



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

LUCAS MEIRELES NEIVA

**IMPACTO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM RELAÇÃO A
FERRAMENTAS DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, NO
DESEMPENHO E NA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS DE
EMPRESAS PERTENCENTES A MERCADOS LOCAIS.**

Brasília – DF
2022

LUCA MEIRELES NEIVA

**IMPACTO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM RELAÇÃO A
FERRAMENTAS DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, NO
DESEMPENHO E NA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS DE
EMPRESAS PERTENCENTES A MERCADOS LOCAIS.**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Olinda Maria Gomes
Lesses

Brasília – DF

2022

LUCAS MEIRELES NEIVA

**IMPACTO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM RELAÇÃO A
FERRAMENTAS DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, NO
DESEMPENHO E NA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS DE
EMPRESAS PERTENCENTES A MERCADOS LOCAIS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno Lucas Meireles Neiva

LUCAS MEIRELES NEIVA

Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Orientador

Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Marco Alberto Dantas
Professor-Examinador

Brasília, 28 de setembro de 2022

Dedico esse trabalho aos meus pais, Ilvan Meireles e Maria Leides, por me apoiarem e me ajudarem todos esses anos a concluir esse curso.

RESUMO

A crescente introdução de novas tecnologias tem sido objeto de diversos estudos em função da era digital que estamos vivendo. Novos aplicativos e softwares tem se tornado cada vez mais acessíveis às pessoas. Esse fenômeno tem impactado diretamente o empreendedorismo e o mercado, gerando diversas mutações nas práticas, nas metodologias de gestão e no modo de fazer dentro das empresas. O interesse da pesquisa surgiu a partir da comparação e viabilidade a respeito das reações entre as novas práticas e as metodologias já consolidadas. Diante disso, o estudo teve o intuito de relacionar o campo teórico com a realidade no que se refere a ferramentas da qualidade e ferramentas de tecnologia da informação por meio da teoria administrativa e um trabalho de campo empírico, com o objetivo de elucidar a necessidade e a efetividade das ferramentas da qualidade em comparação a ferramentas de tecnologia da informação em um ambiente de concorrência nos resultados organizacionais e na constituição de vantagens competitivas. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica para construção de um referencial teórico, e uma entrevista semiestruturada com supervisores de empresas pertencentes a diferentes setores, com a pretensão de motivar a exploração dessa relação no meio acadêmico. Foi possível captar a percepção dos gestores a respeito do funcionamento da sua empresa, dos mecanismos de resolução de problemas e tomadas de decisões, de suas vantagens competitivas e da sua posição no mercado relativo aos seus concorrentes. Dessa forma foi possível concluir que as ferramentas da qualidade não são essenciais para se consolidar no mercado e obter resultados positivos; As ferramentas de Tecnologia da informação têm mais prestígio entre os gestores possuem uma associação mais direta com os resultados e por serem mais acessíveis na visão dos gestores; As ferramentas da qualidade possuem pouco prestígio e utilidade entre os gestores em função do baixo conhecimento a respeito das ferramentas e do seu potencial de gerar bons resultados; As ferramentas da qualidade não possuem ligação com a obtenção e manutenção das vantagens competitivas dessas empresas. Para trabalhos futuros, sugere-se a exploração mais abrangente a respeito do vácuo de conhecimento sobre o potencial das ferramentas da qualidade por parte dos gestores e supervisores, exposto nesse trabalho.

Palavras-chave: Qualidade; Tecnologias; Concorrência.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação das ferramentas com as atividades de gestão.	33
Tabela 2 – Relação das ferramentas da qualidade com as atividades de gestão.....	33
Tabela 3 – Relação das ferramentas de TI com as atividades de gestão.	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização	8
1.2 Formulação do problema.....	9
1.3 Objetivo Geral.....	10
1.4 Objetivos Específicos	10
1.5 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Histórico das ferramentas da qualidade	12
2.2 Ferramentas da Qualidade	12
2.3 Relação da Qualidade com o serviço e captação de clientes	13
2.4 Mecanismos de gestão	14
2.5 Ferramentas de Tecnologia da Informação.	15
2.6 Vantagem Competitiva.....	17
2.7 Concorrência	18
2.8 Tipos de empresas	19
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	20
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo.....	20
3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	22
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	22
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da qualidade, além da contribuição de suas ferramentas organizacionais, se propõe como uma filosofia de gestão e compromisso com a excelência que deve ser interpretada por eventuais colaboradores de uma organização não apenas como uma técnica de eliminação de defeitos em processos organizacionais, mas também como um instrumento estratégico de responsabilidade coletiva voltada para o ambiente externo que possui como base a orientação ao cliente e a melhoria dos processos.

Em função da era digital que vivemos, atualmente diversas ferramentas de gestão e tecnologia novas e modernas tem se tornado cada vez mais acessíveis às empresas com o intuito de melhorar a tomada de decisão, a qualidade de seus serviços, suas práticas e alcançar vantagens competitivas em relação a concorrência. Nesse contexto, as ferramentas da qualidade, que foram estruturadas principalmente a partir da década de 1950, historicamente são colocadas como fundamentais no planejamento e na gestão de empresas, com o intuito de alcançar os mesmos objetivos que as ferramentas tecnológicas e proporcionar bons resultados e consolidação no mercado.

Diante disso, tem se questionado se as Ferramentas da Qualidade têm demonstrado que seu papel ainda se mantém essencial na realidade atual das organizações, visto que o impacto da era digital fez com que as ferramentas tecnológicas atualmente passassem a compor a realidade da grande maioria das empresas na gestão, no fornecimento de serviços e na captação de clientes por proporcionarem resultados rápidos e consolidados de maneira acessível. Por isso, é preciso tentar mensurar a utilização de ambos os tipos de ferramentas na realidade das empresas que compõem a base precursora do mercado, por meio de uma análise subjetiva da rotina dessas organizações, para compreender sua importância e essencialidade. E dessa forma, verificar se elas ainda proporcionam valor.

1.1 Contextualização

O Mercado possui como uma de suas principais premissas a concorrência entre empresas, que se propõe como uma busca constante entre elas pelo aumento de atuação cada vez maior nas fatias do mercado. Isso se dá através da maximização

do alcance aos clientes por meio dos seus serviços. Por isso, geralmente as empresas visam se destacar por meio de vantagens competitivas, procurando sempre oferecer algo no qual seu concorrente ainda não oferece. Isso está diretamente vinculado a boa gestão e ao uso de ferramentas que proporcionem melhorias nos processos e no resultado de um produto. É daí que vem a preocupação com a qualidade no serviço (KOTLER, 2010).

Diante disso, existe um contexto de empresas de pequeno e médio porte localizadas no Distrito Federal que compartilham uma concorrência em mercados locais situados nas cidades satélites, em que uma eventual melhoria nos resultados dessas empresas pode representar um avanço significativo ou um marco de consolidação frente as suas concorrentes. No caso de uma falha na gestão ou a falta de vantagens competitivas sólidas que impliquem em resultados ruins em relação a seus concorrentes, pode significar uma queda posicional no mercado e conseqüentemente a falha do negócio. Por isso, as organizações deveriam colocar a busca constante por boa gestão e vantagens competitivas sólidas como primordial em suas metas e objetivos organizacionais.

Nesse contexto, essas organizações, além de diversas ferramentas de gestão e tecnologia atuais a disposição, deveriam manter a utilização de ferramentas da gestão da Qualidade em seus processos organizacionais com o intuito de garantir uma boa gestão e a obtenção de vantagens competitivas, além de preservarem investimento no desenvolvimento dessas ferramentas, visto que essas ferramentas possuem grande importância na geração de valor em seus processos e em seus serviços.

1.2 Formulação do problema

No Distrito Federal, existem diversas empresas de pequeno e médio porte que compartilham de uma concorrência em mercados locais nas cidades satélites. Nesses mercados locais, uma vantagem adquirida pode ser o diferencial para que uma dessas empresas possa se destacar em relação às outras. Por conta disso, as empresas deveriam fazer uso de ferramentas que proporcionem resultados melhores em relação a seus concorrentes.

Desse modo, em um ambiente de concorrência em que as empresas fazem uso diversas ferramentas e aplicativos modernos, seria importante o uso das clássicas

ferramentas da qualidade mesmo com diversas ferramentas de gestão e tecnologia colocadas a disposição, em virtude do seu enorme potencial de gerar bons resultados.

Diante disso, pode-se questionar: Essas empresas ainda fazem uso de ferramentas elaboradas em contextos econômicos antigos como as ferramentas da qualidade? Essas ferramentas ainda possuem relevância nos resultados dessas organizações em comparação as ferramentas de Tecnologia da informação? As ferramentas da qualidade ainda possuem impacto e pode de influência na formação e modelagem da concorrência nos mercados locais? Essas ferramentas são de fato atemporais e efetivas ao ponto de se colocarem como essenciais na gestão das empresas e na obtenção de vantagens competitivas? Ou sua utilização se dá somente por tradição e padrões de planejamento historicamente pré-definidos e consolidados, porém enraizados na cultura da construção de novos negócios?

Portanto, resumidamente, essas questões podem ser esclarecidas por meio do seguinte problema: **Qual a percepção dos gestores na utilização das ferramentas da qualidade e do avanço da tecnologia na gestão e na obtenção de vantagens competitivas em empresas de pequeno e médio porte localizadas na região de Águas Claras DF?**

1.3 Objetivo Geral

Demonstrar e analisar a percepção dos gestores a respeito da utilização das ferramentas da qualidade e do avanço da tecnologia na gestão e na obtenção de vantagens competitivas nas empresas de pequeno e médio porte localizadas na região de Águas Claras DF.

1.4 Objetivos Específicos

- *Identificar como as empresas utilizam as ferramentas da qualidade e o avanço da tecnologia nas suas rotinas diárias;
- Descrever as percepções dos gestores a respeito do uso das ferramentas da qualidade e ferramenta de tecnologia na gestão das empresas de pequeno e médio porte, e da relação das ferramentas com suas respectivas vantagens competitivas

- Comparar o uso das ferramentas da qualidade e das ferramentas de Tecnologia com diversos ramos de atividade na gestão das empresas.

1.5 Justificativa

Essa pesquisa busca verificar se as ferramentas da qualidade possuem impactos significativos no desempenho das organizações e na obtenção de vantagens competitivas em mercados locais situados em contextos econômicos contemporâneos e esclarecer se sua aplicabilidade é compensatória às organizações em relação a outras ferramentas de gestão e tecnologia modernas, e dessa forma contribuir para que empresas possam direcionar melhor seus recursos e fazer melhor uso dessas ferramentas de acordo com cada situação em um ambiente de concorrência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico das ferramentas da qualidade

Em 1970 a identificação de qualidade alcança a ascensão com o renascimento da indústria japonesa, que segundo os ensinamentos do americano W. E. Deming fez da qualidade uma arma para a vantagem competitiva. (MARTINS E LAUGENI, 2001).

A definição de qualidade tem várias interpretações. Segundo Crosby (1992), a definição de qualidade é a conformidade com as especificações, quando você procura fazer certo da primeira vez, deve ficar claro para todos. Já para Deming (1990), qualidade não é um “luxo”, mas sim, aquilo que deseja sempre. Para Feigenbaum (1994), a qualidade “é um modo de vida corporativo, uma maneira de gerenciar que requer a participação de todos, pois o controle de qualidade total produz impacto por toda empresa”. A qualidade total deve ser guiada para excelência e não pelos defeitos.

Para Kotler (2000), A Gestão da Qualidade Total é uma abordagem para a organização que busca melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços.

Ishikawa (1997) destaca que a qualidade deve ser em toda a empresa: Qualidade do serviço, Qualidade do trabalho, Qualidade da informação, Qualidade do processo, Qualidade do departamento, do operário, do engenheiro, do administrador, Qualidade das pessoas, Qualidade da própria empresa, de sua diretriz.

Segundo a Associação Brasileira de Normas técnicas - ABNT, em sua norma NBR ISO 8402, qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Em sua introdução de regras e metodologias para organizações da qualidade e o envolvimento da alta gerência, Jura (1990) propõe que a qualidade é a adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja, à necessidade do consumidor.

2.2 Ferramentas da Qualidade

Segundo Yoshinaga (1988:80), “As ferramentas sempre devem ser encaradas como um MEIO para atingir as Metas ou objetivos”. Meios são as ferramentas que

podem ser usadas para identificar e melhorar a qualidade, enquanto a meta é onde queremos chegar.

Ishikawa (1968) organizou um conjunto de ferramentas de natureza gráficas estatística, classificando-as em sete Ferramentas da Qualidade. As sete ferramentas da Qualidade são úteis não apenas na área que abrange a qualidade, mas também em qualquer área que necessite de ferramentas capazes de facilitar o melhor entendimento dos problemas, isso em virtude de sua simplicidade (GUIMARÃES, 2002).

As sete ferramentas básicas da qualidade são:

Diagrama de Causa e efeito; Gráfico de Pareto; Folha de Verificação; Histograma; Diagrama de Dispersão; Fluxograma; Gráfico de Controle.

Segundo Guimarães (2002), à medida que os conceitos em relação a qualidade se transformam, ao longo do tempo, as ferramentas vão se adequando a nova forma de pensar e de agir.

De acordo com Paladini (1997), as ferramentas são dispositivos gráficos, numéricos analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim, métodos estruturados para viabilizar a implantação da qualidade, buscando assim a Qualidade total.

Utilizados para desenvolver, implementar, monitorar e melhorar os preceitos da qualidade nas organizações, os programas e ferramentas da qualidade representam importantes e necessários instrumentos para que os sistemas de gestão da qualidade obtenham máxima eficiência e eficácia (BAMFORD; GREATBANKS, 2005; ALSALEH, 2007

Para Thia et al. (2005), as ferramentas da qualidade têm sido desenvolvidas e aprimoradas para sustentar a aplicação e utilização da gestão da qualidade nas empresas: dessa forma, considera-se que elas são imprescindíveis para o sistema geral da qualidade obter sucesso largamente anunciado na literatura científica.

2.3 Relação da Qualidade com o serviço e captação de clientes

Juran atribui a responsabilidade pela qualidade final do produto ou serviço à função qualidade, que segundo Juran (1991) "é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas."

Segundo Falconi (1992), o verdadeiro critério para boa qualidade é a preferência do consumidor em relação ao concorrente, uma vez que isso garantirá a sobrevivência da empresa. A preferência se dá através da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor, como uma forma de agregar valor ao que será produzido com menor custo.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

Bezerra (2013) descreve que o consumidor não é nada fácil, O que é satisfatório para uma pessoa poder ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

De acordo com Kotler (2000) as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para que as empresas retenham clientes e superem a concorrência, precisam realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

Para Cobra (1997) A maneira que o cliente é tratado dentro da organização resulta no grau de sua satisfação, a organização deve ser comprometida com o cliente procurando oferecer-lhe um atendimento de confiança, fazê-lo de fato, importante para aquela organização, pois, um atendimento de qualidade satisfaz, fideliza e conquista clientes.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), Clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo.

2.4 Mecanismos de gestão

Devido ao alto grau de complexidade das redes, o processo de gestão é essencial para a sobrevivência e crescimento do grupo. Assim, conforme Dekker (2004) as ações provenientes das redes de empresas necessitam de mecanismos de

gestão, bem como indicadores de desemprego para avaliar e monitorar os resultados das operações e outras ações.

De acordo com Dekker (2004), os mecanismos de gestão devem enfatizar o resultado esperado das atividades, o comportamento esperado dos associados da rede e as interações sociais. Marques et al. (2011) definem como indicadores de resultado o estabelecimento de objetivos, sistemas de incentivos e gestão de desempenho; as medidas de controle comportamental são as regras e procedimentos operacionais; e os indicadores de gestão social são baseados em normas, valores e crenças compartilhados.

Para Robbins e Decenzo (2014), os membros que compõem uma organização são divididos em duas categorias: Os gerentes: são aqueles que direcionam as atividades de outras pessoas na organização e os operacionais são aqueles que executam as tarefas sem a responsabilidade de supervisionar

Conforme Fayol (1981 apud ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010) uma empresa é um sistema organizacional conduzido por um princípio racional de regras e de autoridade, que justifica a sua existência no alcance do seu objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores.

Segundo Bernard (1979 apud ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010) as organizações são como um sistema cooperativo com a finalidade determinada pelo seu objetivo, o autor afirma que este sistema é mantido por um meio de gestão e versa na manutenção das comunicações, na coordenação e na segurança dos serviços essenciais realizados por pessoas em função da formulação de propósitos organizacionais.

2.5 Ferramentas de Tecnologia da Informação.

A constante evolução dos negócios, mercados e economia como temos vivido acarreta uma turbulência, acentuada. Como argumentado por Drucker (1980, p. 33), “nesses tempos uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões e capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades”. Portanto, a TI pode ser decisiva para o sucesso ou fracasso de uma empresa, contribuindo para que a organização seja ágil, flexível e forte, em vez de ficar à espera de suas realizações ou insegura quanto seu apoio (ALBERTIN, 2001).

Nesse aspecto, Segundo Albertin (2001) a TI pode ser incluída como uma tecnologia que altera as operações da empresa, seus produtos e serviços, seus relacionamentos com parceiros, mercados, concorrentes, etc.

A TI pode colaborar com a estratégia competitiva das empresas ao:

Proporcionar vantagens de custos;

Permitir a diferenciação de seus produtos e serviços;

Possibilitar melhor relacionamento com os clientes;

Permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;

Possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada

Auxiliar a introdução de produtos substitutos;

Facilitar a eliminação de intermediários;

Facultar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação;

Permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

No estudo de fatores críticos de sucesso de administração de TI, as organizações brasileiras têm utilizado largamente a TI para interligar suas várias áreas, fornecedores e clientes, processar um número muito grande de transações e atender a uma quantidade de clientes de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada (ALBERTIN, 1999).

De acordo com as predições de Malone, Yates e Benjamin (1987), não podemos esperar que o mundo interconectado eletronicamente de amanhã seja simplesmente uma versão mais rápida e mais eficiente daquele que conhecemos hoje. Ao contrário, podemos esperar mudanças fundamentais, com empresas e mercados organizando o fluxo de bens e serviços na mesma economia.

Chorafas (1987) definiu que o ambiente digital altera significativamente a natureza dos negócios, sendo três desses pilares da infraestrutura eletrônicos: computadores, comunicações e software. Os outros são organizacionais: planejamento estratégico, marketing agressivo e capacidade de assimilar os aspectos relacionados com computadores.

A TI é vista como uma das maiores e mais poderosas influências no planejamento das organizações. Segundo Baldwin (1991), as diretrizes fundamentais da mudança são tecnológicas e irreversíveis. As modernas tecnologias da informação e de comunicação permitem melhorar a qualidade de vários aspectos do negócio.

Além disso, as mudanças em um setor são consideradas de grande influência na situação atual e tendências para a utilização de TI nos demais setores.

Apte et al., (1990) argumentam que os setores têm passado por um período de turbulência nos últimos anos e que essa situação prevalecerá por muitas décadas. As maiores mudanças que têm afetado os setores estão relacionadas com a regulamentação dos mercados, a tecnologia e as preferências dos consumidores.

2.6 Vantagem Competitiva.

As empresas definem, no seu planejamento estratégico, um conjunto de ações que indicam os caminhos que pretendem seguir para garantir uma vantagem competitiva (BROCK, 1984), nesse planejamento deve ser levado em conta também as estratégias adotadas pelos concorrentes, pois a partir daí as empresas podem obter vantagem competitiva perante seus competidores (BROCK, 1984; AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988; TSAI; SU; CHEN, 2011).

A vantagem competitiva pode ser adquirida a partir da imersão em um mercado que o concorrente não tenha atingido, por exemplo, ou a partir da exploração de aspectos que sejam pontos fracos de outras empresas. Para que a empresa possa definir quais ações a serem praticadas, a análise dos concorrentes se faz necessária, para evitar a definição de metas em relação às quais seus concorrentes possuam capacidade de reação, fazendo com que a vantagem competitiva desapareça (GUILDING, 1999; AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988; TSAI; SU; CHEN, 2011; GHOSHAL; WESTNEY, 1991; SINGER; BRODIE, 1990).

Segundo Barney (1995), Duncan, Ginter e Swayne (1998), gerentes e acadêmicos costumam alegar que os recursos internos baseados no conhecimento, ou competências, podem ser as fontes mais importantes de vantagens competitivas.

De acordo com Barney (1991), as competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. As competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva.

Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter.

De acordo com Porter (1986); Spanos e Lioukas (2001), o sucesso de uma estratégia se mede pela sua rentabilidade sobre o patrimônio líquido. Quando uma empresa está obtendo resultados, no longo prazo, acima de seus concorrentes, ela está operando com vantagem competitiva. Day e Wensley (1988) afirmam que a vantagem competitiva pode também ser mediada por indicadores indiretos, como, por exemplo a participação de mercado dada a correlação existente entre essa e o lucro.

Segundo Collis e Montgomery (1995), as diferentes performances que as empresas alcançam, refletem basicamente a diversidade da qualidade dos recursos e capacidades por ela possuídos. A vantagem competitiva seria assim alcançada através do desenvolvimento de um conjunto de recursos e capacidades competitivamente distintos e de sua disposição em uma estratégia bem concebida

2.7 Concorrência

Cooper e Slagmuler (2004) citam que a análise de custos de concorrentes, por exemplo, pode trazer dois benefícios para as empresas, sendo um deles em relação a melhoria de seus produtos e processos, porque as empresas terão um fluxo seguro de ideias a fim da redução de custos, e o segundo benefício ligado ao plano de ação da empresa, onde seu desenvolvimento buscando assegurar posição estratégica da empresa estará fortalecido.

Segundo Degem (1989, p.106-107) “Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro ou crescimento ... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.”

Segundo Coltro (1996), a competitividade empresarial pode ser entendida como um núcleo do sucesso ou do fracasso das organizações. A competição é responsável pela adaptação das atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação, fruto das estratégias competitivas adequadas usadas pelas mesmas. Uma das estratégias competitivas possíveis de ser utilizada pela empresa é a diferenciação dos seus produtos e/ou serviços.

Esta diferenciação não reside de modo agregado e generalizado na empresa, mas pode ser alcançada através de atividades específicas que a firma excetua e que afeta os clientes de alguma maneira. Alguns aspectos tecnológicos peculiares de cada

indústria, também podem estar relacionados a diferenciais competitivos em função da excelência com que a empresa venha a manipular tais tecnologias.

A Gestão pela Qualidade Total influencia a competitividade empresarial em diversos aspectos, a saber:

Possibilita à empresa diferenciar-se e competir com base em: produtos livres de defeitos, produtos confiáveis, entregas confiáveis e rápidas, etc.

As atividades manufatureiro/operacionais passam a contribuir também com eficácia: uso de critérios de desempenho com base em: indicadores de qualidade, confiabilidade, prazos, flexibilidade, etc.

A definição de foco e da busca por excelência no que realmente importa - a satisfação dos clientes.

As atividades operacionais passam a ser pensadas de forma estratégica.

2.8 Tipos de empresas

De acordo com a Lei Complementar 123 de 14 de dezembro 2006, em seu art. 3, consideram-se microempresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 996 da Lei 10406 de 10/01/2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Desde que:

O tratamento diferenciado dispensado as microempresas e empresas de pequeno porte relativo à tributação constituem-se numa alternativa de incentivar o trabalho autônomo mediante tributação específica, com a finalidade de estimular o empreendedorismo, possibilitando a geração de postos de trabalho, renda, a partir da legalização das atividades produtivas, como forma de reduzir o trabalho precário informal (BRASIL, 2006).

No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e Quarenta Mil reais);

No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, a receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e Quarenta Mil reais) (BRASIL, 2006).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo teve com proposta metodológica, uma entrevista realizada com os gerentes ou supervisores de empresas selecionadas de pequeno e médio porte integrantes da região de Águas Claras, com o intuito de apresentar uma contribuição sobre a relevância das ferramentas da qualidade a partir de um levantamento a respeito da relação das ferramentas com desempenho, a construção dos resultados e obtenção de vantagens competitivas dessas empresas na perspectiva dos gestores.

Esta pesquisa classifica-se como Estudo de caso, tendo em vista que as amostras escolhidas podem ser categorizadas como ambientes específicos: lojas, restaurantes e bares. De acordo com Malhotra (2004), trata-se de um estudo que analisa uma amostra pré-definida.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva. De acordo com Sampieri, Collado e Lucia, os estudos descritivos buscam detalhar as propriedades, as características e perfis de pessoas, grupos, processos, comunidades, objetos ou qualquer outro fenômeno que contenha uma análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A abordagem da presente pesquisa é qualitativa, que segundo Flick (2004) é uma abordagem que parte da noção da construção social das realidades em estudo e foca nas perspectivas dos participantes em suas práticas rotineiras e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão do estudo.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

O objeto do estudo são cinco empresas de pequeno e médio porte localizadas na região de Águas Claras.

a) **Organização:** Empresa A

Cnpj: 29.536.322/0001-31.

Participante: Bruno Tavares - Gerente Operacional.

Endereço: lote 02 Corporate Rua 12 Norte, loja 02 - Águas Claras, Brasília - DF, 71909-540.

Setor: Restaurante.

Tipo: Médio porte.

b) **Organização:** Empresa B

Cnpj: 33.866.192/0001-72.

Participante: Bruno Tavares - Vendedor Chefe.

Endereço: Q. 104 Edifício Splendor - Águas Claras, Brasília - DF, 71900-100.

Setor: Loja/Comercio de Produtos Alimentícios.

Tipo: Pequeno porte.

c) **Organização:** Empresa C

Cnpj: 02.853611/0002-99.

Participante: Gabriel Bandeira de Melo Silva - Gerente/Proprietário.

Endereço: Q. 104 Lt 1250 - Águas Claras, Brasília - DF, 71900-100.

Setor: Lavanderia

Tipo: Pequeno porte

d) **Organização:** Empresa D

Cnpj: Não autorizou a divulgação.

Participante: Jeferson Antonyel - Sócio.

Endereço: R. Das Pitangueiras, 8 - Águas Claras, Brasília - DF, 70297-400.

Setor: Restaurante.

Tipo: Médio porte.

e) **Organização:** Empresa E

Cnpj: 30.746926/0001-91.

Participante: Lucas Pedro Alvez Martins - Gerente Operacional.

Endereço: Av. das Araucárias - Águas Claras, Brasília - DF, 70297-400.

Setor: Bar/Restaurante.

Tipo: Médio porte.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

A população desse estudo é composta por empresas de pequeno e médio porte situadas na região de Águas Claras, pertencentes a diversos ramos de atividade.

A amostra probabilística compreende cinco supervisores ou gestores pertencentes a empresas que utilizem ou não ferramentas da qualidade e pelo menos uma ou mais ferramentas de gestão, de tecnologia da informação e/ou ferramentas empresariais de qualquer tipo, em qualquer um de seus setores e processos operacionais.

Segundo Mattar (1996), Amostragem probabilística é aquela que em cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. As amostragens probabilísticas geram amostras probabilísticas.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi uma entrevista semiestruturada composta por seis perguntas inspiradas nos conceitos abordados no referencial teórico. Segundo Triviños (1987) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

- Quais ferramentas de gestão, de TI e de qualidade vocês utilizam atualmente na rotina operacional e de planejamento? E a quais áreas cada uma dessas ferramentas está relacionada?
- Quando existe um problema em algum dos setores, vocês utilizam alguma ferramenta da qualidade para discussão e resolução?
- Quais vantagens competitivas (pontos fortes) perante o mercado vocês acreditam que possuem hoje? Você acredita que as ferramentas que vocês utilizam, contribuem e são essenciais para a existência e a manutenção dessas vantagens econômicas e do desempenho de vocês?
- Você acredita que se alguma das ferramentas poderia ser substituída ou descartada, faria diferença na posição que vocês ocupam no mercado? Haveria outra forma de se obter os mesmos resultados ou sua vantagem competitiva?

- Qual a importância dessas ferramentas para a atração, captação e retenção dos clientes no mercado?
- Você acha que o mercado aqui da região onde vocês atuam é muito sensível a uma vantagem competitiva (ponto forte) /diferencial conquistada entre os concorrentes? (Ou tendo é bom, mas se não tivesse não faria tanta diferença assim nos resultados?).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados e os depoimentos foram colhidos no dia 2 de setembro de 2022 via meio eletrônico por meio de uma gravação de áudio em uma entrevista presencial com os cinco supervisores das empresas selecionadas, que responderam de acordo com sua visão sobre o atual funcionamento de suas respectivas empresas.

As declarações foram transcritas no estudo por meio das gravações recolhidas nas entrevistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio das perguntas realizadas nas entrevistas, os principais gestores das cinco empresas participantes do estudo identificaram a utilização das ferramentas da qualidade e as ferramentas de Tecnologia da Informação nas suas rotinas, e apresentaram suas perspectivas sobre a relação das ferramentas com suas vantagens competitivas.

Quais ferramentas de gestão, de TI e de qualidade vocês utilizam atualmente na rotina operacional e de planejamento? E a quais áreas cada uma dessas ferramentas está relacionada?

a) Empresa A

Resposta: Na gestão do restaurante utilizamos o Vulca Solution, que se trata de um pacote de ferramentas digitais integradas que atua na gestão de diversos setores do restaurante: sistema de estoque, gestão de vendas, sistema de atendimento, sistema de relatórios de pedidos, sistema de RH, gestão de Gorjeta, gestão de delivery e controle de qualidade.

b) Empresa B

Resposta: Nós utilizamos o software Vetor, que trata de um sistema que controla basicamente as operações no caixa, no estoque e na contabilidade do mês.

c) Empresa C

Resposta: Nós usamos o sistema Ideológica, que realiza o controle de pedidos e entregas. No fim do mês ele emite um relatório sobre o fluxo dos pedidos ao longo das semanas. Como nossa proposta de serviço é algo bem simples, não há necessidade de algo mais complexo.

d) Empresa D

Resposta: Trabalhamos com o sistema Teknisa. Ele realiza o gerenciamento e controle das vendas, permite emitir um relatório relativo às vendas de quaisquer produtos em qualquer período do mês, permite projetar metas de vendas totais e de qualquer produto ao longo do mês.

e) Empresa E

Resposta: O sistema que usamos é o Gerencial, se trata de um sistema integrado que realiza a gestão dos pedidos e do caixa. A logística, o controle de estoque, as metas de venda e o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) é feito por meio de planilhas no Excel.

Quando existe um problema em algum dos setores, vocês utilizam alguma ferramenta da qualidade para discussão e resolução?

a) Empresa A

Resposta: Quando nos deparamos com algum problema em algum setor do restaurante, existe um sistema dentro do Vulca Solution chamado PLP que emite avaliações dos clientes e relatórios que indicam eventuais erros em algum setor.

É tudo muito claro e bastante preciso, por isso é fácil resolver o problema de maneira rápida sem a necessidade de algo mais complexo. A partir daí os feedbacks e uma eventual solução desses problemas é discutida e apresentada de forma bem clara e direta em uma reunião com os colaboradores que ocorre todas as semanas.

Os problemas que enfrentamos são todos de caráter operacional, por isso as instruções são repassadas com base nos relatórios e por meio de conversa sem a necessidade de uma ferramenta da qualidade. As decisões de nível mais elevado e estratégico são discutidas e repassadas pela Matriz.

b) Empresa B

Resposta: Nossos gerentes realizam uma dinâmica semanal e pedem para os funcionários exporem sua opinião sobre o que poderia melhorar nos processos ou falar sobre algo que acha que não está bom em relação à loja. Ai se todos concordarem com alguma opinião, nós passamos a trabalhar na ideia.

Quando de fato há um problema, a dinâmica pra resolver é bem parecida, basicamente há um espaço para cada um dar sua ideia de solução para a questão e elegemos entre nós as melhores para tentarmos.

Um exemplo: nós tivemos um problema com as vendas a um tempo atrás, aí um dos colaboradores deu a ideia de fazer um levantamento de preços entre nossos concorrentes e encaixar um nível de preços menor em alguns dos produtos que mais vendem por um tempo, mesmo que houvesse algum prejuízo. Nós tentamos e acabou dando certo. Basicamente é assim que resolvemos.

c) Empresa C

Resposta: Hoje nós resolvemos por meio de uma liderança democrática, em que damos voz a funcionários a respeito dos problemas, mas a decisão final vem de mim. Confesso que esse método tem sido falho, eu tenho estudado a aplicação de ferramentas da qualidade eu busco implementá-las um dia para obter resultados melhores nessa questão.

d) Empresa D

Resposta: Todas as sextas, realizamos reuniões com as lideranças de cada equipe com o objetivo de ajustar processos, emitir decisões, estabelecer metas e resolver eventuais problemas. Isso é feito a partir de um fluxograma que eu monto durante as semanas, que mapeia os pontos relativos a essas questões que surgem no decorrer do trabalho. Durante a reunião eu utilizo o fluxograma para que as lideranças possam absorver as demandas e repassar as equipes operacionais.

e) Empresa E

Resposta: As questões mais estratégicas são tratadas em reuniões com os gerentes de cada unidade do potiguar, com os superiores da Matriz. Nessas reuniões é usamos Organogramas, planilhas e fluxogramas para discutir e absorver as questões.

No entanto, na nossa unidade nos utilizamos dinâmicas simples em que cada um compartilha sua perspectiva sobre as pautas apresentadas. Pois hoje nós temos 48 funcionários no estabelecimento e nem todos tem níveis escolares altos, por isso é difícil implementar uma metodologia de resolução e absorção de questões muito complexa. É preciso pegar o que absorvemos nas reuniões com a Matriz e adaptar a uma forma mais simples para que todos consigam absorver melhor.

Quais vantagens competitivas (pontos fortes) perante o mercado vocês acreditam que possuem hoje? Você acredita que as ferramentas que vocês utilizam, contribuem e são essenciais para a existência e a manutenção dessas vantagens econômicas e do desempenho de vocês?

a) Empresa A

Resposta: Acredito que nosso diferencial é sustentado por quatro pilares: Produto, atendimento, ambiente e agilidade. E nossos setores operacionais são focados em maximizar a qualidade desses pilares.

O sistema Vulca Solution se encaixa como um meio essencial para que os nossos colaboradores consigam trabalhar na qualidade desses pilares de maneira mais ágil e dessa forma tenhamos bons resultados nas vendas.

b) Empresa B

Resposta: Nosso ponto forte se encontra no treinamento dos nossos vendedores. Diferente das outras lojas de suplementos e naturais, não há simples vendedores na nossa loja, visto que a Matriz da nossa rede franquias coloca como requisito nas competências, o treinamento em relação as informações dos produtos e

como eles reagem no corpo do cliente. E esses treinamentos são promovidos por meio de cursos e aulas a todos os vendedores nas sedes da Matriz.

Acredito que o sistema Vetor contribui para uma maior agilidade nas vendas, no controle do estoque e conseqüentemente no bom desempenho ao fim do mês mas não creio que esteja vinculado à existência e manutenção do nosso ponto forte, visto que isso está atrelado somente ao nosso treinamento.

c) Empresa C

Resposta: Nosso ponto forte se encontra em dois elementos: A imagem de atendimento ágil e qualidade das lavagens que a marca proporciona e na nossa localização, porque Águas Claras concentra uma demanda muito grande de pessoas que necessitam de uma lavagem complexa de roupas de qualidade e de forma rápida. Nesse sentido, esses dois elementos se combinam e formam um ponto forte para nós, já o sistema Ideológica contribui para a agilidade do atendimento.

d) Empresa D

Resposta: O nosso ponto forte é a especialidade no manuseio de frango na fabricação dos nossos produtos. Em função da nossa expertise, todos os produtos tem uma qualidade mais elevada e especial em relação a concorrência.

Além disso, temos uma agilidade na entrega dos pedidos que muito se deve ao sistema de atendimento e os aplicativos de totens que permite com que o pedido do cliente chegue ao setor de preparo de forma rápida e organizada facilitando a realização da montagem pela equipe. Esse ponto nos ajuda a manter bons resultados ao fim do mês. Porém não creio seja um diferencial, pois se encontra no mesmo nível de qualquer outra fast-food consolidada. Sem esse sistema não teríamos essa agilidade.

e) Empresa E

Resposta: Nosso diferencial está associado a três elementos: Nossa capacidade de atender todos os públicos, na combinação da qualidade das comidas e das bebidas a um preço acessível, e nas promoções que conseguimos fazer.

Nosso desempenho hoje está aquém do que desejamos, estamos com a ideia de mudar para um sistema de gerenciamento mais robusto nos próximos meses para chegar ao nível que queremos. Mas nesse sentido, acho que o sistema está vinculado a organização, já os nossos pontos fortes estão ligados a metodologia da nossa rede de franquias.

Você acredita que se alguma das ferramentas poderia ser substituída ou descartada, faria diferença na posição que vocês ocupam no mercado? Haveria outra forma de se obter os mesmos resultados ou sua vantagem competitiva?

a) Empresa A

Resposta: Acredito que nossa posição no mercado e nossos pontos fortes é algo atrelado a marca da nossa rede de franquias, por isso as ferramentas em si não estão vinculadas a eles.

No entanto, creio que nós sempre tivemos dependência de um sistema de controle gerenciamento, porém não estamos vinculados especificamente ao sistema Vulca Solution, visto que já chegamos a utilizar outros sistemas diferentes menos práticos que nos entregavam quase o mesmo nível de controle e gerenciamento que esse entrega.

b) Empresa B

Resposta: Acho que não, pois nossa posição no mercado está ligada a consolidação que a marca nos proporciona. Sem o sistema Vetor, nos ainda seríamos capazes de realizar as vendas por meio das máquinas POS (máquina de cartão). E os controles de estoque e a contabilidade seriam realizados manualmente.

c) Empresa C

Resposta: Acho que temos uma dependência de um sistema de controle. Com um substituto do sistema Ideológica nós não teríamos dificuldade em manter qualidade do atendimento e do controle dos resultados no fim do mês. Sem um sistema de controle teríamos dificuldade em manter a eficácia desses serviços. Com

certeza seria difícil prezar pelo nosso ponto forte sem esse sistema, pois iria impactar negativamente na nossa agilidade e organização.

d) Empresa D

Resposta: Hoje nós temos um serviço excepcional em questão de qualidade e isso está diretamente condicionado ao pacote de aplicativos e softwares do restaurante.

Esse pacote de ferramentas é fundamental, pois se encontra na cadeia de processos necessários para que a entrega efetiva dos nossos produtos de frango possa ser realizada na qualidade que desejamos.

e) Empresa D

Resposta: Nós temos o intuito de substituir o software de gerenciamento que temos hoje por um mais completo, pois o que temos atualmente não atende nossa demanda de forma completa, em função de possuir somente a capacidade de gerenciar um número pequeno de setores, por isso nosso desempenho não tem sido tão bom em relação aos nossos concorrentes.

Eu considero fundamental para que possamos fornecer nossos serviços da melhor maneira, mas a qualidade dos alimentos e o preço acessível estão ligados à metodologia da franquia.

Qual a importância dessas ferramentas para a atração, captação e retenção dos clientes no mercado?

a) Empresa A

Resposta: As ferramentas do sistema Vulca Solution são essenciais para que nós possamos trabalhar de maneira mais ágil em cada um dos pilares que sustentam nosso diferencial. E é por meio desses quatro pilares que nos atraímos e mantemos nossa clientela.

b) Empresa B

Resposta: Acredito que o sistema Vetor se encaixa apenas na organização, no controle e na praticidade das vendas, mas não está vinculado a captação de nossa clientela, pois sem ele nos ainda seríamos capazes de concretizar as vendas, mesmo que de uma forma menos ágil.

c) Empresa C

Resposta: Acredito que é bem importante, pois está vinculado diretamente na proposta de agilidade e qualidade que oferecemos. E essa proposta é o nosso instrumento de captação de clientes.

d) Empresa D

Resposta: Na minha visão essas ferramentas nos possibilitam fazer as entregas dos nossos produtos de frango na qualidade que desejamos, na qual eu entendo como a nossa principal forma de captação de clientes.

e) Empresa E

Resposta: O sistema ajuda a gente a se organizar e manter um serviço ágil. Na minha visão, a qualidade dos nossos pratos e bebidas e o preço acessível é fator principal na captação de clientes.

Você acha que o mercado aqui da região onde vocês atuam é muito sensível a uma vantagem competitiva (ponto forte) /diferencial conquistada entre os concorrentes? (Ou tendo é bom, mas se não tivesse não faria tanta diferença assim nos resultados?).

a) Empresa A

Resposta: Acredito que não é tão sensível. Creio que há espaço na demanda do mercado para todo mundo, inclusive empresas que fornecem um serviço básico e

sem nada de muito especial, conseguem se manter e ter um bom lucro e uma boa evolução. Mas ainda acho que é sempre bom ter algum diferencial em relação aos nossos concorrentes, nós investimos e prezamos por isso.

b) Empresa B

Resposta: Não acho que seja tão sensível. Esse tipo de setor de vendas não necessita de muita criatividade para vender. Se a empresa tiver um diferencial conseguirá ter uma imagem boa na clientela, isso eventualmente trás maiores resultados. No entanto, se não tiver um diferencial creio que com uma boa política de preços, também é possível evoluir e ter um lucro satisfatório.

c) Empresa C

Resposta: Creio que sim. Pois a clientela sempre vai preferir pela lavanderia que entrega as roupas bem lavadas de forma mais rápida e a um preço acessível. Ter esses elementos como vantagem é essencial.

d) Empresa D

Resposta: Eu diria que ter um ponto forte é necessário para ter resultados elevados, mas acho que sem algo de especial, focando apenas na entrega de um bom serviço é bem provável que se consiga a estabilidade e um lucro satisfatório no negócio.

e) Empresa E

Resposta: Acredito que não tanto, ter um restaurante/bar com um diferencial ajuda a construir uma boa clientela, mas um serviço bem-feito, eficaz e um preço acessível é o suficiente para se manter ativo no mercado.

As relações das ferramentas com diversos ramos de atividade na gestão das organizações foram extraídas das entrevistas e dispostos na tabela 1.

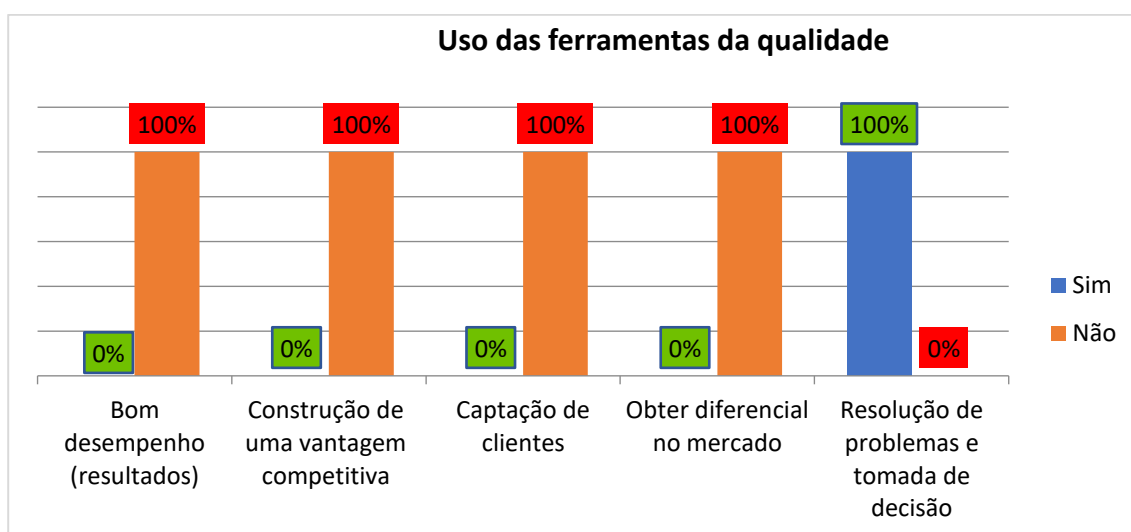
Tabela 1 – Relação das ferramentas com as atividades de gestão.

Empresas participantes	Uso de ferramenta	É essencial para:				
		Bom desempenho (resultados)	Construção de uma vantagem competitiva	Captação de clientes	Obter diferencial no mercado	Resolução de problemas e tomada de decisão
Empresa D	Ferramentas da qualidade	Não	Não	Não	Não	Sim
Empresa E	Ferramentas da qualidade	Não	Não	Não	Não	Sim
Empresa A	Ferramentas de TI	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Empresa D	Ferramentas de TI	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Empresa E	Ferramentas de TI	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Empresa B	Ferramentas de TI	Não	Não	Não	Não	Não
Empresa C	Ferramentas de TI	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: entrevistas

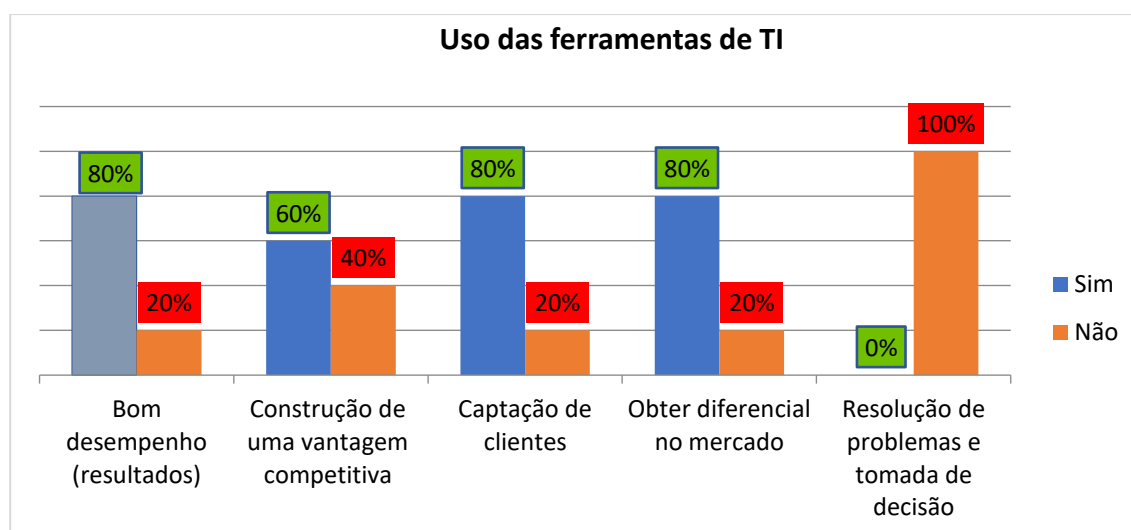
A relação individualizada entre as ferramentas da qualidade e as ferramentas de TI com os setores de gestão foram organizadas na tabela 1 e na tabela 2, respectivamente.

Tabela 2 – Relação das ferramentas da qualidade com as atividades de gestão.



Fonte: entrevistas

Tabela 3 – Relação das ferramentas de TI com as atividades de gestão.



Fonte: entrevistas

O resultado a respeito da execução dos serviços de todos os participantes vai de encontro à afirmação de Demini (1990), visto que apesar de não haver implementações das ferramentas da qualidade nos processos operacionais, todos os supervisores deixaram claro de alguma forma que prezavam pela entrega de um serviço de qualidade.

A afirmação de Martins e Laugeni (2001) foi confirmada em parte, dado que somente os representantes da Empresa A, Empresa C e Empresa D associaram diretamente a existência de suas vantagens competitivas às ferramentas que utilizavam. Os outros participantes associaram suas vantagens competitivas a outros fatores.

A premissa de Feigenbaum (1994) foi confirmada, já que todos os participantes associaram o bom desempenho e os impactos positivos das empresas a busca pela qualidade na operação e entrega dos serviços. E todos os participantes associaram a qualidade a participação e empenho de todos os colaboradores.

A afirmação de Ishikawa (1997) a respeito da obrigatoriedade da qualidade em todos os setores da empresa não foi verificada, visto que apesar de todos os participantes se preocuparem com a qualidade em seus serviços, havia setor em que não se tinha preocupação com a qualidade e mesmo assim todos possuem resultados positivos e se encontram consolidados com seus negócios.

Das sete ferramentas apresentadas por Ishikawa (1968) como básicas, somente o Fluxograma foi citado pelos participantes. O representante da Empresa D

declarou sua utilização no repasse de orientações e resolução de problemas em suas reuniões. O representante da Empresa E declarou que somente Matriz de sua franquia faz uso da ferramenta no repasse de decisões, mas que há uso da ferramenta na sua sede. Ambos os participantes possuem empresas que geram resultados positivos e se encontram consolidados no mercado.

Todos os participantes, em seus depoimentos, associaram de alguma forma, a qualidade em seus serviços a construção de uma clientela por meio da satisfação a necessidade do consumidor, como citado por Juran (1990).

Com exceção da Empresa B, os outros participantes do estudo associaram diretamente a necessidade dos sistemas de gestão ao alcance de bons resultados, como citado por Yoshinaga (1988).

Da mesma forma, alinhado com a perspectiva de Falconi (1992) com exceção da empresa B, os participantes declararam como essencial a adequação de suas ferramentas de TI e seus serviços como forma de captação de clientes, no processo de sobrevivência e consolidação no mercado.

Alinhados com os conceitos de Dekker (2004) e Marques et al. (2011), todos os participantes usufruíam de alguma forma das possibilidades dos softwares como mecanismos de gestão no monitoramento de resultados e desempenho.

Assim como argumentado por Drucker (1980), uma das principais preocupações citadas entre todos os participantes era a busca em manter agilidade e organização na prestação de seus serviços. Nesse sentido, todos colocaram as ferramentas de TI como fundamentais na solução dessa preocupação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A ideia central é explorar a significância e essencialidade das ferramentas da qualidade em relação as ferramentas de tecnologia da informação (TI) na construção de vantagens competitivas, no alcance de um bom desempenho na gestão dos processos e na obtenção de bons resultados em empresas de pequeno/médio porte participantes de ambientes de concorrência na cidade satélite de Águas Claras.

De acordo com os depoimentos, foi concluído que as ferramentas da qualidade não são primordiais para que uma empresa pertencente a essa região desenvolva um diferencial entre seus concorrentes, conquiste seu espaço no mercado e construa um poder de captação e retenção de clientes. Da mesma forma, foi possível apurar que a implementação de ferramentas de TI possui mais prestígio entre os gestores, visto que possui uma associação mais direta com resultados positivos e agilidade dos processos, em relação as ferramentas da qualidade.

Nesse contexto, foi possível constatar que para alguns participantes as ferramentas da qualidade estão mais associadas a melhora na dinâmica de resolução de problemas e tomadas de decisões, mas que não são fundamentais para esse processo.

Nesse sentido, foi possível averiguar que os ambientes de concorrência na maioria dos setores selecionados para o estudo possuem pouca sensibilidade à produção de vantagens competitivas entre os concorrentes, mesmo estando associados a resultados melhores.

A partir dos depoimentos, pode-se dizer que uma das razões para o desinteresse dos representantes em investir em ferramentas da qualidade em mais setores e objetivos dentro de suas empresas, é a de que na região de Águas Claras existe uma demanda tão grande de pessoas em diversos setores de lazer e serviços que faz com que os mercados que comportam pequenas/medias empresas em um ambiente de concorrência não exijam de fato um nível elevado de gestão da qualidade, em função de dos resultados serem positivos e escaláveis mesmo com um percentual baixo de investimento e implementação em ferramentas da qualidade. No entanto a conclusão é oposta na perspectiva das ferramentas de TI, por estarem mais associadas à organização e agilidade em atividades de caráter operacional que possuem uma ligação mais direta com os resultados, de acordo com os depoimentos.

De maneira geral, o intuito do estudo era proporcionar uma perspectiva mais empírica a respeito da usabilidade e essencialidade da Gestão da qualidade e suas ferramentas em comparação a ferramentas de Tecnologia da informação na obtenção de vantagens competitivas e consolidação de desempenho em um ambiente de concorrência entre empresas de pequeno e médio porte. Nesse contexto, verificou-se que a pouca expertise e o desconhecimento a respeito do potencial de resultado que as ferramentas da qualidade proporcionam, atrelado a resultados mais rápidos e diretos associados às ferramentas de TI, gera um desinteresse por parte dos gestores em investir e explorar as ferramentas da qualidade.

Na minha visão os resultados refletem um vácuo de especialização que expõe o atraso no nível atual de gestão dos mercados locais. Se houvesse mais expertise a respeito do riquíssimo potencial de resultados que a Gestão da qualidade e suas ferramentas proporcionam, os gestores teriam uma visão mais clara dos resultados que podem ser tão rápidos, diretos e claros quanto os apresentados pelas ferramentas de TI. A partir daí, creio que a implementação das ferramentas da qualidade teria mais importância e sua presença nos planejamentos e essencialidade nos processos e tomadas de decisões passaria a ser fundamental, motivando um aumento no nível de gestão nos mercados locais. Essa conjuntura, poderia proporcionar uma melhora significativa nos resultados dos participantes do mercado, e conseqüentemente um enriquecimento do nível de trabalho e evolução das empresas.

Apesar de ser modesto e apresentar um tamanho pequeno de amostras analisadas, o estudo se coloca como um fomentador na exploração a respeito da relação entre as novas ferramentas tecnológicas que veem surgindo nos últimos anos e as antigas e prestigiadas metodologias precursoras na formação da base do conhecimento que temos hoje.

As análises foram importantes para explicitar de forma empírica um pouco da realidade de como as pequenas e médias empresas são administradas e a contribuição que os métodos de gestão têm sobre sua evolução.

Dentre as limitações da pesquisa, a que mais destacou foi o curto tempo disponível para realização das entrevistas em razão da rotina de trabalho dos supervisores participantes. Isso ocasionou em respostas medianamente precisas com os objetos das perguntas e um tom bastante coloquial e informal nas respostas, o que fez com que os depoimentos tivessem que ser adaptados na transcrição para que a informação tentada nas perguntas fosse exposta de forma mais clara.

Nesse contexto, a falta de perícia a respeito de ferramentas da qualidade dos participantes, em muitos momentos fez com que as perguntas tivessem que ser refeitas algumas vezes de forma reformulada para que o entrevistado pudesse compreender o que se estava perguntando e fornecesse a informação tentada. Isso fez com que uma parte do tempo disponível para entrevista fosse pouco aproveitada.

Uma eventual oportunidade de entrevistar os presidentes e CEO`s de alguns estabelecimentos poderia ter enriquecido as informações extraídas.

O estudo contribui na exposição da realidade na gestão de pequenas e médias empresas da região de Águas Claras, apontando a necessidade de uma especialização maior entre os gestores e o potencial de melhora dos resultados e desempenho. Verifica que as ferramentas da qualidade podem colaborar, mas não são essenciais para que uma empresa pertencente ao ambiente de concorrência na região de Águas Claras possa ter bons resultados e alcance uma estabilidade e consolidação entre o público. Nesse contexto, é possível apurar que as ferramentas de tecnologia da informação são consideradas fundamentais entre as empresas, para que haja uma organização dos processos ágil e para a construção de uma boa clientela.

Em resumo, pode-se aferir que apesar das limitações, o objetivo de explicitar um pouco da realidade da significância das ferramentas da qualidade na gestão de pequenas e medias empresas e o impacto que possuem sobre o desenvolvimento de vantagens competitivas em relação às ferramentas tecnológicas foi alcançado. Ademais, o estudo pode ser colocado como um fomentador para explorações mais precisas sobre o tema.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a exploração mais abrangente a respeito do vácuo de conhecimento sobre o potencial das ferramentas da qualidade por parte dos gestores e supervisores, exposto nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 1999.

ALBERTIN, A. L. **Valor estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 42-50, jul./set. 2001.

ALSALEH, N. A. **Application of quality tools by the Saudi food industry**. The TQM Magazine, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007.

AMIT, R.; DOMOWITZ, I.; FERSHTMAN, C. **Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitor analysis**. Strategic Management Journal, 9(5), 431-442, 1998.

APTE, U. et al. **Reusability-based strategy for development of information systems: Implementation experience of a bank**. MIS Quarterly, v. 14, n. 4, p. 420-433, Dec. 1990.

BALDWIN, C. Y. Debate: What is the future of banking? Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 144-161, July/Aug. 1991.

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, V. 17, N. 1, P. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage**. The Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, p. 12, 2013.

BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil**: Promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília, 1998.

BRASIL. **Lei Complementar nº123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/confaz>>. Acesso em :23 nov 2007.

CHORAFAS, D. N. **Strategic planning for electronic banking: from human resources to product development and information system.** London: Butterworth & Co, 1987.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico.** 4. Ed, São Paulo: Atlas, p. 16, 1997).

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Competing on resources: strategy in the 1990s.** Harvard business review, 73, (4), jul./ago. p. 118-128, 1995.

COLTRO, A. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial.** Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, nº 2, p.1-6. 1ºSem./1996.

COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial.** Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, nº 2, p.1-6. 1ºSem./1996.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries.** Cost Management. Jan/Feb, 2004.

CROSBY, Philip B., **Qualidade sem lágrima: A arte da gerência descomplicara.** Rio de Janeiro: José Olímpio, 1992.

DAY, Gerge; WENSLEY, Robin. **Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority.** Journal of marketing, v. 52, abr.1988.

DEGEN, R., J. E Mello, A.A.A. **O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

DEKKER, H. C. J. A., **Organizations, & Society. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements.** 29(1), 27-49.

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

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo, PERUSSI FILHO, Sérgio. **Teorias de Administração: Introdução ao estudo do trabalho do administrador.** 1. Ed, São Paulo: Atlas, 2009.

FALCONI, Vicente. **Controle de qualidade total: No estilo japonês.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220 p.

FEIGENBAUM, A. V, **Controle de qualidade total.** São Paulo: Markon Brooks, 1994.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004

GHOSHAL, S.; WESTNEY, D. E. **Organizing competitor analysis systems**. Strategic Management Journal, 12(1), 17-31, 1991.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, K., Igor. **Desenvolvimento de um Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade em Indústrias de Calçados: Área de concentração: Gerência da Produção**. 2002, Dissertação (Dissertação submetida para a obtenção do grau de mestre modalidade mestrado profissionalizante) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFPE, Recife.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade handbook - Vol. I**. Makron Books, São Paulo. 1991.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990. 394 p.

KOLTNER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 4ª impressão.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 477, 2003.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 45, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. Ed São Paulo: Prentice Hall, p. 56, 2000.

LAUGENI, Fernando P., MARTINS, Petrônio G., **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA M.; MUKHERJEE. A. The Relative influence Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Service Quality Of Customer Contact Employees In Banking Call Centers. **Journal of Services Marketing**, 18(3), 162-174, 2004.

MALONE, T W., YATES, J., BENJAMIN, R. I. **Eletronic markets and eletronic hieraquies**. Communications of ADM, v. 30, n. 5, p. 484-497, june 1987.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. São Paulo. p. 123, 1996.

PALADINI, E. P. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atas, 1990.

PALADINI, Edson Pacheco, **Qualidade total na prática** – implantação e avaliação de sistema da qualidade total. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de janeiro: Campus, p. 512,1986.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A, **Fundamentos da Administração**: Conceitos essenciais e aplicações. 4 Ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; Colado, Carlos Fernández; e Lucio, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: MC-Graw-Hill, 2013.

SINGER, A. E.; BRODIE, R. J. **Forecasting competitors' actions**: An evaluation of alternative ways of analyzing business competition. International Journal of Forecasting, 6, 75-88, 1990.

SPANOS, Yiannis E.; LIOUKAS, Spyros. **An examination into the causal logic of rent generation**: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based view perspective. Strategic management journal, v. 22, p. 907-943, 2001.

THIA, C. W. et al. An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development. **The TQM Magazine**, v 17, n 5, p. 406-424, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, p. 146, 1987.

TSAI, W.; SU, K. H.; CHEN, M. J. **Seeing through the eyes of a rival**: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. Academy of Management Journal, 54(4), 761-778, 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YOSHINAGA, C. **Qualidade total**: A forma mais prática e econômica de implementação e condução. São Paulo: 1988.