

COMO A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE PODE BENEFICIAR NO CONTROLE DE CUSTOS DE UMA EMPRESA

Fernanda Franz Bevilacqua¹

Selia Gräbner²

RESUMO

A preocupação com a qualidade está deixando rapidamente de ser um diferencial, uma opção, para se tornar um imperativo, um pré-requisito básico para a sobrevivência e a continuidade das organizações no mundo moderno. Visando mostrar a importância da Qualidade Total ser adotada nas empresas, este estudo teve como objetivo, analisar o custo benefício que é implantar um programa de Gestão da Qualidade. Pois os clientes passaram a ser mais exigentes, o que levou as empresas a promoverem profundas transformações internas, buscando mais qualidade e produtividade, demonstrando que a empresa que investir em qualidade e dedicar seu esforço na direção do atendimento aos clientes, conseguirá obter como resultado vendas e lucro.

Palavras-chave – Qualidade – Custo – Benefício

ABSTRACT

The concern with quality is not differential or an option anymore, but a basic prerequisite to survival and continuity of the modern's world organizations, showing the importance of the total quality to be adopted in the companies, this study had as a goal analyzing the benefit cost that is to implant the Quality Management. Because the costumers are more demanding now, and that made companies to change drastically, improving the quality of products and services, showing that the company wants to please the clients and have a good selling result in return.

Key words – Quality – Cost – Benefit

INTRODUÇÃO

¹Especialista em Controladoria pela Universidade Federal de Santa Maria.

²Orientadora Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela USP e professora do Departamento de Ciências

A busca pela qualidade total tem sido o grande objetivo das empresas brasileiras e estrangeiras.

Segundo Mezzomo (2001, p.73), “entende-se qualidade, como sendo um conjunto de propriedades de um serviço/produto que o tornam adequado à missão de uma organização concebida como resposta às necessidades e legítimas expectativas de seus clientes”.

A qualidade deixou de ser uma simples decisão administrativa e passou à exigência e condição de sobrevivência das organizações. Por isto mesmo, a qualidade se impõe, da mesma forma como na mundialização dos mercados, no aumento da oferta e na diversificação das tecnologias.

É fundamental que a qualidade não seja apenas reativa, mas proativa, caso contrário, as organizações pagariam preços demasiadamente elevados e comprometedores. Deve, ainda, ser proativa, porque não é justo que as empresas só se preocupem com qualidade para não colocarem em risco a sua sobrevivência.

A busca da qualidade global, e é isto que importa, fará a empresa centrar-se na satisfação das necessidades dos clientes, garantindo-lhes, ao menor custo, o nível de qualidade condizente com sua proposta de organização. A qualidade global não é simples dispositivo organizacional, mas uma atitude e um comportamento a serem promovidos. Aliás, ambos os aspectos caminham lado a lado e estão inter-relacionados e se supõem reciprocamente. Deve existir um “compromisso de qualidade”, como primeira etapa, que deve ser acompanhada por “normas da qualidade”, aceitáveis de acordo com um padrão mínimo de qualidade que o cliente pode esperar da organização que o atende.

A qualidade total supõe e exige o envolvimento de todas as funções da organização, não só das funções de produção, mas também de apoio e de serviço, o envolvimento de todas as pessoas, sem distinção de função e de nível hierárquico. Exige ainda, que a qualidade acompanhe toda a duração do ciclo de produção do produto ou serviço, desde a identificação inicial das exigências e expectativas do cliente até sua satisfação final.

Segundo Berwick (1994), qualidade, no sentido moderno, é definida como satisfação das necessidades dos clientes. Quem melhor do que o cliente para dizer-nos o que é necessário e como estamos nos saindo?

A medida da qualidade supõe, um sistema composto ou integrado por processos (definição da amostra, coleta de dados, análise e distribuição de relatório ao usuário, acompanhada de informações) que possibilitem um entendimento comum da medida da qualidade.

A plena implementação da melhoria da qualidade é um processo longo, que exige liderança, comprometimento superior e recursos, mas que traz ao mesmo tempo, grandes resultados e satisfação.

Assim sendo, este estudo objetivou analisar a importância da implantação da qualidade total nas empresas, mostrando o quanto pode ajudar na adequação dos custos necessários para manter competitiva as organizações no mercado atual.

ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL

A administração industrial consiste, essencialmente, na atividade de produção de bens ou serviços. Ela melhor se caracteriza quando tomada em sentido estrito para distinguir a indústria de transformação, ou seja, o processo pelo qual se transformam os materiais obtidos da natureza em produtos ou utilidades capazes de satisfazer as necessidades humanas. Distingue-se a atividade industrial da mercantil precisamente porque a primeira é essencialmente criadora, enquanto a outra se limita a uma medição lucrativa entre a produção e o consumo.

Ambas, entretanto, visam a um escopo fundamental, que é a obtenção do lucro otimizado pela eficiência do trabalho e dos métodos de administração econômica.

Tal eficiência se consegue através das funções básicas de administração:

- Definição dos objetivos e planejamento,
- Organização,
- Controle econômico.

Tão importantes e essenciais são essas três funções que poderiam dispensar maiores comentários ou justificativas não fosse o fato de que muitos administradores não lhe concedem a devida atenção. Definir e planejar formam o binômio indispensável e precedente a qualquer atitude ou ação administrativa respondendo a suas proposições fundamentais: o que fazer, como, quando e

quanto fazer, considerando os meios disponíveis para os objetivos colimados.

É de suma importância que o administrador saiba exatamente o que pretende realizar para a obtenção do lucro desejado, fixando, desde logo, segundo as possibilidades da empresa e a conjuntura de mercado, o que vai produzir, seja em quantidade, seja em qualidade e quais os processos que adotará na execução de seu programa.

Definido os objetivos, o planejamento é conseqüência direta dessa primeira atitude. Não é possível obter eficiência administrativa e otimização do lucro sem planejamento, qualquer que seja a dimensão da empresa ou natureza do trabalho proposto, porque os caminhos mais rápidos e menos dispendiosos são aqueles previamente traçados e conhecidos. A empresa que opera sem planejamento sujeita-se a desperdício de tempo e de dinheiro por falta de coordenação de trabalho e de atitudes e a derivante impossibilidade de tomar decisões administrativas racionais a curto, médio e a longo prazos, capazes de impulsionar a produção e os negócios financeiros. Planejando, o administrador governa em sentido amplo, não é governado pelos fatos, sabe o que quer e o que fazer, habilitando-se a tomar decisões oportunas e acertadas.

CONCEITUAÇÃO BÁSICA DE CUSTO

A contabilidade de custos surgiu com o aparecimento das empresas industriais, com o objetivo de calcular o custo dos produtos fabricados. Antes disso só existiam as empresas comerciais, em que os resultados eram apurados deduzindo-se da receitas de vendas o custo das mercadorias vendidas, bem como as despesas administrativas, comerciais e financeiras.

Com a Revolução Industrial, os produtos não eram mais comprados prontos, e sim fabricados na própria empresa, dificultando o cálculo do custo dos produtos vendidos. Percebeu-se que a Contabilidade de Custos, não só calculava o custo dos produtos vendidos para determinar o resultado da empresa, mas também auxiliava no controle e na tomada de decisões pela empresa.

Como controle, os custos podem indicar onde estão ocorrendo problemas ou situações não previstas, por meio de comparações com padrões e orçamentos, servindo de subsídios na tomada de decisões.

CUSTOS DA QUALIDADE

Custando mais ou menos, a qualidade dos produtos e serviços requer investimentos para ser alcançada e mantida. Esses investimentos compõem os custos da qualidade, necessários para manter funcionando o sistema da qualidade e evitar os custos da não-qualidade. Os custos da qualidade agrupam-se em duas categorias: custos de prevenção e custos de avaliação.

Custos de Prevenção - custos do processo de evitar a ocorrência de erros e defeitos, tais como:

- Planejamento do processo de controle da qualidade,
- Treinamento para a qualidade,
- Desenvolvimento de fornecedores,
- Desenvolvimento de produtos e serviços,
- Desenvolvimento do sistema de produção,
- Manutenção preventiva,
- Implantação e manutenção de outros componentes do sistema da qualidade.

Custos de Avaliação - custos do processo de aferir a qualidade do sistema de produção de bens e serviços, como:

- Mensuração e teste de matérias-primas e todos os tipos de insumos do processo produtivo,
- Aquisição de equipamentos especiais para avaliação de produtos,
- Realização de programa de controle estatístico de processo,
- Inspeção,
- Elaboração de relatórios.

CUSTOS DA NÃO-QUALIDADE

A falta de adequação ao uso acarreta prejuízos para o cliente e para a organização e gera os custos da *não-qualidade*, outra idéia importante dentro do moderno enfoque da qualidade na administração. Os custos da não-qualidade

também se agrupam em duas categorias: custos internos e custos externos dos defeitos. Aumentar a adequação ao uso significa reduzir ou eliminar esses custos, o que implica maior eficiência dos recursos produtivos. É por isso que “mais qualidade custa menos”.

Custos Internos dos Defeitos: custos dos defeitos que são apanhados antes de os produtos e serviços serem expedidos para o cliente.

- Matérias-primas e produtos refugados,
- Produtos que precisam ser retrabalhados,
- Modificações nos processos produtivos,
- Perda de receita,
- Tempo de espera dos equipamentos parados enquanto se fazem correções,
- Pressa e tensão para entregar os produtos corrigidos ou consertados.

Custos Externos dos Defeitos: custos dos defeitos que são apanhados depois que chegam ao cliente.

- Cumprimento das garantias oferecidas ao cliente,
- Perda de encomendas,
- Processamento de devoluções,
- Custos de processos nos organismos de defesa do consumidor,
- Comprometimento da imagem,
- Perda de clientes e de mercado.

Na década de 80 consolidou-se o conceito de qualidade total. A qualidade passou a ser vista não apenas como algo que deva ser construído, controlado ou inspecionado, mas a ser administrado.

O controle total da qualidade é visto não apenas como um conjunto de estratégias e táticas, mas como uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa com vistas ao aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços. Envolve, portanto, múltiplas áreas, como: pesquisa de mercado, planejamento de produto ou serviço, gestão de suprimentos, fabricação, inspeção, vendas, assistência técnica ao cliente, finanças, recursos humanos, ect.

A responsabilidade pela qualidade, que já na era passada transcendia as unidades de produção, passou a ser de todos os integrantes da organização. A alta direção passou a ter um papel muito importante, pois a qualidade total exige a mobilização de toda a organização, o planejamento precisa se dar também em nível estratégico, e a qualidade tem que ser considerada um objetivo.

Aos profissionais da qualidade, por sua vez, foram confiados novos papéis.

Além de inspecionar, planejar a qualidade, aplicar métodos estatísticos e medir a qualidade, esses profissionais passaram a desempenhar também as funções de instrutores, educadores e consultores internos.

A qualidade, dentro do moderno enfoque da qualidade, é definida a partir das necessidades e do interesses do cliente, que deseja dispor de produtos ou serviços livres de deficiências. A ausência de deficiências permite satisfazer o cliente e, ao mesmo tempo, evitar os custos da não-qualidade.

O processo de transformar os desejos, interesses e necessidades do cliente em especificações técnicas dos produtos e serviços chama-se QFD - *quality function deployment* (no Brasil, convencionou-se traduzir QFD como *desdobramento da função da qualidade* e manter a sigla original). A técnica QFD consiste em um procedimento com três etapas principais:

I - Os atributos que o produto deve ter, segundo o cliente, são transformados em características ou especificações técnicas.

II - As especificações técnicas são transformadas em características ou especificações de componentes ou matérias-primas.

III - As especificações de componentes ou matérias-primas são transformadas em características ou especificações do processo produtivo.

O cliente é, na moderna administração da qualidade, o ponto de partida para definir a qualidade, ao contrário do que acontece nos enfoques anteriores, em que o cliente fica atrelado as definições que a empresa faz.

Colocar o cliente em primeiro plano é revolucionário em comparação com os outros enfoques da teoria geral da administração, que se concentram na eficiência dos recursos produtivos, nas relações humanas ou no desempenho da empresa. Hoje, o cliente em primeiro lugar parece uma idéia trivial, no entanto, um longo caminho foi percorrido ate o enfoque da qualidade chegar a esse ponto.

OBJETIVOS DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL

As organizações industriais, comerciais, governamentais, de serviços produzem produtos e realizam prestação de serviços com o objetivo de atender a expectativas, anseios e desejos de consumo de clientes, consumidores e usuários.

Esta visão cria a figura do binômio “fornecedor/cliente”, que deve ser

estudado em termos de seus processos e resultados integrantes.

Para que haja qualidade no binômio fornecedor/cliente, há necessidade de ocorrer qualidade em seus processos e resultados, o que acarreta a elaboração, por partes de ambos, de especificações de caráter técnico - operacional e administrativo - operacional convergentes e integradas com as características da unidade.

Portanto, sistemas da qualidade buscam a integração das entidades do binômio fornecedor/cliente, em termos técnico-operacional e administrativo-operacional, em nível de processos e de resultados.

Para a otimização e a integração das entidades fornecedor e cliente, o foco da qualidade organizacional busca a otimização dos seguintes vetores:

- a) operacionalização da organização a custos mínimos e com o máximo de retorno sobre produtos e serviços consumidos por seus clientes;
- b) certeza da continuidade do empreendimento nos níveis de competitividade e lucratividade máximos;
- c) satisfação total e plena utilização dos recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) disponíveis/integrantes do complexo organizacional - linhas de negócios/produtos/serviços - em nível de seus ambientes externo e interno.

A minimização dos custos empresariais passa pela existência de um sistema da qualidade ótimo, em que os custos das falhas organizacionais sejam eliminados, em termos de custos resultantes de falhas em processos de elaboração/criação de um produto/serviço (resultado), os quais, tanto processos, quanto resultados, deixaram de satisfazer a requisitos da qualidade, estabelecidos por fornecedores e por clientes.

A excelência do negócio, do ponto de vista financeiro, ocorre quando há desembolso mínimo de capital de investimento e de giro e obtemos a margem financeira máxima, de reembolso, via esforços de administração do negócio.

Evidentemente, este ponto é alcançado quando se utiliza capital de terceiros, tanto para investimento, quanto para giro financeiro, e obtém-se remuneração acima das dívidas assumidas, segundo as formas:

- Amortização, com giro financeiro dos negócios, ao final de determinado período, do investimento tomado como empréstimo;
- Aluguel de instalações, máquinas, equipamentos, veículos e seu correspondente pagamento com giro financeiro dos negócios;

- Realização da receita antes de os correspondentes custos serem desembolsados.

A terceirização de várias atividades-fim e atividades-meio empresariais, com condições operacionais e contratuais que viabilizem o desembolso dos custos em momento posterior ao ingresso das receitas, é um exemplo de busca da minimização de custos com duas vantagens financeiras palpáveis de imediato:

a) não há investimento por parte da empresa contratante, em função de ser responsabilidade da contratada a obtenção do capital necessário para suas operações;

b) os processos da contratada deverão ser de menor custo e seus produtos de maior qualidade, em face de sua especialização e dedicação aquele negócio específico.

É importante destacar que uma das formas de financiamento dos negócios empresariais é através dos fornecedores, os quais podem viabilizar linhas de produtos e serviços em condições financeiras e tecnológicas ideais.

A continuidade operacional das organizações, também, é garantida nas duas pontas dos negócios, ou seja, maximização do preço dos produtos vendidos e minimização do custo das matérias-primas e insumos alocados. Do ponto de vista do ciclo da qualidade organizacional, as áreas de compras e de vendas têm igual importância.

Na realidade, ações da qualidade, segundo a ótica financeira, devem ser desenvolvidas no sentido de receitas crescentes e custos decrescentes.

A maximização do preço dos produtos vendidos está balizada por parâmetros, como:

- preço que os consumidores estão dispostos a pagar;
- preços praticados pela concorrência;
- capacidade de produção/prestação de serviços da organização;
- universo dos consumidores-alvo do negócio;
- necessidade de investimentos financeiros para pesquisa e desenvolvimento;
- qualidade dos produtos comercializados.

A minimização dos custos das matérias-primas e insumos alocados está condicionada pelos parâmetros:

- continuidade operacional dos fornecedores;
- existência de fornecimento alternativo;

- qualidade da matéria-prima e insumos consumidos;
- nível de atualização tecnológica dos fornecedores;
- condições financeiras quanto ao pagamento.

Entretanto, visualizar qualidade sob a perspectiva financeira de maximização do preço dos produtos vendidos e minimização do custo das matérias-primas e insumos alocados, pode ferir a perspectiva de continuidade operacional em função de:

- obsolescência tecnológica de processos, produtos, resultados, insumos, matérias-primas;
- esgotamento do modelo organizacional, gerando deseconomias operacionais;
- diminuição do interesse de consumo dos produtos e serviços gerados por mudanças culturais e de tendências de mercado.

Pesquisa, novos produtos, planejamento, pioneirismo, inovação tecnológica são conceitos-chave, em termos do “ciclo da qualidade organizacional”, pois viabilizam cenários futuros, com continuidade operacional e margem financeira máxima de reembolso aos esforços integrantes da organização.

Deve, ainda, ser acrescentado que a perenidade do enfoque da qualidade organizacional depende do nível de satisfação dos recursos integrantes da organização:

- recursos humanos (executivos, gestores, funcionários) precisam ser recompensados, proporcionalmente, segundo a margem financeira positiva alcançada, ou a variação positiva das margens financeiras positivas obtidas entre os dois momentos históricos distintos;
- recursos materiais necessitam de manutenção preventiva, em face de fatores como obsolescência, desuso, inovações tecnológicas;
- recursos tecnológicos necessitam ser incorporados e recursos humanos e materiais, em prazos compatíveis com as variações da qualidade desejadas ou alcançadas.

A harmonia dos vetores discutidos é objeto de um sistema da qualidade, que será consubstanciado por programas da qualidade.

Para que o sistema da qualidade de uma organização seja colocado em prática, há a necessidade de sua estruturação em programas da qualidade, que, por meio de suas características de *top-down* (da direção para a base organizacional), ou *bottom-up* (por geração e operacionalização espontânea na base da organização), dão vida ao conceito da qualidade total.

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade Total (QT) obtém-se com o envolvimento, sem exceções, de todas as pessoas da empresa, com abrangência de todos os seus processos. Trata-se de uma nova cultura a ser implantada, pois compreende o entendimento, a aceitação e a prática de novas atitudes e valores a serem incorporados definitivamente ao dia-a-dia da empresa.

Por que as empresas devem implantar um programa de qualidade total?

- Segurança de Mercado: empresa que pratica QT mantém e amplia seus clientes, conquista força e poder para fazer frente à concorrência, e garante bons negócios hoje e sempre.
- Novos Mercados: toda empresa deve estar atenta a novas oportunidades de mercado e a QT é uma condição de excelência que viabiliza o credenciamento da empresa junto a grandes compradores.
- Redução de Custos: QT significa redução de custos, decorrente da racionalização de processos, redução do desperdício, eliminação do retrabalho, fim da burocracia e dos controles desnecessários.
- Novos Negócios: o programa da QT, além de capacitar e qualificar a empresa, amplia sua percepção para outros negócios. O permanente enfoque no cliente, suas necessidades e aspirações, conduzem a isso. QT proporciona novo posicionamento estratégico para a empresa.
- Clima de Incentivo e Participação: QT requer delegação de competências, gerência participativa, contínuo aperfeiçoamento, valorização do ser humano e busca do conhecimento. Assim, os empregados sentem-se comprometidos com o futuro da empresa, dividindo responsabilidades. Clima altamente positivo e produtivo para a organização.
- Direcionamento: o compromisso da satisfação total dos clientes estreita os laços da empresa com sua clientela, em permanente e sistemática troca de informações. Interessa à empresa conhecer em profundidade como é aceita sua atual linha de produtos e serviços e a possibilidade de preencher outras expectativas com inovações e/ou desenvolvimento de outros produtos e serviços, mantendo-se na vanguarda de seu segmento de mercado.

- Retorno Compensador: chegamos ao resultado final do programa da QT: a ampliação da lucratividade da empresa, sem que isso signifique necessariamente preços mais elevados e maiores encargos para a sociedade. Ao contrário, QT traduz-se em maior faturamento, em função de maior demanda de produtos e serviços que provocam a satisfação total dos clientes, redução de custos decorrentes dos ganhos de produtividade nos processos produtivos e motivação dos colaboradores. Isso é muito bom para a economia e ótimo para o empresário de visão.

PALAVRAS-CHAVE DA QUALIDADE:

- Processo: conjunto de atividades pré-determinadas feitas para gerar produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários.
- Empresa como Processo: a empresa é um processo, pois recebe insumos e produz produtos/serviços para atender às necessidades de seus clientes; os setores que compõem sua estrutura também são processos; as atividades (fim e meio) igualmente são processos; e nesse desdobramento chegamos ao indivíduo. Uma pessoa, ao executar uma tarefa qualquer, também pode ser associada ao conceito de processo.
- Cliente: qualquer entidade, pessoa, órgão ou outro processo que recebe, é usuário/consumidor ou se beneficia dos resultados (produto, serviço ou informação) do processo em questão. Assim, os clientes podem ser externos (à empresa, ao órgão ou ao processo) ou internos.
- Fornecedor: qualquer entidade, pessoa ou setor que fornece insumos (produto, serviço ou informação) ao processo em questão. Assim, também os fornecedores podem ser externos ou internos.
- Produto: é o serviço ou produto que você faz como parte de sua função e entrega à próxima pessoa no processo de trabalho (cliente interno ou externo).

OS 10 PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL

1- Total satisfação dos clientes

É a mola mestra da gestão pela qualidade, força em torno da qual a empresa deve gravitar. Afinal, os clientes são a própria razão de ser da empresa. Saber como eles avaliam os produtos ou serviços que lhe são oferecidos é o primeiro passo.

Empresa que busca qualidade estabelece processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Mas não basta isso, é preciso transformar as impressões colhidas dos clientes em indicadores precisos de seu grau de satisfação, como se fosse um termômetro, só assim, é possível avaliar a introdução de inovações e aperfeiçoamento para ter a direção para as mudanças.

2- Gerência participativa

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados e encarregados. A participação fortalece as decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados, ou seja, responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o efeito “sinergia”, onde o todo é maior que a soma das partes.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. O sentido da gestão participativa ultrapassa as fronteiras da empresa, amplia a interação com seus clientes diretos, fornecedores, acionistas, controladores, sindicatos e comunidade.

3- Desenvolvimento dos recursos humanos

As pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações produtivas. Nelas passam a maior parte do tempo útil de suas vidas, onde buscam não apenas remuneração digna, mas espaço e oportunidade de demonstrar suas aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos.

Preencher essas legítimas aspirações, de quem as tem, é multiplicar o potencial de iniciativa e de trabalho do ser humano. Ignorá-las é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrário ao espírito da qualidade total, que tem como base a

participação e o aperfeiçoamento dos recursos humanos.

4- Constância de propósitos

A adoção de novos valores é processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, até que a mudança desejada se torne irreversível.

O papel da administração é fundamental na persistência de atuação. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução. A prioridade de um projeto é sempre definida pelas atitudes e cobranças dos dirigentes. A definição de propósitos através de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações.

5- Aperfeiçoamento contínuo

O tempo de mudanças em que se vive faz alterar rapidamente as reais necessidades dos clientes, com o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento. Novas oportunidades de negócios são disputados por acirrada concorrência, além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil que conquista, a cada dia, novas leis e regulamentos para a garantia da qualidade dos produtos e serviços colocados no mercado. Nessa nova ordem, onde o consumidor fala mais alto, não há espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo e paternalismo.

O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento, e isso só acontece quando a empresa oferece mais do que lhe é cobrado, ao superar as expectativas e ganhar a administração dos clientes.

6- Gerência de processos

A empresa pode ser vista como um grande processo que tem como finalidade atender às necessidades dos seus clientes, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e beneficiados, através de seus recursos humanos e tecnológicos.

Gerenciar processo significa planejar, desenvolver, executar, controlar e agir corretivamente. Para que seja possível acompanhar, controlar e avaliar, é indispensável que cada processo tenha indicadores que possam mensurar aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia).

7- Delegação

Delegar competência para que a empresa possa ter o melhor relacionamento

com sua clientela e dela retirar aquelas informações que são imprescindíveis ao aperfeiçoamento da qualidade, em todos os setores, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, e até mesmo à criação de novos negócios.

Delegar apenas, porém não basta, é necessário saber delegar, transferir poder e responsabilidade às pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

8- Disseminação de informações

A implantação da qualidade total tem como pré-requisito total transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. A participação coletiva na definição desses tópicos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa no contexto da empresa.

Todos os processos de comunicação devem ser ágeis, seletivos, precisos e confiáveis, devem propiciar total transparência da empresa junto aos seus funcionários, clientes, fornecedores e à sociedade.

9- Garantia da qualidade

A base da garantia da qualidade está no planejamento e sistematização (formalização) de processos que testados, passaram por fase de estabilização e tornaram-se rotina. A formalização dos processos estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, isto é, permitir rastreabilidade (identificação do caminho percorrido desde a origem).

O registro e o controle de todas as etapas relativas à gestão da qualidade proporcionam maior confiabilidade ao produto perante o mercado, o que poderá ser melhor alcançado com a obtenção da certificação de adequação à norma ISO 9000, emitida por algum organismo certificador.

10- Não-aceitação de erros

O padrão de desempenho desejável deve ser o de “zero defeito”, princípio a ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

Todos na empresa devem ter a clara noção do que é estabelecido como certo. Isso se dá a partir das definições acordadas entre empresa e clientes, e da conseqüente formalização dos processos dentro do princípio da gestão da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos, para localizar a causa principal do

problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O erro é mais oneroso quanto mais cedo ele incorpora-se no processo. Um erro na concepção do projeto, não detectado em tempo hábil, pode colocar a perder todo o empreendimento.

CONCLUSÃO

O atual momento, caracteriza-se pela aceleração dos processos tecnológicos, através da automação dos meios produtivos, do avanço das comunicações, da informática e das profundas mudanças políticas, econômicas e sociais, tornando o atual contexto altamente dinâmico e instável. Tais fenômenos refletem-se sobre as organizações através das pressões competitivas e a conseqüente necessidade de ajustarem os seus sistemas administrativos para atenderem às novas exigências dos consumidores.

Assim, aspectos referentes à qualidade, estratégia, parcerias e gerenciamento de tecnologia estão cada vez mais presentes na rotina da administração contemporânea e a implantação de sistemas de gestão da qualidade tem ajudado as empresas a enfrentarem os desafios impostos pela nova dinâmica da sociedade.

A qualidade dos produtos e serviços é julgada pelo cliente, e é por isso que é preciso garantir a satisfação dele e sua preferência e fidelidade. E estas por sua vez, são determinadas pela maneira como a empresa se relaciona com o cliente, que deve ser de parceria, respeito e confiança recíproca.

O enfoque no cliente é, portanto, um conceito estratégico voltado para a retenção dele e a conquista de novas fatias do mercado.

Conhecer o cliente e suas novas exigências, e garantir sua satisfação, é condição básica para o sucesso da empresa, que assim, pode superar seus concorrentes e aumentar a demanda por seus produtos ou serviços.

Se o cliente não estiver convencido de que a empresa o valoriza e respeita, de pouco vale o esforço dela para eliminar erros e defeitos ou para reduzir as reclamações. Na verdade, o que vale e importa é a ação preventiva voltada à remoção de tudo aquilo que pode provocar e repetição dos erros ou defeitos

verificados.

É preciso descobrir novas oportunidades, aproveitando idéias e informações das pessoas e dos clientes externos, inclusive da própria sociedade. É preciso aumentar o valor para o cliente com produtos e serviços melhorados; com a redução e eliminação dos erros e de tudo o que aborrece; com o fim do desperdício; com a redução do tempo de atendimento e resposta; com o aumento da produtividade e com a melhora de desempenho e da posição de liderança da empresa, servindo como um modelo a ser imitado inclusive na promoção do espírito comunitário.

A implantação do processo de qualidade total implica numa visão de futuro, no envolvimento de todos, em todos os níveis, através de um consistente plano de educação e treinamento, na criação de uma estrutura de apoio, de monitoria e de realimentação do processo, na celebração dos sucessos e na permanente avaliação do nível de satisfação dos clientes, para poder antecipar, atender e exceder suas expectativas.

A qualidade, por sua vez, só se obtém com mudanças comportamentais, com a participação efetiva das pessoas; é um processo dinâmico e uma permanente adaptação às novas condições ambientais, e que supõe uma estrutura ágil e flexível.

A melhoria contínua é a necessidade de aperfeiçoamento constante para fazer frente aos novos desafios e demandas dos clientes. Envolve a necessidade de acompanhamento e avaliação constante e de busca da superação.

A tomada de decisão a partir de fatos e dados exige a montagem de uma estrutura de gerenciamento baseado nos dados e informações que suporta a organização nas decisões mais importantes, além de supri-la com indicadores que demonstrem a eficácia e eficiência dos seus processos.

Sabe-se que a satisfação do cliente, está relacionada com a satisfação do funcionário no seu ambiente de trabalho, e a falta desta afeta bastante o atendimento e relacionamento com os clientes.

A filosofia da melhoria contínua da qualidade, já provou que não é simplesmente uma nova “moda” administrativa, porque ela responde às necessidades básicas tanto de quem presta serviços quanto de quem os utiliza. Ela responde ao desejo imperioso de conquista de autenticidade e de legitimidade que as organizações pareciam ter esquecido.

Pela gestão da qualidade total as organizações e os seus clientes serão parceiros de um mesmo objetivo: a própria realização.

Como pode ser observado, a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ajudar as organizações a enfrentarem os novos desafios impostos pela atual dinâmica social. Tal ajuda será possível a partir da estruturação de um sistema gerencial, com foco no cliente, liderança e envolvimento de todos, baseado em indicadores com acompanhamento, avaliações e voltado para melhorar constantemente.

Dessa forma, as organizações terão a possibilidade de realizarem melhor controle sobre seus custos, reduzir as perdas, especialmente com aquisição e manutenção de tecnologia, ser competitiva através do atendimento dos requisitos e necessidades dos clientes, podendo assim demonstrar a eficácia e eficiência de seus serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERWICK, Donald M.. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. **Controle de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo, Atlas, 2000.

MEZZOMO, João Catarin. **O administrador hospitalar: a caminho da eficiência**. São Paulo: CEDAS, 1991.

- - - , **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Manole, 2001.

SEBRAE, **Fundamentos de gestão pela qualidade total**. 1997.

BANAS, Geraldo(editor). **Sistema brasileiro de qualidade**. São Paulo: Banas, 1998.

