

Artigo 0 Impacto da Gestão da Qualidade na Competitividade Empresarial

Márcio Abraham e Jeannette Galbinski

Há 18 anos, em 1987, o Brasil estava fechado para o mundo, com uma política comercial protecionista. Naquele momento, praticamente tudo o que era importado era sinônimo de qualidade. Naquele ano, nascia o conjunto de normas ISO-9000, com uma grande responsabilidade de estabelecer regras para implementação de sistemas da qualidade.

Hoje, com a maioria da ISO-9000, o Brasil enfrenta uma situação muito distinta, registrando recordes sucessivos de superavit de sua balança comercial. Não podemos afirmar que esse salto tão significativo seja creditado exclusivamente à melhoria da qualidade dos produtos, serviços e processos das empresas brasileiras, mas podemos dizer que foi um dos principais fatores de contribuição.

Em outras palavras, a qualidade passou a fazer parte da gestão das empresas brasileiras fazendo com que elas se tornassem mais competitivas. Contudo, tudo o que foi desenvolvido até o momento não é suficiente para garantir uma situação futura satisfatória. É como se, sistematicamente, estivéssemos subindo uma escada rolante que desce. Devemos lembrar que esse movimento ocorreu em todo o mundo e, se hoje as empresas brasileiras são mais competitivas do que no passado, o mesmo ocorre com os concorrentes globais.

Além disso, os clientes são cada vez mais exigentes, e as demandas e expectativas vão ficando cada vez maiores. Essa necessidade de melhorar continuamente preocupa algumas organizações, mas é o único caminho para a sobrevivência a médio e longo prazo. Há vários fatores que acreditamos ser importantes para que as empresas caminhem nesse sentido.

Em primeiro lugar, é muito importante ter um sistema integrado de gestão implementado, para que sirva de plataforma para todas as metodologias e ferramentas que deverão ser trabalhadas. É uma fase fundamental para qualquer empresa que queira mudar a sua cultura empresarial com relação à qualidade.

O segundo fator está associado com a gestão empresarial. É essencial que a empresa esteja voltada para a busca da melhoria contínua e que a alta administração tenha essa visão e consiga desdobrá-la para toda a organização, exercendo efetivamente o seu papel de liderança. As pessoas têm um papel essencial nesse processo e os aspectos comportamentais precisam ser tratados adequadamente. É inaceitável ouvir que “graças a uns e apesar de outros conseguimos obter os resultados esperados”.

Para gerenciar a organização a empresa deve desenvolver um sistema operacional da qualidade, com base em indicadores. Uma das principais referências nesse sentido é o Balanced Scorecard, que orienta o gerenciamento da empresa por meio de indicadores ba-

lançados sob quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento.

A gestão por processos é uma das grandes contribuições da ISO-9001:2000, mas que as empresas ainda não adotaram na sua essência. Se os processos estão claramente definidos, a relação entre os indicadores de resultado e de processo passa a ser mais lógica. É esse o caminho para a melhoria dos processos.

Para conseguir resultados eficazes e mensuráveis é necessário fazer uso de metodologias que busquem eliminar defeitos e reduzir os desperdícios. Nesse momento é que o Seis Sigma e o Lean entram em cena. O Lean Seis Sigma traz a sinergia de duas metodologias, combinando a redução da variabilidade por meio de uma metodologia lógica e de uma estrutura formal de trabalho com a eliminação dos diversos tipos de desperdício, com grande velocidade.

Essas metodologias também ajudam a alta administração a ver um resultado mais tangível das suas melhorias. Afinal, “sigma” é grego, mas a tradução da redução da variabilidade e dos desperdícios em valores monetários sempre será mais fácil de entender.

Não importa quais sejam as empresas e em qual momento elas estejam com relação à sua gestão da qualidade. As metodologias são importantes para que as melhorias não fiquem somente no discurso. E quando é o momento certo para implementá-las? A resposta é simples: a escada rolante continua descendo.