

Proposta de um programa para qualidade total para uma micro-empresa

Ricardo Coser Mergulhão (GEPEQ/DEP/UFSCar e IFM) mergulhao@dep.ufscar.br

Deise Mota Alves (LAVI/SEL/USP) deisemalves@gmail.com

Eduard Prancic (GEPEQ/DEP/UFSCar e IFM) prancic@dep.ufscar.br

Luís Fernando S. Zuin (GEPEQ/DEP/UFSCar e IFM) lfzuin@dep.ufscar.br

Resumo

As organizações independentemente do seu porte estão sujeitas ao ambiente competitivo imposto pelo mercado. Isso faz com que elas procurem alternativas efetivas para serem mais competitivas. Um sistema de gestão da qualidade estruturado pode promover importantes melhorias no desempenho para essas organizações. Dessa forma, esse trabalho tem por objetivo, por meio de um estudo de caso, elaborar um diagnóstico e uma proposta de um programa para a qualidade total para uma micro-empresa do interior do estado de São Paulo.

Palavras-chave: programa da qualidade; qualidade; micro-empresas.

1. Introdução

O elevado ambiente competitivo impõe que as organizações tenham um compromisso ainda maior com o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e eliminação dos desperdícios.

Em meio a esse cenário, diversas abordagens propõem alcançar a melhoria do desempenho organizacional. Dentre elas, as mais conhecidas são: a Gestão pela Qualidade Total (do inglês, *Total Quality Management – TQM*) (SHIBA *et al.*, 1997), a Produção Enxuta (do inglês, *Lean Production*) (WOMACK *et al.*, 1992) e a Manutenção Produtiva Total (do inglês *Total Productive Maintenance – TPM*) (McKONE *et al.*, 1999). No presente artigo, o enfoque estará sobre a Gestão pela Qualidade Total, especificamente tratando dos programas que operacionalizam os conceitos dessa abordagem.

Tais programas merecem destaque porque proporcionam aumento da vantagem competitiva das organizações, pois com eles os esforços de melhoria são canalizados para aquilo que realmente precisa ser executado para que a empresa que o utiliza possa entregar aos seus clientes produtos ou serviços de qualidade superior à oferecida pela concorrência (TOLEDO & MARTINS, 1998).

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo, por meio de um estudo de caso, diagnosticar e elaborar uma proposta de implementação de um programa para a qualidade total para uma micro-empresa do interior do estado de São Paulo. Optou-se por uma micro-empresa devido a elas serem pouco exploradas no que diz respeito à utilização de técnicas de gestão mais sofisticadas.

2. Revisão bibliográfica

Nesta etapa efetua-se uma breve revisão bibliográfica sobre os temas relacionados com o trabalho.

2.1 Abordagens para a gestão da qualidade

As abordagens para a gestão da qualidade, encontradas na literatura, procuram enfatizar a importância da qualidade como diferencial competitivo para as organizações. A seguir são apresentadas as mais divulgadas.

A proposta de Gestão da Qualidade efetuada por **Deming** evidencia que a responsabilidade primária pela qualidade reside na administração da organização: a maioria das oportunidades para melhorar a qualidade requer decisivas ações administrativas (DEMING, 1990). De acordo com essa fundamentação, Deming enunciou seus famosos 14 pontos, onde se enfatiza a importância da mudança do foco administrativo para a melhoria da qualidade e o papel da administração na condução desta. Para definir o que deve ser mudado, e como deve ser mudado, usam-se métodos estatísticos, de forma intensiva, para coletar dados sobre o processo e observar a reação do sistema às mudanças.

A abordagem apresentada por **Juran** é a da qualidade como adequação ao uso (JURAN *et al.*, 1979), e de que a sua obtenção é resultado da gestão da organização para a mudança. Um ponto comum entre a sua obra e a de Deming é o reconhecimento de que a maioria das oportunidades que surgem para a melhoria da qualidade requer ações decisivas da administração para serem aproveitadas.

Armand Feigenbaum introduziu o conceito de que o controle da qualidade deveria ser responsabilidade de toda a organização (Controle Total da Qualidade) e não apenas de um departamento específico. Da mesma forma que Juran, Feigenbaum tem uma maior preocupação com a estrutura organizacional necessária para melhorar a qualidade, do que com a aplicação intensiva de métodos estatísticos (FEIGENBAUM, 1986). A abordagem do Controle Total da Qualidade levou à Gestão pela Qualidade Total (GQT).

A **GQT** seria a arte de gerenciar toda a organização para se atingir a excelência (BESTERFIELD *et al.*, 1995), onde o controle estatístico da qualidade seria apenas um integrante de um sistema mais amplo. A adoção da GQT exige uma mudança de mentalidade (BESTERFIELD *et al.*, 1995) do produto para o cliente, de curto para longo prazo, de detecção para prevenção de defeitos, de operações para o sistema como um todo, da qualidade como responsabilidade de um grupo ou departamento, para responsabilidade de todos.

O apresentado sugere a existência de semelhanças entre as abordagens como a responsabilidade pela obtenção, manutenção e melhoria da qualidade por todos os indivíduos da organização.

2.2 Programa de Gestão para Qualidade Total

Um Programa para Gestão da Qualidade Total (PGQT) é a seqüência das etapas necessárias para implementar um processo de mudança na organização. Um PGQT deve conter as ações necessárias dispostas em forma lógica para introduzir ou consolidar numa organização a orientação para satisfação total do cliente para a gerência dos processos e para a melhoria contínua, de forma a fornecer produtos ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes (TOLEDO & MARTINS, 1998).

Um PGQT necessita de algumas informações de entrada que podem ser classificadas em três grupos. A seguir segue a explicação desses grupos segundo Toledo & Martins (1998):

a) Informações pertinentes ao ambiente externo

Diagnóstico do ambiente externo - Este diagnóstico procura levantar as oportunidades e as ameaças que os contextos econômico e tecnológico podem oferecer à organização. O ambiente econômico compreende os clientes, clientes potenciais, concorrência, rede de suprimentos, política industrial e de comércio exterior, política monetária, normas e regulamentações dos mercados nos quais a organização concorre ou pretende concorrer. Por ambiente tecnológico compreende-se inovações tecnológicas de produtos ou serviços, de

processos e de gestão que estão em uso atualmente e tendências futuras para a indústria. A importância da organização fazer um diagnóstico de toda a sua rede de suprimentos, desde a matéria prima em seu estado natural até a entrega do produto ou a prestação de serviço ao cliente final, e não considerando apenas seus fornecedores e distribuidores de primeiro nível, visto que um elo fraco na rede poderá torná-la frágil como um todo.

b) Informações pertinentes ao ambiente interno

Diagnóstico do ambiente interno - O diagnóstico interno visa determinar o atual estágio de implementação da Gestão para a Qualidade Total utilizando-se do mapeamento dos processos e do clima organizacional da empresa.

O mapeamento dos processos permitirá identificar como são transformadas as entradas em produtos ou serviços que deverão atender às necessidades dos clientes.

A avaliação do clima organizacional determinará facilidades, dificuldades e possíveis necessidades na implementação dos métodos e ferramentas do TQM em face da cultura existente na organização, além de levantamento das necessidades de capacitação dos recursos humanos com vistas à implementação da Gestão para a Qualidade Total.

Estratégias e políticas da organização - O plano estratégico, as diretrizes básicas e práticas caracterizam as estratégias e políticas da organização. Isto porque a Gestão pela Qualidade Total deve estar alinhada às estratégias e políticas da organização para o aumento da capacidade competitiva da mesma.

c) Informações sobre o conhecimento científico e tecnológico a respeito da Gestão da Qualidade

Metodologias e ferramentas da gestão da qualidade - Os métodos e ferramentas a serem utilizados por toda organização podem ser identificados de acordo com as necessidades levantadas no diagnóstico interno e externo e desdobradas das estratégias e políticas da organização.

2.3 Modelo de referência

Um programa de Gestão para a Qualidade Total necessita de um modelo de referência. A seguir são apresentados os mais divulgados.

ISO 9000:2000

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), sua reputação para o estabelecimento é mundial. As normas de sistema de gestão fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão.

As normas ISO 9000:2000 apresentam oito princípios da gestão da qualidade, de forma a conduzir e operar uma organização. Esses princípios são: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Esses princípios estão distribuídos nos requisitos da norma ISO 9001:2000 que são: sistema de gestão da qualidade; responsabilidade da direção; gestão de recursos; realização do produto; e medição, análise e melhoria. Os benefícios alcançados no processo de desdobramento dos requisitos da norma são geralmente ocasionados por melhorias na organização e na comunicação interna. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da qualidade (ISO 9001, 2000).

Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O PNQ é uma forma de reconhecimento para as organizações sediadas no Brasil que obtiveram excelência na sua gestão. O prêmio também tem a função de promover o entendimento dos requisitos necessários para se alcançar essa excelência na gestão, apresentando as melhores práticas relativas a métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias (FPNQ, 2001).

O Prêmio foi elaborado com base em um conjunto de sete critérios para a excelência do desempenho, criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Esses critérios foram desenhados não somente para servir como referencial para o processo de premiação, mas, principalmente, de tal forma a permitir um diagnóstico, seja qual for o tipo de organização, no que se refere ao sistema de gestão do desempenho (FPNQ, 2001).

European Foundation for Quality Management (EFQM)

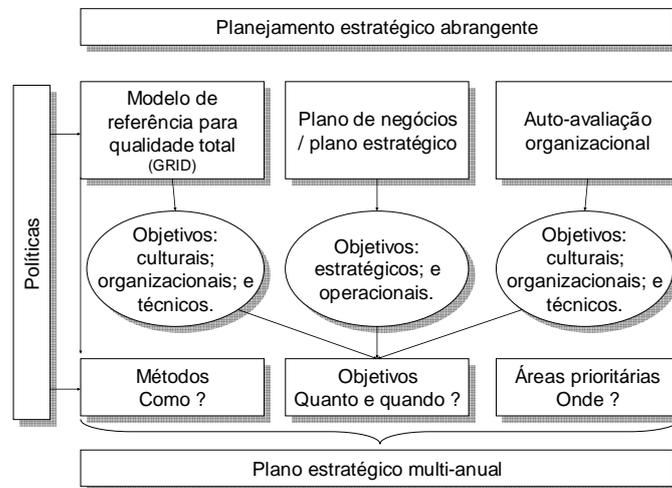
Segundo Merli (2003), dez princípios seriam os responsáveis pela QT:

- Qualidade em primeiro lugar;
- *Market-in*;
- O próximo processo é um cliente;
- Gestão por fatos;
- Controle do processo;
- Controle *upstream*;
- Atenção aos poucos vitais;
- Ações para prevenção de erros repetitivos;
- Respeito aos funcionários; e
- Comprometimento da alta administração;

Existem diversos modelos que a organização poderá utilizar para a implementação de um programa para gestão da qualidade. Cada organização pode adaptar o modelo às suas necessidades de acordo com seus objetivos. Nesse sentido, a seguir será detalhado o modelo de referência do EFQM, que será o utilizado para o diagnóstico e posterior proposta de um programa da qualidade total para a micro-empresa a ser estudada.

3. Desenvolvimento do modelo EFQM

O desenvolvimento da Qualidade Total utilizando-se o modelo do EFQM pode estruturado pelo planejamento estratégico abrangente - Figura 1.

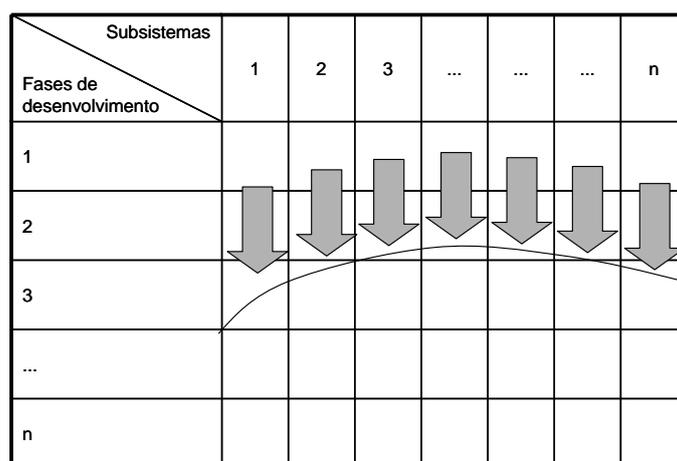


Fonte: Merli (1993).

Figura 1- Planejamento estratégico abrangente

O planejamento estratégico abrangente é desenvolvido como uma extensão do plano estratégico existente nas empresas, sendo que carrega consigo toda uma abordagem dos programas de qualidade total. Na Figura 1 ainda é evidenciado que o ponto de partida envolve objetivos do plano estratégico, que envolvem aspectos do negócio, tais como fatia do mercado, custos investimentos, etc.

Os outros dois elementos a serem desenvolvidos são o modelo de referência ou *grid* e a auto-avaliação. O *grid* representa as fases de desenvolvimento lógico da empresa e deve ser projetado para cada empresa, pois é influenciado pela cultura, tecnologia, relacionamento com o mercado e características específicas do próprio ambiente onde a empresa opera. Para cada fase de desenvolvimento existem ainda subsistemas a serem identificados para serem gerenciados e desenvolvidos. A Figura 2 apresenta o esquema do *grid*.



Fonte: Merly (1993)

Figura 2 – Representação do Grid

A auto-avaliação consiste em uma revisão das maiores questões do negócio. Esta avaliação é conduzida pelo projeto da companhia no cenário do negócio dentro de um horizonte de tempo de aproximadamente três anos. O resultado da auto-avaliação serve para identificar as prioridades para ação: organizacional, cultural, técnica e metodológica (MERLI, 1993)..

4. Método de pesquisa

O método de pesquisa escolhido para o presente trabalho foi o do estudo de caso explanatório (YIN, 2001), pois este tipo de estudo considera que já existe um referencial teórico e procura explicá-lo melhor por meio de pesquisa empírica.

A forma de coleta de dados foi por meio de entrevistas, observações diretas e análise de documentos, que segundo Yin (2001), são instrumentos adequados para a coleta de informações de caráter qualitativo que estão na perspectiva dos indivíduos e no contexto das empresas. Os entrevistados na pesquisa foram os dois proprietários, três funcionários e alguns clientes.

5. Pesquisa de campo

Diagnóstico externo

A organização em estudo é uma panificadora (micro-empresa) situada no interior de São Paulo, que atua na área há cerca de 5 anos. Seus principais produtos são pães e bolos.

A empresa compra a matéria-prima dos seus diversos fornecedores com base no menor preço. Após esta etapa, a empresa processa a matéria-prima, transformando-a em produtos acabados. Estes são transportados até os clientes primários que se constituem de mercearias,

supermercados e outras padarias de pequeno porte, os quais revendem os produtos para os consumidores finais. A Figura 3 representa uma visão simplificada dessa cadeia.

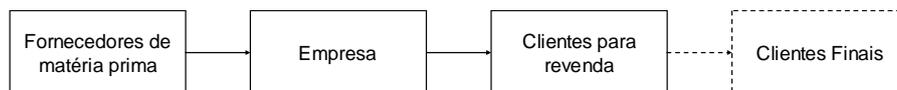


Figura 3: Visão geral da cadeia

A fatia de mercado que a empresa possui é cerca de 50 %, sendo que o restante é dividido entre outras panificadoras de menor porte, que têm como principal atrativo o custo. Os atributos sabor e durabilidade dos produtos oferecidos pela empresa em estudo são considerados pelos clientes como superiores aos dos concorrentes. Para os consumidores finais o principal atrativo é, segundo as entrevistas com donos dos pontos de revenda, o baixo custo.

Outro aspecto levantado é o de que a empresa não apresenta preocupação em comparar o seu produto com a concorrência.

Diagnóstico interno

No diagnóstico interno foi utilizado para retratar a situação atual da empresa em relação à gestão pela qualidade total.

O canal de comunicação existente entre o cliente de primeiro nível e a empresa é caracterizado pela informalidade. O diálogo é um ponto forte entre as partes, pois as reclamações e sugestões são transmitidas de forma direta. Dessa forma o relacionamento entre as partes é consistente. O que não ocorre com o consumidor final, o qual a empresa não dedica atenção.

A elevada rotatividade dos funcionários é marcante na empresa. Os proprietários atribuem a isso a falta de comprometimento com os horários e falta de motivação das pessoas no trabalho. Um programa de reconhecimento não existia na empresa.

O treinamento existente na empresa é totalmente voltado a aspectos relativos ao processo de fabricação e, além disso, dos dez funcionários somente dois possuem um programa formal de treinamento.

A participação dos funcionários em atividades de melhoria é inexistente, pois os mesmos se sentem desmotivados e inseguros em sugerir melhorias. A autonomia dos funcionários é limitada, todas as decisões passam pelos proprietários.

Para o controle do desempenho organizacional, a empresa utiliza-se de indicadores puramente financeiros como o faturamento diário.

A organização em estudo pode ser representada pelos principais processos que estão descritos na Figura 4.

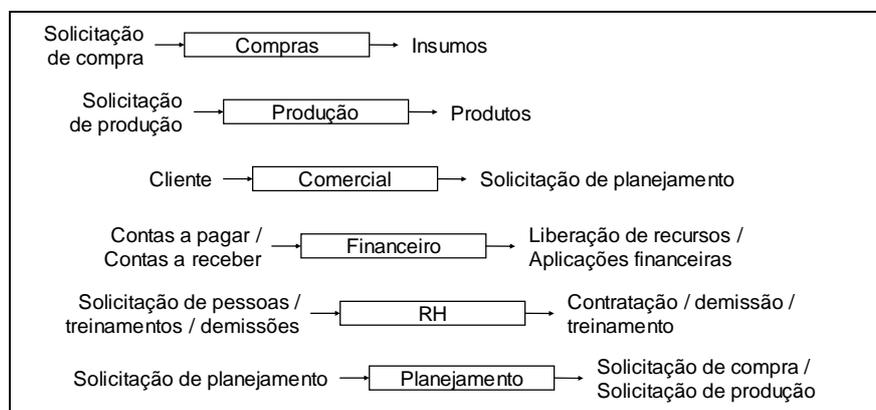


Figura 4: Principais processos da organização

Estratégias e políticas da organização

A organização tem como principal objetivo aumentar sua participação no mercado. Para tanto a estratégia é a de competir com os preços baixos oferecidos atualmente pelos concorrentes.

6. Resultados

Com base na análise acima foi elaborado o GRID – Quadro 1, Quadro 2 e Quadro 3 – e o plano multi-anual – Quadro 4 – para um horizonte de dois anos de planejamento.

	Cultura da qualidade	Gerenciamento e sistema organizacional	Recursos humanos (papel e políticas)
Situação inicial	Aumento da qualidade representa aumento nos custos A qualidade é controlada de modo informal	Estrutura funcional Cultura Taylorista Indicadores puramente financeiros	Relacionamento hierárquico Treinamentos não formalizados e focados em questões técnicas
Padronização e introdução à qualidade	Qualidade é sinônimo de redução de custos Conceituação de cliente interno Utilização de padrões para comparações	Equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros	Plano de treinamento formalizado
Organização para a melhoria contínua	Melhoria contínua Cultura do consumidor interno	Gerenciamento por objetivos Indicadores de desempenho alinhados à estratégia	Desenvolvimento da multi-funcionalidade Foco no cliente e na melhoria
Gerenciamento por processos	Cultura por processos Planejamento da melhoria	Aumento da delegação dos objetivos Introdução ao desdobramento das diretrizes	Cultura por processos Desenvolvimento de um sistema de recompensa
Qualidade total	Companhia aberta Cultura global	Gerenciamento das diretrizes e por processos	Máximo uso da cultura e da energia individual

Quadro 1: Cultura organizacional, organização e gerenciamento

	Métodos básicos	Sistema da qualidade	Sistema de informação
Situação inicial	Inspecções informais	Inexistência de controles formais	Processos administrativos informais
Padronização e introdução à qualidade	Procedimentos Planos de amostragem	Procedimentos de inspeção formais Padrões externos	Formalização dos processos administrativos
Organização para a melhoria contínua	Técnicas de CEP Solução de problemas FMEA	Procedimentos para o gerenciamento da melhoria Desenvolvimento de um sistema da qualidade	Monitoramento da satisfação dos clientes Introdução de indicadores internos
Gerenciamento por processos	Gerenciamento por processos Sistema de custeio <i>Benchmarking</i>	Qualidade é igual à prevenção nos processos Redução dos custos de inspeção	Sistemas de informações por processos
Qualidade total	Técnicas estatísticas avançadas Técnicas de auditoria da gestão pelas diretrizes	Auditoria gerencial de produtividade e qualidade Rápido <i>feedback</i> com o mercado	Integração com o sistema de informações dos parceiros Monitoramento da satisfação dos clientes internos e externos em tempo real

Quadro 2: Organização, métodos e ferramentas para a qualidade total

	Relacionamento com os clientes	Relacionamento com os fornecedores	Produção
Situação inicial	As reclamações são o centro de atenção e são tratadas de maneira informal	Elevado número de fornecedores Priorização dos fornecedores pelo preço	Falta de um controle dos custos de fabricação
Padronização e introdução à qualidade	Formalização das reclamações	Inspeção dos produtos comprados Redução do número de fornecedores	Prioridade para os custos diretos
Organização para a melhoria contínua	Utilização das reclamações para a melhoria da qualidade Monitoramento da satisfação dos clientes	A priorização dos fornecedores leva em conta a qualidade	Prioridades para os custos totais Organização por fluxos Manutenção produtiva total
Gerenciamento por processos	A satisfação dos clientes é preocupação de toda organização	Fornecimento JIT Avaliação dos fornecedores Redução do <i>lead-time</i>	Prioridade sobre o controle dos processos Organização para a supervisão das capacidades dos processos
Qualidade total	Tempo real de monitoramento dos clientes <i>Market-in</i>	Parcerias com os principais fornecedores Integração estratégica com os fornecedores	Prioridade sobre a satisfação do cliente Gerenciamento para a manufatura total

Quadro 3: Principais processos organizacionais

Ano	Objetivos quantitativos	Objetivos culturais / técnicos e organizacionais
2004	Redução de custos -15% Aumento da fatia de mercado + 10%	Treinamento sobre qualidade Padronização das atividades Formalização dos processos administrativos Amostragem
2005	Redução de custos -5% Aumento da fatia de mercado + 15% Diminuição do <i>lead time</i> -10%	Parcerias com os fornecedores CEP JIT

Quadro 4: Plano Multi-anual para horizonte de 2 anos de planejamento

7. Considerações finais

O presente trabalho apresentou um diagnóstico e uma proposta de implementação de um programa para a qualidade total baseado no EFQM para uma micro-empresa.

Os diagnósticos interno e externo foram considerados um importante passo para a sistematização da proposta do programa, pois ele foi essencial para a estruturação do *grid*.

A utilização do *grid* para a apresentação das etapas de evolução em relação à situação inicial foi de grande importância para o entendimento de todo o processo para os envolvidos, pois o *grid* possibilitou um entendimento claro da evolução das fases e subsistemas envolvidos.

Em relação à viabilidade da proposta apresentada, os proprietários demonstraram-se interessados em implementar a proposta efetuada pelo presente trabalho para o horizonte de planejamento de dois anos.

Finalmente, o artigo demonstrou que a implementação de um programa para a qualidade total pode ser adaptado a pequenas organizações como panificadoras com ganhos promissores para os praticantes.

Referências

- BESTERFIELD, D. H., BESTERFIELD-MICHNA, C., BESTERFIELD, G. H. & BESTERFIELD-SACRE, M. *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a Revolução na Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FEINGENBAUM, A.V. *Total Quality Control, Engineering and Management*. New York: Mc Graw-Hill, 1986.
- FPNQ – *Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência*. São Paulo: FPNQ, 2001.
- ISO 9001 - *International Standards ISO 9000:2000*. International Organization for Standardization, Geneva, 2000.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. & BINGHAM, R. S. *Quality Control Handbook*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.
- MARTINS, R. A. & TOLEDO, J. C. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para qualidade total. *Revista de Administração*. São Paulo. v.33, n.2, p.52-59, 1998.
- McKONE, K. E.; SCHOEDER, R. G.; CUA, K. O. Total productive maintenance: a contextual view. *Journal of Operations Management*. v. 17, p. 123-144, 1999.
- MERLI, G. Eurochallenge. *The TQM approach to capturing global markets*. UK: IFS Ltda, 1993.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. & ROOS, D. . *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.