



Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras

Quality culture in the Brazilian car dealerships

Jamil Ramsi Farkat Diógenes^{1,2*}
Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz^{2,3}
Jamerson Viegas Queiroz^{2,3}
Marciano Furukava^{2,4}
Nilton César Lima^{2,5}
Gustavo Henrique Silva de Souza^{2,6}

Como citar: Diógenes, J. R. F., Queiroz, F. C. B. P., Queiroz, J. V., Furukava, M., Lima, N. C., & Souza, G. H. S. (2019). Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras. *Gestão & Produção*, 26(2), e2046. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2046-19>

Resumo: Este estudo teve como objetivo identificar o nível de adoção de práticas da gestão da qualidade (PGQ) e verificar se a cultura organizacional (CO) das concessionárias automotivas brasileiras são orientadas para a qualidade, com base no seguinte problema: existe uma CO nessas organizações que propicie a aplicação excelente das PGQ? Para tanto, foi aplicado um questionário contendo ferramentas de diagnóstico do perfil cultural e dos níveis de aplicação das PGQ aos gerentes de qualidade de 80 concessionárias certificadas com sistemas da família ISO 9000. Com uma taxa de resposta de 40%, verificou-se que as concessionárias adotam PGQ em níveis satisfatórios, porém a CO constatada não está suficientemente desenvolvida para absorver essas práticas em níveis excelentes. Depreende-se que esse cenário se constitui crítico, visto que organizações dessa natureza lidam com um perfil de cliente altamente exigente e rigoroso.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Cultura organizacional; Cultura da qualidade.

Abstract: This article identifies the adoption level of quality management practices (QMP) and verifies the existence of a quality culture (QC) in the Brazilian car dealerships, motivated by the following research question: Is there an organizational culture in these dealerships that leads a high application of QMP? To address this question, diagnostic tools were applied to identify the cultural profile and QMP adoption levels with quality managers of 80 car dealerships with one of ISO 9000 family of quality management systems implemented. The results stressed that the dealerships implement QMP in a satisfactory level, however, the QC is not developed enough to implement these practices properly. This is a worrying scenario to the Brazilian car dealerships, once they work in a competitive market and deals with a rigorous customer.

Keywords: Quality management; Organizational culture; Quality culture.

¹ Institute for Systems and Computer Engineering, Technology and Science – INESC-TEC, Faculdade de Engenharia – FE, Universidade do Porto – UP, Rua Dr. Roberto Frias, 378, CEP 4200-465, Porto, Portugal, e-mail: jamil.farkatt@fe.up.pt

² Núcleo Aplicado à Gestão e Inovação – NAGI, Centro de Tecnologia – CETEC, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Av. Senador Salgado Filho, 300, CEP 59078-970, Natal, RN, Brasil

³ Departamento de Engenharia de Produção – DEP, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRNET, Centro de Tecnologia, Av. Senador Salgado Filho, 300, CEP 59078-970, Natal, RN, Brasil, e-mail: fbp@ufrnet.br; jvq@ufrnet.br

⁴ Departamento de Engenharia de Materiais – DEM, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Centro de Tecnologia, Av. Senador Salgado Filho, 300, CEP 59078-970, Natal, RN, Brasil, e-mail: furukava@ct.ufrn.br

⁵ Faculdade de Ciências Contábeis – FACIC, Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Av. João Neves de Ávila, Santa Mônica, 2121, CEP 38400-902, Uberlândia, MG, Brasil, e-mail: niltoncesar@facic.ufu.br

⁶ Departamento de Administração – DEPAD, Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG, Rua Mocambi, 295, Vieriato, CEP 39800-430, Teófilo Otoni, MG, Brasil, e-mail: gustavo.souza@ifnmg.edu.br

Recebido em Fev. 10, 2017 - Aceito em Jan. 14, 2018

Supporte financeiro: Nenhum.

1 Introdução

Para estabelecer um modelo gerencial como a gestão da qualidade (GQ), é preciso compreender de que maneira os indivíduos se comportam em seu ambiente de trabalho. Os aspectos que orientam e motivam o comportamento nas organizações estão atrelados à estrutura valorativa dos indivíduos (Gouveia et al., 2009) e correspondem a uma cultura organizacional (CO) (Oliveira & Gomide, 2009).

A CO perfaz um sistema de valores desenvolvido e consolidado a partir da influência do mercado (ambiente externo), das crenças pessoais e das perspectivas da gestão da empresa (ambiente interno), que orientam e motivam o comportamento dos colaboradores nas organizações (Alcadipani & Crubellate, 2003; Pires & Macêdo, 2006). Assim sendo, a CO interfere na execução das atividades de trabalho, inclusive em atividades orientadas por sistemas da GQ (Green, 2002; Gimenez-Espin et al., 2013).

De tal modo, compreende-se que as dimensões culturais estruturam as práticas da gestão da qualidade (PGQ), denotando a relevância em verificar quais fatores regulam o comportamento individual para que as organizações tenham condições reais de criar ambiências sólidas que possibilitem absorver o máximo de produtividade e competitividade que as PGQ podem proporcionar. Nesse sentido, Chapman et al. (1991) e Gallear & Ghobadian (2004) confirmam que o sucesso da GQ depende da existência de uma CO propícia à execução das atividades propostas. Em complemento, Reeves & Bednar (1994) ratificam que a CO influencia os comportamentos e as atitudes dos indivíduos, permitindo alterar as ações ligadas a todos os aspectos do trabalho, inclusive a qualidade.

Desse modo, torna-se importante promover uma cultura favorável à adoção das PGQ, constituindo o que a literatura nomeia como “cultura da qualidade” (CQ). Segundo Irani et al. (2004) e Andrade et al. (2014), a organização dá um passo importante para o estabelecimento da CQ quando engaja seus colaboradores nas atividades diárias, possibilita sua participação nos processos decisórios e os incentiva a exercer liderança.

Nesse contexto, as organizações que estão inseridas em setores econômicos altamente competitivos, como é o caso do automotivo, necessitam orientar suas atividades com base nas PGQ. O setor automotivo brasileiro é o quarto maior mercado do mundo em volume de mundo (Valor Econômico, 2013), estando atrás apenas da China, dos Estados Unidos e do Japão. Essa posição foi resultado de um crescimento de 145% (entre 2002 e 2011), conseqüente da expansão de produção em 109% no mesmo período (Anfavea, 2012). Para o futuro, a Fenabrave (2012, p. 12) estima que o Brasil possa “vir a consumir 6 milhões de veículos/ano em médio e longo prazo”.

Atualmente, apesar da atual crise econômica observada, levando à redução nas vendas (veículos

leves e pesados) em 17% no primeiro semestre de 2015, a produção e os lançamentos de novos modelos continuam aumentando, fazendo acreditar no estabelecimento futuro das previsões de crescimento indicadas pela Fenabrave (2012). Dessa forma, mostrando otimismo, a indústria automotiva mundial continua a investir no Brasil, esperando que, logo em 2017, o consumo interno normalize, voltando a ter números expressivos (Calmon, 2015).

De tal modo, compreende-se que as concessionárias são potenciais dependentes de uma CQ, visto que a concorrência que as cerca demanda uma necessidade intrínseca de obter excelente desempenho operacional (Fraser et al., 2013).

Diante disso, o presente estudo tem por objetivo identificar o nível de adoção das PGQ e verificar se a CO das concessionárias automotivas brasileiras com sistemas de GQ são orientadas para a qualidade, com base no seguinte problema: existe uma CO nas concessionárias automotivas brasileiras que propicie o desenvolvimento excelente das PGQ? Em outras palavras, as empresas em estudo possuem uma CO que favoreça o alcance por completo das melhorias processuais proporcionadas pelas PGQ?

2 Fundamentação teórica

2.1 Práticas da Gestão da Qualidade (PGQ)

Conceitualmente, as PGQ dizem respeito às orientações de trabalho que, em sua aplicação, levam à materialização dos conceitos da qualidade, possibilitando o aumento do desempenho organizacional (Nair, 2006).

Nesse contexto, as PGQ correspondem a atividades a ser executadas pelas organizações caso objetivem sucesso na implementação de sistemas de GQ (Talib, 2013).

Segundo Saraph et al. (1989), as oito PGQ são:

- (i) liderança da alta administração, que objetiva estabelecer o apoio da gestão de topo na GQ, promovendo, por exemplo, atividades de avaliação e elaboração de planos estratégicos;
- (ii) função do departamento de GQ, que pretende oferecer direito e autonomia para conduzir a GQ, atuando como mediador das atividades da qualidade nos demais departamentos;
- (iii) treinamento, que busca capacitar os colaboradores em prol da aplicação eficiente das atividades rotineiras de controle e melhoria da qualidade;
- (iv) relação com os colaboradores, que sugere envolvê-los permanentemente com a GQ, de forma a sensibilizar sua participação na identificação e na resolução de problemas;

- (v) dados e relatórios da qualidade, que tencionam o estabelecimento de medição, uso e compartilhamento dos dados da qualidade, possibilitando que os colaboradores exerçam ações da qualidade;
- (vi) gestão da qualidade dos fornecedores, que intenta identificar confiabilidade, diminuir a dependência e estimular integração entre os fornecedores envolvidos nos processos produtivos;
- (vii) desenvolvimento de produtos/serviços, que permite a participação de todos os departamentos nos processos de criação, mobilizando o conhecimento dos colaboradores para geração de produtos/serviços munidos de maior qualidade;
- (viii) gestão de processos, que estimula a clareza nas regras dos processos, diminui a dependência de inspeções, utiliza o controle estatístico processual e a automação seletiva, executa a manutenção preventiva, promove a autoinspeção pelo colaborador e possibilita a realização de testes automatizados.

Em complemento, o Quadro 1 reúne as PGQ identificadas por sete estudos sobre avaliação das práticas da qualidade em organizações, publicados entre 1994 e 2010, tendo como base descritiva as oito PGQ apontadas por Saraph et al. (1989). O uso dessa base é justificado por Sarathy (2013, p. 2051), que defende o seguinte estudo como “a mais notável tentativa de desenvolver um instrumento de medição dos fatores críticos da gestão da qualidade”.

Considerando essas oito PGQ, com base em resultados de 18 artigos publicados entre 1995 e 2001, Kaynak (2003) propôs investigar as relações entre as PGQ e identificar os efeitos diretos e indiretos delas em várias dimensões de performance organizacional.

Esse estudo verificou que as PGQ “gestão da qualidade dos fornecedores”, “desenvolvimento de produtos e serviços” e “gestão de processos” possuem efeito direto na performance operacional e identificou que as PGQ “liderança da alta administração”, “treinamento”, “relações com os colaboradores” e “dados e relatórios da qualidade” influenciam diretamente a performance operacional por meio da “gestão da qualidade dos fornecedores”, do “desenvolvimento dos produtos e serviços” e da “gestão de processos”.

Nesse sentido, tomando como base as PGQ que afetam diretamente o desempenho organizacional, Kaynak (2003) propôs o instrumento “Quatro núcleos de práticas da qualidade” para medir os níveis de adoção das PGQ nas organizações. A ferramenta em questão é composta pelos seguintes núcleos das PGQ: (i) dados

e relatórios da gestão da qualidade; (ii) gestão da qualidade dos fornecedores; (iii) desenvolvimento dos produtos e serviços; e (iv) gestão de processos.

Recentemente, esse meio de medição foi abordado por Baird et al. (2011) para analisar o nível de adoção das PGQ em 364 empresas dos mais diversos setores da economia australiana. As 17 indagações que compõem a ferramenta podem ser vistas em detalhe no Apêndice A deste artigo.

Em continuação, é importante ressaltar que o estabelecimento dessas práticas, segundo Bragg (2013), possibilita aos gestores prover diversos benefícios à organização, que perfazem cinco aspectos centrais da GQ: (i) qualidade nos produtos/serviços, que corresponde à conformidade, à confiabilidade, ao desempenho, à durabilidade e aos demais fatores técnicos de produtos/serviços; (ii) qualidade nos relacionamentos, que corresponde à efetivação de relações sólidas e duradouras com os *stakeholders*; (iii) qualidade nos processos, que corresponde ao desempenho, à flexibilidade e à inovação processual; (iv) qualidade nas finanças, que corresponde ao crescimento nas vendas e aos maiores retornos sobre os investimentos; e (v) qualidade nos negócios, que corresponde aos benefícios que promovem satisfação ao cliente, possibilitando o alcance de metas, gerando vantagens competitivas, consolidando a participação no mercado e efetivando estratégias de gestão.

No contexto da qualidade dos negócios, Sousa & Voss (2002) e Nair (2006) confirmam que os benefícios gerados pelas PGQ são de fundamental relevância para a sobrevivência e a competitividade das organizações. Nessa linha de pensamento, Viada-Stenger et al. (2010) e Andrade et al. (2014) ratificam que, para a obtenção de vantagens competitivas permanentes, é imprescindível estabelecer as PGQ. No entanto, tais práticas estão ligadas intrinsecamente a uma CO de suporte, exigindo uma conjuntura complementar de conhecimentos que dê fundamento a isso. De tal modo, os aspectos conceituais da CO serão tratados de forma mais detalhada na próxima seção.

2.2 Cultura Organizacional (CO)

Estruturalmente, as organizações são unidades sociais em que pessoas ou grupo de pessoas se relacionam funcional, produtiva e economicamente para realizar algo (Schein, 1992; Martin, 1994). As configurações internas que regem o padrão comportamental dessas unidades sociais, compartilhadas por seus componentes, são, para Schein (1992), elementos (espaço, costumes, procedimentos etc.) que formam uma CO.

Hofstede (1994) denota um caráter de singularidade da CO, conceituando-a sob um viés psicossocial de padrão coletivo, que distingue os indivíduos de uma organização dos indivíduos de outra organização; ou seja, cada uma é idiossincrática por sua própria cultura.

Quadro 1. Estudos sobre avaliação das PGQ nas organizações.

Práticas de qualidade por Saraph et al. (1989)									
Estudos	Liderança da alta administração	Funções dos dep.	Treinamento	Relação com os colaboradores	Dados e relatórios da qualidade	Gestão da qualidade dos fornecedores	Desenvolvimento de produtos e serviços	Gestão de processos	
Flynn et al. (1994)	Apoio da alta gestão, liderança para qualidade e prêmios para melhoria da qualidade.			Gerenciamento da força de trabalho, seleção de pessoas e trabalho em equipe.	Informação da qualidade, controle de processos e feedback.	Integração com os fornecedores.	Design de produto, qualidade do novo produto e processo de design interfuncional.	Gestão de processos e envolvimento do cliente.	
Black & Porter (1996)	Cultura corporativa da qualidade e gestão estratégica da qualidade.		Treinamento dos empregados.	Gestão de pessoas/ clientes e trabalho em equipe.	Melhoria da qualidade e sistemas de medição.	Parceria com fornecedores.	Interface externa de gestão.	Plano operacional, foco no cliente e partilha da informação.	
Criteria for Performance Excellence (2002)	Liderança e planejamento estratégico.		Foco na gestão de pessoas.	Foco na gestão de pessoas.	Informação e análise.		Gestão de processos.	Gestão de processos e foco no cliente/ mercado.	
Prajogo (2005)	Liderança e planejamento estratégico.		Gestão de pessoas.	Gestão de pessoas.	Informação e análise.		Gestão de processos e qualidade do produto.	Gestão de processos e foco no cliente.	
Fotopoulos & Psomas (2009)	Liderança e planejamento estratégico da qualidade.		Gestão e envolvimento de pessoas.	Gestão e envolvimento de pessoas.	Informação e análise, conhecimento e educação.	Gestão dos fornecedores.	Gestão de processos e ferramentas e técnicas de qualidade.	Gestão de processos, orientação ao cliente e melhoria contínua.	
Talib et al. (2010)	Comprometimento da alta gestão, planejamento estratégico e cultura da qualidade.		Treinamento e educação.	Gestão e envolvimento de pessoas, encorajamento do trabalhador, trabalho em equipe e comunicação.	Informação e análise.	Gestão dos fornecedores.	Melhoria contínua e inovação e design de produto e serviço.	Melhoria contínua e inovação, orientação ao cliente, gestão de processos e sistemas de qualidade.	
Sarathy (2013)	Comprometimento da alta gestão.		Treinamento e educação.	Envolvimento do trabalhador, reconhecimento e prêmios.	<i>Benchmarking</i> .	Gestão da qualidade dos fornecedores.	Melhoria contínua e inovação e qualidade do produto.	Foco no cliente e melhoria contínua.	

Fonte: elaborado pelos autores.

Hofstede (1994, p. 180) justifica que o indivíduo é resultado da socialização inerente ao seu meio; logo, “não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.

Nesse sentido, CO representa um sistema de comportamentos, normas e valores sociais aceitos e partilhados por todos os membros de uma organização (Smircich, 1983; Kotter & Heskett, 1992; Hartmann, 2006; Fleury, 2007).

2.3 Avaliação cultural

Objetivando entender a cultura vigente nas organizações, no sentido de direcioná-la aos preceitos da GQ, faz-se necessário realizar sua avaliação. Para tal fim, a literatura científica traz à tona diversas ferramentas que possibilitam diagnosticar o perfil cultural das empresas.

Para perceber melhor essas ferramentas, Ashkanasy et al. (2000) analisaram 18 métodos de avaliação cultural propostos entre os anos de 1975 e 1992, sendo eles uma amostra representativa da população desses métodos. Por conseguinte, eles verificaram que apenas dois instrumentos proveram validade e confiabilidade em suas avaliações, sendo um deles o proposto por O’Reilly et al. (1991).

Quanto a essa ferramenta, estudos publicados por Cable & Judge (1997), Howard (1998) e Agle & Caldwell (1999) já confirmavam esse método como um dos mais utilizados por acadêmicos. A sua escolha ainda continua em evidência, como pode ser observado em pesquisas recentes desenvolvidas por Densten & Sarros (2012), Marchand et al. (2013) e O’Reilly et al. (2014).

O instrumento em destaque tem o nome de “perfil da cultura organizacional” (do inglês *Organizational Culture Profile*). Sua versão atualizada possui 25 itens, agrupados em seis dimensões culturais: (i) orientação a resultados; (ii) atenção a detalhes; (iii) estabilidade; (iv) trabalho em equipe e respeito pelas pessoas; (v) inovação; e (vi) agressividade.

A primeira dimensão, “orientação a resultados”, refere-se ao quanto a organização estabelece ações que levem ao alcance de metas, desempenho e competitividade. A segunda dimensão, “atenção a detalhes”, é definida como o quanto a organização promove precisão e confiabilidade em seus processos. A terceira dimensão, “estabilidade”, refere-se à capacidade que a organização tem de prover solidez para a execução do planejamento e a permanência da equipe de trabalho. A quarta dimensão, “trabalho em equipe e respeito pelas pessoas”, é percebida como o quanto a organização promove entre seus colaboradores a integração, a igualdade e o respeito. A quinta dimensão, “inovação”, diz respeito ao quanto a organização é receptiva e disposta a implementar

mudanças. A sexta dimensão, “agressividade”, trata de como a organização enfrenta situações conflituosas e controversas, sendo ou não agressivas e previsíveis (O’Reilly et al., 1991).

Ao relacionar a CO com a GQ, Talib et al. (2012) confirmam que uma cultura orientada para a qualidade é pré-requisito para conquista da melhoria contínua. Entretanto, ao realizar essa orientação, exigem-se mudanças culturais profundas. Nesse sentido, Fleury (1993) explica que as organizações são resistentes a solucionar problemas gerenciais, especialmente quando existe a necessidade de modificar sua cultura. Em complemento, Ehlers (2009) ressalta que essa mudança é um processo complexo e duradouro, o qual requer esforços de longo prazo.

Para tanto, Smith (2010) afirma que o passo inicial deve ser dado pelos gestores da organização, uma vez que possuem maior influência sobre o desenvolvimento da CO. Nesse processo, Senge (2008) destaca a importância do gestor qualificado como o condutor central da mudança.

2.4 Cultura da qualidade (CQ)

A CQ é uma CO flexível orientada para a melhoria contínua dos processos (Hildebrandt et al., 1991; Shortell et al., 1995; Welikala & Sohal, 2008) e é caracterizada por estimular o trabalho em equipe, ter uma estrutura simples e flexível, bem como por comprometer-se em satisfazer o cliente (Smith, 1999; Claver et al., 2001; Vanagas, 2005).

Em sua aplicação, a CQ deve ser desenvolvida pela incorporação de elementos intangíveis, como compromisso, valores, rituais e símbolos, e pelo estabelecimento de elementos tangíveis, como as ferramentas e os instrumentos da GQ (Ehlers, 2009). Além disso, a construção de uma CQ é pré-requisito para a obtenção de resultados excelentes na adoção dos sistemas de GQ (Woods, 1996; Buch & Rivers, 2001; Claver et al., 2001; Vanagas, 2005; Welikala & Sohal, 2008; Gimenez-Espin et al., 2013).

Para tanto, Woods (1996) descreve seis valores que, consolidados entre os colaboradores, possibilitam a construção de uma CQ: (i) empresa, fornecedores e clientes estão todos juntos nisso; (ii) não é permitido existir subordinados ou superiores; (iii) abertura a uma comunicação sincera e honesta; (iv) todos têm acesso a todas as informações operacionais; (v) foco nos processos; e (vi) não há sucessos ou fracassos, e sim experiências de aprendizagem.

É importante reconhecer que a CQ permeia nos colaboradores “uma vontade natural de fazer acontecer”, estimulando-os a possuir a iniciativa necessária para a incorporação dos princípios da qualidade em seu dia a dia de trabalho. Essa “vontade natural” por vezes surge pela compreensão do colaborador, via interferência da CQ, de que o seu crescimento profissional depende da ascensão da organização.

2.5 As concessionárias automotivas brasileiras

Segundo dados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave), existem no Brasil cerca de 7,2 mil concessionárias de veículos comerciais leves nacionais e importados, representando 48 montadoras, gerando 391 mil empregos diretos, com receita anual de R\$ 237,8 bilhões, a qual foi responsável por 5,7% do PIB brasileiro em 2011 (Fenabrave, 2012).

Nomeadamente, as concessionárias de veículos são revendedoras autorizadas de uma montadora – pertencente a uma rede de franquias (Fiat, Volkswagen, Ford, Chevrolet etc.) –, cujas funções estão concentradas em quatro serviços fundamentais: (i) vendas de carros novos; (ii) vendas de carros usados; (iii) vendas de peças e acessórios; e (iv) serviço de manutenção/oficina (Crispim et al., 2007; Lima, 2009; Diógenes et al., 2013).

Para Diógenes et al. (2013), o mercado automotivo brasileiro já percebe um consumidor mais exigente. Os mesmos autores explicam que esse novo cliente rigoroso é resultado da evolução de seu poder de compra, principalmente da classe C.

Apesar dos contratemplos vivenciados ultimamente, com as concessionárias enfrentando uma redução nas vendas, as classes A e B continuam comprando carros novos, e as vendas dos seminovos tiveram crescimento de 10,9% entre julho e agosto de 2015 (Via EPTV, 2015). Mesmo percebendo redução nas vendas como uma das piores já enfrentadas pela indústria automotiva brasileira, as montadoras continuam a investir no país, reconhecendo a grandeza do seu mercado interno.

Comprovando esse reconhecimento, Gadelha (2015) confirmou que a General Motors irá empregar R\$ 6,5 bilhões em uma nova linha de produção e que, com os novos investimentos da Hyundai, Chery, Volkswagen, Peugeot, Citroën e Iveco, totaliza-se, somente em 2015, um aporte de R\$ 9 bilhões.

Além da comunicação desses investimentos, confirmou-se em 2014 que, até o ano de 2016, o Brasil terá mais nove novas fábricas automotivas de montadoras, como Audi, BMW, Honda, Hyundai, Jaguar, Land Rover, Jeep, Mercedes-Benz e Nissan, denotando investimentos de R\$ 14 bilhões (Deliberato, 2014).

A respeito do intenso investimento e da concorrência observada na indústria automotiva, Crispim et al. (2007) ratificam que esse crescente fenômeno trouxe a necessidade de uma melhoria nos serviços, altamente exigida pelos clientes e pelas montadoras. De tal modo, Silva et al. (2012) afirmam que a melhoria significa não apenas aumentar a qualidade no relacionamento cliente-montadora, mas também

ter uma GQ em consonância com as demandas de todos os *stakeholders* envolvidos.

2.6 A GQ nas concessionárias automotivas brasileiras

Sabe-se que 80 das 7,2 mil concessionárias automotivas brasileiras possuem uma das certificações da família ISO 9000 como sistema de GQ (Fenabrave, 2012; ABNT, 2014).

Entretanto, a ABNT/CB-25 (ABNT, 2014) esclarece que o número de concessionárias com sistemas de GQ pode ser maior, uma vez que as entidades certificadoras falham em compartilhar suas informações. Além disso, alguns fabricantes automotivos possuem programas próprios de GQ, os quais são difundidos internamente entre suas revendedoras, como é o caso do programa ATC (Atenção Total ao Cliente) da Volkswagen do Brasil (Silva et al., 2012). Nesse sentido, não se tem acesso público exato à informação de quais montadoras e quantas de suas representantes possuem sistemas de GQ.

Fundamentalmente, as empresas preocupam-se em satisfazer o cliente e em implementar práticas da qualidade. No entanto, poucas procuram institucionalizar a qualidade por meio de sistemas gerenciais (Biazzo & Bernardi, 2003; Valls, 2004; Herrmann & Copello, 2014; Silva et al., 2014; Vieira et al., 2014).

Segundo Fraser et al. (2013), panoramas como esse se dão pela falta de equilíbrio no estabelecimento da GQ na indústria automotiva mundial. Para Kristianto et al. (2012), se, por um lado, há fabricantes firmes no desenvolvimento de sistemas de GQ, por outro lado as concessionárias têm sérios problemas em estabelecer níveis de qualidade mais profícuos.

Em complemento, Senge (2008) afirma que programas de melhoria da qualidade devem ser contínuos, em detrimento das mudanças constantes que ocorrem no mercado. Dessa forma, Fabiano (2014, p. 1) ratifica que “a certificação de serviços automotivos é um processo evolutivo e constante. Isso significa dizer que nunca acaba, mesmo porque o que é bom hoje se torna obsoleto amanhã”.

A necessidade contínua de esforços pró-qualidade nas concessionárias automotivas faz com que essa tarefa seja de elevado nível de complexidade. Edvardsson et al. (2010) afirmam que, apesar de as empresas automotivas reconhecerem a importância da qualidade e se comprometerem em desenvolvê-la, não há um esforço claro para efetivação dessa meta.

Para Fraser et al. (2013), esse baixo comprometimento deve-se ao fato de organizações dessa natureza serem, em sua maioria, de pequeno-médio porte, possuindo estilos gerenciais idiossincráticos, muitas vezes resistentes às inovações. Em complemento, Fotopoulos & Psomas (2010) confirmam que organizações desse

porte possuem baixo nível de implementação de sistemas de GQ quando comparadas com as grandes.

Assim, o desafio proeminente em se ter concessionárias brasileiras gerenciadas por meio de sistemas de GQ está resumidamente ligado a três aspectos: (i) comprometimento de gestores com a satisfação do consumidor; (ii) compromisso em mobilizar os colaboradores para alcance das metas da GQ; e (iii) empenho em estabelecer uma gestão de processos orientada para a qualidade (Diógenes et al., 2013; Silva et al., 2014; Vieira et al., 2014).

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Tipo de pesquisa

Desenvolveu-se uma pesquisa de natureza aplicada, conduzida em formato exploratório e delineada por uma abordagem quantitativa. O estudo foi fundamentado por procedimentos técnicos da uma pesquisa bibliográfica e documental, complementada por uma *survey*, com vias a concretizar os objetivos propostos (Malhotra, 2011). A pesquisa do tipo *survey* se caracteriza pela utilização de instrumentos de coleta de dados aplicados diretamente aos participantes da pesquisa, visando mapear elementos – econômicos, sociais, comportamentais etc. – que caracterizam determinada amostra ou população (Forza, 2002).

3.2 Amostra e coleta de dados

Para estabelecer a amostra a ser investigada, buscou-se englobar as concessionárias automotivas brasileiras que possuem sistemas de GQ. A escolha das concessionárias com sistemas de GQ se deu pelo fato de garantir que elas executem práticas da qualidade, ponto esse fundamental para o alcance dos objetivos propostos.

Desse modo, procurou-se uma base de dados de acesso livre pertencente a uma instituição de relevância pública, acadêmica e empresarial, a qual disponibilizasse informações sobre a existência de sistemas de GQ nas concessionárias automotivas brasileiras. Assim, foi selecionada a base de dados do Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-25), o qual atua desde 1992 e tem como objetivo desenvolver normas de sistemas de GQ, garantia da qualidade e de avaliação da conformidade e suas técnicas correlatas. Na área da GQ, o comitê atua na elaboração das normas da família ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, e ISO 19011), implementadas nas organizações por meio de 1.023 organizações certificadoras (ABNT/CB-25, 2014).

Por intermédio da base de dados pública do Comitê, foram identificadas 80 concessionárias automotivas brasileiras com sistema de GQ, todas da família ISO 9000. Essas organizações estão localizadas

em 21 Estados, sendo a maioria delas integrantes de grupos revendedores consolidados no mercado automotivo brasileiro, conforme mostra a Tabela 1.

Determinada a população-alvo, foi enviado por e-mail um questionário on-line de pesquisa para cada uma das 80 concessionárias automotivas preestabelecidas, as quais eram representadas por seus gerentes de qualidade. Com o envio dos questionários, obteve-se uma taxa de resposta de 40%, contando com a participação de 32 concessionários. De tal modo, a taxa de resposta obtida foi considerada satisfatória por ser igual ou superior às taxas de resposta de outros estudos realizados com o mesmo perfil amostral (Terziovski et al., 1997; Choi & Eboch, 1998; Samson & Terziovski, 1999; Terziovski & Samson, 1999; Das et al., 2000; Kaynak, 2003).

Visualizando melhor a amostra utilizada neste estudo, foram quantificados, na Tabela 2, os dados normativos da amostra que indicam o número de participantes do estudo, bem como a relação com o número total de concessionárias certificadas e com o número de concessionárias certificadas por região. É importante ressaltar que foi preservado o anonimato das empresas.

Os dados evidenciados na Tabela 2 mostram que a região Sudeste tem quase a metade das concessionárias participantes do estudo (46,88%). Na sequência, aparecem as regiões Nordeste, Norte e Sul, responsáveis cada uma por 15,63% da totalidade das respostas colhidas.

3.3 Instrumentos

O questionário utilizado na pesquisa foi formatado em duas partes. A primeira parte visou promover a identificação do nível de adoção das práticas da qualidade, de acordo com a metodologia *Four Core TQM Practices*, proposta por Kaynak (2003). A segunda parte visou promover o diagnóstico da CO, de acordo com o instrumento *Organizational Culture Profile*, desenvolvido por O'Reilly et al. (1991). As perguntas do questionário estruturaram-se em itens do tipo autorrelato, com base em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto).

3.4 Procedimentos analíticos

Para a análise dos dados, utilizou-se o *software* Statistical Package for Social Sciences (IBM/SPSS® 22), no qual foram realizadas análises de estatística descritivas de parametrização simples, como frequência percentual (FP) e nível padrão (NP) a um intervalo de confiança de 95%. Para a interpretação dos resultados, a estatística descritiva foi utilizada para indicar a mediana necessária para a descrição percentual dos dados e o cálculo do NP, tendo-se

Tabela 1. Concessionárias automotivas brasileiras com sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000.

Região	Estado	Quantidade	Grupo e ano de fundação
Centro-Oeste (9 concessionárias)	DF	1 (1,25%)	Saga (1972)
	GO	5 (6,25%)	Govesa (1942), Sudoeste (1965) e Maudi (2001)
	MT	1 (1,25%)	Carolina (-)
	MS	2 (2,5%)	Discautol (1968) e Autobel (1997)
Nordeste (10 concessionárias)	BA	4 (5%)	Bremen/Parvi (1980) e Baviera (2003)
	CE	2 (2,5%)	Novo Norte (1998) e Smaff (1998)
	PB	1 (1,25%)	Mais (1990)
	PE	1 (1,25%)	Bremen/Parvi (1980)
	PI	1 (1,25%)	Alemanha (2003)
Norte (8 concessionárias)	RN	1 (1,25%)	Socel (2007)
	AC	1 (1,25%)	Recol (1984)
	AM	1 (1,25%)	Rezende (2008)
	PA	3 (3,75%)	Rodobens (1949) e Grande Belém/GNC (-)
	RO	1 (1,25%)	Cometa (1984)
	RR	1 (1,25%)	Perin (2006)
Sudeste (38 concessionárias)	TO	1 (1,25%)	Formaq (1988)
	MG	5 (6,25%)	Distrive (1959), Carbel/Bonsucesso (1969), Saga (1972), Ouro Minas (1986) e Gamma (-)
	RJ	3 (3,75%)	Eurokraft (1961) e Rodac (1962)
	SP	30 (37,5%)	Caltabiano (1923), Vigorito (1925), Santa Emília (1926), Brasilwagen/HBW (1955), Comasa (1964), Sorana (1968), Germânica (1972), Faria (1974), Veleiro Litoral (1974), Maggi (1976), Dokar (1982), Original/JSL (1984), Ápia (1989), Tempo Veículos (1997), Comeri/Grupo JK (1998), Green Automóveis (2000) e Amazon (2008)
Sul (15 concessionárias)	PR	13 (16,25%)	Servopa (1955), Paranamotor (1961), Auto Braz (1964), Corujão (1967), Autorama (-), Pirâmide (-) e Luson (-)
	RS	2 (2,5%)	Guibacar/Sinosserra (1964) e ANP (1966)

Fonte: elaborado com os dados da pesquisa.

Tabela 2. Detalhamento das concessionárias por região.

Região	Concessionárias certificadas	Participantes no estudo	Participantes em relação ao total de concessionárias certificadas (%)	Participantes em relação às concessionárias por região (%)
Sudeste	38	15	46,88	39,47
Sul	15	5	15,63	33,33
Nordeste	10	5	15,63	50,00
Norte	8	5	15,63	62,50
Centro-Oeste	9	2	6,25	22,22
Total	80	32	100	-

Fonte: elaborado com os dados da pesquisa.

como fundamento analítico a evidência empírica indutiva (Hair et al., 2005; Malhotra, 2011) à luz dos objetivos propostos.

O NP foi utilizado para resumir em um valor (entre -10 e 10) os níveis de adoção das práticas de qualidade em cada fator e o nível de predominância cultural em cada dimensão, possibilitando uma leitura geral dos dados coletados. Assim, para efeito interpretativo, utilizaram-se os valores de NP entre -10 e -7 para “muito baixo”, entre -6 e -2 para “baixo”, entre -1 e 2

para “mediano”, entre 3 e 6 para “alto” e entre 7 e 10 para “muito alto”.

Quanto à adoção das práticas da qualidade, os níveis “muito baixo”, “baixo” e “mediano” foram considerados como “insatisfatório”; o nível “alto”, como “satisfatório”; e o nível “muito alto”, como “ideal”. No que se refere à predominância cultural em cada dimensão, os níveis “muito baixo”, “baixo” e “mediano” foram considerados como “frágil”; o nível “alto”, como “forte”; e o nível “muito alto”,

como “robusto”. O cálculo do NP se deu a partir da equação 1:

$$NP = \frac{[(N1 \times -10) + (N2 \times -5) + (N3 \times 0) + (N4 \times 5) + (N5 \times 10)]}{N(\text{Número de observações})} \quad (1)$$

Em que: N1, N2, N3, N4 e N5 correspondem ao número de concessionárias com nível de adoção/predominância, respectivamente, em “muito baixo”, “baixo”, “mediano”, “alto” e “muito alto” no fator/dimensão avaliado.

Como ponto referencial para apontar a existência ou não de uma CQ nas concessionárias – objetivo deste estudo –, foi utilizada a qualificação mínima de “forte” ou “robusta” em pelo menos uma das quatro dimensões culturais verificadas por Baird et al. (2011), como propícia para a adoção das práticas da qualidade, a saber: orientação a resultados, atenção a detalhes, trabalho em equipe e respeito pelas pessoas, e inovação.

4 Resultados

4.1 Práticas da Gestão da Qualidade total (PGQ)

Em uma visão geral, de acordo com o NP, três dos quatro fatores das práticas da qualidade avaliados, “dados e relatórios da qualidade”, “desenvolvimento dos produtos/serviços” e “gestão de processos”, apontaram NP 6, o que corresponde a um nível alto de adoção das práticas da qualidade. Apenas o fator “gestão da qualidade dos fornecedores” apresentou

NP 2, o que corresponde a um nível mediano de adoção das práticas da qualidade (Tabela 3).

Considerando o resultado mediano exposto, deve-se ressaltar que garantir a “gestão da qualidade dos fornecedores”, requerendo sua participação no desenvolvimento de produtos e serviços, é de fundamental importância para o estabelecimento da qualidade. Essa integração permite a redução de custos e desperdícios e, conseqüentemente, leva à melhoria do desempenho organizacional (Krajewski & Ritzman, 2001; Mokhtar & Yussof, 2010).

4.2 Cultura da Qualidade (CQ)

Em uma percepção geral, de acordo com o NP, duas das seis dimensões culturais diagnosticadas predominaram em nível muito alto (NP entre 7 e 10) no perfil cultural das concessionárias: “orientação a resultados” (NP 7) e “atenção a detalhes” (NP 7). As demais, “estabilidade”, “trabalho em equipe e respeito pelas pessoas”, “inovação” e “agressividade”, predominaram em nível alto (NP entre 5 e 6), como pode ser visualizado na Tabela 4.

Hietschold et al. (2014), em sua pesquisa, a qual teve como objetivo levantar os pontos críticos para o sucesso na implementação dos sistemas de GQ, identificaram que os fatores “trabalho em equipe”, “reconhecimento”, “gestão de pessoas” e “inovação” estavam posicionados entre os mais citados pela literatura. Assim, os resultados apresentados nesta seleção possuem uma margem significativa de melhoria, uma vez que eles tiveram um NP 5 em 10 máximos.

Tabela 3. Resumo por fator dos níveis de adoção das práticas da qualidade.

Fatores	Níveis					NP
	N1	N2	N3	N4	N5	
1. Dados e relatórios da GQ	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	24 (75%)	8 (25%)	6
2. Gestão da qualidade dos fornecedores	0 (0%)	3 (9,38%)	13 (40,63%)	14 (43,75%)	2 (6,25)	2
3. Desenvolvimento dos produtos e serviços	0 (0%)	1 (3,13%)	3 (9,38%)	15 (46,88%)	13 (40,63%)	6
4. Gestão de processos	0 (3,13%)	0 (0%)	4 (12,50%)	15 (46,88%)	13 (40,63%)	6
					NP Médio	5

Fonte: elaborado com os dados da pesquisa.

Tabela 4. Níveis de predominância das dimensões culturais.

Dimensões culturais	Níveis					NP
	N1	N2	N3	N4	N5	
1. Orientação a resultados	1 (3,13%)	0 (0%)	2 (6,25%)	10 (31,25%)	19 (59,38%)	7
2. Atenção a detalhes	0 (0%)	1 (3,13%)	1 (3,13%)	13 (40,63%)	17 (53,13%)	7
3. Estabilidade	1 (3,13%)	3 (9,38%)	1 (3,13%)	12 (37,50%)	15 (46,88%)	6
4. Trabalho em equipe e respeito pelas pessoas	0 (0%)	2 (6,25%)	5 (15,63%)	15 (46,88%)	10 (31,25%)	5
5. Inovação	0 (0%)	3 (9,38%)	4 (12,50%)	15 (46,88%)	10 (31,25%)	5
6. Agressividade	2 (6,25%)	0 (0%)	6 (18,75%)	15 (46,88%)	9 (28,13%)	5
					NP Médio	5.8

Fonte: elaborado com os dados da pesquisa.

Além disso, os altos NP identificados nos fatores culturais “estabilidade” e “agressividade” podem influenciar no desenvolvimento dos demais, uma vez que, para Das et al. (2000) e Kumar et al. (2011), a orientação para resultados via processos inovadores são estimulados em um ambiente de equipe. Esses resultados quase sempre são dependentes de mudanças nos padrões processuais vigentes e da participação colaborativa dos trabalhadores nas tomadas de decisões (Claver et al., 2001; Valmohammadi, 2011). Desse modo, a ser discutido na seção a seguir, aplicar essas mudanças implica contestar totalmente a essência do constructo cultural “agressividade” e parcialmente do constructo “estabilidade”, sugeridos por O’Reilly et al. (1991).

5 Discussão

5.1 Práticas da Gestão da Qualidade (PGQ)

Quanto à prática “dados e relatórios da qualidade”, satisfatoriamente atendida pela maioria das concessionárias abordadas por este estudo, Hietschold et al. (2014) afirmam que seu desenvolvimento se configura como ponto estrutural da GQ, uma vez que as organizações não conseguem avaliar adequadamente a qualidade de seus produtos e serviços se os processos executados não forem registrados e avaliados antes e depois das ações de melhoria praticadas (Jayaram et al., 2010). Além disso, as informações contidas nesses relatórios são imprescindíveis para tomar decisões assertivas na integração com os fornecedores, no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na gestão dos processos (Lakhali et al., 2006). Tendo essas considerações em conta, se for não registrado e avaliado todo o processo de inspeção final e de revisão periódica de cada unidade vendida pela concessionária, como será possível identificar situações de não conformidade que, por vezes, só conseguem ser verificadas durante o uso? Nesse caso, o quanto antes esses problemas forem detectados e as ações de *recall* iniciadas, menores serão os custos gerados pela não qualidade verificada. Para ter uma noção do tamanho do problema, o PROCON-SP, entre janeiro a julho de 2015, identificou 70 chamadas de *recall*, levando 1.847.524 unidades de veículos às concessionárias brasileiras para correção de avarias, sendo sua maioria em pontos críticos de segurança, como injeção eletrônica e airbags (G1, 2015). Nesse sentido, é importante ratificar que situações como essas podem ser mitigadas por meio de uma eficiente GQ baseada em uma confiável fonte de dados, contendo atualizadas informações providas pela montadora (processo de montagem e testes), pelo fornecedor (fabricação dos componentes), pelo cliente (uso do produto) e, principalmente, pela concessionária (processo de revisão).

No que diz respeito à prática “gestão da qualidade dos fornecedores”, insatisfatoriamente atendida pela maioria das concessionárias abordadas por este estudo, segundo Zhang et al. (2000), ela um ponto essencial na GQ pelo fato de muitas vezes o insumo fornecido ser a causa da não qualidade dos produtos e serviços. Desse modo, procurando garantir insumos com qualidade, torna-se necessário que as empresas estabeleçam relações cooperativas estáveis de longo prazo com seus fornecedores, procurando selecionar parceiros com base em critérios que não sejam somente os custos, mas também confiabilidade e rapidez na entrega, agilidade na comunicação e suporte técnico (Vanalle & Salles, 2011). Nesse contexto, uma problemática vivenciada pelas concessionárias, para a qual uma eficiente gestão dos fornecedores pode enquadrar-se como solução, é a questão da reposição de peças. Sabe-se que a falta de autopeças encabeça rankings de reclamações (Rezende, 2013), levando os clientes a ficar sem carros por até 90 dias (Estadão, 2011). Em consequência disso, ao exigir o cumprimento da garantia, por vezes o consumidor aciona a justiça solicitando o reembolso de danos materiais, como os gastos com táxis, aluguel de veículos, entre outras perdas ocasionadas pela ausência de seu instrumento de trabalho (o carro). Ações como essas geram custos da não qualidade, além de denegrir a imagem da concessionária.

No que se refere à prática “desenvolvimento dos produtos e serviços”, satisfatoriamente atendida pela maioria das concessionárias abordadas por este estudo, Handfield et al. (1999) explicam que a principal função dessa prática na GQ é inserir qualidade aos produtos e serviços. Essa inclusão acontece por meio de equipes multifuncionais capazes de simplificar os processos de fabricação, reduzindo e padronizando os componentes construtivos dessa atividade (Chase et al., 2001). No ambiente vivenciado pelas concessionárias, um processo que deve ser planejado e executado de forma eficaz é a inspeção final dos veículos antes da venda. Por vezes, na fabricação ou no transporte, os carros chegam às concessionárias apresentando defeitos. Para precaver situações como essa, cabe à concessionária certificar-se da conformidade final do produto. Desse modo, um processo de revisão minucioso deve ser executado em sincronia com prazo de entrega prometido ao cliente. Como exemplo fático dessa problemática, Triginelli & Monegato (2011) compartilharam o caso de um consumidor que identificou 12 defeitos depois de utilizar por dois dias o veículo zero km adquirido. É importante advertir que casos como esses, se não forem solucionados rapidamente, fazem com que a imagem do veículo, da marca e da concessionária seja associada a produtos e serviços de péssima qualidade. Vale destacar que, com o advento das redes sociais, essa má qualificação ganha rapidamente grande alcance público.

Quanto à prática “gestão de processos”, satisfatoriamente atendida pela maioria das concessionárias abordadas por este estudo, Zhang et al. (2000) ratificam que as organizações, a fim de conseguir uma melhor qualidade de seus produtos e serviços, devem avaliar e melhorar continuamente seus processos. É importante ressaltar que as concessionárias, ao gerenciar seus processos, devem sempre almejar prover satisfação aos seus clientes. Para Das et al. (2000), essa capacidade está atrelada à habilidade que a organização tem em responder rapidamente às mudanças das preferências de consumo das pessoas. No atual contexto automotivo, segundo Brodbeck (2014), as preferências atuais do cliente brasileiro levam em conta a opção por veículos com mais itens de série, fazendo a versão básica perder popularidade. Apesar disso, os novos carros equipados com mais itens, por exemplo, direção elétrica, ar-condicionado digital, sistema de som, navegação e sensor de estacionamento, fazem seus processos de fabricação serem mais complexos. Essa complexidade chega até a concessionária, requerendo rápida adaptação dos processos de inspeção final e revisão desses “novos carros”.

5.2 Cultura da Qualidade (CQ)

A CO diagnosticada na maioria das concessionárias abordadas por este estudo demonstrou possuir um perfil caracterizado prioritariamente por fatores, como “orientação a resultados” e “atenção a detalhes”.

Inicialmente, a respeito do fator “orientação a resultados”, Welikala & Sohal (2008) afirmam que, quando a alta administração incentiva seus funcionários a cumprir metas, estimulando sua proatividade, consegue-se preponderância na aplicação GQ. Nesse sentido, é importante que a equipe da alta gestão perceba que ações estruturais, como a implantação e o desenvolvimento dos sistemas de GQ, mesmo que sugeridas pelos colaboradores e/ou montadora, devem ser lideradas por ela, uma vez detentora do controle do negócio.

Já em consideração ao fator “atenção a detalhes”, uma cultura desenvolvida nesse ponto configura-se como estritamente necessária, por entender que a destreza em executar atividades operacionais e gerenciais é de fundamental importância para a consolidação de uma GQ bem-sucedida. Em complemento, quando a concessionária exige que seus funcionários sejam precisos ao executar suas atividades, precisão essa que é base conceitual do fator cultural em destaque, diminui-se a chance, por exemplo, de um vendedor não comunicar à oficina corretamente qual o kit de acessórios a ser instalado no carro vendido, de um mecânico falhar na identificação e na reparação de um componente de segurança. Nesse contexto, a “atenção a detalhes” procura reduzir a falha humana,

garantindo satisfação e, principalmente, segurança ao cliente ao conduzir seu veículo.

Entre os demais constructos culturais avaliados por este estudo, somados aos dois fatores já discutidos, “trabalho em equipe e respeito pelas pessoas” e “inovação” são considerados favoráveis, e “estabilidade” e “agressividade”, considerados desfavoráveis à adoção da GQ (Baird et al., 2011).

Quanto ao fator “trabalho em equipe e respeito pelas pessoas”, ponderado como favorável à GQ, Vouzas & Psychogios (2007) e Welikala & Sohal (2008) confirmam que os funcionários, quando trabalham em equipe, compartilhando informações e criando confiança mútua, tornam-se capazes de solucionar problemas rapidamente. Em complemento, Zhang et al. (2000) ratificam que a formação dessas equipes somente é alcançada quando a organização promove igualdade a seus colaboradores. Por exemplo, um cliente encontra-se na concessionária reclamando da reincidência de uma avaria logo após término da revisão; como o consultor pode sugerir rapidamente uma nova entrada desse carro na oficina se o sistema de agendamento não indica horários próximos disponíveis? A solução está na efetivação do trabalho em equipe, que faz o consultor contatar imediatamente o mecânico a fim de verificar a existência de tempos livres em sua agenda. Nesse caso, ressalta-se que nem sempre os sistemas de informação possuem capacidade de prever o tempo real necessário para a finalização de uma atividade desse gênero, muito em razão de particularidades adquiridas com o uso do carro.

Em relação ao fator “inovação”, nomeado como favorável à GQ, Das et al. (2000) apontam que ele é um agente relevante na condução de processos de mudanças inerentes ao desempenho operacional. Por exemplo, se a concessionária precisar melhorar sua gestão de estoques garantindo suprimento imediato à oficina, como pensar, a não ser mediante a inovação, em novos meios de otimizar seus inventários a fim de agilizar a expedição do pedido ao fornecedor? Em situações como essa, a concessionária deve procurar ser receptiva em implementar processos inovadores, requisitando para tal a colaboração de todos os seus parceiros.

A respeito do fator “estabilidade”, nomeado como desfavorável à GQ, questiona-se: em meio a um processo de inovação, de mudanças de procedimentos e rotinas de trabalho, até que ponto um padrão estável na forma de gerir pode influenciar no sucesso dessa ação? Por exemplo, é indiscutível que a concessionária se mostre flexível ao modificar suas formas de relacionamento com o cliente a fim de atender às suas novas expectativas. Entretanto, não seria preciso mostrar estabilidade ao consolidar esses novos procedimentos? Não estaria a concessionária estimulando o trabalho em equipe quando procura

reter e desenvolver seus funcionários? Refletindo sobre esses questionamentos, será mesmo que o fator “estabilidade” não tem poder de favorecer a GQ?

No que se refere ao fator “agressividade”, considerado desfavorável à GQ, visualiza-se que, quando a organização é imponente e previsível ao tomar suas decisões, ela está interferindo diretamente na forma colaborativa de pontos fundamentais da GQ, como o trabalho em equipe e a inovação (Rahman & Bullock, 2005). Por exemplo, se uma concessionária não consegue dialogar abertamente com seus funcionários a respeito da motivação que eles possuem em representar a empresa, como será possível estimular o alcance das novas metas promovidas pela implantação da GQ? Vale lembrar que as metas de qualidade são exigidas pelas montadoras como pré-requisito fundamental para a representação da marca.

6 Considerações finais

O objetivo central deste estudo foi identificar o nível de adoção das PGQ e verificar se a CO das concessionárias automotivas brasileiras são orientadas para a qualidade.

De tal modo, os resultados evidenciaram que as empresas investigadas possuem níveis satisfatórios de adoção das práticas, bem como uma cultura parcialmente orientada para a qualidade. Os resultados contribuem para corroborar a teoria revisada, uma vez que os NPs médio de adoção das PGQ e a predominância de CO mostraram proximidade. Assim, ratifica-se que, quanto mais orientada for a CO para os preceitos da qualidade, maiores poderão ser os níveis de adoção das PGQ.

Tomando como base a CO diagnosticada, tendo como objetivo melhorar o desenvolvimento das PGQ das concessionárias participantes do estudo, especialmente quanto à “gestão da qualidade dos fornecedores”, faz necessário prementemente que a característica cultural “agressividade” seja mitigada, permitindo promover o trabalho colaborativo e estabelecer processos inovadores. Em complemento, é importante ressaltar que os fatores culturais “trabalho em equipe” e “inovação” possuem ampla margem de melhoria, sendo eles críticos para o alcance das metas propostas pelos sistemas de gestão da qualidade. Por fim, os demais fatores culturais favoráveis à qualidade, como é o caso da “orientação a resultados” e “atenção a detalhes”, apesar de apresentarem predominância muito alta, ainda estão no primeiro nível dessa qualificação, configurando ainda uma margem significativa de melhoria.

Essas recomendações de melhoria se fazem necessárias em um atual contexto vivenciado pelas concessionárias, pois sua demanda registra diminuição, e a competitividade já acirrada tende a crescer, dado

o maior poder de barganha dos clientes e a contínua expansão da produção.

Como exposto, essa expansão é reflexo do otimismo das montadoras que continuam a investir no país, por acreditarem na rápida recuperação do mercado. Entretanto, se o mercado não reagir? Com certeza, haverá pátios cheios, preços reduzidos e ainda maior poder de barganha do cliente, que, conseqüentemente, optará por aquela marca/concessionária que consiga prover produtos e serviços com melhores diferenciais.

Portanto, existe melhor diferencial a um produto/serviço do que a qualidade? Acreditando que não, as concessionárias devem estar preparadas para enfrentar, em curto prazo, a crise e, em médio e longo prazo, restabelecer a prosperidade nas vendas.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que, por meio de verbas financeiras fornecidas pelo programa REUNI (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), possibilitou o desenvolvimento deste estudo. Além disso, os autores saúdam os revisores pela avaliação realizada, a qual foi crucial para a melhoria deste trabalho.

Referências

- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business. *Business & Society*, 38(3), 326-387. <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800305>.
- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 64-77. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000200005>.
- Andrade, D. V. P., Queiroz, J. V., Queiroz, F. C. B. P., Souza, G. H. S., Lima, N. C., & Diógenes, J. R. F. (2014). Importance of total quality management systems for managers of Brazilian Universities. *The New Educational Review*, 37(3), 140-149.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage, London.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, & Comitê Brasileiro da Qualidade – CB-25. (2014). *Empresas certificadas ISO 9000*. Recuperado em 15 de janeiro de 2014, de <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000>
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA. (2012). *Anuário da indústria automobilística brasileira*. Recuperado em 29 de janeiro de 2014, de <http://www.anfavea.com.br/anuario.html>
- Baird, K., Hu, J. K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International*

- Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111144850>.
- Biazzo, S., & Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. *Business Process Management Journal*, 9(2), 149-169. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150310468371>.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x>.
- Bragg, S. (2013). *What are the benefits of total quality management (TQM)?* Recuperado em 09 de janeiro de 2015, de <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-are-the-benefits-of-total-quality-management-tqm.html>
- Brodbeck, P. (2014). *Carros populares perdem espaço na preferência dos consumidores*. Recuperado em 09 de janeiro de 2015, de <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/carros-populares-perdem-espaço-na-preferencia-dos-consumidores-echwpsz4lont62gn3lyqj466m>
- Buch, K., & Rivers, D. (2001). TQM: the role of leadership and culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 365-371. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110410080>.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *The Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>. PMID:9378683.
- Calmon, F. (2015). *Mercado brasileiro de carros só voltará a crescer em 2017*. Recuperado em 20 de agosto de 2015, de <http://carros.uol.com.br/colunas/alta-roda/2015/04/07/mercado-brasileiro-de-carros-so-voltara-a-crescer-em-2017.htm>
- Chapman, R. L., Clarke, P., & Sloan, T. (1991). TQM in continuous-process manufacturing: Dow-Corning (Australia) Pty Ltd. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(5), 77-90. <http://dx.doi.org/10.1108/eb002921>.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2001). *Operations management for competitive advantage* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Choi, T. Y., & Eboch, K. (1998). The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1), 59-75. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00031-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00031-X).
- Claver, E., Gascó, J., Llopis, J., & González, R. (2001). The strategic process of a cultural change to implement total quality management: a case study. *Total Quality Management*, 12(4), 469-482. <http://dx.doi.org/10.1080/09544120124566>.
- Crispim, S. F., Baptista, J. A. A., Lima, M. A., Lopes, M. S., & Medina, R. M. (2007). *Concessionárias de veículos: Estratégia de agregação de valor por meio de serviços*. In *Anais dos Seminários em Administração - SemeAd*. São Paulo: FEA-USP.
- Criteria for Performance Excellence. (2002). *Baldrige national quality program*. Gaithersburg: Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, Technology Administration.
- Das, A., Handfield, R. B., Calantone, R. J., & Ghosh, S. (2000). A contingent view of quality management: The impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649-690. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00938.x>.
- Deliberato, A. (2014). *Brasil terá 10 novas fábricas de carro e R\$ 14 bilhões investidos até 2016*. Recuperado em 06 de novembro de 2014, de <http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2014/08/29/brasil-tera-10-novas-fabricas-de-carro-e-r-14-bilhoes-investidos-ate-2016.htm>
- Densten, I. L., & Sarros, J. C. (2012). The impact of organizational culture and social desirability on Australian CEO leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(4), 342-368. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731211229296>.
- Diógenes, J. R. F., Souza, K. C., Queiroz, F. C. B. P., Queiroz, J. V., & Hékis, H. R. (2013). Adoção as práticas de qualidade pelas concessionárias automotivas situadas em Natal/RN. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 1(1), 59-72.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, L. (2010). Improving the prerequisites for customer satisfaction and performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 239-258. <http://dx.doi.org/10.1108/17566691011057384>.
- Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343-363. <http://dx.doi.org/10.1108/09684880910992322>.
- Estadão. (2011). *Autopeças estão em falta no mercado*. Recuperado em 20 Ago. 2015, de <http://www.estadao.com.br/blogs/jt-seu-bolso/2011/02/06/autopecas-estao-em-falta-no-mercado>
- Fabiano, S. R. (2014). *Certificação: qualidade e produtividade andam juntos*. Recuperado em 04 de outubro de 2014, de http://www.iqa.org.br/publico/noticia.php?codigo=4842&cod_menu=4842
- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – Fenabrave. (2012). *Anuário 2012: o desempenho da distribuição automotiva no Brasil*. Recuperado em 04 de outubro de 2014, de <http://www3.fenabrave.org.br>
- Fleury, M. T. L. (1993). Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 26-35. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000200004>.
- Fleury, M. T. L. (2007). *O desvendado a cultura de uma organização: uma discussão metodológica* (2. ed.). São Paulo: Atlas.

- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8).
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210414310>.
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “Soft” and “Hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910928798>.
- Fotopoulos, C., & Psomas, E. (2010). The structural relationship between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731011072874>.
- Fraser, K., Tseng, B., & Hvolby, H. (2013). TQM in new car dealerships: a study from the firms’ perspective. *The TQM Journal*, 25(1), 5-17. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731311286397>.
- G1. (2015). *Número de veículos em recall aumenta 130% em 2015, diz Procon*. Recuperado em 20 de agosto de 2015, de <http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/07/numero-de-veiculos-em-recall-aumenta-130-em-2015-diz-procon-sp.html>
- Gadelha, I. (2015). *Mesmo na crise, montadoras têm R\$ 9 bi em investimentos*. Recuperado em 20 de agosto de 2015, de <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/mesmo-com-crise-montadoras-ja-anunciaram-r-9-bi-em-investimentos>
- Gallea, D., & Ghobadian, A. (2004). An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1043-1067. <http://dx.doi.org/10.1080/1478336042000255497>.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. P. M. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 34-59. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000300004>.
- Green, T. J. (2002). TQM and organizational culture: how do they link? *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 141-157. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2012.647847>.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Handfield, R., Jayaram, J., & Ghosh, S. (1999). An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance. *International Journal of Production Research*, 37(6), 1403-1426. <http://dx.doi.org/10.1080/002075499191328>.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovation in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172. <http://dx.doi.org/10.1108/14714170610710712>.
- Herrmann, J. R., & Copello, J. C. Jr. (2014). Sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008: uma estratégia de gestão para as organizações contábeis do RS. *Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis*, 5, 1-28.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.918288>.
- Hildebrandt, S., Kristensen, K., Kanji, G., & Dahlgaard, J. J. (1991). Quality culture and TQM. *Total Quality Management*, 2(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1080/09544129100000001>.
- Hofstede, G. (1994). *Culture and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028886>.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1).
- Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, tqm duration, unionization, and industry context on tqm implementation – a focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345-356. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.009>.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4).
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2001). *Operations management strategy and analysis* (6th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kristianto, Y., Ajmal, M., & Sandhu, M. (2012). Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction. *The TQM Journal*, 24(1), 29-46. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731211191203>.
- Kumar, R., Garg, D., & Garg, T. K. (2011). TQM Success Factors in North Indian Manufacturing and Service Industries. *The TQM Journal*, 23(1), 36-46. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731111097470>.

- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610672461>.
- Lima, M. A. (2009). *Contribuição para a compreensão do modelo de operação das concessionárias de veículos no Brasil e da utilização do F&I – finance and insurance: Um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias fiat* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (3. ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marchand, A., Haines, V. Y. 3rd, & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443. <http://dx.doi.org/10.1186/1471-2458-13-443>. PMID:23642223.
- Martin, J. (1994). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mokhtar, S. S. M., & Yussof, R. Z. (2010). The influence of top management commitment, process quality management and quality design on new product performance: A case of Malaysian manufacturers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 291-300. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360903553198>.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.005>.
- O'Reilly, C. A. 3rd, Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114550713>.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oliveira, Á. F., & Gomide, S. Jr. (2009). Inventário de cultura organizacional: Adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 9(2), 8-21.
- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 217-228. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230510601378>.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>.
- Reeves, C., & Bednar, D. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1994.9412271805>.
- Rezende, J. (2013). *Falta de autopeças encabeça ranking de reclamação em MG*. Recuperado em 20 de agosto de 2015, de <http://www.otempo.com.br/capa/economia/falta-de-autope%C3%A7as-encabe%C3%A7a-ranking-de-reclama%C3%A7%C3%A3o-em-mg-1.714014>
- Samson, D., & Terziowski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1).
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>.
- Sarathy, P. S. (2013). TQM practice in real-estate industry using AHP. *Quality & Quantity*, 47(4), 2049-2063. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-011-9641-8>.
- Schein, E. (1992). *Organization culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, P. M. (2008). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (23. ed.). Rio de Janeiro: Best Seller.
- Shortell, S. M., O'Brien, J. L., Carman, J. M., Foster, R. W., Hughes, E. F., Boerstler, H., & O'Connor, E. J. (1995). Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. *Health Services Research*, 30(2), 377-401. PMID:7782222.
- Silva, M. T. Jr., Diógenes, J. R. F., Queiroz, F. C. B. P., & Queiroz, J. V. (2014). Utilização da ISO 9001: um survey nas empresas situadas no Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. In *Anais do Encontro Nacional da Anpad - ENANPAD*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Silva, R. S., Lima, M. S. N., Neto, G. K. S., Santos, T. S., & Farias, A. P. S. (2012). Programa de atenção total ao cliente: um estudo de caso numa concessionária localizada no interior de Pernambuco. In *Anais Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*. Resende: SEGET.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <http://dx.doi.org/10.2307/2392246>.
- Smith, J. L. (2010). Face of quality: leading the quality culture. *Quality Magazine*, november.
- Smith, M. (1999). *Management accounting for competitive advantage*. Pyrmont: Law Book Co Ltd.

- Sousa, R., & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 21(1), 1-18.
- Talib, F. (2013). An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1-20.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2012). Total quality management in service sector: a literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259-301. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBIR.2012.046628>.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organisational performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 226-237.
- Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification: Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15(1), 1-18. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00103-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00103-9).
- Triginelli, P., & Monegato, M. (2011). *Jovem compra carro usado e em dois dias encontra 12 problemas*. Recuperado em 01 de setembro de 2015, de <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2011/08/jovem-compra-carro-usado-e-em-dois-dias-encontra-12-problemas.html>
- Valls, V. M. (2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Ciência da Informação*, 33(2), 172-178. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200018>.
- Valmohammadi, C. (2011). The Impact of TQM Implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, 23(5), 496-509. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731111157608>.
- Valor Econômico (2013). *Brasil segue como quarto maior mercado automotivo do mundo*. Recuperado em 10 de janeiro de 2014, de <http://economia.uol.com.br/noticias/valor-online/2013/09/16/brasil-segue-como-quarto-maior-mercado-automotivo-do-mundo.htm>
- Vanagas, P. (2005). Management of rural business. *Rural Development*, 89-91.
- Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237-250. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200002>.
- Via EPTV (2015). *Setor de automóveis sofre com a crise, mas já há sinais de reação, diz Anfavea*. Recuperado em 12 de agosto de 2015, de http://www.viaeptv.com/noticias/noticias_internaNOT.aspx?idnoticia=1089925
- Viada-Stenger, M. C., Balbastre-Benavent, F., & Redondo-Cano, A. M. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard: The case of hotel sector. *Service Business*, 4(3-4), 177-196. <http://dx.doi.org/10.1007/s11628-009-0087-1>.
- Vieira, A., Caraschi, J. C., & Prates, G. A. (2014). ISO 9001 certified implementation in a cardboard company: Internal and external impacts evaluation. *Brazilian Journal of Biosystems Engineering*, 8(3), 263-270.
- Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780710720844>.
- Welikala, D., & Sohal, A. (2008). Total quality management and employees' involvement: A case study of an Australian organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 627-642. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360802024440>.
- Woods, J. A. (1996). *The six values of quality culture: building a culture to develop committed employees, delighted customers, and continuous improvement*. Wisconsin: CWL Publishing Enterprises Madison.
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710010315247>.

Apêndice A. Instrumento de coleta.

Avalie o seu grau de concordância com os itens a seguir. Adote a escala de 1 a 5, em que 1 é a avaliação mais negativa, e 5, a mais positiva.

I - Adoção das Práticas da Gestão da Qualidade (*Four core TQM Practices*)*Dados e Relatórios da GQ*

»Os relatórios da gestão da qualidade gerados mostra/detalha os erros, os defeitos e as falhas encontrados nos produtos/serviços comercializados?

»Os relatórios da gestão da qualidade são oportunos?

»Os relatórios da gestão da qualidade são precisos e confiáveis?

»Os relatórios da qualidade são utilizados para gerenciar a qualidade na concessionária?

Gestão da Qualidade dos Fornecedores

»O relacionamento entre a concessionária e os seus fornecedores acontece de forma duradoura e permanente?

»Após implementação do sistema de qualidade, existiu uma redução na quantidade de fornecedores?

»Na seleção de fornecedores, a qualidade dos seus produtos/serviços é levada mais em conta do que outros fatores, como preço ou rapidez na entrega?

»A concessionária procura minuciosamente avaliar, pontuar e classificar seus fornecedores?

»Os fornecedores participam do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços comercializados pela concessionária?

Desenvolvimento dos Produtos e Serviços

»A concessionária inspeciona/avalia seus produtos/serviços antes de eles serem comercializados?

»Os setores envolvidos na inspeção/avaliação dos produtos e no planejamento/melhoria dos serviços são coordenados pela gerência da concessionária?

»A qualidade dos produtos/serviços depende dos custos de produção ou das metas programadas?

»A facilidade em produzir novos produtos/implementar novos serviços é levada em conta quando planejados?

Gestão de Processos

»O processo de inspeção dos produtos e o acompanhamento dos serviços prestados aos clientes são realizados de forma automatizada/computadorizada?

»A programação da execução dos serviços e a distribuição das atividades aos funcionários são estáveis, ou seja, são dificilmente modificadas?

»A execução dos serviços prestados pela concessionária possui controle automatizado/computadorizado?

»Os processos de trabalho são planejados com o objetivo de minimizar o surgimento de erros/falhas quando executados pelos funcionários?

II – Cultura Organizacional (*OCP Instrument – Organizational Culture Profile*)*Orientação a resultados*

»A concessionária estimula a competitividade entre seus funcionários, fazendo com que eles produzam mais do que os funcionários da concorrência?

»A concessionária busca sempre obter sucesso em suas metas?

»A concessionária estimula que seus funcionários analisem situações antes de tomar decisões?

»A concessionária transmite a todos alta expectativa em alcançar seus objetivos/metast com resultados expressivos?

»A concessionária sempre orienta seus funcionários para que eles cumpram seus resultados/metast?

»A concessionária incentiva a proatividade de seus funcionários?

Atenção a detalhes

»A concessionária exige que seus funcionários possuam atenção aos detalhes ao executar suas atividades?

»A concessionária exige que seus funcionários sejam precisos ao executar suas atividades?

»A concessionária orienta seus funcionários por meio de regras claras e objetivas?

Estabilidade

- »A concessionária demonstra ter um padrão (estabilidade) no planejamento/desenvolvimento de suas ações?
- »A concessionária transmite segurança/confiança aos seus funcionários quanto à manutenção de seus empregos?

Trabalho em equipe e respeito pelas pessoas

- »A concessionária promove igualdade, honestidade e justiça no planejamento/desenvolvimento de suas ações?
- »A concessionária respeita os direitos individuais de seus funcionários?
- »A concessionária é tolerante/paciente em situações de falhas/erros/equívocos de seus funcionários?
- »A concessionária procura ser socialmente responsável com seus funcionários?
- »A concessionária procura orientar as pessoas, promovendo desenvolvimento/satisfação aos seus funcionários?
- »A concessionária incentiva o trabalho em equipe entre seus funcionários?
- »A concessionária estimula a cooperação no ambiente de trabalho?

Inovação

- »A concessionária é aberta à inovação, sendo receptiva em captar e aplicar novos processos de trabalho?
- »A concessionária evita constranger/intimidar/limitar ações dos seus funcionários mediante a aplicação de regras em excesso?
- »A concessionária procura ser rápida em perceber e incorporar vantagens fornecidas por oportunidades (de diversas naturezas) que possuam capacidade de melhorar seus processos?
- »A concessionária procura sempre incorporar inovações em seus processos de trabalho?
- »A concessionária compreende/assume/enfrenta os riscos existentes nos processos de inovação?

Agressividade

- »A concessionária é agressiva/imponente ao tomar suas decisões?
- »A concessionária é previsível quando toma decisões?