



**GESTÃO DA QUALIDADE: A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA SETORIAL DE QUALIDADE (PSQ) COMO ETAPA PARA IMPLANTAÇÃO DA ISO E QUALIFICAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE ARGAMASSAS CEARENSE**  
**QUALITY MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF THE SECTOR QUALITY PROGRAM (PSQ) AS A STEP FOR IMPLANTATION OF ISO AND QUALIFICATION OF AN ARGAMASSAS CEARENSE INDUSTRY**

Francisco José Gomes Pereira<sup>1</sup>  
Paulo César Filho Teixeira Da Silva<sup>2</sup>  
Paulo Roberto Costa Conrado<sup>3</sup>  
Prof. M. Sc. Claudio Azevedo Peixoto Junior<sup>4</sup>  
Profa. Dra. Rosângela Couras Del Vecchio<sup>5</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Francisco José Gomes Pereira, Paulo César Filho Teixeira Da Silva, Paulo Roberto Costa Conrado, Claudio Azevedo Peixoto Junior y Rosângela Couras Del Vecchio (2019): "Gestão da qualidade: a importância do programa setorial de qualidade (PSQ) como etapa para implantação da iso e qualificação de uma indústria de argamassas cearense", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/05/programa-setorial-qualidade.html>

## RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, e que devido ao aumento dessa competitividade as empresas procuram melhorar seus processos internos e externos para atender melhor seus clientes, buscando por meios de métodos e técnicas que possam melhorar os processos de qualidade para atender seja em produtos ou serviços. Porém sendo notória a necessidade de implantação da certificação ISO representando um diferencial, porque a certificação aumenta a confiabilidade do cliente no produto da empresa e faz com aumente a demanda no mercado cada vez mais competitivo e exigente. Diante do exposto, o artigo tem como objetivo principal analisar como o programa setorial de qualidade (PSQ) pode ser estratégico em uma indústria de argamassa cearense. O observado é que este aumenta a confiabilidade do cliente no produto da empresa e faz com que aumente a demanda no mercado. A metodologia foi baseada em uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa com caráter bibliográfico. Para a conclusão da pesquisa foi realizado um estudo de caso, onde foi possível realizar uma entrevista semiestruturada com os principais agentes

<sup>1</sup> Aluno do curso de Administração da Faculdade Ateneu.

<sup>2</sup> Aluno do curso de Administração da Faculdade Ateneu.

<sup>3</sup> Aluno do curso de Administração da Faculdade Ateneu.

<sup>4</sup> Profº Universitário para os cursos de graduação e pós em negócios no Centro Universitário UniATENEU. Consultor, Economista e Mestre em Administração e Controladoria - UFC.

<sup>5</sup> Coordenadora Pedagógica da Pos-graduação da UniAteneu, Doutora em Administração pela Unida e Doutora em Educação pela Universidad Americana.

do processo de implantação do programa setorial de qualidade, sendo esse um passo inicial para implantação do processo ISO 9001. Ficando demonstrado o potencial benéfico com a implantação do sistema de gestão de qualidade na empresa, pois trará várias vantagens, sendo comprovadas pela análise e entrevistas com membros com grande envolvimento nos processos relacionados ao PSQ e a ISO 9001.

**Palavras-Chaves:** Gestão da Qualidade. Sistema ISO. Programa Setorial de Qualidade.

### RESUMEN

Ante un mercado cada vez más competitivo, y que debido al aumento de esa competitividad las empresas buscan mejorar sus procesos internos y externos para atender mejor a sus clientes, buscando por medios de métodos y técnicas que puedan mejorar los procesos de calidad para atender tanto en productos o servicios. Pero siendo notoria la necesidad de implantación de la certificación ISO representando un diferencial, porque la certificación aumenta la confiabilidad del cliente en el producto de la empresa y hace con aumentar la demanda en el mercado cada vez más competitivo y exigente. En el presente artículo, el artículo tiene como objetivo principal analizar cómo el programa sectorial de calidad (PSQ) puede ser estratégico en una industria de mortero cearense. El observado es que éste aumenta la confiabilidad del cliente en el producto de la empresa y hace que aumente la demanda en el mercado. La metodología fue basada en una investigación descriptiva, de naturaleza cualitativa con carácter bibliográfico. Para la conclusión de la investigación se realizó un estudio de caso, donde fue posible realizar una entrevista semiestructurada con los principales agentes del proceso de implantación del programa sectorial de calidad, siendo ese un paso inicial para la implantación del proceso ISO 9001. Se demostró el potencial benéfico con la implantación del sistema de gestión de calidad en la empresa, pues traerá varias ventajas, siendo comprobadas por el análisis y entrevistas con miembros con gran participación en los procesos relacionados con el PSQ y la ISO 9001.

**Palabras claves:** Gestión de la calidad. Sistema ISO. Programa Sectorial de Calidad.

### ABSTRACT

Faced with an increasingly competitive market, and due to the increase in competitiveness, companies seek to improve their internal and external processes to better serve their customers, seeking by means of methods and techniques that can improve the quality processes to meet in products or services. However, the need to implement ISO certification represents a differential because certification increases the reliability of the customer in the company's product and increases the demand in the increasingly competitive and demanding market. In view of the above, the main objective of this article is to analyze how the quality sectoral program (PSQ) can be strategic in a mortar industry in Ceará. What is observed is that it increases the reliability of the customer in the product of the company and causes it to increase the demand in the market. The methodology was based on a descriptive research, of a qualitative nature with a bibliographic character. In order to complete the research, a case study was carried out, where it was possible to carry out a semi-structured interview with the main agents of the implementation process of the quality sector program, which is an initial step for the implementation of the ISO 9001 process. The beneficial potential with the implementation of the quality management system in the company, because it will bring several advantages, being proven by the analysis and interviews with members with great involvement in the processes related to PSQ and ISO 9001.

**Descriptores JEL:** M11 Production Management; M54 Labor Management.

**Keywords:** Quality Management. ISO System. Sectoral Quality Program.

## 1 INTRODUÇÃO

Antes da era industrial a qualidade em um produto não era tão algo perceptível pelo cliente, no entanto, mesmo sem uma padronização nos processos o produtor preocupava-se em atender as necessidades dos clientes, pois, o mesmo sabia que a comercialização de seus produtos dependia da reputação da qualidade dos produtos que levava a satisfação dos clientes, no qual o meio de divulgação da época era o boca a boca.

A ideia da padronização ainda era algo novo a ser desenvolvido, principalmente porque o foco do controle não se concentrava no processo e sim no produto.

Conforme Schimidt (2018) com a chegada da era Industrial a customização dos artesões foi substituída pela produção em larga escala realizado por máquinas, no qual a qualidade passou a ser conferida por um inspetor responsável pela qualidade dos produtos, mas, apesar da evolução do conceito de qualidade alguns aspectos deixaram de ser priorizados na gestão de qualidade, exemplos disso é o conhecimento das necessidades dos clientes e a participação do trabalhador no processo de produção que anteriormente era bem enfatizado.

Segundo Karl Albrecht (1992, *apud* Las Casas, 2008), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios alguém.

Em outra definição serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação ao cliente.

Na atualidade, as empresas procuram ser competitivas no mercado sem diminuir a qualidade do produto ou serviço, a redução de custos internos nos processos e a diminuição do impacto ambiental com matéria-prima e produtos que não agredem o meio ambiente são meios para se tornarem mais competitivas no mercado atual.

A implantação do programa setorial qualidade (PSQ) e sistema de qualidade ISO (*International Organization for Standardization*) dá maior credibilidade a uma empresa ou indústria frente aos seus clientes e concorrentes, e pode ser considerado um fator competitivo no mercado de argamassas.

Gestão da qualidade envolve rotinas e processos que integram prevenções, laudos, ações corretivas e administração de documentos, sendo metodologicamente atendidas as demandas industriais, comerciais e que prestam serviços a seguimentos como gestão estratégica, controle estatístico, combate efetivo de desperdício, redução de custos operacionais e ganho da produtividade, bem como prevenir acidentes, minimizar custos e ajustar possíveis problemas organizacionais.

Os autores de qualidade total têm apresentado uma preocupação em enfatizar o aspecto de continuidade do programa. Esta colocação se justifica, uma vez que o conceito de excelência pressupõe uma prestação de serviços bem-feita e que, dentro das atividades humanas, não é fácil de obter. Uma das dificuldades está na modificação constante do comportamento apresentado pelo ser humano. Os desejos e necessidades dos consumidores mudam constantemente. O esforço de aperfeiçoamento diante de alvos que se modificam de tempos em tempos torna difícil de atingir a excelência na área de prestação de serviços. (Las Casas, 2008, p.27)

Ao longo dos anos o conceito se abrangeu também para áreas como o atendimento, a pesquisa sobre os desejos do cliente, o controle de custo e os setores administrativos das companhias, hoje, ela se impõe como uma abordagem holística sobre a empresa, um conjunto de métodos e princípios capazes de aperfeiçoar processos, reduzir gastos e fidelizar clientes.

Diante do exposto, tem-se o seguinte questionamento: Como a gestão de qualidade com a implantação do programa setorial de qualidade (PSQ) pode trazer competitividade no mercado de argamassas?

O objetivo principal desta pesquisa é analisar como o programa setorial de qualidade (PSQ) pode ser estratégico em uma indústria de argamassa cearense.

E os objetivos específicos são: a) verificar os fatores que podem influenciar a gestão da qualidade como estratégia de mercado; b) descrever o processo do programa setorial de qualidade (PSQ); e c) verificar como está sendo a implantação do programa setorial de qualidade (PSQ) e sua importância para ISO na competitividade da empresa.

A presente pesquisa tem como fundamento comprovar as vantagens da implantação de um sistema de Gestão de Qualidade na empresa demonstrando pressuposto benéfico com o intuito de que a implantação do sistema de gestão de qualidade na empresa trará várias vantagens, dentre elas a melhoria no desenvolvimento da empresa, a satisfação dos clientes, a criação de mecanismos de melhoria contínua a ser atingida de forma planejada e a valorização das atividades de planejamento em todos os níveis da empresa.

O artigo foi elaborado baseando-se em uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa (sem a utilização de dados estatísticos) e os meios utilizados foram a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira uma introdução ao propósito do projeto; a 2ª seção apresenta as fontes utilizadas como referencial teórico para dar suporte à coleta e análise dos dados aqui apresentados; a 3ª apresenta os métodos utilizados para o desenvolvimento da referida pesquisa; a 4ª trata sobre a análise dos resultados e põe fim a 5ª seção, que traz as considerações finais da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A origem da qualidade**

A qualidade tem acompanhado as diversas civilizações, como se encontra bem exposta em Juran (1988), onde são expostas as noções e práticas de qualidade em diversos períodos da história da humanidade, como por exemplo, na antiga China, nas civilizações grega e romana e na República Veneziana.

A gestão da qualidade é algo que já vem sendo acompanhado de muito tempo por diversos autores, buscando e analisando os padrões de qualidade existentes, e sua evolução no decorrer do tempo, atualmente busca-se ainda mais qualidade em forma de exigência dos que pagam por um produto ou serviço.

A qualidade se originou na pré-revolução industrial e foi passando por diversas eras de mudanças como a era da inspeção, era do controle estatístico da qualidade, era da garantia da qualidade, era da gestão estratégica da qualidade e atualmente a gestão da qualidade. (Lucas *et.al*, 2012)

As eras da qualidade são traduzidas por David Garvin como etapas de evolução do processo, a era da inspeção com foco no produto resolvendo qualquer problema no ato da fabricação do mesmo, na produção de pequenas quantidades dos produtos dando espaço para um modelo padrão de verificação rotineira do produto.

O Controle estatístico da qualidade com foco no controle dos processos no limite de aceitação, pois não era possível controlar 100% da produção, passando a aceitar a variação e extinguindo nas mesmas aqueles limites que passariam a ser um problema.

A garantia da qualidade com foco nos custos devidamente relacionados com os produtos, já passando dos aspectos fabris como custos evitáveis e custos inevitáveis relacionados aos processos operacionais e a gestão estratégica da qualidade com foco direcionado em novas estratégias devido à preocupação com agressividade da concorrência no mercado, a qualidade passou a ser uma poderosa arma para atuar fortemente no mercado.

## 2.2 A Importância da Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade vem ocupando cada vez mais espaço na história, pois o que mais se espera quando se fala em produto ou serviço é qualidade, essa qualidade é algo que não deixa a desejar nas necessidades do cliente, como um produto que funcione perfeitamente bem e que atenda às necessidades, um serviço que atenda as expectativas como prazo, eficiência, eficácia, agilidade e dedicação.

Concordando com Campos (1992), garantia da qualidade é uma função interdepartamental e apropriada para ser atacada através do comitê interfuncional.

A garantia da qualidade é um processo sistemático de verificação para certificar-se de que a inspeção da qualidade e as operações de controle da qualidade estão sendo conduzidos de forma correta, além de verificar também se os setores de projeto, produção e vendas estão trabalhando no sentido de manter o nível de qualidade objetivado.

De acordo com o autor, a garantia da qualidade é um processo que tem que ser realizado constantemente, com a finalidade de inspecionar os setores para garantir que o objetivo de manter o nível estabelecido pela empresa está sendo cumprido, para a satisfação dos clientes.

O fato de ter sido estabelecida uma meta de qualidade não significa que ela será atingida; isso talvez implique em melhoramento razoáveis nos desempenhos anteriores. O processo de estabelecimento de metas geralmente depende de um grau de voluntarismo e de negociação. As metas da qualidade não são uniformes nem estáticas. Elas variam de uma organização para a outra, de um ano a outro. (Juran, 1988, p.159).

O estabelecimento de metas de qualidade é fundamental como fator de crescimento para empresa, mesmo que a meta estabelecida não seja atingida, isso se torna um passo para buscar as melhorias necessárias para o cumprimento das metas, relacionadas aos resultados anteriores.

Atualmente, as empresas que produzem insumos para construção civil, especificamente, no ramo de argamassas colantes, estão buscando métodos e técnicas para atender melhor os seus clientes, tornando-se assim mais competitivas, com a economia atual instável a competitividade aumenta entre empresas do mesmo ramo, no qual a qualidade do produto ou serviço pode ser visto como um diferencial competitivo.

Empresas que disputam o mesmo mercado adotam estratégias para se tornarem mais competitivas e superar a concorrência na produção de produtos ou prestação de serviços, uma dessas estratégias adotadas é o *benchmarking*, uma técnica que permite comparar o produto ou serviço com a concorrência através de pesquisas com objetivo de melhorar os processos para atendimento ao cliente.

A gestão de qualidade com estratégia, foca no melhor atendimento, no melhor produto para atender as necessidades dos clientes. Atualmente, essas necessidades estão em contínua mudança, às empresas tem que se adequar a essas mudanças para ser competitiva no mercado.

Nas subseções a seguir serão tratados o programa setorial de qualidade (PSQ), o objetivo do sistema ISO e os benefícios da implantação para empresa.

## 2.3 Programa Setorial de Qualidade (PSQ)

O Programa Setorial de Qualidade (PSQ) é uma iniciativa entre parceiros que visam a aumentar o nível de qualidade dentro da construção civil, e em determinados segmentos se autorregularem, ou seja, é um estabelecimento de requisitos qualificadores para todos os fornecedores atuantes na área da construção civil, compradores e fornecedores atuam conjuntamente.

O objetivo do PSQ é evitar a entrada de produtos não qualificados, criando barreiras que impedem que esses fornecedores não qualificados atuem no campo da construção civil, empresas menores que trabalham com produtos de não conformes são competidores desleais por preços abaixo do mercado e por não oferecem segurança e garantia tornando-se perigosos para sociedade, já para os fornecedores certificados há o benefício de uma competição mais leal entre si, aqueles que têm a intenção de melhorar seus produtos têm no PSQ uma orientação para um padrão de qualidade determinado, acompanhar a evolução e para tornarem-se mais competitivos.

O PSQ é um acordo que pode ser elaborado por entidades de classe/associações (Municipais, Estaduais ou Nacionais), instituições públicas ou privadas, autarquias, que regulamentam os requisitos de qualificação e são assinados entre as partes interessadas: o poder de compra e a respectiva cadeia produtiva.

Essa regulamentação deve ser preparada a quatro mãos pelas partes interessadas. Já existem PSQs para alguns setores da cadeia produtiva da Construção Civil (PBQP-H), setores de serviços como Empresas Contábeis (PQEC), no setor de transportes de produtos perigosos (SASSMAQ), entre outros.

As entidades setoriais de produtores ou prestadores de serviços devem considerar a implantação de Programas Setoriais da Qualidade – PSQ, incluindo requisitos éticos e técnicos contra a não-conformidade.

Com adequação do PSQ, a produção das empresas obtém ganhos maiores de produtividade, com o aumento de desempenho da produção reduz as perdas ao longo do processo produtivo, com materiais mais conformes é possível a mão de obra se enquadrar no processo sistematizado, evitando as perdas e aumentando a produtividade, espera-se com a adequação do PSQ que sejam desenvolvidos requisitos éticos e técnicos contra a não conformidade, conforme Tocha (2018) lista abaixo:

- Aprimoramento dos processos internos e da estrutura
- Capacitação e atualização de profissional
- Diferenciação de mercado
- Atualização das mudanças da globalização do setor
- Fidelização dos clientes
- Qualidade nos serviços prestados
- Novas tendências
- Melhoria continua

Assim, ocorrerão ações articuladas entre as associações setoriais e instituições privadas em âmbitos nacional e regional, visando ao combate à não-conformidade e à proteção e defesa dos usuários finais.

Na elaboração de Programas Setoriais da Qualidade – PSQ devem ser consideradas as seguintes ações principais:

- a) Princípios e requisitos normativos (Exemplo – ABNT ISO 9001), envolvendo desenvolvimento e apresentação da metodologia para a determinação do(s) indicador(es) de conformidade técnica setorial/setoriais e plano de avaliação dos mesmos.
- b) Princípios legais e regulamentares do setor;
- c) Know-how de mercado.

Pode-se observar que, para atingir a meta proposta, a organização das entidades setoriais em Programas Setoriais da Qualidade – PSQs terá papel mobilizador e integrador das empresas que desejam produzir/prestar serviço com qualidade.

Será, também, o grande mecanismo de informação e apoio no combate às empresas que praticam a não-conformidade intencional (Alonço, 2018).

### 2.3.1 Processo de implantação

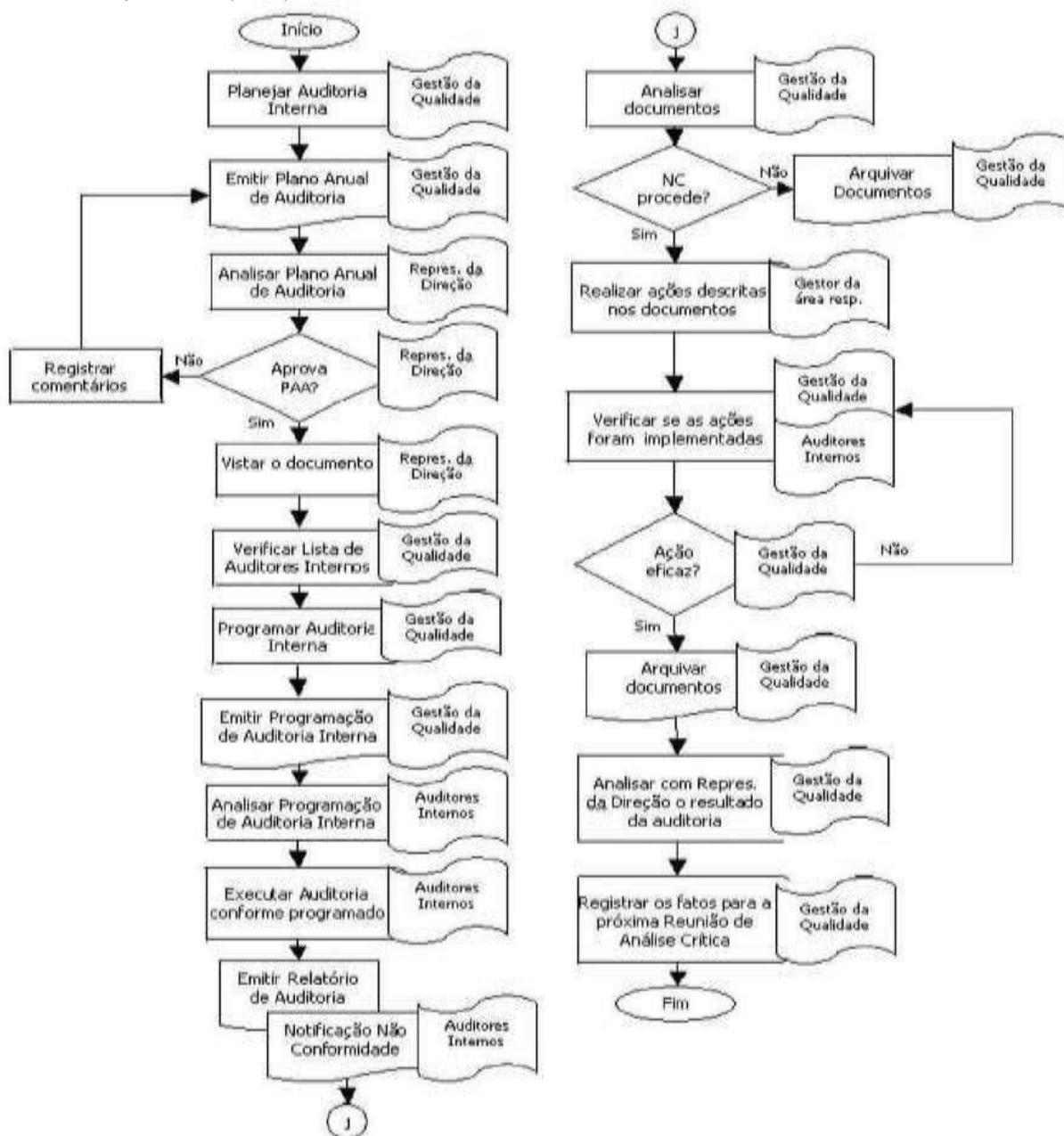
Segundo Oliveira (2005) adesão ao Programa Setorial de Qualidade (PSQ) traz muitos benefícios às empresas fabricantes dos produtos-alvo do programa, dentre os quais se destacam os seguintes: evolução da qualidade dos produtos e sistemas construtivos, em função da segurança, economia, durabilidade e sustentabilidade ambiental; aumento da produtividade, em função de oportunidades de melhorar a eficiência e modernização tecnológica; participação em um ambiente proativo, propício para a ampliação e aprimoramento da normalização técnica, para o atendimento às necessidades dos usuários de unidades habitacionais e das obras de infraestrutura urbana.

Inicialmente, a empresa deve buscar sua adesão ao PSQ para que, a partir daí, possa ter a qualidade da sua produção avaliada por uma Entidade Gestora Técnica – EGT (entidade de terceira parte), responsável pelas avaliações da conformidade dos lotes produzidos de cada produto-alvo no âmbito do PSQ.

A empresa é considerada “Qualificada no PSQ” quando fica evidenciado, por meio de ensaios realizados em laboratórios credenciados pela CGCRE<sup>5</sup> do Inmetro, que a mesma fábrica, importa ou distribui os produtos-alvo em conformidade com as especificações técnicas normativas e com os demais critérios de qualificação estabelecidos pelo PSQ, em todas as suas unidades e filiais, bem como em empresas associadas ou que tenham a participação de seus sócios (Reis, 2015)

O fluxograma 1 apresenta o fluxograma de implantação do PSQ na empresa, desde o planejamento das auditorias, o plano anual, as provas e testes, relatórios e documentações, análises das ações e registro dos fatos, todo o passo a passo para conclusão do processo, todos esses processos são analisados e avaliados até o final do processo para que não ocorra nenhuma “não conformidade”.

A seguir se apresenta fluxograma 1 que descreve o processo de funcionamento do programa setorial da qualidade (PSQ).



Fluxograma 1 - Fluxogramas do Programa Setorial de Qualidade (PSQ)  
Fonte: Adaptado de Cerqueira (2018)

A seguir será apresentado o objetivo da ISO e o processo de implantação em uma empresa.

## 2.4 O Objetivo do Sistema ISO

A *International Organization for Standardization* (ISO), ou Organismo Internacional de Normatização é uma federação mundial fundada em 1947 e sediada na Suíça.

Tem como objetivo principal promover o desenvolvimento da normalização das atividades relacionadas com intuito de facilitar o comércio internacional de produtos e serviços, eliminando as barreiras técnicas. Os resultados deste processo são publicados como normas internacionais (ABNT, 2000).

O sistema ISO apresenta vários benefícios para as empresas que se adéquam às normas, em termos gerais são um grande diferencial competitivo, a satisfação do seu cliente como foco principal do negócio, conquistas de novos negócios e imagem perante o mercado.

Para as áreas de negócios tem-se maior organização interna, melhor desempenho do negócio, melhor desempenho comercial, economia e redução de desperdício, aumenta a satisfação dos clientes, maior controle do negócio pela direção e acionista.

Na subseção final será tratado em maiores detalhes quais os processos de implantação, em especial, da ISO 9001.

### 2.4.1 A implantação da ISO 9001

Segundo Cerqueira (1996), o nome ISO, foi escolhido pela similaridade com o prefixo ISO, que significa igual, tendo em vista os objetivos da entidade normalizadora.

Na gestão da qualidade, a série ISO 9000 é um conjunto composto pelas normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011.

Elas podem ser aplicadas em diversos tipos de organização: indústrias, empresas, instituições e afins, e se referem apenas, a qualidade dos processos da organização, e não dos produtos ou serviços.

Esse grupo de normas descreve regras relacionadas a implantação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade.

Elas tornaram-se oficiais a partir do ano de 1987, baseada em normas britânicas, e desde então, vêm sofrendo revisões.

A ISO 9000 é a norma que regulamenta os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão da Qualidade, portanto, ela não é capaz de orientar ou certificar o sistema, mas mostra à organização qual o seu objetivo e os termos que devem ser aplicados, bem como, suas vantagens para a gestão da qualidade. O documento possui os conceitos principais utilizados no sistema.

O sistema ISO fornece uma infinidade de técnicas para a otimização dos processos internos de uma indústria, empresa ou instituição.

A aplicação dessas é profícua para a empresa, uma vez que são posturas flexíveis, todas estudadas e fundamentadas para a melhor satisfação do cliente.

A padronização fornecida pelo sistema ISO é aconselhável para qualquer instituição que quiser lucrar, beneficiando ambos os lados: oferta e demanda.

A seguir, figura 1, são apresentados os princípios que norteiam a norma.



Figura 1 - Os princípios da gestão da qualidade  
Fonte: Adaptado Paula (2018)

A norma é baseada nos princípios de gestão da qualidade descritos na ABNT NBR ISO 9000. As descrições incluem a declaração de cada princípio, a justificativa do por que o princípio é importante para a organização, alguns exemplos de benefícios associados ao princípio e exemplos de ações típicas para melhorar o desempenho da organização quando aplicar o princípio, conforme pode ser observado no quadro 1 que descreve os princípios e a sua descrição.

Descrição	Princípios
Foco no cliente	As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas.
Liderança	Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização

Competência e Comprometimento das pessoas	Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e o seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
Abordagem de processo	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
Melhoria	A melhoria contínua de desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente.
Decisão baseada em informações	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
Gestão de relacionamento	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor

Quadro 1 - ISO 9001: 2015 Sete princípios da gestão da qualidade.

Fonte: Adaptado da ABNT NBR ISO 9001: 2015

Os objetivos da qualidade são os norteadores da norma e os principais métodos usados pelas organizações para focar as metas da política da qualidade em planos para melhoria.

A política da qualidade é criada com os requisitos do cliente em mente, então os objetivos da qualidade estão relacionados aos requisitos do cliente através da política da qualidade.

Os princípios são importantes para ISO 9001, pois ajudam a entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização em atingir os seus resultados pretendidos.

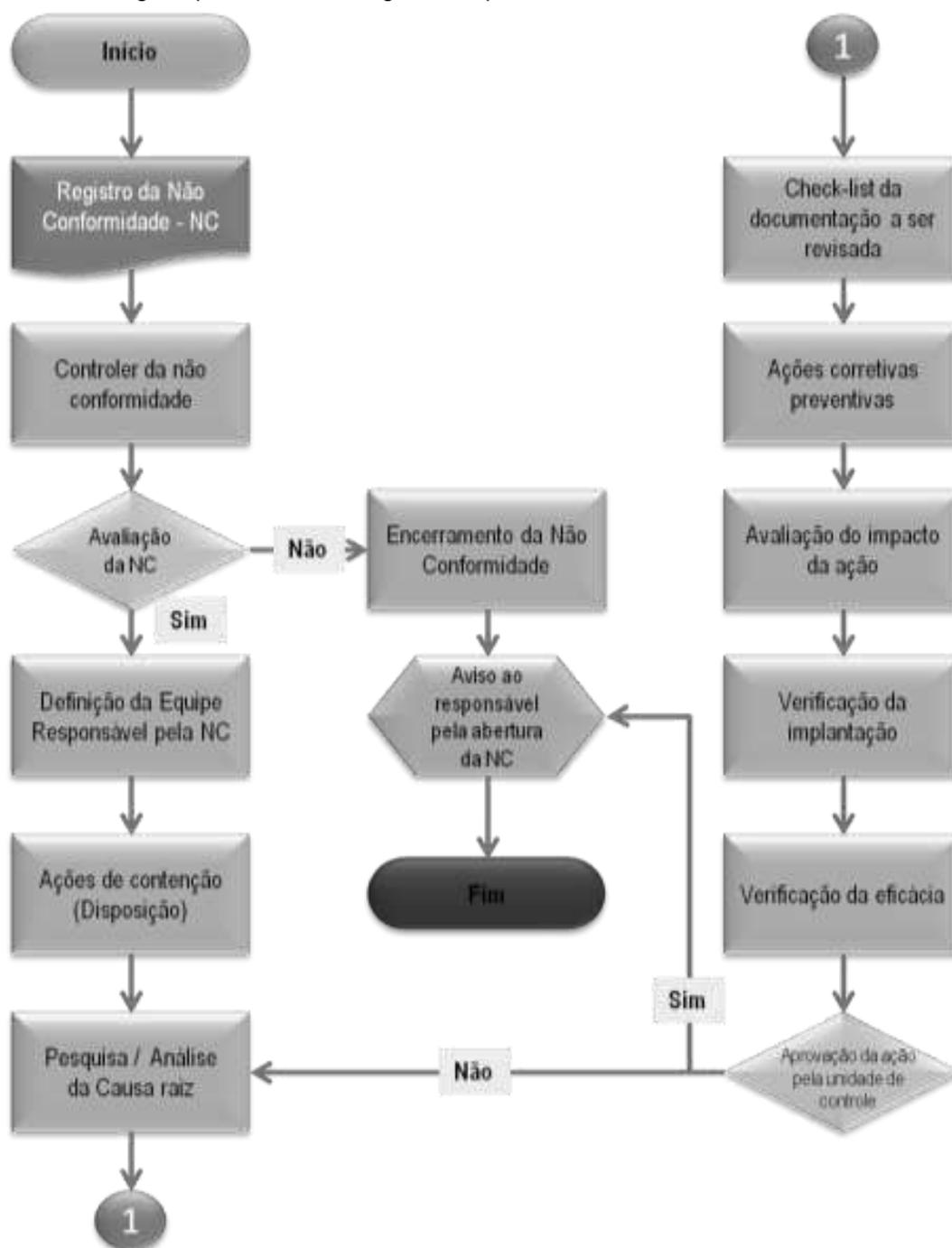
A abordagem de processos envolve a definição e a gestão sistemática de processos e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e com o direcionamento estratégico da organização.

A norma ISO 9001, foco desta subseção, visa melhorar continuamente o desempenho da empresa a longo prazo, focalizando nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas.

Com o crescimento da globalização, a gestão da qualidade tornou-se fundamental para a liderança e para o aperfeiçoamento contínuo de todas as organizações.

Com a aplicação dos oito princípios de gestão da qualidade, as organizações produzirão benefícios para todos os envolvidos como clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral.

A seguir apresenta-se fluxograma 2 que descreve o funcionamento da ISO 9001.



Fluxograma 2 - Fluxogramas do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015

Fonte: Adaptado de Banas (2018)

Conforme fica observado pelo fluxograma 2 é possível entender que a ISO 9001 representa para organização um sistema de gestão da qualidade que norteia o desenvolvimento, permitindo a gestão e mensuração dos processos com seus respectivos controles.

Segundo a norma ISO 9001 (2000), os objetivos da qualidade precisam ser consistentes com a política da qualidade e com o comprometimento para a melhoria contínua, e seus resultados devem ser mensuráveis. A realização dos objetivos da qualidade tem impacto positivo na qualidade do produto ou serviço, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, conduzindo assim a satisfação e a confiança das partes interessadas. (Mello, 2002, p.25)

A seguir é apresentado a figura 2 que sintetiza como preparar-se para a transição para a ISO 9001.



Figura 2 - Preparando para a ISO 9001:2015  
Fonte: Adaptado de Meta Consulting (2018)

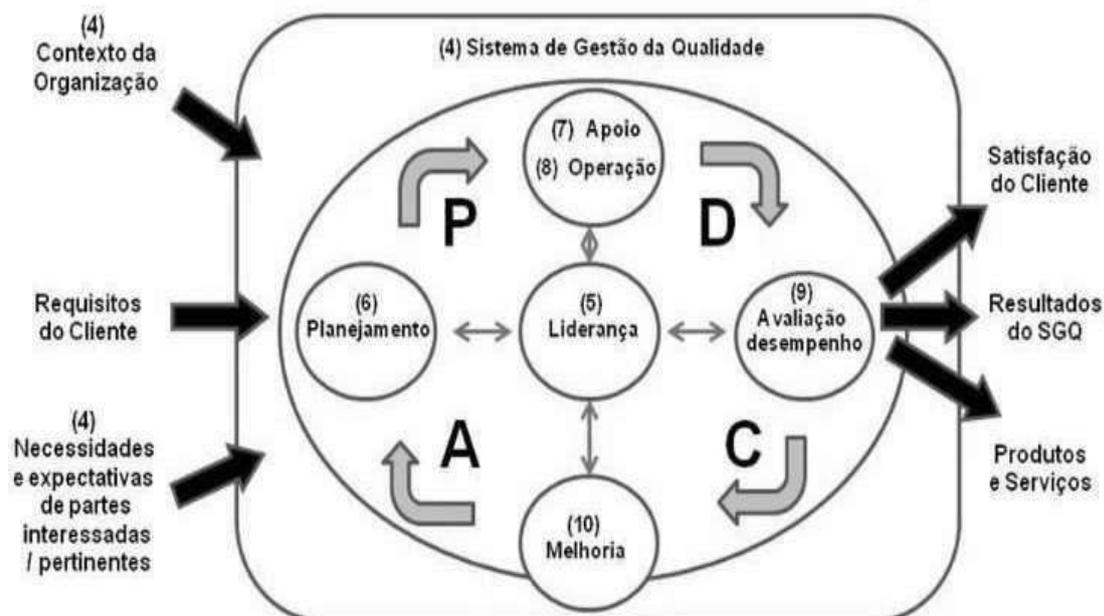
Conforme evidenciado na figura 2, é necessário o envolvimento de toda a organização, desde os colaboradores à direção, pois isso proporcionará, conforme ABNT NBR ISO 9001:2015:

- a) Entendimento e consistência no atendimento a requisitos;
- b) A consideração dos processos em termos de valor agregado;
- c) O atingimento de desempenho eficaz de processo; e

d) Melhoria de processos baseada na avaliação de dados e informação.

Outro aspecto importante é compreender que o sistema de gestão da qualidade envolve um aparato de outras ferramentas, como exemplo, pode se destacar o ciclo PDCA.

Este pode ser aplicado para todos os processos e para o sistema de gestão da qualidade como um todo. A figura 3 ilustra a relação entre os princípios da qualidade, a norma e o PDCA.



Nota: Os números entre parênteses se referem às Seções desta Norma

Figura 3 - Representação da relação entre a norma e o ciclo PDCA

Fonte: Norma NBR ISO 9001: 2015

A figura 3 apresenta o ciclo PDCA ou SDCA, significa *Plan, Do Check, Action* (Planejar, Fazer, Verificar e Agir).

Ainda a figura 3 permite compreender a relação dos princípios da norma e sua interação com o PDCA.

Esse método tem a função de garantir que a empresa organize seus processos, não importando a sua natureza.

O ciclo foi criado por Walter A. Shewart, na década de 20, mas ele se tornou conhecido quando William Edward Deming, um dos gurus da gestão de qualidade, espalhou o conceito pelo mundo.

### 3 METODOLOGIA

“A metodologia ou método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo (Lakatos, 2003, p.83)”.

Desta forma, a presente pesquisa possui natureza qualitativa, por permitir ver os fenômenos em sua totalidade.

Para Chizzotti (2006, p. 144) “o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigo e sites para fundamentação do trabalho.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 184), “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi desenvolvido sobre o assunto determinado.”

A pesquisa descritiva segundo Silva e Menezes (2001, p. 21) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.”

O artigo foi elaborado baseando-se em uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa (sem a utilização de dados estatísticos) e os meios utilizados foram a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineadores já considerados.

Para esse estudo foi realizado um estudo de caso. A empresa analisada atua há 20 (vinte) anos no mercado de argamassa e rejunte, com localização da matriz em Caucaia/CE, a empresa possui mais quatro unidades sendo: Crato/CE, Parnamirim/RN, São Luiz/MA e Maceió/AL, atendendo a maior parte do Nordeste.

O estudo de caso foi desenvolvido por meio de uma entrevista (apêndice A) elaborada para ser aplicada em uma indústria de argamassa em Fortaleza/CE, com os 3 principais encarregados desse projeto, no setor de qualidade o gerente da qualidade, no setor de produção o encarregado da produção, e no departamento técnico o supervisor técnico, analisando a importância da implantação do Programa Setorial de Qualidade (PSQ) como fator de qualificação para o mercado de argamassa, e um passo inicial para implantação da ISO 9001, a entrevista foi realizada no dia 16 de maio do ano de 2018, período da manhã, entre as 8 horas e 9 horas e 30 minutos. A escolha da empresa analisada foi pela acessibilidade à mesma.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Diante do estudo realizado, buscou-se analisar: como o programa setorial de qualidade (PSQ) pode ser estratégico em uma indústria de argamassa cearense?

As perguntas foram mescladas de duas ou três na mesma pergunta formulando apenas uma resposta, respondida pelos entrevistados

A entrevista foi realizada com os principais agentes desse processo.

Quando perguntado por que a qualidade é importante e o que levou a necessidade de implantar o PSQ, foi respondido que os clientes estão cada vez mais exigentes com a qualidade dos produtos e por isso foi visto a necessidade de implantação do programa de qualidade, para a

empresa se tornar mais competitiva no mercado e para ter a certificação, garantindo a qualidade dos produtos.

De acordo com o Entrevistado 02<sup>1</sup>,

*não só por causa da qualidade que já praticamos no mercado, pois o nome da empresa cresceu no mercado por causa da qualidade, mas por causa da certificação, hoje as construtoras exigem a certificação por causa do governo que exige delas trabalhem com clientes que tenham essa certificação dos seus produtos então isso levou a empresa a trabalhar para certificar nossos produtos.*

A abordagem desse processo de implantação e a identificação dos processos que devem ser ajustados está sendo feito por fases, com teste em materiais e matérias-primas, os processos estão sendo identificados através de consultorias e auditorias internas.

Buscando as vantagens que a implantação do programa pode trazer para empresa, como redução de custos, a satisfação do cliente, aumento da confiabilidade do cliente e produto de maior qualidade.

Relacionado ao que foi dito por Oliveira (2005) na subseção 2.3.1 do referencial teórico, adesão ao programa setorial de qualidade (PSQ) traz muitos benefícios as empresas fabricantes dos produtos-alvo, incluindo evolução da qualidade do produto, economia, aumento da produtividade e atendimento às necessidades dos usuários.

De acordo com o Entrevistado 01<sup>2</sup>:

*são inúmeras as vantagens, poderia citar algumas, mas a principal que foi visualizado pela empresa em primeiro lugar a satisfação do cliente, isso é importantíssimo, e deixando claro também a redução de custo, porque na verdade vamos ajustar todo o processo produtivo, vamos ter uma produção sem perdas, ou minimizar as perdas, produzir com melhor qualidade, o funcionário vai ser qualificado, treinado, então são inúmeras vantagens, mas o foco maior é entregar ao cliente um produto de qualidade.*

O entrevistado responsável pela implantação do projeto informou que todas as unidades passaram pelo programa de qualidade, tendo uma média determinada da quantidade de pessoas envolvidas em cada unidade, sendo somente, inicialmente, o setor de produção que passará pelo processo e depois as demais áreas, e o tempo de início e conclusão do processo de implantação é uma média de dois anos, no qual esse processo já está no final.

Concordando com Campos (1992) na subseção 2.4 do referencial teórico, a garantia da qualidade é um processo sistemático de verificação para certifica-se de que a inspeção da qualidade e as operações de controle da qualidade estão sendo conduzidos de forma correta.

De acordo com o entrevistado 01:

*a implantação já vem perdurando há oito meses, advento de uma consultoria que foi contratada a nos orientar em relação à certificação PSQ, mas todo o processo foi executado, a gente tem reunião a cada mês, duas reuniões com o pessoal da consultoria para nos orientar no que já estamos fazendo, mas tudo começou a um ano e vai durar até o final do próximo semestre de 2018.*

---

<sup>1</sup> Entrevistado 02: Encarregado da produção da empresa objeto de estudo. <sup>2</sup> Entrevistado 01: Gerente da qualidade da empresa objeto de estudo.

Um ponto muito importante abordado na entrevista foi o fator competitividade da empresa, o entrevistado em questão abordou que a empresa se torna mais competitiva, porque a padronização deixará os processos mais enxutos, com a redução de custos e manutenção a empresa (comercial) poderá oferecer descontos aos clientes devido ao enxugamento realizado nos processos de produção, e que a certificação vai melhorar bastante a aceitação dos produtos em determinados clientes como grandes construtoras que já aderiram ao programa de qualidade e que necessitam que a empresa fornecedora de produtos também tenha esse programa de certificação.

De acordo com o entrevistado 03<sup>1</sup>:

*sim se tornará, porque padronizando nosso processo vai ficar um processo mais enxuto, nós vamos criar rotina de trabalho para que esse funcionário se sinta bem, e se nós conseguirmos esse feito vamos ter um produto de qualidade a empresa vai poder competir com outras empresas de ponta de igual para igual devido à redução de custo e manutenção, a gente pode oferecer descontos aos clientes dos nossos produtos devido ao nosso enxugamento nos processos de produção.*

Os entrevistados foram questionados sobre o a implantação do PSQ ser um passo inicial para implantação da ISO 9001, os mesmos informaram que são programas distintos, mas que o PSQ está vinculado ao PBQP-H da construção civil e que só contempla 40% da ISO, sendo um setor específico, já a própria ISO visa a melhoria contínua de toda organização não só de um determinado setor, mas, que esse é um caminho que está sendo galgado para um futuro próximo a empresa possa aderir ao sistema ISO 9001, tornando-se esse o próximo objetivo.

De acordo com o entrevistado 03:

*no momento a visão hoje é ter a certificação do PSQ a ISO é um outro passo no qual nós iremos estudar sabemos bem mais a fundo quais as vantagens que ISO vai trazer para empresa, mas, é um programa que ainda estaremos batalhando para ter essa certificação da ISO, mas no momento o passo é conseguir a certificação do programa de qualidade.*

Para concluir a entrevista, foi questionado se a implantação do PSQ inicialmente e da ISO futuramente representarão um diferencial no mercado diante dos concorrentes ou simplesmente permitirá que a empresa possa atender a demanda de mercado, foi passado que a implantação do programa de qualidade é para ser um diferencial diante dos concorrentes, pois existem aqueles que já aderiram ao programa e outros não, a empresa possui outros fatores que são um diferencial no mercado, mas que a certificação representará diferencial nos produtos, e que trará muitos benefícios como maior confiabilidade dos clientes nos produtos e a proximidade de clientes não alcançados antes, fazendo assim com que a empresa tenha um aumento na demanda de produtos.

De acordo com o Entrevistado 02<sup>2</sup>,

*o PSQ em si a gente está nessa meta de implantação e é exatamente isso, é dar um diferencial dos concorrentes, muitos deles não têm esse projeto ainda, os grandes 'têm nós' como grande também, temos que ter, com isso a gente pode atender uma demanda de mercado que exige, e se é exigência nós também somos bem categóricos e temos que fazer e o momento de fazer isso é agora.*

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

<sup>1</sup> Entrevistado 03: Supervisor técnico da empresa objeto de estudo.

<sup>2</sup> Entrevistado 02: Encarregado da produção da empresa objeto de estudo.

Atualmente, diante do mercado cada vez mais competitivo as empresas buscam desenvolver ou aumentar o seu nível de qualidade seja em produtos ou serviços, devido ao aumento dessa competitividade as empresas procuram melhorar seus processos interno e externos para atender melhor seus clientes.

A busca por métodos e técnicas que possam melhorar os processos de qualidade para atender as necessidades dos clientes que está cada vez mais constante, pois, os clientes estão cada vez mais exigentes.

O objetivo principal deste projeto foi analisar como o programa setorial de qualidade (PSQ) pode ser estratégico em uma indústria de argamassa cearense.

Diante disso o trabalho, através do desenvolvimento do estudo de caso, que seguiu as etapas da construção do referencial teórico, definição de instrumentos metodológicos, coleta de dados (entrevistas) e análise dos dados evidenciou a legitimidade da existência da contribuição do programa setorial de qualidade (PSQ) pode trazer competitividade no mercado de argamassas e da ISO 9001 como fundamento que comprova as vantagens da implantação de um sistema de Gestão de Qualidade, ISO, na empresa demonstrando potencial benéfico com a implantação do sistema de gestão de qualidade na empresa, pois trará várias vantagens, sendo comprovadas pela análise e entrevistas com membros com grande envolvimento nos processos relacionados ao PSQ e a ISO 9001.

As empresas que disputam o mesmo mercado adotam estratégias para se tornarem mais competitivas e superar a concorrência na produção de produtos ou prestação de serviços, a importância em termos produtos e serviços de qualidade como a forma mais eficaz de obter o sucesso no mercado, sendo impossível chegar a um resultado de primeiro nível quando os processos de produção e o atendimento aos clientes também não forem norteados pela busca da satisfação dos melhores critérios, por isso a gestão da qualidade se tornou uma visão estratégica que deve englobar toda a empresa, e ser o foco de uma gestão bem sucedida.

Por fim, acredita-se que, no entanto, mesmo havendo esta preocupação da qualidade nos processos produtivos deve ser trabalhado futuramente a preocupação com a qualidade nos processos nos serviços ao cliente, pois não há divulgação da importância da qualidade do serviço, principalmente de diagnósticos para seus clientes, o que dificulta o discernimento sobre o diferencial oferecido pela empresa diante da concorrência.

Assim não são objetos de preocupação por partes dos gestores, os pontos principais envolvidos no sistema, os colaboradores que são responsáveis por grande parte dos processos, os sócios que objetivam os resultados econômicos e os clientes que suportam a estrutura e proporcionam os resultados, não havendo para o primeiro a motivação necessária, para o segundo a clareza da contribuição para com o seu objetivo e para o terceiro as vantagens e necessidades atendidas.

Foram encontradas dificuldades na realização da entrevista, pois soube-se, naquele exato momento, que a empresa não passava pelo processo de implantação da ISO e sim do PSQ.

Deste modo foi preciso providenciar mudanças no referencial teórico e, também, foram feitas adaptações para melhor apresentação do conteúdo, o PSQ, mesmo sendo um processo menor do que a ISO exigiu que fossem realizadas consideráveis pesquisas complementares para obtenção de informações para formação do contexto apresentado.

O trabalho apresentado abre espaço para novas oportunidades para pesquisa e aprofundamento do conhecimento do sistema ISO, suas aplicações, vantagens e propriedades, também abre espaço para criação e desenvolvimento de artigos e projetos para gestão da qualidade, novas fronteiras a serem exploradas na busca da qualidade como diferencial competitivo no mercado.

## REFERÊNCIAS

ABNT. (2000). *ABNT NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT.

\_\_\_\_\_. (2015). *ABNT NBR ISO 9001:2015: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos*. São Paulo: ABNT.

Alonço, Guilherme. (2018). *O que é um Programa Setorial da Qualidade*. Disponível em: <<https://templum.com.br/2015/04/13/o-que-e-um-programa-setorialdaqualidade/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

Banas, Q. (2018). *Fluxograma do SGQ – ISSO 9001:2015*. Disponível em: <<http://www.qualistore.net.br/iso-90012015/fluxogramas-do-sgq-iso-90012015>>. Acesso em 18 maio 2018.

Becker, Luiz. (2014). *Evolução da Qualidade*. Disponível em: <[http://luizschimitd.blogspot.com/2014/06/evolucao-da-qualidade\\_9.html](http://luizschimitd.blogspot.com/2014/06/evolucao-da-qualidade_9.html)>. Acesso em: 11 mar. 2018.

Blog Gestão da Qualidade. (2018). *Era da Inspeção*. Disponível em: <<https://gestaodaqualidade1.wordpress.com/era-da-inspecao-1900-1930/>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

Campos, Vicente Falcone. (1992). *TQC: Controle da Qualidade total (no estilo japonês)*, Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.

Carvalho, Marly Monteiro de; Paladini, Edson Pacheco (Coord.). (2012). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Cerqueira, Martins. (1996). *Fatores que interferem na implantação ou não das certificações de qualidade nas indústrias do alto Jacuí uma proposta de pesquisa*. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/56476600-Fatoresqueinterferem-na-implantacao-ou-nao-das-certificacoes-de-qualidade-nasindustriasdo-alto-jacui-uma-proposta-de-pesquisa.html>> . Acesso em: 20 abr.2018.

Chizzotti, Antônio. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. PetrópolisRJ: Vozes.

Excellence, Kavo Dental. (2018). *Procedimento do sistema da qualidade*. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6656882-Copianaocontroladadocumento-controlado- apenas-em-formato-eletronicopsqprocedimento-dosistema-da-qualidade.html>>. Acesso em: 04 maio 2018.

Furniel, Igor. (2018). *Benefícios da ISO 9001 para sua empresa*. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/beneficios-da-iso-9001/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

Garvin, David. (2018). *As Oito Dimensões da Qualidade*. Disponível em: <<https://qualityway.wordpress.com/2015/08/18/david-a-garvin-e-asoitodimensoesda-qualidade-por-gregorio-suarez-parte-1/>>. Acesso em 18 mar. 2018

Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.

Juran, L.M. (1988). *Planejando para a qualidade*, Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda.

\_\_\_\_\_. (1995). \_\_\_\_\_. 3.ed. São Paulo: Pioneira.

Lakatos, Eva Maria, Marconi, Andrade. (2003). *Fundamentos de metodologia científica - 5. ed.* - São Paulo: Atlas.

Las Casas, Alexandre Luzzi. (2008). *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas.

Loturco, Beatriz. (2018). *PSQ na prática: como usar o programa*. Disponível em: <<http://blog.coteaqui.com.br/psq-na-pratica/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

Lucas, Solange Furtuna, et. al. (2012). *Gestão pela Qualidade: Dos Primórdios aos Modelos de Excelência em Gestão*.

Oliveira. (2005). *Programa Setorial da Qualidade e Referencial Normativo para Qualificação de Empresas de Projeto*.

<[https://www.researchgate.net/publication/283271998\\_PROGRAMA\\_SETORIAL\\_DA\\_QUALIDADE\\_E\\_REFERENCIAL\\_NORMATIVO\\_PARA\\_QUALIFICACAO\\_D E\\_EMPRESAS\\_DE\\_PROJETO/](https://www.researchgate.net/publication/283271998_PROGRAMA_SETORIAL_DA_QUALIDADE_E_REFERENCIAL_NORMATIVO_PARA_QUALIFICACAO_D E_EMPRESAS_DE_PROJETO/)>. Acesso em: 18 maio 2018

Mello, Carlos Henrique P. (2002). *ISO 9001: 2000: Sistema de gestão de qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas.

Meta Consulting. (2015). *Preparação para ISSO 9001:2015*. Disponível em: <<http://metaconsulting.blogspot.com/p/transicao-iso-9001-2015.html>>. Acesso em 18 maio 2018.

Paula, Gilles B. de. (2018). *Os Princípios da Gestão da Qualidade*. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/os-8-principios-da-gestao-da-qualidade-total-2/>>. Acesso em 18 maio 2018.

REIS, Mellyna. (2015). *Tudo Sobre PSQ*. Disponível em: <<http://anicer.com.br/tudosobrepsq/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

Schimitd, Luiz. (2018). *Evolução da Qualidade*. Disponível em: <[http://luizschimitd.blogspot.com.br/2014/06/evolucao-da-qualidade\\_9.html](http://luizschimitd.blogspot.com.br/2014/06/evolucao-da-qualidade_9.html)>. Acesso em: 11 de mar. 2018

Silva, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muskat. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª. Ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Tocha, Ricardo. (2018). *O que é um Programa Setorial da Qualidade?* Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-um-programa-setorial-da-qualidade/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Questionário utilizado para entrevista na empresa em estudo

Questionário aplicado na entrevista com os principais agentes do processo de implantação do programa setorial de qualidade, a entrevista foi realizada no dia 16 de maio de 2018.

Entrevistados: Fulano (Gerente da qualidade), Beltrano (Supervisor técnico), Sicrano (Gerente de produção).

Perguntas:

- 1) Porque a qualidade é importante?
- 2) O que levou a necessidade de implantar o PSQ?
- 3) Como está sendo o processo de implantação?
- 4) Como está sendo feita a identificação dos processos que devem ser ajustados?
- 5) Como está sendo feito o *check list*?
- 6) Que vantagens a implantação do PSQ pode trazer para empresa?
- 7) Quem é o responsável pelo projeto? Função?
- 8) Quando começou? Quanto tempo vai durar?
- 9) Qual o prazo previsto para conclusão?
- 10) Quantas pessoas estão envolvidas no processo?
- 11) Quantas unidades passaram pelo processo de implantação?
- 12) Em quais áreas está sendo implantado o PSQ?
- 13) Com o PSQ a empresa se tornará mais competitiva? Porque?
- 14) A implantação do PSQ é um passo inicial para implantação da ISO 9001?
- 15) O PSQ e a ISO representarão um diferencial diante dos concorrentes ou somente permitirá atender a demanda do mercado?

