



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE DIANTE DA MÁ QUALIDADE PROVOCADA PELA PANDEMIA NO OPERADOR LOGÍSTICO REVERSO DO SETOR DE ENERGIA.

THE IMPORTANCE OF QUALITY MANAGEMENT IN THE FACE OF THE POOR QUALITY CAUSED BY THE PANDEMIC IN THE REVERSE LOGISTICS OPERATOR OF THE ENERGY SECTOR.

JEFFERSON DE OLIVEIRA

Graduado em Administração pela Faculdade Anhanguera de Passo Fundo MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria pela Faculdade Anhanguera de Passo Fundo Pós graduando no curso de Especialização em Linguagens e Tecnologias na Educação pelo IFSul- Campus Passo Fundo.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão da qualidade diante da má qualidade provocada pela pandemia no operador logístico reverso do setor de energia no Rio Grande do Sul e entender assim sua relevância na satisfação quanto ao desempenho esperado. Como resultado, verificou-se que implantar a gestão da qualidade é garantir a estabilidade do negócio numa determinada fatia de mercado cada vez mais globalizado e exigente, entende-se que é precioso facilitar o planejamento, buscar melhorias, estreitar relações e considerar pontos que precisam ser melhorados, fatores básicos que na prática acabam se tornando para as pequenas empresas um complexo de variáveis que impactam de forma expressiva. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa que fundamentou o quanto significativo é gerir objetivando a qualidade nos processos dentro de um operador logístico reverso, devendo fazer parte da cultura organizacional ao invés de tornar aplicável somente quando exigível.

Palavras-Chave: Qualidade. Processo. Gestão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the importance of quality management in view of the poor quality caused by the pandemic in the reverse logistics operator of the energy sector in Rio Grande do Sul and thus understand its relevance in satisfaction with the expected performance. As a result, it was found that implementing quality management is ensuring business stability in a certain market share increasingly globalized and demanding, it is understood that it is precious to facilitate planning, seek improvements, strengthen relationships and consider points that need to be improved, basic factors that in practice end up becoming for small companies a complex of variables that impact significantly. To





this end, a qualitative research was carried out that based on how significant it is to manage aiming at the quality in the processes within a reverse logistics operator, and should be part of the organizational culture instead of making applicable only when required.

Keywords: Quality. Process. Management.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta uma pesquisa qualitativa sobre a importância da gestão da qualidade diante da má qualidade provocada pela pandemia no operador logístico reverso do setor de energia no Rio Grande do Sul proporcionando o entendimento de aplicações, benefícios e dificuldades quanto ao modelo de gestão no que tange aos processos e suas definições.

São diversos os princípios e valores que marcam uma empresa, porém mesmo com tantos aspectos incomuns todas tem o mesmo objetivo que na prática é o resultado final que irá impactar em lucro ou prejuízo, sendo assim, torna-se indispensável o uso de métodos e ferramentas relevantes ao processo produtivo que são capazes de reduzir custos e melhorar o nível de serviço.

O objetivo geral é analisar a importância da gestão da qualidade no desempenho do operador logístico reverso do setor de energia no Rio Grande do Sul. Conforme Juran (1997), a implantação da gestão da qualidade se tornou uma tendência e se mantém em discussão, porém na prática ainda é pouco entendida adequadamente o que torna sua implantação difícil e com êxito em proporções não significativas.

Tem-se como objetivo principal analisar a relação entre qualidade e produtividade, evidenciar a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados e compreender os benefícios da gestão baseada na qualidade e os impactos provocados pela pandemia. Implementar sistemas de gestão da qualidade significa levar a empresa a um nível de aprovação e envolve treinamento, qualificação, em outras palavras, deve-





se levar em consideração premissas básicas que permitam com que o fluxo do processo ocorra de forma natural para toda organização.

Como justificativa, pode-se considerar a gestão da qualidade como uma estratégia para as empresas, pois através da mesma são traçadas melhores metas, os objetivos se tornam mais claros admitindo que retrabalhos sejam eliminados, melhores resultados são alcançados, o processo produtivo se torna mais eficiente e a satisfação do cliente se torna visível. Do ponto de vista acadêmico este estudo irá contribuir para futuras pesquisas, servindo como meio de informação teórica para os interessados no assunto.

2. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Levando em consideração relatos de Stakeholders, quando se trata de uma pequena empresa de logística reversa é indispensável a adoção da gestão da qualidade por abranger os processos de uma organização levando em consideração a carga de responsabilidade social e ambiental desta fatia de mercado, porém na prática geralmente é adotada quando existe a necessidade da certificação ISO 9001 para a continuidade do negócio ou aquisição de um novo contrato importante, seu objetivo é promover a melhoria contínua como meio de assegurar que os serviços prestados estejam em conformidade com requisitos especificados.

Pode-se dizer que:

A norma ISO 9001 baseia-se em um modelo de sistema de gestão, ou seja, estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade. (CARPINETTI, 2012. 75p.)

Percebe-se que nas pequenas empresas existe uma falta significativa de maturidade quanto ao assunto, causado pela falta de planejamento, falta de envolvimento e até mesmo por resistência interna, impactando de forma negativa na utilização de





ferramentas e técnicas, criando barreiras que influenciam na descontinuidade do processo. Geralmente as ações são executadas às pressas para casos de auditoria ou de visitas importantes, onde os processos são mascarados como se os mesmos fossem rotina na empresa.

Para que a gestão da qualidade funcione é preciso documentar suas definições sendo assim possível evidenciar seu devido funcionamento, gerando um sistema de gestão de qualidade.

É de significativa importância criar um manual da qualidade, ou seja, documentar de forma clara e objetiva a política e os objetivos da qualidade da organização, estabelecer diretrizes que definem os processos realizados para atender requisitos especificados, definir instruções de trabalho e descrever as operações necessárias para o cumprimento de serviços específicos.

Geralmente o nível de qualidade e desempenho da gestão irá influenciar nos programas e ferramentas utilizadas, são vários os modelos de gestão disponíveis, porém deve-se considerar elementos básicos e definir um plano de qualidade com o objetivo de especificar quais os procedimentos e recursos associados que devem ser aplicados, por quem e quando.

O processo de controle não é uma tarefa fácil, sendo assim o controle dos registros da qualidade no geral é realizado de forma descentralizada, onde cada área é responsável pela definição do tempo de retenção, sendo os mesmos mantidos de tal forma que sejam prontamente recuperáveis. A comunicação interna deve ter o objetivo de promover o entendimento dos envolvidos no processo, seus objetivos e o sistema de gestão da qualidade como um todo, utiliza-se vários meios de comunicação, como por exemplo: Reuniões periódicas para divulgação de índices de desempenho, (quando aplicável, a empresa mantém registros destas reuniões), quadros de avisos, pesquisas e programas de sugestões junto aos seus colaboradores, internet / sistema informatizado, entre outros.

A informação é indispensável para a eficácia de um negócio, define e avalia o processo de tomada de decisões numa economia em escala global e competitiva





característica do capitalismo que promove mutações econômica, política e cultural que detem como recurso um elemento básico chamado rede de internet, hoje sendo principal integrante de qualquer formato de trabalho contemporâneo. É comum o gerenciamento eletrônico de documentos que permite a armazenagem, busca e intergação de informação para o processo de tomada e decisões, para um excelente aproveitamento num operador logístico reverso, pode-se se destacar como informações de entrada: Relatório de auditoria interna, relatórios de ação de melhoria, relatórios de avaliação da satisfação do cliente, monitoramento dos objetivos da qualidade, situação da provisão de recursos, relatório sobre o estado dos processos, suas medições e monitoramento, relatório sobre conformidade dos produtos, recomendações para melhorias, acompanhamento das ações da análise crítica anterior, mudanças que possam alterar o sistema de gestão de qualidade e avaliações realizadas por organizações externas.

Pode-se destacar como Informações de Saída: Melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos, melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, aprovação dos valores dos objetivos de qualidade, aprovação dos valores para monitoramento dos índices dos processos, planejamento de mudanças, quando aplicável, revisão da provisão de recursos, análise crítica da política de gestão integrada e análise crítica dos objetivos da Qualidade.

Acredita-se que, na luta pela sobrevivência, as organizações têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Mas, diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações. (NEVES 2006, P. 75)

Diante deste cenário desafiador, competitivo e cada vez mais globalizado, as empresas devem estar atentas aos custos da não qualidade que conseqüentemente acarretará em falta de credibilidade. A administração moderna busca a satisfação dos stakeholders dentro de uma sistemática voltada a sustentabilidade empresarial envolvendo o cuidado com o planeta, a dignidade humana e a conseqüente prosperidade financeira.





Deve-se ter clareza quanto a provisão de recursos para possível aplicação no futuro em fatores como: Investimentos para manutenção e melhoria de equipamentos, processo e ambiente, capacitação de seus colaboradores, programas relativos à qualidade a até mesmo para ações preventivas e corretivas.

Como um dos fatores plausíveis a competência é necessária para as funções, cujas atividades possam afetar a qualidade do produto, é mensurada através da descrição de função, na qual são levados em consideração os seguintes aspectos: Educação: Certificado de formação escolar e/ou Curso técnico profissionalizante; Treinamento: Registro de treinamento interno e externo; Habilidade e Experiência: Integração de funcionários, Avaliação de Competências, cadastro de colaboradores, currículo ou cópia da CTPS. Quando um funcionário não possuir a formação necessária prevista para a função, esta necessidade é suprimida pela experiência e a habilidade.

É preciso manter canal aberto para comunicação com seus clientes e fornecedores assegurando que informações relativas aos produtos ou serviços sejam prontamente resolvidas, incluindo reclamações. Dispor de um sistema de avaliação, através de seus clientes, que consiste no preenchimento de um questionário, e posterior devolução a empresa para o devido tratamento. Disponibilizado através de Fax, e-mail, todas as reclamações recebidas de clientes devem ser documentadas e, na medida em que são recebidas na empresa, as análises dessas reclamações serão tratadas através da abertura de um relatório de não conformidade.

Para todo caso é imprescindível estabelecer e manter um procedimento documentado para a tomada de ações corretivas. As ações corretivas são iniciadas a partir da identificação de não-conformidades reais encontradas durante as inspeções de recebimento, processo, auditorias no sistema, registros da qualidade, observações, reclamações e etc. já a ação preventiva estabelece sistemática para atuação preventiva, utilizando os resultados de auditorias internas e externas (se houver), reclamações de clientes, registros da qualidade, avaliações das tendências do processo utilizando ferramentas estatísticas.





3. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Percebe-se que é muito comum existir nas grandes empresas um setor responsável pela gestão da qualidade, no entanto a maioria das micro e pequenas empresas não utilizam planejamento, técnicas ou controle de gestão, conforme mostra pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004).

Pode –se dizer que:

A maioria das pessoas concorda que qualidade é aquilo que produz satisfação, que está relacionada a um preço justo, a um produto que funciona corretamente e a um serviço prestado de forma a superar as expectativas de quem dela faz uso. (VERGUEIRO, 2002. 52p.)

Segundo Bastos (2013), O Sistema de gestão da qualidade é uma abordagem abrangente que visa melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de uma organização por meio de planejamento, organização e compreensão de cada atividade, envolvendo cada indivíduo em cada nível, sendo útil em todos os tipos de organização.

As principais ferramentas da qualidade são: Diagrama de Pareto, 5W2H, Diagrama de Causa e Efeito, Folha de Verificação, Histograma, Fluxograma, Gráfico de Controle, e Brainstorming (CAMPOS, 2004) e (JOHN S, 1994).

Quando uma pequena empresa de logística reversa tem uma projeção de crescimento através de contratos, com o objetivo de atender a normas e padrões estabelecidos pelo contratante a mesma se prontifica em colocar em prática a ferramenta PDCA para o controle e melhoria contínua de produtos e processos cujo objetivo é promover melhorias e ao final padronizar e manter o que é significativo.





Figura 1- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 199)

Aplicando de forma adequada as ferramentas de gestão de qualidade, pode-se eliminar fraquezas e ameaças, aumentar forças e oportunidades através das informações geradas que são de grande valia para as tomadas de decisões.

Percebe-se que a gestão da qualidade não é mais diferencial competitivo, afinal não existe mais produto ou serviço sem conexão a qualidade, não dá para gerenciar ou desenvolver um negócio sem levar em consideração aspectos internos e externos, qualquer negócio se torna inconsistente quando o princípio básico de uma empresa não tem ligação entre o foco no cliente, compressão dos processos e comprometimento com a qualidade.

Pode-se dizer que:

A finalidade da gestão de qualidade inicialmente é melhorar os resultados das organizações, tornarem os processos mais eficientes e o bem-estar dos trabalhadores, ressalta-se que são contínuos os aprimoramentos dos programas de qualidade, pois as novas demandas, não importando as origens, exigem dinâmica na melhoria constante. (RODRIGUES, 2007, 116p.)

É importante que as organizações percebam que aplicar os instrumentos da qualidade deve ser apenas o passo inicial, não devendo se limitar a aplicação das ferramentas básicas empregadas para o desenvolvimento, e sim a uma série de mudanças na cultura organizacional e em todos os envolvidos no processo produtivo. De forma que com o passar do tempo, as rotinas de controle e avaliação sejam completamente concentradas e padronizadas por todos que fazem parte da empresa.





4. OPERADOR LOGÍSTICO REVERSO

Operador logístico reverso no setor de energia é basicamente a empresa responsável pelo gerenciamento de todo material retirado da rede de distribuição, subestação ou similares. No Rio Grande do sul atua uma das maiores empresas no segmento de energia elétrica do país o que torna a logística revera algo atrativo e lucrativo fazendo com que operador logístico reverso de todo o Brasil tenham interesse em se especializar na reciclagem de resíduos no segmento elétrico, eletroeletrônico, industrial e telecomunicações e dispor de uma logística integrada para atuar em todo o território nacional, com excelência e garantia de posição de destaque no setor.

Para tal, se torna iniciativa básica o comprometimento e a promoção de recursos necessários para atender os objetivos e metas estabelecidas, bem como para a implementação e eficácia de todo o Sistema de Gestão da Qualidade e sua melhoria contínua, buscando atender e satisfazer as necessidades do contratante. Comprometendo-se com a qualidade dos serviços prestados e a preservação do meio ambiente no que se refere aos impactos ambientais pertinentes às suas atividades.

Através do monitoramento de indicadores de desempenho, buscando a prevenção, satisfação de seus clientes, o atendimento a legislação e os demais requisitos aplicáveis. Buscando a tecnologia adequada no gerenciamento dos processos e serviços ligados a organização e atuando diretamente na coleta, triagem (separação), armazenamento e transporte de sucatas ferrosos e não ferrosos disponíveis.

Percebe-se que a propaganda é bonita a apresentação é plausível e papel aceita tudo, porém a imagem interna do operador logístico reverso no Rio Grande do Sul não é tão agradável assim e a pandemia agravou mais ainda este cenário devido a falta de fiscalização. Na pesquisa feita recentemente com colaboradores e ex-colaboradores de uma empresa de logística reversa na região norte de Rio Grande do Sul verificou-se que na prática a maioria do que se diz é mascarado e a própria gestão da empresa trabalha em desacordo com a gestão da qualidade impactando na alta rotatividade de funcionários movida pela promoção de uma empresa de alto nível de gestão que não funciona como





dito no processo de integração do funcionário. Na prática o que realmente importante é não deixar as dificuldades internas refletir nos clientes, fornecedores e contratantes.

Entende-se que a pandemia afrouxou as rédias da qualidade, as reuniões se tornaram remotas e as auditorias também, o que possibilitou a manipulação de resultados já que os processos passaram a ser verificados por amostragem e numa situação de distanciamento contata-se a presença da liguagem do papel que aceita tudo e da câmera que foca apenas no que convêm.

Destaca-se como componente do sistema logístico os citados abaixo:

Serviços ao cliente, previsão de demanda, comunicações de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem (análise de localização), embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem (BALLOU, 2006, p. 31).

Verifica-se que as empresas de logística reversa apresentam um pequeno número de funcionários e como passar dos meses os mesmos acabam absorvendo novas tarefas com cobranças constantes, sem projeção de aumento de salários e com um clima organizacional cada vez mais tenso. Obviamente este caso aconte devido a falta de comunicação entre os departamentos, exceso de objetivos em desacordo com o planejamento inicial e falta de pasticipação direta do contratante.

A gestão da qualidade tem a finalidade de tornar melhor todo processo organizacional do inicio ao fim e estreitar a relação e comunicação para que a empresa tenha um excelente desempenho considerando possiveis fatores que possam ser evitados otimizando a capacidade geradora da organização como um todo.





Figura 2 – Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa

Fonte: Adaptado de Ballou, 2006, p.31

A logística reversa é um recurso indispensável quando se fala de vantagem competitiva e controle operacional das empresas, pois atender a requisitos legais ainda assim necessita de reestruturação para adequar os procedimentos e aplicações de sistemas necessários ao fluxo do processo.

Para o setor de energia o devido controle do segmento de logística reversa acaba se tornando um negócio viável, afinal possibilita a redução de custos e aumento do nível de serviço, agregando ainda mais na expertise da empresa e impulsionando para uma expansão de nível nacional e até mesmo internacional pois é um mercado de grande dimensão e necessário para grandes empresas com o alto volume de pós venda, pós consumo e resíduos industriais, tendo em vista a necessidade de manter um fluxo reverso que funcione conforme medidas legais.



Para tal a empresa contratada para operar como operador logístico reverso deve estar alinhada com os objetivos do contratante que por sua vez exige no mínimo uma gestão que funcione de forma clara, objetiva e que possa atender as expectativas.

5. A PESQUISA

Iniciou-se uma pesquisa qualitativa com oito colaboradores, seis ex-colaboradores e dez representantes de parceiros de operador logístico reverso de diferentes setores em diversas ocasiões, como objetivo esclarecer o nível de serviços prestado na execução de coletas identificando pontos positivos e negativos, programação e resultado esperado. O nome das empresas parceiras não foram divulgados por questões particulares aos mesmos.

Como resultado percebeu-se que o contratante estabelece normas e procedimentos a todos os contratados, porém na sua grande maioria o foco do contratado na verdade é se manter no mercado e para tal seria necessário uma equipe de gestão de qualidade.

Como diferencial a mesma disponibiliza de uma frota que visa atender as demanda do contratante.

A coleta é realizada e disponibilada em depósitos onde se executa o processo de triagem, armazenagem e destinação final, o contratante por sua vez emite um certificado de capacidade técnica deixando claro que o contratado apresenta valor necessário para futuras atividades.

Durante a pesquisa percebeu-se que o segmento de logística reversa é ainda pouco discutido e que mesmo entre os envolvidos ainda existem aqueles que não sabem qual sua importância e nem onde inicia sua participação no processo.



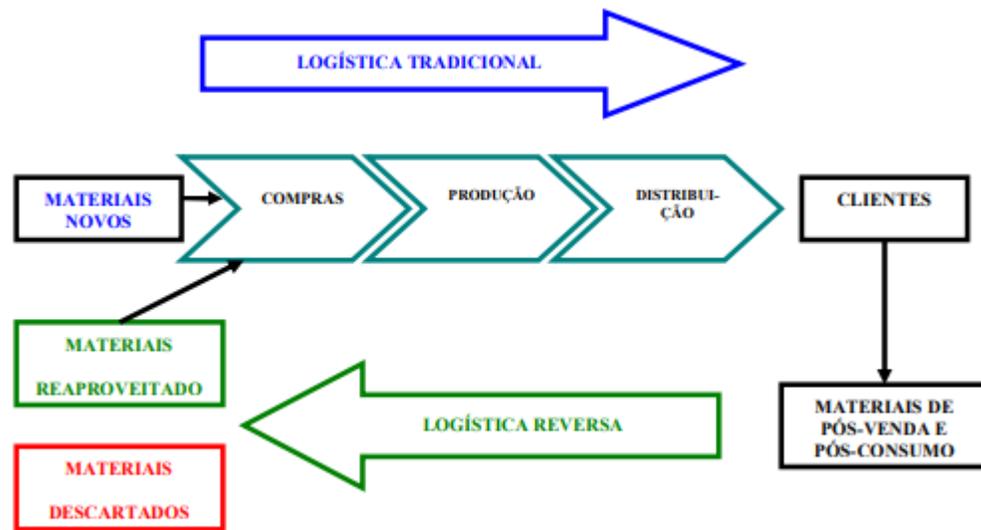


Figura 3 – Processo Logístico Reverso Fonte: dos autores adaptado de Rogers e Tibben-Lembke (1998)

O termo Logística Reversa pode ser encontrado em obras dos anos 70, tendo como foco principal o processo reverso da logística que costumamos ouvir e que não se limita apenas a um centro de distribuição e alguns caminhões transportando mercadoria como imagina algumas pessoas, na prática a logística reversa possui um canal de distribuição que possibilita o retorno de um pós venda, pós consumo ou até mesmo de resíduos industriais para o início do processo produtivo convertido como insumo ou matéria prima.

Entende-se que as redes sociais apresentam uma cara linda para as empresas que atuam como operador logístico reverso mas internamente a imagem é bem diferente. Conforme apurado na pesquisa, empresas do gênero ainda tem uma visão de sucateiro (ou seja, só trabalham com sucata), o departamento de gestão da qualidade é obrigatório, mas diante da pandemia os responsáveis são alocados para a realização de outras atividades já que a fiscalização externa se tornou remota, tal fato impacta no aumento de ações trabalhista já que o empregador acaba focando no cliente e praticamente abandona os processos, as normas e até mesmo algumas de suas obrigações como empregador.





6. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

É coerente mencionar que toda ação tomada em relação ao cliente deve ser baseada numa apreciação que tange o valor consciente ou inconsciente, levando em consideração o preço e o nível de qualidade de um produto ou serviço. O preço é um fator atrativo para o cliente, mas o nível de qualidade vai definir a fidelização do cliente frente aos seus interesses:

A Qualidade do produto é, sem dúvida, muito importante para o cliente. A fidelidade deste, porém, vem mais em função do atendimento do que dos aspectos relativos ao produto (...) Pode-se então concluir que a maioria dos clientes troca de fornecedor devido à baixa qualidade do atendimento. Portanto, não é somente a qualidade do produto que ganha a fidelidade do cliente. Pelo contrário, é preciso muito mais que isso (RANGEL, 1995, p.78).

Vale ressaltar que o devido funcionamento se dá através da sincronia, na luta pela preferência do cliente e na existência de uma parceria e cumplicidade entre proprietários e funcionários da empresa. Faz-se necessário entender que os membros da organização trabalhem de forma coesa e tenham o mesmo objetivo que se resume na satisfação de cliente, o mesmo é responsável pelo resultado positivo na demonstração do resultado do exercício.

Na Era do Cliente as empresas precisam pensar e fazer de uma forma ousada e ao mesmo tempo alinhada às necessidades e padrões estabelecidos pelo mesmo, afinal as exigências só tendem a aumentar levando em consideração a ameaça de novos entrantes.

O ideal seria apresentar novos meios significativos e simples para a melhoria da qualidade como: criar um excelente ambiente de trabalho, solucionar problemas, ouvir sugestões de funcionários e clientes. Assim se estabelece programas de melhorias que envolve motivação do pessoal, treinamentos e aplicações de melhores técnicas, Identificando-se aspectos críticos, os compromissos da cúpula, os requisitos do consumidor, e implementando mudanças no processo.





7. CONCLUSÃO

A gestão da qualidade se tornou mais que uma aplicação de ferramentas e normas de padronização, considera-se uma filosofia de trabalho, pois se preocupa com o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, permitindo o intercâmbio e a contribuição de todos os indivíduos da organização. Contudo, é imperioso identificar quais são as ferramentas de gestão mais apropriadas, de acordo com as obrigações e expectativas da organização, pois não existe um único procedimento ou ferramenta que se adegue perfeitamente à realidade de todas as empresas.

O propósito deste trabalho possibilitou verificar a relação entre o uso da gestão da qualidade com o aumento da produtividade. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, no intuito de, através do referencial teórico descobrir a base necessária para credibilidade das informações, servindo como base para o alcance dos objetivos gerais.

A operosidade no conceito atualizado se relaciona não apenas com o processo produtivo, mas a tudo que engloba as atividades da empresa, desde os insumos até a entrega do produto final, no atendimento ao cliente, na habilitação de recursos humanos, na prestação de serviços, no programa estratégico, no domínio financeiro e orçamentário, enfim a organização como um todo.

A estudo se mostrou relevante pois colaborou como base teórica, através da revisão bibliográfica. Pode-se utilizar para pesquisa futura, a fim de obter maior precisão quanto a gestão da qualidade e sua influência no desempenho das empresas de logística reversa no Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9000. Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulários. Rio de Janeiro, 2004.

ABNT NBR ISO 9001. Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.





BASTOS, Bruna; GIACOMINI, Bruno Avelar. Gestão de Qualidade. 2013.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi; Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi, TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. 3ed. Rio de Janeiro. Bloch, 1994.

CARPINETTI, L. C. Ribeiro. Gestão da Qualidade Conceitos e Técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JOHN S. OAKLAND; Gerenciamento da Qualidade Total: TQM. São Paulo: Nobel, 1994
JURAN, J.M. Qualidade no século XXI. HSM Management, n°3, pgs. 96 a 104, São Paulo. Ed. Savana Ltda., 1997.

NEVES, A. R. Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MOREIRA, D. A. Dimensões do desempenho em manufaturas e serviços. São Paulo: Pioneira, 1996.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno: Reverse Logistics Executive Council, 1998.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

RANGEL, Alexandre. Momento da Qualidade. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2004.

TIBBEN-LEMBKE, R. S.; ROGERS, D. S. Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. Special Feature – Reverse Logistics. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 7, n.5, p.271-282, 2002.

VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade de Serviços. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

