

Escola de Administração Mauá - ADM 340

Prof. Clovis E. Hegedus - 02/2003

Cap. 1 – Qualidade: uma visão geral

1.1 – PORQUE A QUALIDADE É IMPORTANTE

Com o aumento vertiginoso dos volumes produzidos desde o início do século XX, com a conseqüente integração de milhões de pessoas ao mercado de consumo, em um ciclo de realimentação positiva, onde mais consumidores significam mais consumo, mais emprego, portanto mais empresas, mais trabalho, mais consumidores etc.

Em 2000 o total de transações comerciais de mercadorias atingiu US\$ 6,2 trilhões mais US\$ 1,4 trilhões em exportações de serviços (WTO, 2001) o que demonstra a grande integração entre os diversos países e continentes.

Um dos motivos para esse fantástico volume de trocas é o crescente aumento de opções oferecidas ao consumidor, que é cada vez mais assediado por novos e diferentes produtos, permitindo comparações e refinando seu grau de exigência e que possibilitou que a qualidade se tornasse condição básica na decisão de compra.

Obviamente as empresas foram obrigadas a criar mecanismos e políticas que permitissem satisfazer melhor seus clientes¹ sob pena de perderem partes de seu mercado (*market share*).

Apesar de grande parte das propostas básicas que dão suporte aos conceitos atuais da qualidade estarem baseadas em teóricos americanos da primeira metade do século XX, estas propostas somente se transformaram em instrumentos de intensa competitividade após 1960, principalmente função do Japão que alicerçou sua estratégia em alguns pilares, entre eles a qualidade.

Atualmente, no início do século XXI, percebe-se que o conceito qualidade se expandiu, pois se há 50 anos atrás era principalmente vista como atendimento as especificações, hoje ela deve ser compreendida como o oferecimento de valor aos clientes, isto é, atendimento das mais diversas necessidades destes clientes.

¹ Durante o curso, sempre que possam ocorrer dúvidas, será utilizado o termo consumidor como o indivíduo (seja pessoa física ou jurídica) que adquire um item (produto ou serviço) qualquer e não é facilmente identificável, e cliente aquele que adquire um item qualquer baseado num compromisso formal de compra, seja através de um contrato formal ou de um pedido entre empresas. Quando o conceito for aplicável a ambos será utilizado o conceito mais genérico – cliente.

O gráfico mostrado na figura 1.1, baseado na proposta de Shiba, Graham e Walden (1997),

O PENDULO DA QUALIDADE

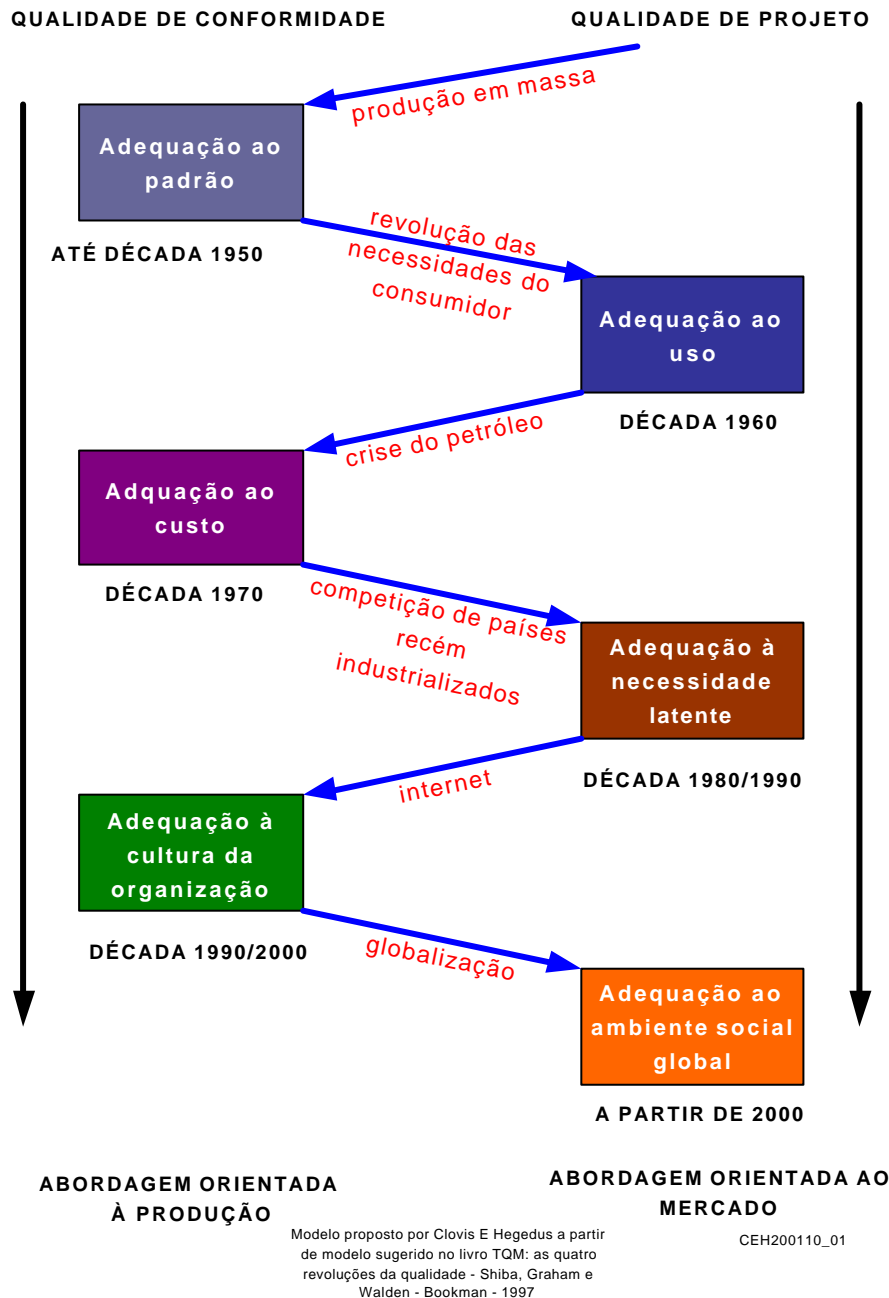


Figura 1.1 - Pêndulo da qualidade

(desdobramento funcional da qualidade), *benchmarking*, sistemas da qualidade etc. Essa evolução pode ser vista na figura 1.2.

A qualidade se tornou condição básica, necessária, mas não suficiente para o sucesso de uma organização qualquer.

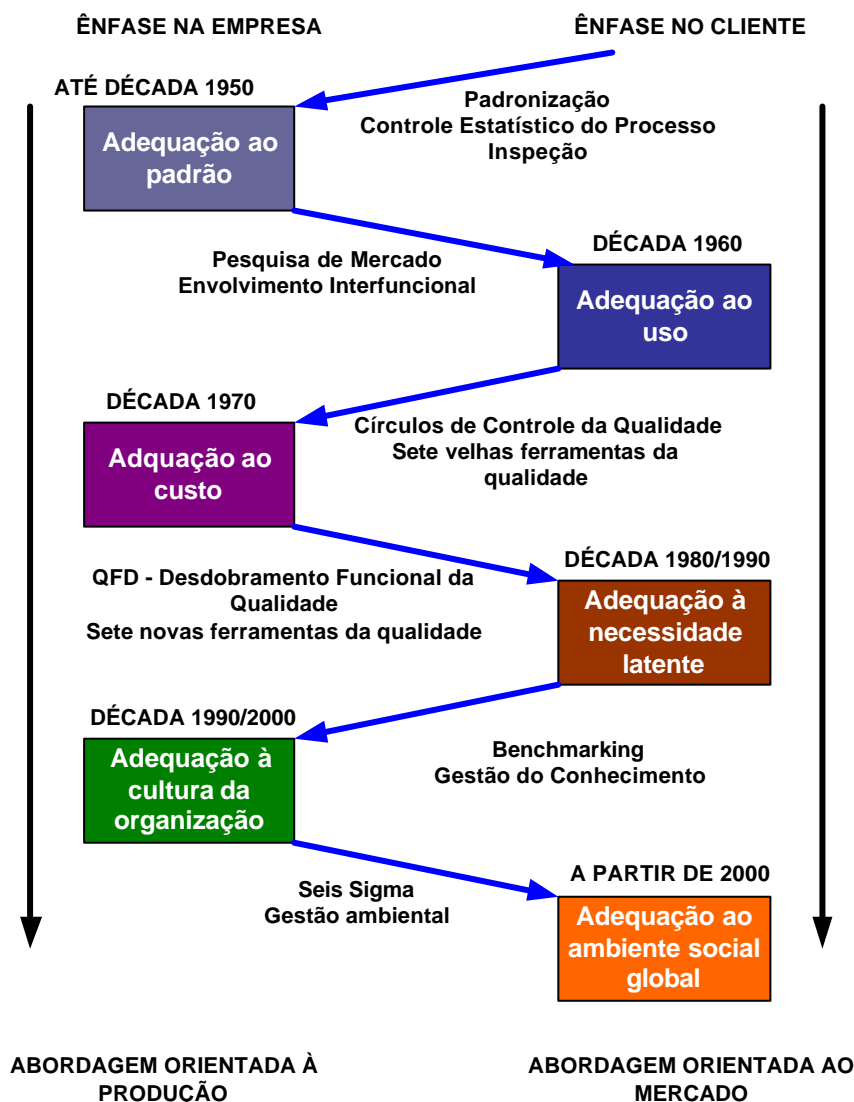
mostra esta evolução. É importante notar que é possível perceber um claro movimento pendular no foco dado à qualidade, algumas vezes dando maior importância à qualidade focada à produção, em outras a aspectos externos de mercado.

Naturalmente cada um destes movimentos cobrou novas abordagens, metodologias e adaptações às empresas e que foram surgindo: controle estatístico da qualidade, CCQ's (círculos de controle da qualidade), sete velhas ferramentas da qualidade, sete novas ferramentas da qualidade, QFD

Básica, pois a estruturação, cultura e propósitos de uma empresa mudam de forma permanente após sua implantação.

Necessária, pois qualidade é considerada um requisito mínimo na aquisição de qualquer produto ou serviço. O cliente somente repetirá sua compra caso tenha alcançado o valor esperado quando de sua primeira compra.

O PENDULO DA QUALIDADE



Modelo proposto por Clovis E Hegedus a partir de modelo sugerido no livro TQM: as quatro revoluções da qualidade - Shiba, Graham e Walden - Bookman - 1997

CEH200110_02

Figura 1.2 – Ferramentas da qualidade como respostas ao movimento pendular da qualidade

Finalmente não é suficiente, pois somente enfatizar a qualidade em uma organização esquecendo das demais atividades, significa criar uma visão distorcida da realidade. O sucesso de uma empresa depende também do projeto, do marketing, da produção, do planejamento estratégico, de suas finanças.

Mas atenção, qualidade é fundamental para o sucesso de uma empresa e o objetivo deste livro será mostrar algumas ferramentas e técnicas que auxiliarão o leitor na implantação da qualidade bem sucedida.

Para tanto há de ser recordado constantemente

que a qualidade é uma das principais estratégias competitivas. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultados e aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e conseqüente motivação.

A qualidade pode ser vista dentro de um círculo virtuoso conforme mostrado na figura 1.3.

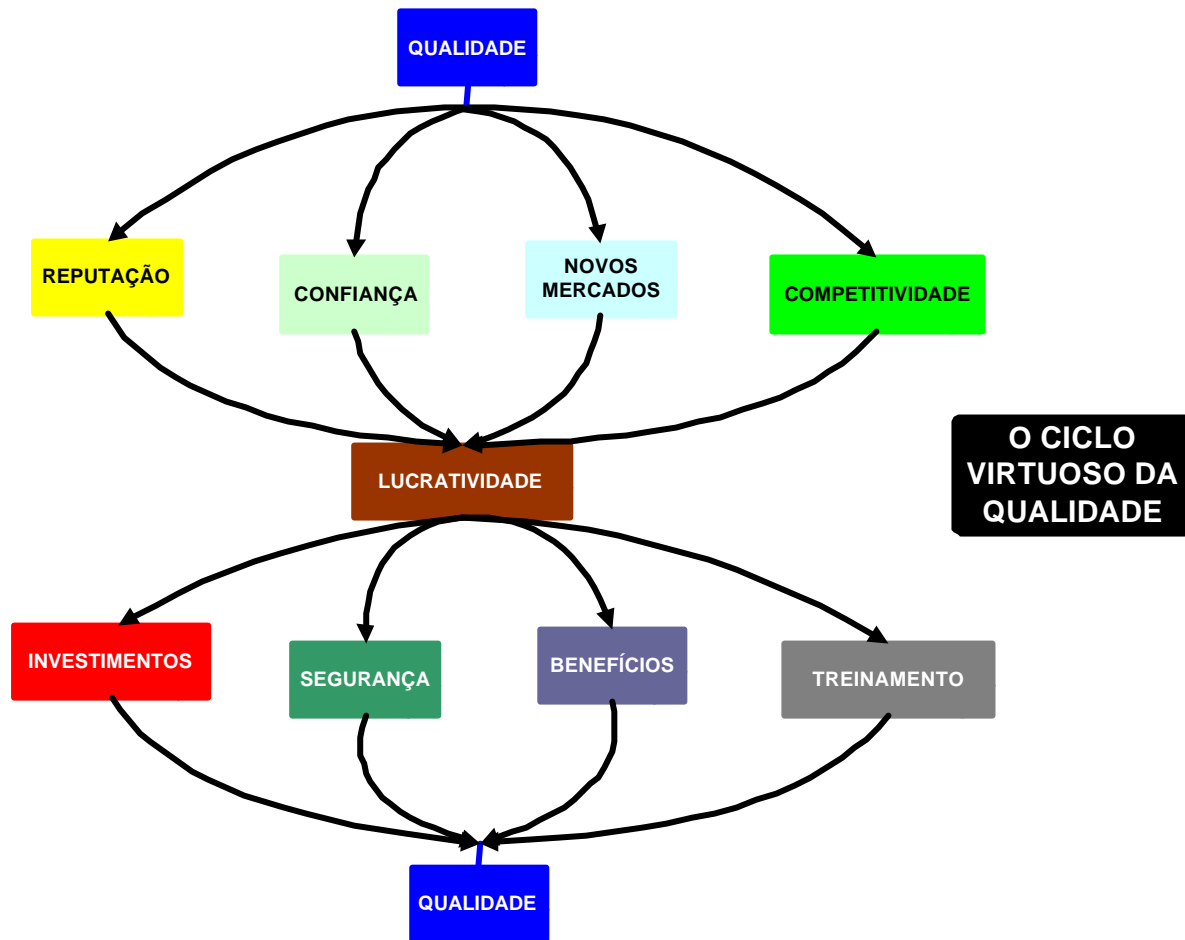


Figura 1.3 – O ciclo virtuoso da qualidade

1.2 – DEFININDO QUALIDADE

A norma ISO 8402 – terminologia (1994), dá a seguinte definição para qualidade:

"Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas."

A atual versão da norma ISO 9000 (2000) que incorporou a antiga ISO 8402 define qualidade como *"Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos"*.

Juran (1988) define que *"Qualidade é adequação ao uso"*. Entretanto neste mesmo livro completa sua definição inicial com *"Qualidade consiste nas características do produto que atendem as necessidades dos clientes e assim fornecem a satisfação em relação ao produto"* e *"Qualidade significa ausência de deficiências"*.

Para Feigenbaun (1983) *"Qualidade significa o melhor para certas condições do cliente. Estas condições são (a) o uso atual e (b) o preço de venda do produto"*.

Garvin (1988) define qualidade através de oito dimensões, quais sejam:

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1) Desempenho | 5) Durabilidade |
| 2) Recursos | 6) Serviços associados |
| 3) Confiabilidade | 7) Estética |
| 4) Conformidade | 8) Qualidade percebida |

Já Crosby (1984) tem que *"Qualidade é conformidade com as especificações"*.

Para Slack (1993) – um especialista da área de manufatura – *"qualidade é fazer certo"*.

Teboul (1991) define como qualidade *"a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora de compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes"*.

É possível então adotar uma proposta para qualidade *como o conjunto total de atividades que permitem obter um produto ou serviço dentro de requisitos que atendam às expectativas e necessidades dos clientes, com custo ótimo, dentro do prazo desejado, obtendo-se a melhor resposta, isto é, lucro e satisfação da empresa e do cliente.*

Bly(1993) observa que *"para o consumidor, qualidade de um produto é um produto que é bom, excelente ou um dos melhores. Um produto de qualidade utiliza os melhores ingredientes, os materiais mais caros, os componentes mais confiáveis. Um produto de qualidade é elaborado por uma mão de obra com alta qualificação e suportada por um excelente serviço. Qualidade, para muitos, simplesmente significa comprar o melhor, seja um produto ou um serviço"*.

Portanto qualidade sabe quem compra e no momento que compra. Lembrando que a maioria das pessoas identifica a qualidade no momento da compra aplicando a regra dos três B's, isto é, Bom, Bonito e Barato.

A qualidade não surge do acaso. A má qualidade sim é resultado do descaso, da improvisação e cobra caro quando acontece em uma empresa.

Conclui-se então que:

QUALIDADE NÃO ACONTECE SEM PLANEJAMENTO !

1.3 – PLANEJAMENTO?

Há um ditado chinês que afirma *"se você não souber onde pretende chegar, qualquer caminho serve"*.

Portanto se uma empresa quer alcançar a qualidade competitiva, isto não se dará por acaso, mas sim resultado de um esforço conjunto de todos aqueles que trabalham na organização.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” – PETER DRUCKER

Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo, é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, altamente emocionantes e via de regra a situações piores que aquelas anteriormente existentes.

Qualidade não ocorre sem planejamento, qualidade é fruto de um esforço direcionado de um indivíduo ou grupo para fazer algo acontecer conforme o que foi anteriormente desejado e estabelecido, portanto a qualidade somente poderá ser alcançada através de um trabalho planejado.

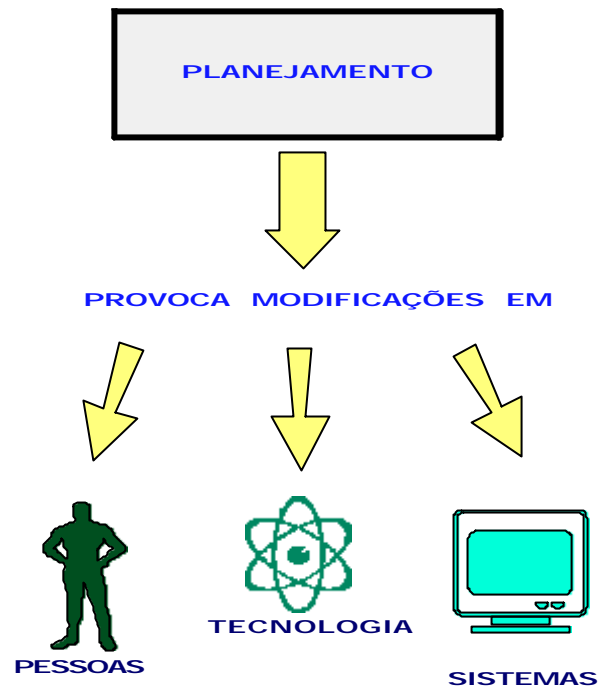


Figura 1.4 - Implicações do planejamento

AS CINCO DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

*SEGUNDO STEINER



Figura 1.5 – Aspectos a serem considerados quando do planejamento

Sabe-se que o planejamento provoca modificações em pessoas, tecnologia e sistemas (figura 1.4), portanto implantar qualidade em uma empresa significa alterar sua cultura e seu meio ambiente.

Planejar para a qualidade significa atuar nas diversas etapas da cadeia de fornecimento de um produto ou serviço dentro de uma seqüência pré-determinada de eventos, isto é, desde a pesquisa de mercado, o projeto, o fornecedor até a loja que fornece este item ao consumidor ou cliente, se aplicável.

Entretanto somente é possível planejar dentro de um sistema minimamente organizado.

Steiner propõe que o planejamento precisa ser visto em cinco dimensões

conforme mostrado na figura 1.5.

1.4 – ORGANIZAÇÃO?

1.4.1 – O que significa organização

Segundo Maximiano (1992) “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.”

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros.

Uma organização é o resultado da combinação de todos esses elementos orientados a um objetivo comum.

1.4.2 – A organização e a qualidade

O conceito atual de organização é o resultado da procura dos melhores resultados financeiros para uma empresa privada, resultados que oferecerão a qualidade esperada pelos investidores, acionistas ou proprietários.²

Neste livro não serão discutidos os fundamentos conceituais de organização, há literatura suficiente para tal, entretanto alguns aspectos ligados direta ou indiretamente à existência de uma organização em uma empresa serão vistos.

Inicialmente sem uma estrutura definida de responsabilidades e atribuições se torna bastante difícil implantar conceitos permanentes da qualidade. Isto não significa que a qualidade não possa ser obtida em pequenas organizações ou por simples artesãos, entretanto há um sério risco da mesma ser ocasional, temporária e fugaz como resultado da grande dependência do conhecimento tácito e da cultura intrínseca existentes, dificilmente transmissíveis em mundo moderno, onde a mudança de tecnologia, métodos e pessoas é uma constante.

Mintzberg (1995) propõe que uma organização é construída por meio de uma série de parâmetros delineadores, quais sejam: especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, dimensionamento da unidade, sistematização de planejamento e controle, instrumentalização das interligações, descentralização vertical e descentralização horizontal.

Dentro destes parâmetros deve ser construída uma organização e respeitando esses parâmetros deverá ser implantada a qualidade.

² Atualmente a participação nos resultados oferecidos aos executivos profissionais das empresas, por meio de distribuição de lucros e prêmios, também os leva a perceber a qualidade dentro dessa visão.

1.4.3 – A qualidade contribuindo para a organização

A busca de competitividade pelas empresas tornou claro que organizar uma empresa é uma importante etapa para que a qualidade seja alcançada.

Diversas técnicas e metodologias foram propostas, sendo interessante destacar como uma metodologia inicial àquela conhecida como 5S:

- SEIRI que corresponde a eliminar o desnecessário separando-o do necessário.
- SEITON que significa colocar em ordem, guardando de forma ordenada tudo que é necessário.
- SEISO que significa limpeza, eliminação da sujeira, acabando com as fontes dos problemas.
- SEIKETSU que significa asseio, padronização, higiene, e também o estágio onde se evita que as etapas anteriores retrocedam.
- SHITSUKE que significa disciplina, com o cumprimento rigoroso de tudo que foi estabelecido pelo grupo.

Ressalte-se que os 5S somente terão sucesso se forem praticados de forma sistemática e contínua, bem como seja resultado do consenso do grupo.

Para que a qualidade seja obtida as empresas precisam criar uma estrutura mínima, estrutura esta que implica em ordenar, definir, atribuir, enfim organizar, portanto, a qualidade contribui para que uma organização se consolide e em contrapartida, esta permite que a qualidade seja implantada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. NBR ISO 8402. **Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia**. Rio de Janeiro: ABNT, julho, 1993.
- _____. NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, dezembro, 2000.
- BLY, Robert. **Keeping clients satisfied: make your business more successful and profitable**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- CROSBY, Phillip. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1984.
- FEIGENBAUN, A. V. **Total quality control**. 3ª ed., New York: McGraw Hill Book Company, 1983.
- GARVIN, David. **Managing quality**. New York: The Free Press, 1988.

- JURAN, J. M. e GRYNA, Frank M **Juran's quality control handbook**. 4ª ed., New York: McGraw Hill, Inc, 1988.
- MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RIBEIRO, HAROLDO. **5 S barreiras & soluções**. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1997.
- SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan e WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- WTO – WORLD TRADE ORGANIZATION. **International trade statistics 2001**. Genebra: WTO publications, 2001. Disponível em: http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2001_e/its01_toc_e.htm . Acesso em 27/11/2001. Formato Acrobat PDF.