima economia global, segurança e fixação de conhecimento”

A norma certifica um Sistema "da" Qualidade e não "de" Qualidade, o que justifica que o foco de uma certificação não é, e nem nunca foi, a qualidade do sistema implantado mas sim a existência de um sistema que pudesse garantir a sua repetitividade apesar das pessoas que a executam. A norma não tem a pretensão de substituir o cliente na interpretação do que é um produto de qualidade mas apenas e tão somente em poder dizer ao mercado, através da certificação, que a empresa fabricante de determinado produto ou prestadora de um determinado serviço definiu uma sistemática padronizada de trabalho que obedece a alguns princípios básicos, ou seja, os requisitos da norma, e que a substituição das pessoas não afetará este sistema pois ele está totalmente documentado através de procedimentos escritos que são auditados periodicamente por pessoas independentes. (INMETRO,1994,p.74)

### 2.3. DEFINIÇÕES PARA A QUALIDADE

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

GRIFO e LAZOSKI & BENINATTO (1993, p. 29) "Variabilidade é entendida como "a diferença, mesmo que mínima encontrada na medição de vários objetos do mesmo tipo, produzidos pelo mesmo processo." Técnicas estatísticas notadamente gráficos de controle de processo, são propostos por permitirem a distinção entre "causas especiais e comuns" - as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras de responsabilidade gerencial, como falhas das matérias-primas que tomam parte em várias operações.

DEMING (1990, p.37) assim se expressa: "(...) a qualidade desejada começa com a intenção, que é determinada pela direção. A intenção tem de ser traduzida para planos, especificações, testes, numa tentativa de oferecer ao cliente a qualidade pretendida, e tudo isso é da área de responsabilidade da administração.". O comprometimento dos níveis estratégicos é fundamental para a produção da qualidade seja de produtos ou serviços.

DEMING (1990, p.125) também reconhece a amplitude do conceito de qualidade que "só pode ser definida em termos de quem a avalia. (...) A dificuldade de se definir a qualidade está na conversão das necessidades futuras

do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário pague."

O consumidor pode levar vários anos para formar opinião para muitos tipos de produtos e serviços. Por isso é interessante notar sua ação já entre 1950 e 1952 no Japão, quando apresentou os métodos modernos de pesquisa de mercado, combinando levantamentos porta à porta pelos participantes dos seus cursos com exposição a rigorosas técnicas de amostragem.

A abordagem possui um forte ingrediente gerencial e focaliza planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para qualidade e a necessidade de estabelecer metas e objetivos para a melhoria.

JURAN (1990, p.11) admite a existência de várias definições para a qualidade em sua obra. "Um dos significados da qualidade é desempenho do produto."

Este resulta das características do produto que levam à satisfação, e interferem na decisão de compra; elas afetam as vendas e neste caso qualidade mais alta geralmente custa mais caro.

Pode-se estar satisfeito com algumas características, mas existe a insatisfação com a outras, uma expectativa de melhoria ou inclusão de atributos. Deficiências do produto afetam os custos, por falhas no uso e necessidade de garantia, repetição de trabalhos e desperdício.

CROSBY (1992, p.31), define qualidade como "conformidade com requisitos". Enfatiza que ao se referir a qualidade de algum objeto, deve-se definir esse objeto em termos específicos, e quando "todos os critérios estiverem definidos e explicados será possível e praticável a mensuração da qualidade."

De acordo com ISHIKAWA (1993, p. 44) termo qualidade interpretado de forma mais ampla significa "qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos etc."

É nítida a atenção dada à valorização do homem, com foco no trabalhador, cabendo à gerência a função de ensinar, orientar. A direção deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade. A integração das atividades deve ser a principal ferramenta a ser utilizada no esforço pela qualidade de uma empresa.

É forte a ênfase no papel social da empresa, numa ação que contemple fatores humanos dentro e fora da organização: deve-se compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.

O sistema de qualidade evidencia-se desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos ou serviços, sendo aperfeiçoado através da estrutura da empresa. É reforçado para uma malha de relações que cobrem as funções da qualidade, de modo a permitir ao cliente perceber que a qualidade esperada e prometida está garantida.

Ishikawa é considerado um pioneiro no Controle de Qualidade Total, e dentro de sua visão ampla para o conceito de qualidade, este também pode ser chamado conforme ele mesmo diz, de "controle de qualidade integrado", "controle de qualidade com participação total", e "controle de qualidade da administração"; o importante é que todos estejam participando. A razão do controle de qualidade é a

de alcançar a qualidade adequada às exigências do consumidor e para isso, é necessário saber o que significa este termo.

ISHIKAWA (1993, p. 38-39) afirma que o "controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação. (...) Quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados."

Por isso o conceito de qualidade deve ser amplo, porque como diz Ishikawa, ela começa com ações na empresa, que educa e treina seus integrantes, e promove a qualidade em toda a nação.

O conceito de qualidade muda conforme o contexto de quem a avalia. Esta afirmação clássica, remete a uma análise que verifica que entre os vários conceitos emitidos, existe um foco comum.

Segundo GARVIN (1992, p. 257) "Qualidade é tanto um problema como uma oportunidade" para as empresas. Conduz sua análise do conceito, pela evolução da qualidade dentro das empresas, onde de uma restrita disciplina técnica com o objetivo de detectar problemas de fabricação, passou para todos os estágios desde o projeto até a comercialização.

O significado competitivo da qualidade conduz sua definição a partir do ponto de vista do cliente; ligada com lucratividade tanto da comercialização como do custo; necessitada de melhoria contínua e níveis que excedessem os atingidos por concorrentes; estruturada num processo de planejamento estratégico; obtida através de amplo comprometimento de toda organização, liderado pela alta gerência. Para implementar esta nova abordagem competitiva da qualidade, as

empresas necessitam em primeiro lugar entender o que qualidade significa para seus clientes.

### 2.3.1. Qualidade nos Serviços

A argumentação a favor da qualidade de serviços é o diferencial competitivo que o serviço representa. Justifica-se esta afirmação pela evidente evolução nas orientações seguidas na competitividade:

DAVIDOW & UTTAL (1991, p. 41) "a competição aparentemente progride de características para custos, depois para qualidade e por fim para serviço."

A explicação desta evolução influenciou sensivelmente na escolha deste tema de trabalho; a maioria das empresas está com suas preocupações direcionadas para a qualidade como fator de competitividade - a evolução descrita por estes autores, indica que o próximo fator de vantagem comparativa será o serviço ao cliente.

É comum o jargão de que "o cliente é rei". Importante que seja, mas não só como retórica para atraí-los; é essencial uma estrutura de produção de serviços compatível com as necessidades identificadas, pois a cortesia não sustentará por muito tempo serviços sem qualidade. Este é um apelo muito comum na diferenciação de serviços em concorrência, mas pouco evidente em suas estruturas considerando os desempenhos que têm suas ofertas.

De acordo com LOBOS (1993, p. 26). "A chave da Gestão da Qualidade em Serviços consiste em descobrir, primeiro, o tipo de serviço predominante e, depois, implantar a melhor forma de gerenciá-lo. Além de se estar preparando para mudar essa ordem de coisas assim que o mercado o requerer."

Estabelecidos estes direcionamentos da empresa, esta então deve se estruturar para proporcionar uma experiência total de valor para o cliente. Embora seja

importante compreender o cliente, esclarecer a estratégia e conseguir que as pessoas pensem a respeito do valor para o cliente, o teste verdadeiro está na maneira pela qual as coisas são feitas no dia-a-dia.

### 2.3.2 Princípios da qualidade de Serviços

Os aspectos fundamentais para a qualidade conforme propõe H. Keith Denton são ação gerencial, abordagem sistemática do atendimento e pessoas. É contundente quando afirma que o enfoque é de que "serviços são pessoas". DENTON (1990, p.12). Desenvolve estes aspectos em doze princípios.

#### a) Visão Gerencial

A capacidade de comunicar "visões únicas" para as organizações é o que diferencia altos administradores; devem ter uma visão clara de como as coisas devem ser, e fazer que os outros aceitem desta forma; "personalidade dividida" pode destruir uma organização.

Conforme destacado por DENTON (1990, p.93-94) "a qualidade em serviços necessita de identificação entre os níveis hierárquicos".

#### b) Desenvolver um nicho Estratégico

A avaliação de pontos fortes define os segmentos específicos de mercado para oferecer serviços de qualidade; a empresa deve ser capaz de responder sobre o que é importante para a cliente e como pode se destacar em relação à concorrência. Serviços sem respostas são fraquezas, recomendando-se para evitá-los, uma organização que permaneça simples e especializada.

#### c) A alta administração deve demonstrar Apoio

O apoio deve ser demonstrado por ações através de constância de propósitos, contato direto com o cliente, forma de serviços prestados, política de incentivos; a visibilidade pessoal de envolvimento da alta administração é necessária para orientar ações e decisões.

#### d) Entender o Negócio

Uma pessoa envolvida no processo, de qualquer escalão, deve entender o negócio como um todo, compreendendo sua política e o conjunto de ações que a organização deve empreender; formas de promover tal entendimento, é a contratação funcionários apenas para cargos de início de carreira visando que sua formação desenvolva-se dentro da empresa, e ainda a rotação gerencial.

#### e) Aplicar fundamentos Operacionais

O gerenciamento operacional é que produz os altos níveis de serviços; enfatiza técnicas de produção que é a mesma coisa que operação, pois não adianta desenvolver conceitos com procedimentos operacionais falhos.

#### f) Entender, respeitar e monitorar o Cliente

Deve ser meta primária da empresa que deseja melhorar serviços, o acompanhamento de clientes: identificando necessidades, buscando retorno e satisfação; deve ser atitude ativa com criatividade e agilidade. Este enfoque também cabe para clientes internos. Neste princípio, inclui-se o conhecimento do que faz a concorrência.

#### g) Usar tecnologia Adequada

Pode ser uma forma importante de melhorar serviços, desde que não comprometa a meta de ficar próximo ao cliente, fornecedores de serviços com alta qualidade não usam a última tecnologia; em vez disso, mais importante, eles usam

a última palavra em termos de administração voltada para pessoas. Eles sabem que não podem usar tecnologia para substituir pessoas. Em vez disso, sabem que a tecnologia pode fazer com que as pessoas obtenham serviços e produtos com melhor qualidade.

A mentalidade de linha de montagem é útil para produtividade no curto prazo, mas não para a melhoria da qualidade a médio e longo prazo.

#### h) Necessidade de Inovar

A inovação deve se dirigir a partir da compreensão das necessidades dos clientes. Deve-se explorar continuamente novas formas de fornecer o serviço em termos de perfis, experiências, tecnologia, conhecimento e organização do trabalho; "não significa que é preciso estar no 'estado da arte'".

Inegavelmente a Pesquisa e Desenvolvimento é importante fator de vantagem competitiva, e o setor de serviços está crescendo neste investimento (um quarto das despesas com P&D industrial nos EUA).

#### i) Contratação de pessoas Certas

Clientes querem pessoas que os ajudem, que possam e queiram solucionar problemas. As características podem ser desenvolvidas por treinamento, mas já começam com o recrutamento e seleção de pessoas com perfil para o cargo.

#### j) Treinamento com base no Perfil

Este treinamento focaliza o desenvolvimento das formas de melhorar a qualidade em serviços, é mais do que aprender cortesia. São funcionários bem treinados que fazem a tecnologia funcionar porque são eles, que em última instância, entregam o que se promete. O treinamento deve ser montado no respeito à inteligência pessoal.

#### k) Definição de padrões, medição de desempenho e Ação

Melhorias nos serviços não correm sem que se saiba o que realmente está sendo feito.

DENTON (1990, p. 214) "Instituir uma perspectiva de cliente é mais fácil quando as metas estão definidas, o desempenho é medido e comparado com os padrões. Se houver um desvio entre o que se espera (padrões) e o que se consegue (comportamento real), existe espaço para melhorar"..

#### l) Estabelecimento de Incentivos

A motivação e autoridade necessárias tornam a qualidade de serviço destacada; mas é importante que pessoas assim envolvidas, percebam a conexão entre ações e resultados. Pessoas têm inteligência e esperam ser pagas de alguma forma pelos resultados de seus serviços. Não importa o uso de incentivos financeiros ou não, mas duas coisas são necessárias: um programa de incentivos efetivo criado pela alta administração e organização sistemática da variedade de incentivos programados.

### 2.3.3. Modelo do serviço de Qualidade Total

Karl Albrecht enfatiza que o modelo de Serviços de Qualidade Total (SQT) que propõe, é mais uma descoberta do que invenção.

ALBRECHT (1993, p.62) "É uma percepção que emergiu do estudo das filosofias, abordagens à liderança e práticas empresariais de um grande número de organizações comprometidas com o cliente e de desempenho notável".

#### a) Mercado e Pesquisa de Clientes

Verificar quais são os elementos críticos que conquistam e mantêm negócios, implica compreender necessidades básicas, instintos, situações de vida,

problemas de motivações de compra dos clientes. São dois os tipos de pesquisas para compreender clientes:

Pesquisa de mercado que é a investigação da estrutura e dinâmica do mercado que se pretende, incluindo identificação de segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos críticos e análise de forças competitivas.

Pesquisa da percepção do cliente que procura compreender as expectativas, pensamentos e sentimentos do cliente em relação ao serviço produzido; visa discernir um conjunto de critérios para fatores críticos que influem na escolhas do cliente entre concorrentes.

#### b) Formulação de Estratégia

A expansão da forma de abordar o negócio para conquistar e manter clientes exige:

Saber identificar claramente qual o negócio, missão, valores e crenças essenciais; Adotar abordagens estratégicas para sucesso através do valor para o cliente; Reposicionar para sempre estar centralizada no cliente e melhorar qualidade dos serviços; Rever estratégias competitivas confirmando, ou ajustando, ou transformando o conceito de serviço.

#### c) Educação, treinamento e Comunicação

Um processo intensivo, contínuo e específico de educação do pessoal quanto aos clientes e papel no serviço de qualidade, significa:

Habilidade de comunicação do valor do cliente a todos; Compreender a magnitude dos investimentos necessários; Desenvolver e manter coletivamente conhecimentos, capacidade e compromissos humanos à entrega do serviço ao cliente; Criar e manter culturas saudáveis de informação; Desenvolver "kow-how

coletivo" por valores, crenças, fatos e desempenhos comunicados; Conquistar e manter o compromisso dos funcionários com o espírito de serviço.

#### d) Aperfeiçoamento de Processos

Todos os sistemas devem sua existência ao objetivo de entrega de valor aos clientes, sejam externos ou internos, e estão sujeitos a revisão.

Saber mudar a si mesmas para satisfazer suas missões; não tolerar burocracia e "loucura organizacional" (disparidades); Compromisso com melhoria contínua da qualidade em todos os níveis de liderança; Buscar ativamente funcionamento que atenda todos os clientes; Examinar, questionar e rever cada processo, procedimento, política, regra ou método de trabalho.

#### e) Avaliação, medição e Feedback

Serviços de qualidade são possíveis com informações, que dão poder às pessoas; para ajudar funcionários deve-se:

Saber o que clientes desejam, necessitam e como estão realizando esta satisfação; Auto-avaliar continuamente todos os aspectos da empresa; Assegurar que pessoas recebam feedback, reconhecimento e apreciação pelas contribuições que realizam; Alinhar processos internos de premiação com propósitos empresariais; Medir valor para o cliente e processos organizacionais críticos.

### 2.3.4. Estratégias para a Qualidade

O conceito do planejamento estratégico de atividades tem grande aceitação entre as empresas bem dirigidas durante os últimos tempos. É evidente que a existência de uma estratégia clara e explícita, para direcionar ações diárias, é melhor do que enfrentar a realidade do meio externo de modo improvisado. Nisso firma-se o planejamento estratégico e no seu desenvolvimento verifica-se que são

muitos os modos de enfrentar os problemas competitivos, onde a qualidade do produto ampliado faz a grande diferença.

A direção estratégica vem como consequência do pensamento estratégico que deve estar difundido na organização, onde o êxito não está nos conceitos mas na habilidade de sintonizar todos os níveis da empresa com o desenvolvimento pessoal e com a estratégia. O processo de direção estratégica deve ser visto como um sistema que integra as formas de dirigir as diversas áreas administrativas, tornando coesa e relacionando todas as funções próprias do trabalho executivo. Não deve, portanto, estar alheio aos programas para a qualidade aliás, o início do espaço para a qualidade total está no planejamento estratégico global da alta direção da empresa.

Esta visão para a direção estratégica procede daquela reconhecida necessidade de não separar o planejamento da ação, e neste caso são fundamentais: o enfoque integrado, para não resolver problemas complexos com soluções unidimensionais; e, a visão sistêmica, para a concepção da organização como um conjunto de subsistemas. Aqui particularmente se reforça o enfoque do Marketing Integrado, colocando a importância do cliente em todos os níveis - base de avaliação da qualidade em tudo o que se faz.

O processo de direção estratégica deve reconhecer que além da organização ser um meio para a consecução da estratégia, é determinante da estratégia exequível. Neste sentido, a estratégia ideal presume seu alcance por mudanças organizacionais.

É impossível pensar em desenvolver sistemas para a qualidade sem gerenciar mudanças, pois o cerne do processo é justamente a melhoria contínua,

sempre ajustando fatores internos para a competitividade da organização isto é, obter transformação.

Mudanças exequíveis na organização são básicas para a implementação de estratégias empresariais. Deve-se por isso planejar e projetar mudanças toleráveis à micro-cultura atual, retocando valores e vencendo hábitos adquiridos que podem se tornar impedimentos para alcance da estratégia. É sempre bom lembrar que para uma empresa atual, a acomodação é o caminho da obsolescência, não se justificando ignorar as dificuldades envolvidas para a melhoria. Projetar mudanças toleráveis nem sempre é simples, mas casos bem sucedidos em programas para a qualidade, na maioria procuram: Respeitar a cultura local, introduzir prática e sistemas que aproximem a organização da estratégia de qualidade a alcançar gradativamente; Criar equipes interfuncionais (grupos-tarefa, "task-forces") com objetivo específico de um projeto de melhoria; Elaborar sucessivos planos de melhoria pessoal, cuidando da coerência entre posição ocupada e funções necessárias à organização como base para mudanças comportamentais no ciclo Qualidade de Vida - Qualidade de Vida no Trabalho - Recursos Humanos para a Qualidade - Qualidade Pessoal.

#### 2.3.5. Competência e motivação para a Qualidade

Convém que se defina muito bem o que seja competência. Muita confusão tem sido causada quando o termo é usado indiscriminadamente dentro das empresas. Ponto relevante é considerar o âmbito a que se refere, quando se avalia competência; deve-se distinguir a competência legal da profissional. Interessa em programas para a qualidade especificamente desenvolver a competência profissional.

As condições em que se desenvolve o exercício da competência, também devem ser consideradas. Comumente, não se sabe se por conveniência ou desconhecimento, a competência de um indivíduo é aferida por aspectos unicamente relacionados com seu empenho pessoal. Observa-se contudo que, muitas vezes pode a competência, não se expressar devido a condições alheias à vontade exclusiva do indivíduo.

É o caso de condições ambientais que podem frustrar a vontade pessoal para um comportamento competente. Fica compreensível, analisando-se o mecanismo de mudança comportamental considerando que tais condições ambientais, correspondem ao elemento "disponibilidade".

O treinamento visa a competência para a qualidade, através do desenvolvimento de atitudes baseadas no conhecimento técnico e na habilidade. Será deficiente se não incluir as particularidades discutidas para o desenvolvimento da competência, e uma perda de tempo da empresa, se o funcionário não quiser. Portanto, outro ingrediente soma-se às estratégias de mudanças: o indivíduo deverá estar diante de uma situação motivadora. E, aqui vale o que foi apresentado como mecanismo comportamental, quando se deseja gerar motivos para a ação isto é, motivação. Tanto senso de competência como motivação deverão se sustentar num contexto organizacional, onde a estrutura da empresa garanta a percepção de um ambiente com disponibilidade para expressão do comportamento para a qualidade, pelos seus funcionários.

O nível de auto desenvolvimento influencia diretamente o senso de competência de um indivíduo, gerando a eficiência profissional e empresarial. Deve ser abordado considerando como motivadores: Processos individuais que

incluem auto estima, autoconfiança e símbolos (estereótipos); Processos interpessoais relativos à empatia, comunicação e expectativas de comportamento através de equipes/parceria/polivalência; Processos organizacionais enfatizando níveis de decisão, metas e formas de reconhecimento.

É possível treinar pessoas nestes processos, ajudando-as a se auto-motivarem diante de condições disponíveis em determinados momentos de uma organização.

### 2.3.6. Considerações de custos para a qualidade de Serviços

A análise de custos da qualidade sempre foi uma questão complexa em termos da apuração dos fatores indiretos envolvidos. Particularmente no caso de serviços, pelo caráter extremamente imprevisível destes fatores, em geral ligados a percepções e comportamentos, a complexidade também permanece. Contudo, sabe-se que é possível fazer análises de custo/benefício de alternativas, de modo comparativo entre fatores conhecidos, para direcionar decisões numa base não empírica.

Qualquer que seja o modelo adotado para estudos de custos da qualidade, no caso de serviços, alguns pontos podem ser importantes nas considerações de fatores. A análise de custos da qualidade pode ser simples ou elaborada, caso se queira analisar um processo de forma muito detalhada. É importante associar os custos relevantes ao processo que se quer compreender.

Deve-se também lembrar, caso este seja o interesse, que faz sentido analisar quanto custa para o cliente fazer negócios com a empresa, além daquilo que se cobra pelos serviços. O desenvolvimento da qualidade de serviços envolve

ferramentas simples, que desloca o foco tradicional de atenção da gerência da redução de custos, para a melhoria da qualidade.

ALBRECHT (1993, p.162) Assim se expressa quanto a "Qualidade e Custo: Você raramente melhora a qualidade reduzindo os custos, mas com freqüência pode reduzir os custos melhorando a qualidade."

É importante considerar em alternativas de aumento do nível de qualidade ou acrescentar periféricos ao serviço-núcleo: a empresa deve estar absolutamente certa de que pode administrá-los com consistência e eficiência de custo necessárias.

NORMANN (1993, p.69) "É fácil aumentar expectativas, mas muito difícil reduzi-las. (...) É excessivamente perigoso criar expectativas que se provam impossível de ser atendidas."

DAVIDOW & UTTAL (1991, p.55) afirmam que em "todos os setores, quando os competidores estão em igualdade de condições, aqueles que derem maior importância ao serviço ao cliente sairão vencedores", numa análise de custo-benefício.

O impacto de serviços ao cliente de alta qualidade é variável, mas sempre positivo. Pode-se verificar que mesmo em monopólios, ditaduras, ou situações que levem pela pobreza consumidores a comprar exclusivamente pelo preço, a indiferença ao serviço é perigosa.

Contudo, as recompensas do serviço parecem ser maiores em: Mercados amadurecidos (automóveis, equipamentos agrícolas e certos produtos químicos); Setores altamente competitivos (transporte aéreo, equipamentos para escritório e alimentos industrializados); Mercados de bens primários (indústria bancária e

siderúrgica onde o serviço ao cliente é a única forma de diferenciação); Empresas baseadas em produtos que custam muito, duram pouco tempo e precisam de manutenção e assistência técnica para serem úteis.

## 2.4. TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A velocidade das transformações que vêm ocorrendo no cenário empresarial tem provocado uma verdadeira corrida das empresas ao arsenal de técnicas gerenciais disponível.

SENGE (1999, p. 5) “Elas tentam a qualidade total, a reengenharia de processos do negócio, a eliminação de fronteiras, as alianças estratégicas ou o planejamento por cenários, muitos procuram construir organizações que aprendem”.

Percebe-se, mesmo que em níveis diferenciados, esforços empresariais para a melhoria contínua dos diversos processos que compõem as organizações, sejam gerenciais ou ligados às atividades fins.

Com a disponibilidade das normas internacionais ISO série 9000 a partir de 1987, um grande movimento para implantação de programas de gestão da qualidade se alastrou mundialmente; inicialmente na Europa e, posteriormente, nos demais países, inclusive Japão e Estados Unidos.

Muitos são os benefícios dessa implantação, tais como: melhoria no relacionamento com clientes, maiores vantagens competitivas, aumento no número de funcionários treinados, aumento de produtividade, abertura de novos mercados, parcerias com fornecedores, etc.

Esses programas trazem embutidos em sua proposta um conjunto de conceitos que, se não são originais, possuem, pelo menos, uma apresentação atraente. E melhorias vêm, realmente, sendo alcançadas seja em termos de técnicas gerenciais, ou em termos do comportamento dos gerentes.

Os gerentes, notadamente a chamada “média gerência”, reagem ostensivamente contra as mudanças, ou praticam a “resistência branca”, conceito criado para este estudo para traduzir o comportamento daqueles que dizem acreditar nas propostas de mudança apresentadas, mas que não alteram seus hábitos. Aceitam e pregam os novos conceitos, mas se relacionam com suas equipes e pares de um modo que atrasa o alcance das melhorias pretendidas.

O seu discurso não condiz com a prática em termos de mudança de paradigma. Não conseguem conduzir suas equipes a agirem de maneira pró ativa, canalizando as iniciativas pessoais e interpessoais para alavancar o processo de mudança e para a consecução coletiva das metas da organização.

SENGE (1999, p. 20), afirma que a maior parte das iniciativas de mudança sérias acaba esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalecente: “Dentre essas questões está o comprometimento dos gerentes com as mudanças somente enquanto elas não os afetam; tópicos indiscutíveis que são arriscados de se abordar; e o hábito arraigado de se atacar os sintomas e ignorar as causas sistêmicas mais profundas dos problemas.”

Para GONÇALVES (1998, p.13), os novos tempos exigem idéias inovadoras e eficazes, no entanto, a maioria dos administradores continua a repetir o mesmo padrão, pensando que seus êxitos passados vão criar o futuro. “Não que seus gerentes não enxerguem a necessidade de mudar: muitas vezes eles não entendem que os mecanismos que estão utilizando para mudar não promovem a mudança necessária.”

As novas diretrizes de um ambiente globalizado e competitivo exigem inovações na forma de gestão das organizações, e estas precisam estar orientadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

Para MORGAN (1996, p.14), “os administradores e os profissionais das empresas desde o mais simples funcionário até o diretor têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho”.

Objetivando atingir maiores níveis de desempenho e obter vantagens competitivas, as organizações vêm procurando adotar modelos de gestão que visam agregar aos processos vigentes as necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas em especificações de produtos ou serviços.

Verifica-se que há uma grande procura por programas de gestão da qualidade com base nas Normas ISO 9000, que tem como objetivo principal demonstrar a capacidade das organizações em fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos dos clientes, aumentando continuamente a satisfação destes.

PEREIRA (1999, p.18), “afirma que a evidência dos resultados dos Programas da Qualidade no Brasil, aliada ao estímulo criado pelo governo com o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, foram responsáveis pelo despertar de muitas empresas brasileiras para uma nova realidade”.

As normas ISO 9000 são um conjunto de exigências ou requisitos de sistema de gestão da qualidade e de processos que uma organização tem que estabelecer, documentar e implementar para ser capaz de atender às

necessidades dos clientes. São diretrizes úteis para se estabelecer um sistema de gestão da qualidade.

Os programas de gestão baseados nas normas NBR ISO 9000 pressupõem um envolvimento de todos os membros da organização no cumprimento de metas e diretrizes focadas no cliente e, no entanto, o que se encontra com mais frequência são esforços isolados, conflitando com os defensores do "status quo".

A expectativa da gerência é o entusiasmo, a aceitação e o comprometimento dos empregados. Mas o que de fato conseguem é muito menos. A comunicação se rompe, os planos de implementação não atingem os objetivos e os resultados ficam aquém das previsões.

#### 2.4.1 Abordagens sobre a mudança Organizacional

O fenômeno da mudança organizacional há muito vem demandando estudos e pesquisas dos cientistas e estudiosos das organizações.

MORGAN (1996, p.99), aborda quatro tipos de mudança: de tecnologia, de métodos, de estrutura organizacional, e de pessoas. A mudança tecnológica se refere a novas técnicas, equipamentos e produtos para resolver problemas específicos. A mudança nos métodos é entendida pelo autor como "mudanças nas maneiras de se fazer as coisas", geralmente advindas de mudanças tecnológicas. Como mudança organizacional o autor entende aquelas mudanças executadas para tornar a organização mais eficiente e capaz de responder aos problemas inesperados, tornando-se mais competitiva.

Essas características da mudança, apontadas podem ser encontradas na série de normas ISO 9000. A norma, ao propor um roteiro consistente de

implantação ou de explicitação do sistema de gestão da empresa, está considerando que a mudança deve ser lógica e inteligível.

De acordo com SILVA NETO apud NOGUEIRA (1991, p.33), eficácia é entendida como o “atingimento dos objetivos de maneira eficiente, ou seja, dentro dos requisitos mínimos de racionalidade e rentabilidade no uso dos meios”.

Para a posição de MORGAN (1996, p.147) de que “o melhor esquema (de mudança) também deverá ser explícito... para evitar a ambigüidade potencial em termos e relações a alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização “.

Para BENNIS (1976, p.158) as organizações aspiram às mudanças em decorrência de “algum descontentamento, tensão, dilema ou crise - alguma discrepância entre o presente e o ideal”. Pode ocorrer do meio ambiente em rápida transformação ou de processos internos.

JUDSON (1980, p.24) define mudança organizacional “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”.

LOBOS (1979, p.361) “conceitua mudança organizacional como algo estático, visto que apenas reflete uma situação do comportamento organizacional em um determinado momento, comparável a outra situação passada”.

A este comportamento ele dá o nome de caráter organizacional, um conjunto relativamente coeso de características da cultura organizacional que expressa (ou sugere) o atual estado de coisas no que diz respeito ao comportamento das pessoas nas organizações.

Para Morgan:

Uma interpretação criativa dessa teoria permite verificar que as organizações estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes, interpretando esses últimos como projeções das suas próprias identidades ou auto-imagem. Em segundo lugar, auxilia na compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com os seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter. E, em terceiro lugar, ajuda a perceber que as explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar basicamente atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, conseqüentemente, as suas relações com o mundo exterior. (MORGAN, 1996, p.246).

Apesar de existirem diversas tipologias de mudança organizacional as idéias se aproximam quanto aos aspectos ou variáveis envolvidas: tecnologia, estrutura e pessoas. Parece haver um consenso de que as pessoas são o cerne do processo.

NOGUEIRA (1991, p.37) “qualquer mudança só pode ser realizada através das pessoas., no entanto reações favoráveis ou desfavoráveis aparecem como fator determinante do sucesso/insucesso da mudança.”

Segundo PEREIRA (1999, p.18) o Brasil é um dos países que mais aderiram aos Programas da Qualidade. Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento constante de empresas que adotam os programas de qualidade, “seja pelas exigências de garantia da qualidade para exportação (ISO 9000), seja pela descoberta da efetividade do modelo no alcance da competitividade, também no mercado interno”.

A NBR ISO 9000 incentiva mudanças nas organizações à medida que incorpora elementos voltados para uma nova abordagem de administração em contraste com as premissas da administração científica. A NBR ISO 9000 defende que a empresa deve ser orientada para os clientes, incentiva um gerenciamento por processos e uma harmonização entre os processos produtivos e

administrativos mantendo os recursos humanos comprometidos e com competência para superar todas as dificuldades.

CARVALHO (2000, p.42) aborda que foram estabelecidos oito princípios de gestão da qualidade como pilares fundamentais. “Adotando essa filosofia, a norma deixa de ser uma ferramenta apenas para a qualidade e passa a ser, de maneira mais clara, um instrumento de gestão do negócio”.

#### 2.4.2. Resistência à Mudança

Segundo NOGUEIRA (1991 p.39) “toda mudança parece exigir do indivíduo um certo grau de esforço no sentido de adaptar-se à nova situação”

Para PEREIRA (1999, p.3): “Lidar com a mudança é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas, reações essas que nem sempre são conscientes ou deliberadas, mas condicionadas por arquétipos, paradigmas e crenças arraigadas: o âmago da nossa identidade” .

HERNANDEZ e CALDAS (2001, p.36) reforçam o caráter individual e cognitivo da mudança ao afirmarem que a “resistência é tanto um fenômeno individual como grupal a resistência vai variar de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais” , ou seja, para um ser humano a realidade é aquilo que ele percebe.

Cada pessoa decodifica a realidade de acordo com seus padrões mentais, suas experiências e o contexto organizacional.

Assim PEREIRA (1999, p.5) afirma: “O processo de mudança é sempre de auto mudança, não é possível mudar uma pessoa se ela não quiser, ou não se dispuser a isto... Na verdade, começa-se a provocar mudanças quando se consegue, de alguma forma , influenciar a percepção dos outros”.

MOTTA (1998, p.194) concorda com este pressuposto ao colocar a reação de uma pessoa diante da novidade como dependente de seus traços de personalidade ou de sua experiência de vida. “Normalmente, se aceita a novidade quando as pessoas compreendem que a alteração de sua maneira de pensar e agir maximizará a sua satisfação relativa”.

Além disso, o autor enfatiza que a alteração da visão individual não significa necessariamente a mudança substancial no contexto. A organização possui limites formais de ação e pluralidades diversas e contraditórias que moldam as formas dos funcionários se adaptarem ou resistirem à mudança.

Propostas de mudanças anunciam e ameaçam alteração nos interesses individuais e suas vinculações com os grupos dominantes. Assim, segundo MOTTA(1998, p.195) “os funcionários procuram arenar-se contra danos potenciais aos interesses,... surgem as incongruências ou discrepâncias entre os objetivos organizacionais e os interesses e valores individuais”.

No entanto, MOTTA conclui:

Na verdade, a ambiência organizacional torna o indivíduo capaz de adotar comportamentos contraditórios porque os conduz a pensar e agir de acordo com situações e grupos diferentes. Essa proposição reforça crenças do senso comum sobre a habilidade humana em comportamentalizar o seu pensamento e conviver facilmente com contradições (MOTTA, 1998, p. 215).

Considerando que a mudança ameaça os indivíduos no seu equilíbrio aos hábitos estabelecidos, percebe-se uma tendência em considerar que todas as pessoas são “naturalmente” resistentes à mudança.

#### 2.4.3. Abordagem à Mudança

TEBOUL (1991, p.229) descreve que colocar a qualidade numa dinâmica que funcione significa promover uma revolução. Diz que uma "revolução nasce

sempre de uma crise, de uma defasagem entre a situação atual e a situação desejada", e nesta perspectiva a qualidade total pode ser implementada.

#### a) Conduta de Partida

A tomada de consciência pode prever "a crise"; embora com menor frequência, isso ocorre quando a direção da empresa possui uma visão estratégica de longo prazo. O movimento, de qualquer modo, deve começar de cima para baixo; iniciar em níveis operacionais sem a tomada de consciência da cúpula, estará fadado ao fracasso. Em empresas de serviço, onde a "linha de frente" está em contato direto com o cliente, não se pode ser assim tão afirmativo. Contudo, mesmo sendo o nível operacional intérprete direto das necessidades dos clientes, convém no caso de serviços, estar certo de que o resto da organização, sobretudo que o "suporte" esteja também preparado.

O autor propõe como enfoque essencial deste ponto: Conscientização; Direção segura; Clima de confiança e de abertura; Campanha de sensibilização; Campeões, experiências-piloto e comitê de pilotagem.

#### b) Difusão do Movimento

Resultados para a abordagem da Qualidade Total surgem da multiplicação de projetos, dos grupos de melhoria, prevenção e progresso; significa muito trabalho.

TEBOUL (1991, p.234) "qualidade significa 1% de inspiração, mas sobretudo 99% de transpiração".

A credibilidade virá da divulgação de resultados das experiências e efetiva ação dos multiplicadores que conduzem o programa ("comitês de pilotagem"). Assim, a difusão vem pelo foco em: Número de projetos de melhoria; Projetos de redução

dos erros e dos não-valores; Projetos voltados para a redescoberta do cliente; Papel do comitê de pilotagem.

#### b) Consolidação dos Testes

Os impulso obtido das etapas anteriores são mantidos pelos resultados concretos dos testes de experiências-piloto. Condições que levam a transformação bem sucedida referem-se a objetivos claros (pode-se "ver"), criação de situação favorável ("poder"), know-how ("saber") e motivação ("querer"). Estes fatores podem ser expressos em: Diagnóstico e definição dos objetivos; Posicionamento frente ao diagnóstico para obter cooperação; Resistência à mudança vencida pela confiança na nova estrutura; Know-how e aptidão por nova cultura técnica de profissionais; Motivação por condições de trabalho, tarefa significativa/variada/apropriada, autonomia, e reconhecimento por feedback; Estratégias de pilotagem baseadas na formação de massa crítica através de marketing interno, promoção, formação e reconhecimento de méritos.

#### c) Manutenção do movimento e Institucionalização.

As etapas anteriores mostram que a mudança foi adotada na prática com a propagação do movimento por toda a empresa e ampliou-se para atingir desempenho global. A institucionalização vem quando este movimento realiza-se naturalmente nas estruturas existentes.

De acordo com TEBOUL (1992, p.254) "Ouvindo o que o cliente tem a dizer, a fonte de progresso não pode mais secar. A dinâmica da qualidade começou."

Qualidade é um conceito complexo que necessita ser gerenciado numa organização empresarial. Além do mais, tudo indica que seja uma questão

estratégica, e não tática - tampouco, é esforço imediatista, mas de longo alcance. Fica claro que a linguagem de hoje exige que:

Quando se fale em qualidade, trate-se desta em todos os aspectos da produção, desde produtos e serviços até fatores humanos, posição competitiva, entre outros.

Quando se fale em qualidade, pense-se em sistemas que englobam todos os processos que contribuem para a satisfação do cliente.

#### 2.4.4. Desenvolvimento organizacional da qualidade de Serviços

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é um modelo de tratar mudanças de forma mais abrangente. Visa fazer com que a organização passe para um nível mais elevado de funcionamento, e ao mesmo tempo, melhore muito o desempenho e a satisfação dos seus integrantes. Inclui mudanças estruturais e tecnológicas valendo-se de estratégias que visam mudanças no comportamento das pessoas e em suas relações de trabalho (estratégias educacionais e estruturais).

A informação e conscientização não resolvem, por si sós, se as pessoas continuam trabalhando em estruturas que reforçam comportamentos não participativos, como ocorre na divisão de trabalho hierárquica tradicional. E mudanças estruturais, como o envolvimento de funcionários em grupos, também não resolvem, pois sem um esforço de conscientização, estes tendem a buscar segurança na dependência em relação a seus superiores. As questões da Qualidade de Serviços não se furtam neste contexto e o sucesso da implantação de seus programas, prende-se à perfeita identificação de necessidades de pessoas dentro e fora de empresas.

JURAN & GRAYNA (1993, p.38) “O primeiro passo no planejamento da qualidade para qualquer produto/serviço conforme, é identificar quem são clientes”.

Acompanhando o produto/serviço e verificando quem ele afeta é o meio de identificar clientes, e isso deve ser feito em todo o ciclo de produção do mesmo, por exemplo, através de um fluxograma do seu processo produtivo.

A etapa seguinte é a de descobrir necessidades dos clientes, todos – internos e externos. A estes conceitos está intimamente ligado o produto ampliado, aqui defendendo-se os aspectos do Serviço Total que a ele são agregados.

A pesquisa mercadológica é a forma de levantar necessidade de clientes externos, e será vista no tópico seguinte deste trabalho. Um levantamento ou estudo dos clientes internos, em suas necessidades e expectativas de qualidade de trabalho (que é um “serviço interno”) também deve ser realizado. A pesquisa de mercado já está metodologicamente bem estruturada e amplamente aplicada pela área de Marketing, o que ainda não ocorre com frequência para levantamento de necessidades de clientes internos – esta é pouco divulgada, quando é realizada. Aqui indica-se o diagnóstico do clima organizacional como ferramenta de identificação de percepção de qualidade a nível interno de uma empresa.

Muitas das tentativas de mudança planejada são chamadas de técnicas de Desenvolvimento Organizacional aplica os princípios da ciência do comportamento para aumentar a eficácia dos indivíduos, grupos ou de toda a organização. As técnicas de feedback de levantamento fazem prospecções de atitudes e outros elementos, relatando sistematicamente os resultados como base para a mudança.

É o que se chama de identificação de cultura ou clima organizacional, isto é, diagnóstico dos padrões dominantes de atividades, interações, normas, valores, atitudes e sentimentos – inclui os aspectos informais e formais da vida organizacional. Não se pode falar em Qualidade de Serviço sem esta constatação interna à empresa.

#### 2.4.5. Mudanças como Oportunidades

Mudanças organizacionais ocorrem necessariamente devido a variedade de forças dinâmicas existentes tanto dentro como fora da organização. Existem duas maneiras construtivas pelas quais os administradores podem lidar com a mudança: reagir a ela e planejar. A primeira abordagem é apropriada para as decisões do dia-a-dia que devem ser tomadas por um administrador; a segunda orientação é necessária quando grande parte da organização ou toda ela precisa mudar.

Mudanças sempre envolvem riscos, que podem se evidenciar em perigos e/ou oportunidades. O primeiro sentimento de qualquer pessoa ao se defrontar com elas, é o de ameaça, sente medo e resiste. A capacidade de adaptação não raro, faz com que os atingidos por mudanças se acostumem, passando a ver que podem trazer novas oportunidades: o novo rumo pode ser mais eficiente, oferece potencial de executar idéias, permite reconhecimento e quem sabe, poder, através de desenvolvimento de liderança e/ou capacitação. O perigo está se estímulos não se concretizarem, sejam quais forem. Logo mudanças devem ser planejadas, executadas e controladas, através de estratégias apropriadas à empresa tornando-se transformações, vistas com naturalidade e não com traumas.

LEWIN (1947, p. 5) há muito tempo já identificou as fronteiras das relações em grupos e construiu um modelo de três passos para a mudança planejada: O “descongelamento” do padrão atual de comportamento; A “mudança”, ou criação de um novo padrão de comportamento; A “nova cristalização” do novo padrão de comportamento.

Reconheceu que muitas organizações e indivíduos não estão prontos para a mudança. Forças para o equilíbrio e estabilidade podem contrabalançar as pressões para a mudança. Para se saber se as forças para a estabilidade podem ser superadas, vale a pena levar em conta o nível de insatisfação como o “status quo”, a disposição individual/grupal e a disponibilidade, não só de um conceito claro de um estado futuro mais desejável, como também a possibilidade de se tomar medidas práticas para se chegar lá.

Programas para a qualidade devem deixar claro o que se espera de cada um no esforço pelas mudanças necessárias se este procedimento estiver dentro do espírito da melhoria contínua (kaizen), ter-se-á então a desejável transformação (mudança contínua).

A resistência à mudança pode basear-se na incerteza quanto as suas causas e efeitos, na falta de disposição para abrir mão de benefícios de que se esteja gozando e na consciência das fraquezas da mudança proposta. Grande parte da resistência pode ser vencida, permitindo-se que os subordinados participem das decisões de mudança.

A propensão a participar é afetada pela confiança que as pessoas têm no processo de participação. A confiança, por seu lado, é afetada pela experiência de sucessos ou fracassos, cuja probabilidade não pode ser isolada dos elementos

estruturais. Tais questões podem ser vistas como um processo educacional onde as pessoas desenvolvem uma consciência participativa e a organização desenvolve novos mecanismos estruturais. Salienta-se o cuidado na aplicação de modelos pseudo participativos em programas para a qualidade, que são hoje facilmente identificados por participantes que acabam por boicotar toda implantação.

Um modelo de diagnóstico para o Gerenciamento de Mudanças deve incluir elementos que propiciem a formulação de estratégias educacionais e/ou estruturais. Assim, programas para a qualidade total devem conferir papel relevante ao diagnóstico do clima organizacional da empresa.

DRAKE & SMITH (1977, p. 157) dizem que “o reconhecimento das propriedades sistêmicas da organização exige maior atenção ao processo de ‘diagnosticar’ o estado em que se encontra uma empresa, bem como o complexo de forças que fazem como ela é”.

Assim a falta do diagnóstico, faz das fases subseqüentes de um programa de desenvolvimento da qualidade, um grande risco; na verdade se planejada, a mudança pode ser não traumática podendo transformar-se numa grande oportunidade – para funcionários se desenvolverem como pessoas e para a empresa se concretizando num bom negócio.

#### 2.4.6. Gerenciamento de mudanças para a Qualidade

As constantes mudanças no meio externo faz com que o setor de serviços enfrente novos desafios em sua organização: mudanças econômicas e sociais alteram substancialmente os hábitos de seu consumidor. Este cliente já não aceita passivamente produtos fora da qualidade desejada.

A empresa como um todo organizacional, necessita estruturar seu ambiente interno para manter a coerência de seus serviços agregados ao produto ampliado, com este meio externo desafiador. As técnicas de Desenvolvimento Organizacional . aplicam-se quando uma empresa deseja um dinamismo em sua organização interna, coerente com um ambiente externo, através de uma intervenção planejada para mudanças. As resistências podem ser administradas pela participação coordenada buscando-se o comprometimento de funcionários às novas práticas para bem atender ao consumidor/usuário, tanto em comportamento como em estrutura organizacional.

A participação bem direcionada é um recurso para o comprometimento e adesão de recursos humanos. A evolução para níveis maiores de participação deve contar, portanto, com a intervenção planejada em todos os aspectos da organização, o que garante melhores serviços internos.

Os pontos indicados nos itens precedentes permitem esboçar as premissas para o Gerenciamento de Mudanças contemplando aspectos de produção da qualidade e Desenvolvimento Organizacional numa empresa com foco no produto ampliado.

As estratégias comportamentais assumem que a melhor forma de mudar sistemas sociais é através de mudanças de pessoas. Essas estratégias incluem desenvolvimento de mecanismos educacionais salientados pelas características sociais da organização, voltando-se por exemplo para relações humanas entre colaboradores, processos de comunicação informal, laboratórios de sensibilidade, planejamento de carreira etc..

De modo geral, é atribuído um papel central à disseminação de informação como comportamento. Tais estratégias podem ser formuladas pelo levantamento de comportamento individual, identificando-se perfil, desejos e aspirações de funcionários.

As estratégias estruturais assumem que mudanças no ambiente em que as pessoas vivem podem alterar o seu comportamento, sem que tenha de desestruturar as suas crenças, atitudes e nível de conhecimentos. Essas estratégias prevêm o desenvolvimento de mecanismos abordando características formais da organização, como redesenho de cargos, a redistribuição de responsabilidades decisórias, sistemas de plano de cargos e salários, criação de grupos tarefa etc..

Elas operam a nível de procedimentos e ao nível social, pela reformulação dos papéis, isto é, mudando as expectativas dos outros sobre o comportamento das pessoas. Podem ser formuladas a partir do levantamento do comportamento em grupos da organização, identificando-se natureza e dinâmica das relações de trabalho. Neste caso papel central deve ser dado aos processos de comunicação interna com estrutura fundamental.

Tais estratégias devem ser implementadas via treinamento para a competência, sejam eles formais (cursos, reciclagens,...) ou realizados no decorrer do exercício da tarefa (“on job training”).

A participação e um processo de comunicação bem estruturado também auxiliam na implementação de programas. Estratégias apropriadas à realidade de uma empresa, só podem ser bem executadas a partir de um diagnóstico de clima organizacional, como primeiro passo essencial.

O diagnóstico do clima organizacional também chamado de “pesquisa de ação”, refere-se ao modo pelo qual os administradores (ou agentes de mudanças) aprendem quais são os aspectos da organização que precisam ser melhorados, e como se pode ajudá-la a fazer essas melhorias. A proposta é que se faça o levantamento do comportamento individual e nas relações de trabalho. Envolve para uma aplicação correta, seleção e elaboração de instrumentos pelos agentes de mudança, coleta de dados pelos agentes, análise dos dados pelos agentes de mudança e integrantes representativos da empresa; feedback da análise para todos os integrantes da empresa, planejamento das ações indicadas para a empresa (estratégias educacionais e estruturais).

#### 2.4.7 Estratégias estruturais para gerenciamento de Mudanças

Aspectos estruturais da organização são determinantes na continuidade do programa de qualidade total a longo prazo. A capacidade de mudança com êxito está diretamente relacionada com a cultura organizacional que foi identificada pelo diagnóstico do clima.

A identificação dos valores vigentes na organização permite que se reestruture aspectos formais da organização (estratégias estruturais), para que sejam coerentes as ações do programa de qualidade com características sociais da empresa (estratégias comportamentais). Assim, recomenda-se que no diagnóstico de clima também inclua-se o levantamento de valores culturais da organização, para que se possa até propor nas estratégias, o desenvolvimento de uma nova cultura para a qualidade da empresa.

Programas, a nível operacional para que a qualidade seja efetivamente produzida, desejam em especial o comprometimento. Contrapõe-se à idéia do

envolvimento, que traz atitudes reativas negativas por adesão externa, natural como defesa devido ao medo, interesse e/ou conveniência. Quando se estabelece a sinergia do comprometimento, quem não se transforma culturalmente, fica alienado da nova cultura, tendendo a médio prazo a mudar de atitude ou de organização, nesse caso expurgando-se da empresa.

Existem valores culturais básicos que devem ser compartilhados numa organização, e outros, que são deles decorrentes. São valores básicos a serem buscados, para o desenvolvimento de comportamentos de indivíduos na empresa, auto-estima, que é a própria aceitação do indivíduo como pessoa; empatia, manifestada pela intenção de sair de si para compreender as outras pessoas, afeição, tomada simplesmente como a dedicação de atenção e tratamento aos outros.

Estes valores, quando desenvolvidos, produzem, valorização do esforço, aprimorando-se o estilo de como tarefas são executadas, reforço positivo, buscando-se primeiramente em pontos altos do comportamento, incentivo para sanar negativos, espaços preenchidos, não deixando funcionários sem o sentimento de afiliação, natural em todos os indivíduos, predisposição positiva, despojando agressividade e trazendo sentimento agregativo para solução de problemas, alavancagem, removendo a inércia nas soluções de problemas que são de todos, própria da departamentalização exacerbada, transparência, evidenciando-se a lucidez administrativa que não faz promessas, mas captura a confiança do indivíduo na organização a que pertence, reconhecimento, esclarecendo que qualquer privilégio foi conquistado, por valorização do esforço/desempenho e não, como objeto de uma concessão.

#### 2.4.8. Pressão como estímulo na execução de Estratégias

Recursos humanos envolvidos pela execução das estratégias da qualidade, conforme descrito, muitas vezes se colocam em situações conflitantes e mutáveis. Particularmente para o gerente médio, é difícil chegar a um padrão consistente de comportamento.

A estratégia passa a ser um fator de pressão neste caso. Aqui é importante diferenciar pressão de stress, visando equilíbrio pessoal na implementação de estratégias.

Entende-se como pressão o conjunto de todas as exigências colocadas sobre o indivíduo. Podem ser exigências físicas ou psicológicas. Algumas exigências são agradáveis outras não, mas todas aumentam a pressão que as pessoas sofrem. O stress é a resposta do indivíduo a um nível de pressão inadequado; é uma resposta a um tipo de pressão e não a pressão em si.

É nos extremos que a pressão trabalha contra as pessoas. Quando a pressão for muito alta ou muito baixa, ou quando ela oscilar entre os dois extremos, o desempenho será pior e por isso se realizará menos. Infelizmente é comum o mito de que um nível de pressão muito alto é necessário para que pessoas dêem o máximo de si. Aqui pecam muitos programas de Qualidade Total, que em busca do imediatismo de resultados ou inabilidade gerencial, geram ações em nível incompatível de pressão em relação ao status organizacional anterior à mudança necessária. Deve-se prever que o comportamento das pessoas possui um espectro adaptativo, onde as respostas são amadurecidas gradativamente até o nível ideal, e isto leva algum tempo de assimilação.

Portanto, é necessário abolir a idéia de que não se ganha nada em luta, o que influencia muitos gerentes em geral, levando à opinião de que a pressão alta é norma, quando se está sob muito stress, não se dá o melhor de si e passam a resistir e o programa de melhoria contínua entra em falência.

Neste ponto, surge um ponto importante para a definição de estratégias. Estas devem ser compatíveis com a cultura organizacional, fazendo com que a pressão que representam, trabalhe para a empresa, buscando equilíbrios entre exigências que serão enfrentadas e capacidade de conviver com elas de modo efetivo. Identificar esta cultura vigente para o desenvolvimento da Qualidade Total, corresponde, como já mencionado, ao levantamento do clima organizacional (necessidade de clientes internos).

O papel do gerente de implantação de programas em empresas é também o de buscar a redução de pressões desnecessárias, o que pode significar a ajuda na identificação de valores e crenças implícitos na organização. Estes devem guiar política, diretrizes, estratégias e projetos da empresa, devendo-se avaliar se são apropriados à mudança e se devem ser desenvolvidos novos valores culturais.

Outro ponto importante para o planejamento estratégico, é que se inclua em sua metodologia, a identificação de valores, necessidades e expectativas dos recursos humanos que convivem com a organização (dirigentes, funcionários e usuários).

## 2.5. PROCESSO ATUAL DE CRÉDITO NOS BANCOS

As funções de captar e aplicar recursos (intermediação financeira), associadas à prestação de serviços, propiciam o retorno para os acionistas dos bancos. A função de intermediação financeira é facilitadora para a consecução dos objetivos de diversos outros segmentos da atividade econômica. O propósito da abordagem é analisar o crédito, que possui vários significados; porém, num sentido restrito e específico, consiste na entrega de um valor presente mediante promessa de pagamento.

Conhecer o cliente é fundamental para orientar o relacionamento mercadológico visando a atendê-lo em suas necessidades. Bom cadastro e sistema de crédito eficaz podem ser excelentes meios para alavancagem de negócios.

Crédito é bom-senso; bom senso e capacidade de analisar problemas, em geral particularizados e complexos, são questões-chave na análise de crédito. Essa análise não é uma ciência exata; ela requer muito de sensibilidade do analista e do aprovador de crédito.

De acordo com SCHRINCKEL (2000, p.13), "...não existe análise de crédito certa, porém, existe análise de crédito errada...", ou "...não existe crédito mal dado; existe crédito mal julgado..."

Tal decorre da inexatidão determinística da análise de crédito. Ela é um campo de ação que requer contínuo aprimoramento e aprendizado.

Para BLATT (1999), crédito é "crer" e crer é "confiar". A palavra crédito vem do vocábulo latino "credere", que significa: crer, confiar, acreditar, ou ainda, do substantivo "creditum", literalmente, confiança.

As empresas precisam de recursos para atenderem a suas necessidades de investimento e de capital de giro; aos bancos cumpre a função de fornecedores desses recursos, no desempenho do papel de intermediadores financeiros. Nesta relação, aparece o crédito com a função de entender a atividade do demandador de recursos, de identificar suas necessidades, de avaliar o risco e crédito e de subsidiar a decisão e a formalização da operação.

Abre-se então campo para a competência, criatividade e individualidade de cada analista e aprovador. O bom-senso, os conhecimentos, a experiência prática e a sensibilidade de cada um são de fundamental importância para o sucesso das decisões tomadas. A humildade do conhecimento é uma grande aliada para decisões serenas e acertadas.

Segundo SCHRICKET (2000, p.25), "crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado".

Os principais objetivos da análise de crédito numa instituição financeira ou para qualquer prestador consistem em identificar os riscos nas situações de empréstimos, avaliar a capacidade de pagamento do tomador e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder, à luz das necessidades financeiras do solicitante, dos riscos identificados e mantendo, adicionalmente, sob perspectiva, a maximização dos resultados da instituição.

A concessão de crédito tem por base a confiança e se materializa em dois elementos fundamentais: a vontade do devedor

de liquidar suas obrigações dentro das normas contratuais estabelecidas; e a habilidade de assim fazê-lo. A habilidade de pagar é de suma importância; ela oferece elementos objetivos e quantificados de convencimento que ajudam a construir a decisão de emprestar. Essa habilidade é presumível, detectável, desde que eficazmente quantificável por meio da análise de crédito (cadastro, demonstrativos, economia, setor, etc).

Importante, mas não é tudo, é apelar para certa dose de subjetivismo, aquilo que se convencionou chamar de “feeling”. “Feeling” (sensibilidade) não é exatamente premonição, nem exercício de adivinhação, ele advém da experiência. Não há “feeling” sem experiência alguma, pode haver um acaso que aleatoriamente acerte o alvo, entre muitas tentativas desferidas. O “feeling” não é a explicação do inexplicável; quando não se sabe, simplesmente se admite e se procura a informação.

Na análise, verifica-se que o potencial devedor tem vontade de pagar suas obrigações, resta saber então se ele tem habilidade para realizá-lo. A vontade pode ser colocada sob o título caráter, enquanto habilidade para pagar pode ser denominada tanto como capacidade, quanto como capital e condições. O caráter e a capacidade possuem aspectos pessoais, ao passo que capital e condições representam aspectos financeiros.

Dessa forma, as bases primárias de crédito são representadas pelos 4 “Cs”; um quinto “C” pode vir à tona quando os “Cs” financeiros não dão sustentação para o crédito almejado, ou a capacidade plena é questionável: colateral. São os seguintes os “Cs”: “caráter, capacidade, capital, condições”. O 5º C inicia o vocábulo “colateral”.

### 2.5.1. Caráter do Crédito

Segundo SCHRICKET (2000, p.48), “é o mais importante e crítico “C” em qualquer concessão de crédito, não importando, em absoluto, o valor da transação”.

A análise do caráter relacionado aos empréstimos, vincula-se à determinação de pagar do tomador.

O prestador, no exame do caráter de seu potencial tomador, deve fazer uma minuciosa investigação sobre seu comportamento ao longo do tempo, o que normalmente acontece mediante a elaboração de sua ficha cadastral. Esta permite angariar informações sobre a identificação e qualificação do indivíduo, servindo de espelho para demonstrar as experiências de outros credores em suas relações com ele.

O caráter diz respeito à honestidade do cliente, se ele é reputado como íntegro nos negócios e se habitualmente cumpre seus pagamentos independentemente de fatores adversos que possam ocorrer; é um conjunto de qualidades, notadamente integridade e honestidade.

Para SILVA:

o caráter refere-se à intenção do devedor (ou do garantidor) de cumprir a promessa de pagamento. A experiência do banco ou da empresa que esteja concedendo crédito, em termos de conhecimento de seu cliente, bem como informações obtidas junto a outros bancos e fornecedores, traduz-se no principal instrumento de conhecimento da pontualidade do devedor no cumprimento de suas obrigações.(SILVA, 2000, p.79),

O prestador deve buscar, ao máximo, informações adicionais que permitam efetuar análises apuradas, reunindo dados sobre postura e hábitos do cliente, maneira de vida, passatempos, ambições e ética familiar, profissionalismo e honestidade nos negócios, tudo o mais que o convença de que o tomador tem e

terá a honesta intenção de saldar suas obrigações, independentemente de situação momentânea.

O conceito de caráter transcende o indivíduo, alcança o meio em que ele vive. Assim, as decisões de crédito devem sempre levar em conta a integridade ética do conjunto de pessoas no qual aquele está inserido.

Para SCHRICKET (2000, p.49), “não há necessidade de malabarismos ou sacrifícios quando o fluxo de dinheiro é suficiente para a satisfação das obrigações.

Contudo, é no momento de aperto (desemprego ou vendas e lucros abaixo das expectativas ou necessidades) que o caráter é colocado à prova, não só em termos factuais, disponibilidade de recursos, como também em termos de criatividade e pragmatismo, o quê e como fazer para contornar as dificuldades”.

Quando os fatores são favoráveis, como negócios, lucros, crescimento da riqueza, poder, prestígio, etc., a probabilidade de se ter caráter no cumprimento de seus compromissos, é indubitavelmente maior que em situações adversas, onde exigirá sacrifício de algum daqueles fatores.

Portanto, além da capacidade administrativa que envolve o gerenciamento da empresa em sua plenitude, deve-se levar em consideração as condições externas. Referem-se aos fatores não controláveis pela instituição, como a concorrência, as flutuações econômicas e os eventos naturais, como inundações e secas, entre outros.

### 2.5.2 Capacidade

A capacidade refere-se à habilidade do devedor de pagar seus compromissos; não basta apenas ter vontade, ela é desenvolvida pelo sujeito

através de seu processo de educação, treinamento, experiência prática e habilidade de dosar bem esses três componentes.

Segundo SILVA (2000, p.87), “a capacidade refere-se à habilidade do indivíduo ou grupo de indivíduos de gerir estratégica e operacionalmente os negócios da empresa”.

No passado grande parte das decisões dos emprestadores repousava na reputação familiar do tomador potencial. A tradição das gerações passadas dava suporte e bancava as decisões de emprestar. Este comportamento não prevalece mais, o sistema econômico está muito volátil, a competição é mais aguerrida e exige cada vez mais competência e poder de adaptação.

Quando se destina crédito a pessoa jurídica, é imprescindível conhecer-se a experiência dos administradores, se são profissionais de mercado ou elementos da família, aspirações, relacionamento sócio-político-cultural, estabilidade profissional, empreendimentos tocados e respectivo sucesso, idade, etc. Capacidade faz menção à habilidade gerencial do cliente e abrange aspectos pessoais e profissionais.

O fato do sujeito administrar bem seu negócio, fazendo-o prosperar e ter sucesso em relação à administração de suas finanças pessoais, é valiosa fonte de informação para a construção do conceito de qual seja a sua capacidade de crédito.

### 2.5.3 Capital

Na análise dos aspectos financeiros, indispensável se faz avaliar o capital do tomador e a primeira questão decorrente: o tomador potencial de crédito tem capital suficiente para operar em níveis adequados de eficiência e retorno?

Em relação às pessoas físicas, a figura do capital não fica tão evidente, pois os empréstimos são respaldados pela renda do cliente, geralmente representada pelo contracheque e não pelo arresto ou penhora de bens.

No caso de empresas o conceito de capital é mais perceptível; no entanto, não se restringe apenas à mera rubrica “patrimônio líquido” do balanço e sim ao investimento realizado pela empresa no sentido de gerar lucros.

De acordo com SCHRICKET (2000, p.53), “é fundamental um acompanhamento atento da concorrência, a fim de viabilizar, no devido momento, a modernização de procedimentos administrativos e das instalações, equipamentos industriais, racionalização e melhoria da qualidade dos produtos, suprimento dos estoques em níveis apropriados, instalação de pontos de venda e distribuição atraentes e bem localizados, de sorte a assegurar a manutenção, quando não ampliação, da participação no mercado”.

O capital faz menção às condições econômico-financeiras da empresa, abrangendo o volume de bens e direitos disponíveis para o fiel cumprimento de obrigações. Constitui um dos itens mais significativos na análise de crédito, mensurando e qualificando a situação econômico-financeira da empresa, inclusive através dos demonstrativos financeiros.

O capital refere-se à situação econômico-financeira da empresa, em relação a seus bens e recursos possuídos para saldar débitos. Portanto, o capital é medido pela análise dos índices financeiros, tendo significado muito mais amplo do que aquele dado à conta de capital na contabilidade.

A capacidade de gerar lucros nas empresas requer análise global, onde se detecta quantos recursos próprios estão investidos em ativos fixos e qual a

eficiência desses investimentos. Deve-se também ponderar quantos recursos estão aplicados em ativos circulantes e semifixos; e qual é o comportamento dessas rubricas.

Caso as linhas de créditos e os recursos próprios sejam insuficientes para que se financie o empreendimento, é bastante provável que a chance de sucesso da empresa também esteja seriamente comprometida. Por outro lado, novas injeções de capital efetuadas pelos sócios no negócio denotam que eles confiam na empresa e no retorno dos capitais empregados.

#### 2.5.4 Condições

O critério “condições” diz respeito ao micro e macro cenário em que o tomador de empréstimo está inserido. No caso de empresas, tal cenário é o ramo de atividade e a economia como um todo. É muito importante saber avaliar o momento do empréstimo, também conhecido por “timing” (momento adequado).

Esta análise tem o poder de avaliar o momento atual em que o empréstimo é estudado e está para ser eventualmente desembolsado. A posse dos demonstrativos econômico-financeiros, defasados há alguns meses, possibilita verificar uma boa ou má condição, que já pode ser diferente no momento do crédito.

Os fatores abordados pelo autor, referem-se também a fatos extraordinários que estejam ocorrendo no país, no exemplo dos pacotes econômicos que provocam profundas alterações nas relações econômicas dos clientes e das empresas. Os emprestadores tendem a ser mais liberais nos momentos em que se verifica uma recuperação da economia; por outro lado, tal liberalidade desaparece nos momentos de depressão e recessão.

## Segundo BLATT:

a medida das condições é feita com base no conhecimento das atividades do cliente em relação ao mercado em que atua, concorrência, qualidade dos produtos que fabrica e ou comercializa, crise ou fatura financeira, enfim, condições que permitam fazer previsão do futuro do cliente. (BLATT, 1999, p.47)

## Para SILVA:

as condições englobam fatores externos, em princípio não sob controle da empresa. Mesmo sem a pretensão de desenvolver análise macroeconômica, cabe ressaltar que certas decisões de política econômica, por exemplo, o desaquecimento de determinado setor da economia, o comportamento do mercado de forma geral, afetam o nível de atividade de determinados tipos de empresas. (SILVA, 2000, p.92)

As condições vinculam-se aos aspectos gerais e conjunturais dos negócios, fatores como sazonalidade, desaquecimento setorial ou geral, setores com alta sensibilidade à renda, à demanda, e outros que podem afetar terrivelmente a saúde da empresa.

### 2.5.5 Colateral

O quinto “C”, denominado “colateral”, serve como uma espécie de pronto socorro para o prestador. O fato de trocar dinheiro por papéis, normalmente deixa o prestador intranquilo, tendo em vista os riscos decorrentes. O aspecto colateral visa a tornar mais palatável a transação em virtude das garantias pactuadas.

Para SCHRICKET (2000, p.55), “o colateral, numa decisão de crédito, serve para contrabalançar e atenuar eventuais impactos negativos decorrentes do enfraquecimento de um dos três elementos: capacidade, capital e condições”.

A análise de crédito necessita ser trabalhada em conjunto, onde cada critério possui valor e vai complementar os demais. Qualquer decisão baseada em

critérios isolados, provavelmente gerará problema por alguns dos outros não ponderados.

Reforça-se que entre os 4 “Cs” de crédito, os dois de origem pessoal, caráter e capacidade, são de relevância primária. Quando algum desses elementos estiver faltando num processo decisório de crédito, o prestador deve ter muita cautela. Os demais “Cs”, capital, condições e colateral, prestam-se a complementar os dois primeiros.

Além dos “Cs” tradicionais e consagrados, alguns autores incluem um sexto “C”, o de “conglomerado”, responsável pela análise financeira de controlada(s), controladora(s), coligada(s) e interligada(s), para que se possa fazer uma análise mais apurada com relação ao pleiteante do crédito. Aborda também os “Cs” modernos do crédito: consistência, comunicação, controle e os três novos “Cs” do crédito: concorrência, custos e caixa.

Em mercados que exigem agilidade e flexibilidade, nos quais os agentes econômicos se comportam de forma quase caótica e as vantagens competitivas são efêmeras, gigantismo e boa gestão muitas vezes não andam juntos.

#### 2.5.6 Análise de crédito

Os processos de análise de crédito, concessão e gerenciamento de empréstimos das instituições financeiras são vitais para sua segurança e sustentabilidade. O mercado financeiro é regido pela credibilidade e pela convicção de que os recursos disponibilizados retornem aos cofres da instituição com o “spread” (diferencial entre a taxa de captação e de aplicação nos empréstimos).

Proporcionam às empresas atuar com segurança na busca dos objetivos de curto e longo prazos. A missão das diretorias de operações de crédito dos bancos brasileiros é decidir e monitorar operações de crédito dos diversos mercados em que atuam, orientando sobre política de crédito e zelando com responsabilidade, comprometimento, agilidade e flexibilidade pela boa qualidade de seus ativos.

O processo decisório de crédito é a fase mais importante; para se conceder créditos de forma adequada recomenda-se verificar, conceitos e as rotinas operacionais, prática do processo decisório de crédito, decisão adequada.

As fontes de informações geralmente utilizadas são: Cadastro de pessoa física; Cadastro de pessoa jurídica; Apontamentos cadastrais; Sistema de controle operacional; Fluxo de caixa – conta corrente; Balanços/Balancetes; Para operações pré-aprovadas / “credscore”; Ficha de abertura de conta corrente.

Cadastro de pessoa física – Fonte de informações; Preenchimento completo da ficha sempre após um ano; Atenção especial aos dados profissionais; Renda pessoal e familiar; Análise da pessoa física profissional autônomo, conforme imposto de Renda e funcionários de empresa, com data de admissão; Patrimônio imobiliário – número de bens e valor total; Veículos; Participação em empresas.

Cadastro de pessoa jurídica - Fonte de Informações; Envio de dados a SERASA sobre constituição da sociedade; Data da constituição; Ramo de atividade; Principais fornecedores; Principais clientes; Balanços e balancetes atualizados.

Sistema de controle operacional - Fonte de informações: Todos os dados do cliente; Histórico das últimas 10 consultas do cliente; Balanços/balancetes; Índice

de liquidez de duplicatas; Limites e riscos – resumo de crédito concedido por grupo, modalidade e tipo de operações; Apontamentos cadastrais.

Além das consultas já identificadas, verifica-se o setor de atuação das empresas, tendo em vista a existência de setores mais vulneráveis. As garantias oferecidas não são decisivas para a concessão de créditos, o fator de maior importância é a capacidade de pagamento dos clientes. No processo de verificação é fundamental avaliar também o comprometimento da renda familiar no caso de pessoa física e o nível de endividamento bancário.

Na elaboração da proposta de negócio, o parecer do gerente é vital para a qualidade da concessão dos créditos. O gerente, quando de suas visitas às empresas, obtém informações adicionais não disponíveis ao decisor. Seu parecer deve ser consistente, com intuito de mostrar a finalidade da operação, a origem dos recursos para liquidação, riscos não verificados na pré-análise e informações relevantes.

Depois dos passos mencionados, a possibilidade de tomar-se a decisão mais acertada aumenta em grande escala. Não basta apenas acertar na decisão, é importante ater-se às demais fases com atenção e responsabilidade. Dentre as demais fases, cita-se a formalização das operações de crédito. Caso o contrato não seja devidamente elaborado, pode comprometer a qualidade do crédito, inviabilizando possível cobrança judicial, se necessária.

Recomendam-se os seguintes cuidados com relação a formalização das operações de crédito: Formalizar corretamente conforme decisão; Efetivar de acordo com as condicionantes do despacho (prazo, produto garantia e valor); Constituir devidamente as garantias; Acolher assinaturas em contratos, notas

promissórias; Efetuar o registro em cartório quando houver garantia real; Utilizar o modelo correto de contrato; Crédito concedido, formalização efetuada de acordo com a boa prática bancária, inicia-se o monitoramento do crédito. Esta fase objetiva acompanhar as operações em curso e cobrar em tempo hábil. Caso ocorra fato ou fenômeno que possa comprometer o retorno do empréstimo, permite à empresa agir com rapidez em busca de alternativas. Portanto, alguns sinais de alerta devem ser observados: Queda no volume de cobranças e do índice de liquidez de duplicatas; Aumento do índice de baixa de duplicatas; Redução de aplicações financeiras e do saldo médio; Protestos acionados contra o cliente por outros credores; Deficiência de duplicatas e sistemática solicitação de baixa/substituição de títulos; Inclusões de apontamentos cadastrais; Reavaliação dos 30 maiores devedores com excessos em contas contratuais.

Recomendações importantes, o atendimento exagerado não aumenta a reciprocidade; portanto, é preciso saber negar o crédito quando for o caso, é importante conhecer o cliente: mais tranqüila e segura será a decisão, nunca dar crédito a pessoa física para repassar para a pessoa jurídica visando a solucionar problemas; Analisar e avaliar o fluxo de conta corrente; Nunca decidir somente com base nas garantias oferecidas; Tomar cuidado com excessivo comprometimento da renda do cliente; Analisar e refletir bem antes de qualquer decisão; Nunca se deixar levar pela emoção; Dar prioridade à qualidade e segurança em relação à agressividade; Lembrar que reciprocidade, score e saldo médio são fontes de relacionamento e não são decisivos para o crédito.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho tem por objetivo a metodologia estudo de caso com pesquisa aplicada. De acordo com GIL:

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja na condição de hipótese. (GIL, 2002,p.54)

De acordo com VERGARA:

A Pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. Exemplo de pesquisa aplicada: proposta de mecanismos que diminuam a infecção hospitalar. (VERGARA, 2000, p.47)

A pesquisa será feita no Banco CNH Capital, abordando os benefícios que a organização poderá ter com um sistema de qualidade implantado. Porém percebe-se que quando se trata de uma proposta para implementação de um sistema que ocasionará uma mudança organizacional poderá surgir resistência da diretoria, gerência e até mesmo dos funcionários fatores importantes que necessitará de ser negociado, pois se as pessoas não estiverem de acordo com as normas dificilmente poderemos colocá-las em prática, para isto torna-se necessário abordar através do estudo dos procedimentos a necessidade de normatizá-los abordando pontos positivos como a customização dos processos podendo torná-los mais claros e objetivos, através do ganho no tempo na execução das operações e o aumento da qualidade. Todos esses fatores são pertinentes devido que o Banco CNH tem aumentado de modo significativo o volume de operações e para que se possa enfrentar este desafio é importante

saber até que ponto a estrutura da organização poderá absorver o aumento do trabalho, conhecendo a capacidade operacional que o Banco possui, portanto através da normatização dos processos poderá visualizar esta capacidade.

#### 4. APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000

A proposta de implantação do sistema de qualidade ISO 9000 para o Banco CNH, busca estabelecer um padrão concernente á qualidade quesito prestação de serviços, é sabido que no ambiente empresarial há uma grande concorrência e para se tornar uma organização de sucesso se faz necessário aprimorar os seus processos propiciando a vantagem competitiva.

Em um cenário em que os clientes estão cada vez mais exigentes, é importante que as organizações estejam aptas para oferecer serviços com excelência, eficiência, eficácia, rapidez e qualidade, fatores de extrema significância para clientes atuais embora algumas organizações tenham negligenciado as necessidades das pessoas.

No entanto é importante ressaltar a importância da visão estratégica das empresas principalmente na ótica de seus dirigentes de alto escalão em verificarem a importância dos processos e da qualidade dentro das organizações, sendo que não há mais lugar no mercado para empresas desqualificadas no seu nicho de mercado, sendo assim este trabalho é pertinente no sentido de alertar e propor um sistema adotado por várias organizações de sucesso que implantaram a ISO 9000 e conseguiram obter êxito e atualmente se destacam em função da customização dos processos e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado com vantagem competitiva em relação á concorrência.

#### 4.1. HISTÓRICO DO BANCO CNH

O Banco CNH Capital S.A iniciou suas atividades em abril de 1999, sob a denominação de BANCO NEW HOLLAND BRASIL S.A , com quadro funcional de 25 pessoas e capital de R\$ 13 milhões.

| <b>Endereço da Sede em Curitiba-PR</b> |  |
|--|--|
| CGC                                    | 02.992.446/001-75  |
| Denominação                            | BANCO CNH CAPITAL S.A                                    |
| Descr. Sintética                       | Banco CNH  |
| Endereço                               | Av. Juscelino K. de Oliveira, 11.825 – Cidade Industrial |
| CEP                                    | 81.450-903   |
| Município/Estado                       | Curitiba – PR  |

#### *Evolução da constituição do Banco:*

##### **Jun/98**

Foi autorizada a constituição do Banco New Holland do Brasil S.A;

Jul/98

O Governo Brasileiro aprovou a criação do Banco;

Out/98

Recebemos a Licença Comercial até R\$ 5 milhões;

Nov/98

1ª injeção de capital feita pelos controladores da New Holland N.V., de US\$ 10,9 milhões, permitiu o “start up” do Banco;

##### **jan/99**

O Banco Central autorizou o início das operações;

fev/99

Foram contratados consultores para auxiliar e orientar o dia-a-dia operacional;

abr/99

Inauguração, iniciando com quadro de 25 funcionários;

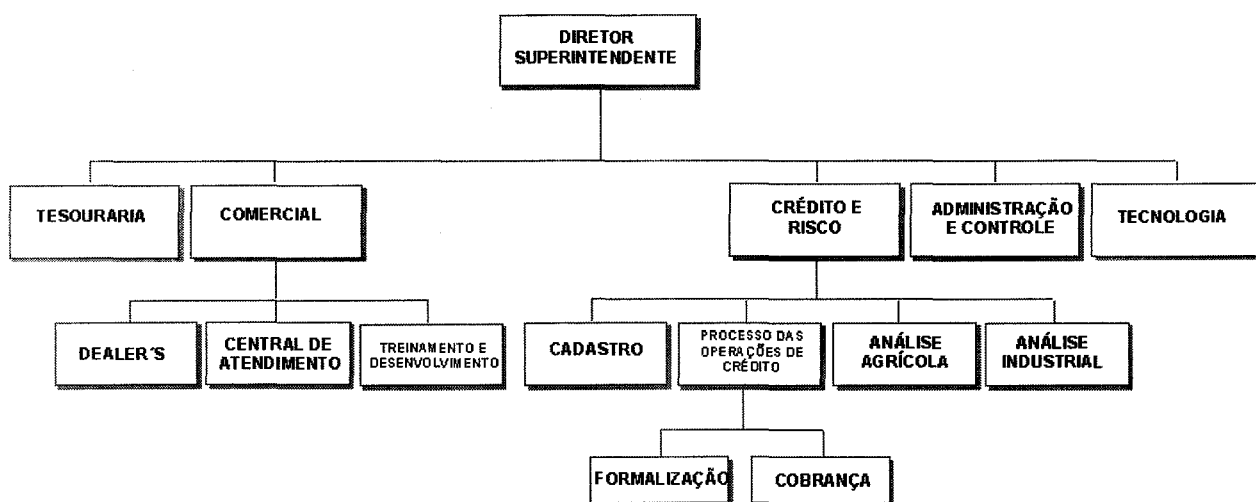
abr/00

Alteração da denominação social para Banco CNH Capital S.A.;

jul/00

Tornou-se o banco número 1 nas aplicações de FINAME AGRÍCOLA, liderando o ranking nacional nessa modalidade.

#### 4.1.2. Estrutura do Banco CNH



#### 4.1.3. Área de atuação

Atua no Setor Agrícola com financiamentos para máquinas e equipamentos New Holland, Case Agrícola, Brastoft e para implementos diversos de 19 fabricantes. Atua em menor escala no Setor de Construções, financiando máquinas e equipamentos industriais Fiatallis e Case Construções.

Sua área de abrangência compreende todo o Território Nacional, contando para tanto com a estrutura de Dealers (Revendas da Fábrica), em diversos postos

de vendas, Tem como missão “Promover financiamentos que alavanquem as vendas, de modo seguro e com rentabilidade”.

Inicialmente, a instituição foi formada tendo com base profissionais advindos do Banco do Brasil. Portanto, a cultura de crédito do Banco CNH sofreu forte influência da cultura de crédito do Banco do Brasil, notadamente porque o principal foco de atuação do CNH é o setor de agribusiness.

Porém, pela característica do processo operacional do Banco CNH, que não dispõe de rede de agências e por isso opera com a captura de negócios através da rede de concessionários das fábricas do grupo CNH no Brasil, a instituição desenvolveu uma tecnologia de análise de crédito à distância, muito diferente da forma de atuação do Banco do Brasil.

A técnica de análise de crédito à distância passou a ser um dos principais pilares da cultura de crédito do Banco CNH, consolidando-se ao longo dos três anos de existência da instituição.

Paralelamente, a área de crédito do CNH, objetivando “mixar” a sua cultura de crédito, buscando a independência dos conceitos trazidos do Banco do Brasil, optou por contratar colaboradores com experiência acumulada em outros bancos, principalmente profissionais com experiência na área de agribusiness de entidades como do Banco de Boston, Chase Manhattan, Banestado, Banco Real, Santander, Unibanco, Crefisul, Banco Volkswagen e Banco Dibens.

Registra-se como fato importante para a Instituição, situação ocorrida na conjuntura econômica Nacional antes da constituição do Banco, quando após o Plano Real ocorreu uma enorme diferença entre os preços mínimos dos produtos

agropecuários e a taxa de juros variável incidente sobre os financiamentos para equipamentos rurais que eram atrelados à TR e TJLP;

Este episódio, além de causar aos produtores rurais a maior descapitalização da história desse país, gerou para as entidades financeiras que operavam nessa modalidade de financiamentos, elevada inadimplência, com grandes perdas operacionais, provocando a saída momentânea do cenário do agronegócio de boa parte das instituições financeiras e abrindo grande fatia de negócios para o Banco, na época iniciante nesse setor mercadológico.

Ao final do ano de 1996, foi lançado o programa FINAME AGRÍCOLA ESPECIAL, desenvolvido em conjunto pelas fábricas de equipamentos agrícolas e pelo BNDES.

A atuação está direcionada para o financiamento das vendas das Fábricas do grupo CNH, com ênfase no setor rural, em linha com a vocação do grande mercado brasileiro.

Registra forte presença nas fronteiras agrícolas em expansão, como nos estados da Região Centro Oeste e Norte do País, onde a demanda por máquinas agrícolas tem sido expressiva. Não obstante a canalização de recursos para as regiões acima citadas, atende as regiões tradicionais do Sul, diversificando o risco com aportes nos diversos segmentos do setor primário, além das tradicionais culturas da soja e do milho.

#### 4.1.4. Recursos para Financiamentos

Para a operacionalização dos financiamentos, as fábricas de equipamentos agrícolas se comprometem a pagar para a FINAME, o percentual de 4% sobre o valor de cada financiamento.

Estes recursos são usados para a formação de um fundo de equalização da variação da TJLP, taxa essa que representa o custo de captação dos recursos repassados pelo BNDES/FINAME. Tomando recursos a longo prazo, com pagamentos anuais e taxas de juros fixas, os produtores rurais passaram a saber exatamente o quanto teriam de pagar em cada parcela do financiamento.

A instituição, desde sua fundação em abril de 1999, vem operando em grande escala com o repasse de recursos do programa FINAME AGRÍCOLA ESPECIAL.

Estes recursos podem ser aplicados pelo prazo de até 5 anos, com pagamentos anuais, sempre no período em que o produtor rural obtém sua maior fonte de renda.

O mais importante é que esses recursos são aplicados à taxas fixas ( 11,95 ao ano), e a custos bastante atrativos se comparados com o custo do dinheiro no mercado.

A partir de março do ano de 2000, o governo instituiu o programa FINAME AGRÍCOLA MODERFROTA, programa que se destina ao incentivo à modernização da frota de tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas do país. Esse novo programa ampliou os prazos de financiamento para até 8 (oito) anos, reduzindo os juros fixos para 8,75% aa e 10,75% aa, conforme o porte do produtor rural, passando a integrar o plano de política agrícola do governo, com recursos subsidiados através do orçamento da união.

Foi a partir desse momento que o Banco CNH deu um salto em suas aplicações, passando a ser o principal agente financeiro da FINAME, no repasse dos recursos do programa FINAME MODERFROTA;

Graças a essa linha de crédito as nossas fábricas passaram a vender mais e, conseqüentemente, o Banco passou alavancar seu portfólio. Através de um processo de elevada interdependência entre Banco e Fábrica, o objetivo de modernização da frota agrícola nacional vem sendo alcançado com excelentes resultados, verificados nos índices de produtividade da safra agrícola. Apesar da notória concentração de risco da instituição em um único setor, há que se ponderar as seguintes atenuantes:

A instituição, as fábricas do grupo no Brasil e seus distribuidores entendem que por terem seu foco de atuação no setor de agribusiness, conhecem muito bem os seus clientes e as peculiaridades do agronegócio, de modo a se sentirem mais confortáveis do que os demais bancos em assumir o risco desse segmento.

Taxa de juros fixa e subsidiada, comparada à taxas praticadas em países do primeiro mundo, reduzem o risco do crédito por estarem mais condizentes com a realidade dos produtores rurais; Boa parte dessa taxa é absorvida pela inflação, com índices que giram entre 5% a 10%aa; Prazos de pagamento e cronogramas de reposição perfeitamente adequados ao retorno propiciado pela atividade agropecuária. Diversificação de aplicação de recursos no setor agropecuário através de diferentes culturas e atividades (soja, milho, algodão, cana de açúcar, arroz, pecuária de corte e de leite, produção de sementes, trigo, aveia, cevada, azevém, hortifruticultura, pimenta do reino, café entre outras).

A partir do evento do lançamento do programa MODERFROTA e em função da ampliação dos prazos de financiamento, sem desmerecer a importância do aval de terceiros que continuamos solicitando como garantia, passamos também a dar mais importância à constituição de garantias adicionais representadas por

hipoteca em primeiro grau em nossas operações, notadamente para clientes com concentração de risco mais elevado junto ao Banco.

**Estratificação da carteira de financiamentos, segundo o rating do Banco Central do Brasil**

Posição de março/03

| Carteira | Mar/03        |       |        | Fev/03        |       |        |
|----------|---------------|-------|--------|---------------|-------|--------|
|          | Valor – R\$   | %     | Acum.  | Valor-R\$     | %     | Acum.  |
| Risco A  | 325.051.691   | 20,30 | 20,30  | 206.327.873   | 18,67 | 18,67  |
| Risco B  | 1.029.845.608 | 64,30 | 84,60  | 716.417.601   | 64,86 | 83,53  |
| Risco C  | 215.415.598   | 13,45 | 98,06  | 160.932.924   | 14,57 | 98,10  |
| Risco D  | 17.321.772    | 1,08  | 99,14  | 10.082.716    | 0,92  | 99,02  |
| Risco E  | 2.512.058     | 0,15  | 99,29  | 188.164       | 0,01  | 99,03  |
| Risco F  | 3.034.528     | 0,19  | 99,49  | 1.468.546     | 0,14  | 99,17  |
| Risco G  | 932.859       | 0,06  | 99,55  | 8.425.349     | 0,77  | 99,94  |
| Risco H  | 7.162.193     | 0,44  | 100,00 | 701.34        | 0,006 | 100,00 |
|          | 1.601.276.311 |       |        | 1.104.544.570 |       |        |

No bimestre retratado, 98% da carteira está classificada nas classes de risco A, B e C e, em fevereiro de 2003, os valores destinaram-se às seguintes operações:

| Carteira                    | Valor - R\$     |
|-----------------------------|-----------------|
| EMPRÉSTIMOS                 | 22.799.411,93   |
| TÍTULOS DESCONTADOS         | 3.086.054,84    |
| FINANCIAMENTO               | 1.051.38.797,39 |
| OPERARAÇÕES DE ARRENDAMENTO | 5.643.008,15    |
| COBRIGAÇÃO                  | 5.643.008,15    |
| PREJUÍZOS                   | 701.394,15      |

#### 4.1.5. Evolução dos Financiamentos:

Nos primeiros três anos de existência, foi possível atingir as seguintes marcas:

|                     | 1999        | 2000        | 2001        | 2002          |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Contratos           | 2.101       | 5.782       | 7.535       | 17.413        |
| Bens<br>Financiados | 2.241       | 6.204       | 8.423       | 19.418        |
| Clientes            | -           | -           | -           | 33.626        |
| Financiamentos      | 116 milhões | 250 milhões | 500 milhões | 1.616 milhões |

Em fevereiro de 2003 foi superada a casa dos R\$ 1,6 bilhões, com 24.270 contratos na área agrícola e 1.354 contratos na área industrial e quadro funcional de 51 colaboradores. O Banco, desde julho de 2000, vem mantendo a liderança nas operações de repasse de recursos da FINAME, sendo responsável até dezembro de 2002, pelo repasse da fatia de 26% dos recursos da FINAME, conquistando o quarto lugar no ranking das instituições repassadoras do BNDES, considerando os recursos globais de todas as linhas e crédito daquela instituição.

Na área de FINAME AGRÍCOLA vêm mantendo o primeiro lugar pelas estatísticas de fevereiro de 2003, seguido pelo Banco do Brasil, Bradesco e John Deere e Rabo Bank, nessa ordem, nossos principais concorrentes.

É importante registrar que no ranking geral por porte de beneficiários, em fevereiro/2003, o Banco consegue classificar-se em 2º lugar como agente repassador de financiamentos a micro, pequenas e médias empresas (no caso, pequenos produtores rurais), liderado pelo Banco do Brasil, dessa forma desempenhando importante papel no contexto Nacional como fomentador da produção e na distribuição da renda.

## 4.2. DETALHAMENTO DA PROPOSTA PARA SER IMPLANTADA NO BANCO

### 4.2.1. Comprometimento da Direção

A Alta Direção está comprometida com o direcionamento, desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade mediante :

Comunicação e sensibilização da importância do atendimento aos requisitos dos clientes, incluindo-se também os requisitos regulamentares e estatutários, estabelecimento da Política da Qualidade, estabelecimento dos Objetivos da Qualidade alinhados com a estratégia da Empresa;

A condução das análises críticas do sistema de gestão da qualidade e garantia da disponibilidade dos recursos necessários.

### 4.2.2. Política da qualidade

Atuante no setor de crédito para equipamentos agrícolas e de construção civil, tem como prática a Qualidade em tudo que faz, visando ser a melhor experiência possível para o cliente. O desenvolvimento da Qualidade em todas as nossas atividades deve ser facilmente identificado em nossos produtos, serviços e formas de operação.

Os resultados devem ser obtidos através do atendimento aos requisitos e do fornecimento de soluções que garantam o sucesso dos nossos clientes. O compromisso de todos com a melhoria contínua leva à satisfação dos clientes, ao crescimento de todos os envolvidos e ao sucesso da Organização.

A política da qualidade é divulgada em todos os níveis da empresa, através de quadros, editais, treinamento de integração de novos funcionários, intranet e

outros meios, e continuamente reforçada pelos níveis gerenciais, com o objetivo de fazer com que seu conteúdo seja compreendido e cumprido por todos os colaboradores.

Quando necessário, a política da qualidade é reavaliada na análise crítica pela Alta Direção para garantir a sua adequação.

Existem indicadores apropriados, com metas claramente definidas para cada diretriz apresentada na política, objetivando o monitoramento sistemático do comportamento da organização frente aos objetivos.

A política da qualidade é divulgada em todos os níveis da empresa, através de quadros, editais, treinamento de integração de novos funcionários, intranet e outros meios, e continuamente reforçada pelos níveis gerenciais, com o objetivo de fazer com que seu conteúdo seja compreendido e cumprido por todos os colaboradores. Quando necessário, a política da qualidade é reavaliada na análise crítica pela Alta Direção para garantir a sua adequação. Existem indicadores apropriados, com metas claramente definidas para cada diretriz apresentada na política, objetivando o monitoramento sistemático do comportamento da organização frente aos objetivos.

Os objetivos estratégicos da qualidade e seus respectivos indicadores de desempenho, são acompanhados periodicamente durante as reuniões de análise crítica. Os demais objetivos são analisados setorialmente.

É política da Empresa preparar, analisar, implementar e manter um planejamento da qualidade, que assegure o atendimento aos requisitos especificados para produtos, processos, serviços e contratos.

Esse planejamento da qualidade tem suas origens no plano de objetivos e metas da Empresa, que é desdobrado em requisitos específicos para os processos organizacionais através dos documentos do sistema de gestão da qualidade.

#### 4.2.3. Responsabilidade e Autoridade

A responsabilidade e a autoridade para as funções que afetam a qualidade dos produtos, processos e serviços fornecidos aos clientes internos e externos estão definidas nos procedimentos específicos a cada função.

É assegurado que as funções envolvidas, tenham a dimensão clara dos procedimentos a serem desenvolvidos como parte de suas responsabilidades, de limites de competência e das interfaces com as demais funções, prevenindo a sobreposição e a indefinição de responsabilidade e autoridade de funções fundamentais ao desempenho adequado do sistema de gestão da qualidade.

A matriz de responsabilidade e autoridade descrita no quadro a partir da página seguinte, apresenta as inter-relações entre os requisitos do sistema de gestão da qualidade e as áreas/funções da organização.

#### 4.2.4. Representante da Direção

A Alta Direção designou como seu representante o Diretor de Fábrica. Este representante tem autoridade e responsabilidade pelo estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua de todo o sistema de gestão da qualidade, independente de suas demais atribuições. As informações obtidas sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade, assim como os principais indicadores de desempenho que espelham as tendências e os

progressos obtidos, e qualquer necessidade de melhoria, são reportados e analisados criticamente junto à Alta Direção, servindo como base de diagnóstico e de direcionamento de ações de melhoria no próprio sistema de gestão da qualidade. Este representante tem ainda a responsabilidade de assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

#### 4.2.5. Comunicação Interna

A Alta Direção assegura que sejam estabelecidos na Empresa os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade, cabendo a utilização de quaisquer meios de comunicação, tais como : Revistas internas; Mensagens eletrônicas; Editais; Intranet; Reuniões; Memorandos ou outras formas de correspondência interna; Caixas de sugestões; Telefonemas; Outras formas de comunicação escrita e verbal. Os resultados dos indicadores de desempenho dos processos são divulgados periodicamente pela Intranet e gestão à vista.

#### 4.2.6. Ambiente de Trabalho

Todos os esforços para manter e melhorar o ambiente de trabalho são realizados para que os requisitos relacionados aos produtos sejam alcançados e superados.

As condições do ambiente de trabalho são determinadas e gerenciadas através de procedimentos documentados que tratam de regras e orientações de segurança, ergonomia e fatores físicos e químicos presentes no ambiente de trabalho.

De modo a buscar métodos criativos de trabalho e oportunidades para aumentar o envolvimento e identificar o potencial das pessoas, manter diversos programas voltados a seus colaboradores conforme descritos em procedimentos documentados.

#### 4.2.7. Análise crítica pela Direção

A Alta Direção através do Comitê da Qualidade, analisa criticamente o sistema de gestão da qualidade da empresa, a intervalos planejados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica inclui a avaliação de oportunidades para melhoria e a necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Indicadores de desempenho foram estabelecidos a partir das diretrizes estabelecidas na política da qualidade e são analisados pelo menos uma vez a cada três meses nas reuniões do Comitê da Qualidade. Esses indicadores foram desdobrados dos objetivos estratégicos e são capazes de traduzir o comportamento global da organização.

Para cada indicador estabelecido existe um objetivo a ser atingido. Planos de ação são sistematicamente introduzidos toda vez que os objetivos não são alcançados.

Para garantir a melhoria contínua, anualmente existe uma revisão geral destes objetivos, adequando a organização aos novos desafios de qualidade, produtividade e competitividade.

Os métodos para análise crítica pela direção estão descritos em procedimentos documentados e registros da qualidade são mantidos.

As entradas para a análise crítica pela direção, incluem informações sobre resultados de auditorias, realimentação de clientes, desempenho de processo e conformidade de produto, situação das ações corretivas e preventivas, acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção, mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade e recomendações para melhoria.

Todas as análises, decisões e ações relativas à melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos, melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente e necessidades de recursos, são registradas e deliberadas aos responsáveis.

#### 4.2.8. Provisão de Recursos

Há um compromisso consolidado na Alta Direção, de fornecer os recursos adequados para garantir a gestão da qualidade na Empresa, melhorar continuamente sua eficácia e aumentar a satisfação dos clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

Os recursos necessários são anualmente projetados para disponibilização para o próximo ano através do processo conhecido por BUDGET (uma espécie de planejamento orçamentário), determinado pelo Grupo. O BUDGET proposto, depois de aprovado pelo grupo controlador, passa a valer a partir do início do ano seguinte. Para que eventuais correções possam ser realizadas no orçamento, viabilizando a introdução de novos investimentos, é conduzido um processo de revisão orçamentária conhecido por FORECAST.

Dentre os recursos obtidos através desta metodologia podemos incluir a aquisição de novos equipamentos, novas tecnologias, desenvolvimento de novos processos e alterações no quadro de pessoal.

Recursos para atender as necessidades de treinamento são aprovados após levantamento de necessidades de treinamento realizado segundo procedimento específico. A estimativa de verba necessária para atender aos treinamentos solicitados, é incluída no BUDGET.

#### 4.2.9. Auditoria Interna

São mantidos procedimentos documentados para planejamento e implementação de auditorias internas da qualidade, a fim de verificar se as atividades da qualidade e respectivos resultados estão em conformidade com o planejado e para determinar a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

É assegurado que: O planejamento de auditorias é abrangente, englobando os processos significativos para a gestão da qualidade; O programa de realização de auditorias é concebido e mantido, levando-se em consideração a situação atual e a importância das atividades desenvolvidas, bem como os resultados de auditorias anteriores; As auditorias internas da qualidade são executadas por pessoal qualificado e independente daquele que tem responsabilidade direta pela atividade que está sendo auditada; Os resultados das auditorias são registrados, analisados e informados aos responsáveis pela área auditada; Planos de ação são gerados pelas áreas auditadas, no caso de detecção de não-conformidades no sistema de gestão da qualidade; Um acompanhamento dos planos de ação gerados pelas áreas auditadas é mantido para verificação da implementação e eficácia das ações corretivas tomadas; A Alta Direção é periodicamente informada

sobre o resultado das auditorias, de modo a detectar e corrigir possíveis deficiências sistêmicas.

## 5. CONCLUSÃO

Conclui-se que através desta proposta de implantação de um sistema de qualidade ISO 9000 a organização possa se beneficiar de ferramentas importantes para customização dos processos, aumento da vantagem competitiva e a qualidade nos serviços.

Devido ser uma prestadora de serviços tornou-se necessário estabelecer um enfoque especial na questão de serviços, visto que possui a complexidade do intangível, possuindo uma diferença quanto a documentação e normatização. Importante destacar que o sistema não é estático torna-se necessário a melhoria continua uma das ferramentas da qualidade, são realizadas auditorias internas feitas pelas pessoas da própria organização sendo mais freqüentes e também auditoria externa efetuada por um auditor devidamente autorizado pelo órgão certificador, com o intuito de verificar se a teoria está realmente aliada pratica, pois de nada adianta estar discriminado nos procedimentos mas não sendo efetuado na prática.

Verifica-se que a ISO 9000 possui alguns procedimentos que buscam enfatizar e conscientizar a busca da qualidade, onde um produto ou serviços que detém a qualidade irá ter em todos devido ter um procedimento procurando assegurar que todos os produtos ou serviços estão sendo feitos da mesma forma.

Porém como todo e qualquer sistema é necessário que a Alta Administração esteja de acordo com a proposta e implantação, pois caso não esteja fatalmente estará comprometido o andamento e eficiência do sistema. Em se tratando de mudanças poderão ocorrer algumas resistências por parte do quadro de funcionários, para minimizar as situações de conflitos o ideal é

promover palestras, seminários sobre o sistema abordando pontos significativos para a organização e a melhoria no cotidiano dos empregados, servindo como uma preparação devido o fato em que as pessoas irão ter um caráter importantíssimo no sistema.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALBRECHT, Karl. The only thing that matters-bringing the power of the customer into the center of your business. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1993.**

**AZAMBUJA, Telmo. Travassos de. Documentação de sistemas da qualidade: um guia prático para a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1996.**

**BENNIS, W. Organizações em mudança. São Paulo: Editora Atlas, 1976.**

**BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Marketing services competing through quality. New York: The Free Press, 1992.**

**BOEHME, G. E. ISO 9000 integrada a um modelo de gestão. Qualidade e Gestão: Tecnológica CERTI Florianópolis, 1999.**

**BLATT, A. Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999. .**

**CAMPOS, V. F. Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.**

**CARVALHO, Alexandre B. O que esperar da ISO série 9000. Banas Qualidade: São Paulo, n. 100, p. 42, set. 2000.**

**COBRA, Marcos & RANGEL, Alexandre. Serviços ao cliente uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.**

**CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.**

**DAVIDOW, William H. & UTTAL, Bro. Total customer service the ultimate weapon. New York: Harper & Row, 1991.**

**DEMING, William Edwards. Qualidade a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.**

**DENTON, D. Keith. Qualidade em serviços-o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.**

**DRAKE, Richard Ivan & SMITH, Peter J. . Ciência do comportamento na indústria. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.**

**GARVIN, David A. . Gerenciando a qualidade a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.**

**GIL, Carlos A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas S/A, 2002**

**GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. RAE Revista da Administração. São Paulo: v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.**

**GRIFO Enterprises e LAZOSKI & BENINATTO. "Dicionário da qualidade". Controle da Qualidade. São Paulo: Banas, N.19, dezembro/93, p.20-30.**

**HAGUENAUER, L.; FERRAZ, J. C. e KUPFER, D. S. Competitividade e internalização na indústria brasileira. In: BAUDMANN, R. (org.). O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1996.**

**HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. São Paulo: RAE Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.**

**HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviço a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.**

**INMETRO - INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Brasil e a certificação ISO 9000. Rio de Janeiro, 1996.**

**ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.**

**JUDSON, A. S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1980.**

**JURAN, Joseph M. Juran planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.**

**JURAN, Joseph M. A qualidade desde o projeto novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.**

**JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M. . Controle da qualidade Handbook em diferentes sistemas de produção. São Paulo: Makron Books, Vol. VIII, 1993.**

**KOTLER, Philip. Administração de marketing análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.**

**LEVITT, Theodore. The marketing imagination. New York: The Free Press, 1990.**

**LEWIN, Kurt. "Frontiers in group dynamics-concept, method and reality in social science". Human Relations. 1947, Vol.1, No. 1, p.5-41.**

**LOBOS, J. A administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.**

**LOBOS, Julio. Encantando o cliente-externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.**

**LOVELOCK, Christopher H. Managing services marketing, operations, and human resouces. New Jersey: Prentice Hall, 1992.**

**MARANHÃO, Mauriti. ISO série 9000: manual de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.**

**MORGAN, J. Administração da mudança. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1996.**

**MOTTA. P. R. Transformação organizacional. A teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.**

**MOURA, L. R. Informação: a essência da qualidade. Entendendo Melhor a Qualidade. São Paulo: Ciência da Informação. v.25, n 1, p.1-10, 1994.**

**NOGUEIRA, M. F. L. Mudança organizacional: causas e formas de resistência: um estudo na Universidade Federal do Ceará. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.**

**NORMANN, Richard. Service management strategy and leadership in service business. England: John Wiley & Sons, 1993.**

**OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima . Documentação para ISO 9000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.**

**PALADINI, E. P. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.**

**PEREIRA, M. J. B. Pressupostos da mudança. In: Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.1, p 3-12.**

**PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 336 p.**

**SCHRICKEL, W. K. Análise de crédito. 5. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2000.**

**SENGE, P. M., et all. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.**

**SILVA, J. P. da. Gestão e análise de risco de crédito: Intermediação financeira e banco múltiplo. 3. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2000.**

**TEBOUL, James. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.**

**UMEDA, M. ISO e TQC - o caminho em busca de GQT. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 58 p.**

**VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo. Atlas S/A, 2000.**