

Artigo **O poder do consumo e da produtividade**

A integração estratégica e o alinhamento da qualidade com a mudança de expectativas são necessários

Por A. V. Feigenbaum

Traduzido por Cintia Barcellos Lacerda, da Setec Consultoria e Treinamento

A qualidade tem sido um dos principais fatores para o consumo e a produtividade, os quais sustentam a economia mundial durante a realidade econômica em que vivemos.

Embora as baixas taxas de juros recebam a maior parte da atenção, o consumo e a produtividade são forças que surpreendem os economistas quando estes comparam os tempos difíceis de hoje com a recessão do início dos anos 90.

Porém, eles não deveriam ficar tão surpresos. Como algumas empresas líderes reconhecem, um dos mais básicos e duradouros princípios da qualidade é o consumidor – e não a Bolsa de Valores. É o cliente quem gera a renda de uma empresa.

A ênfase que essas empresas de visão deram a novos, estratégicos e sistemáticos investimentos em medição e gerenciamento do significado de valor para seus clientes tem dado sustentação à vontade do consumidor de comprar em tempos difíceis. Esse tem sido o diferencial para a lucratividade e o crescimento de algumas empresas e um grande impulsionador da economia.

Tal ênfase tem sido fundamental para o sucesso nos mercados brutalmente competitivos de hoje, dominados por consumidores altamente exigentes e bem-informados, cujas expectativas de valor alteram-se rapidamente. Sua empresa e seus concorrentes podem colocar preços competitivos em seus produtos e serviços, para atender às duras condições de mercado, e isso fará com que os potenciais consumidores analisem os produtos cuidadosamente.

O que os dados mostram

Contudo, os dados e os estudos sobre consumo, desde máquinas de lavar e secar roupa até geladeiras e carros, há muito tempo mostram que, mesmo com preços baixos, mais da metade dos potenciais consumidores em show-rooms de revendas e lojas de eletrodomésticos podem não encontrar o produto que desejam. As expectativas dos consumidores de hoje são mais difíceis de atender, podendo tornar vendas bem-sucedidas cada vez mais difíceis.

Experiência de mercado e dados recentes indicam claramente que o que mais o ajudará a fechar uma venda é a qualidade percebida pelo cliente, nos termos que vão ao encontro de suas expectativas de hoje – e não de ontem.

Para ajudar ainda mais a atingir esses resultados de vendas, muitas empresas bem-sucedidas

estão reconhecendo cada vez mais o grande benefício de usar a Internet para fazer com que sua qualidade fique transparente aos compradores. Quando bem administrada, tal transparência pode ter um poderoso efeito sobre as vendas. Assim, as empresas estão adotando uma tecnologia da informação que esteja integrada aos novos processos de gerenciamento do valor da qualidade a fim de atingir esses resultados com os consumidores.

Onde entra a produtividade

Assim, aqueles que analisam os propulsores da economia atual não deveriam ficar surpresos com o fato de que os resultados comerciais dessas empresas, que refletem melhorias no produto e no atendimento ao cliente, também tenham seu correspondente em uma comparável melhoria nos resultados de produtividade das empresas.

Esse tipo de ênfase em produtividade provou-se bem mais eficaz que a redução drástica dos custos da produtividade, característica das operações de algumas empresas. No entanto, às vezes é necessário um período de incerteza econômica, como o de hoje, para novamente demonstrar o significado comercial básico dessa conexão entre qualidade e produtividade: a qualidade pode ser o meio mais poderoso para o aperfeiçoamento da produtividade.

Os resultados favoráveis disso tudo não foram, no entanto, uniformes; embora a qualidade recentemente tenha sido uma grande aliada da economia e das empresas norte-americanas, ainda há muitos desafios a superar.

Qualidade desvinculada

Infelizmente, os resultados comerciais de algumas empresas foram profundamente afetados por sua lentidão em reconhecer e adaptar-se às exigências atuais com relação à qualidade e ao que é necessário fazer para conseguir a fidelidade dos consumidores nestes tempos competitivos. Em tais casos, o reconhecimento da má qualidade pelos clientes fez com que as vendas e a lucratividade diminuíssem drasticamente.

Essa perda de lucratividade acontece quando os padrões e práticas internos de qualidade da empresa são mantidos desvinculados das expectativas dos consumidores, as quais estão em constante mudança.

A qualidade em tais empresas sempre foi considerada importante, mas tem sido entendida, basicamente, em termos técnico-operacionais – com relatórios periódicos à alta administração.

Em minha experiência, descobri que, para ajudar a alcançar e manter o resultado necessário da qualidade vinculado ao consumidor, as empresas devem garantir revisões regulares e sistematicamente estruturadas. Eu chamo isso de “fazer um check-up” em processos-chave, nas habilidades tecnológicas e na paixão da empresa pelo atendimento ao consumidor. É preciso que haja integração em vez de somente a ênfase técnica do Seis Sigma, além

de um modelo administrativo preocupado com as exigências dos clientes.

Duas perguntas importantes

A manutenção dos resultados corretos inclui tomar a ação necessária após fazer e responder às seguintes perguntas:

1. Como você pode deixar seus consumidores mais satisfeitos e seguros?
2. Como você pode tornar seus clientes empresariais mais competitivos?

Nós sabemos que, deixando nossos clientes mais satisfeitos, seguros e competitivos, conseguiremos resultados lucrativos de vendas. Além disso, satisfazer o cliente é certeza de não perdê-lo.

A única forma de manter a liderança na qualidade de uma empresa é descobrir, incansavelmente, como melhorá-la.

A.V. FEIGENBAUM é presidente e CEO da General Systems Co. Inc., em Pittsfield, MA. Ele é doutor em Engenharia e Economia pelo Instituto de Tecnologia do Massachusetts. Feigenbaum é membro honorário da ASQ e autor do livro “O Poder do Capital de Gerenciamento” (The Power of Management Capital), a ser lançado pela McGraw-Hill.

© 2002 American Society for Quality

Reprinted with Permission

Fonte: Quality Progress, abril de 2002, p. 49-50

Traduzido por Cintia Barcellos Lacerda, da Setec – Consultoria de Interface.



setec
CONSULTING GROUP



setec
CONSULTING GROUP

Tipo de economias	Categoria de economias	Definição	Exemplo
Redução de custo	Hard-savings	Diminuição no gasto a partir das bases anuais anteriores. Estes valores podem ser normalizados por meio de mudanças na produção.	A otimização do uso de combustível em um aquecedor resultou em uma economia de 10% ao ano.
Intensificação da lucratividade	Hard-savings	Capacidade de produção qualquer processo acima do nível esperado para cumprir maiores demandas. Isso é alcançado sem grandes recursos de capital. O cálculo da economia é baseado na produção acima do esperado multiplicada pela margem total dos produtos.	Um projeto de Sels Sigma foi implementado em uma operação química na qual cada quilograma produzido além do previsto pode ser vendido. O resultado do projeto foi o aumento da produtividade em 15%.
Melhoria no fluxo de caixa	Soft-savings	Redução na quantidade de caixa referente ao inventário, recebimentos atrasados ou pagamentos adiantados.	Devido a questões relacionadas ao planejamento do laboratório e da produção, os níveis do inventário não eram otimizados. Um projeto de Sels Sigma aplicado desde o laboratório até o processo permitiu uma redução no inventário.
"Cost avoidance"	Soft-savings	Gastos futuros eliminados ou deferidos. Este gasto nunca ocorreu – não há valor previsto.	Um teste de laboratório com grande taxa de repetição devido à fraca capacidade de medição exige que um gerente de laboratório adquira materiais extras para suportar a carga. Um projeto Sels Sigma melhorou a capacidade do teste, reduzindo conseqüentemente a taxa de repetição. Nenhum custo adicional foi necessário.

Tabela 1 – Exemplos de hard e soft-savings

Redução de Investimentos futuros	Soft-savings	Capital futuro eliminado ou deferido. Este capital foi especificamente orçado para o ano; faz parte do plano de capital.	Um processo de manufatura possui uma grande tendência a produzir efluentes que precisa ser remediada. Um sistema estava em uso, mas um segundo iria ser construído. Um projeto Six Sigma otimizou o sistema em uso dentro dos limites
----------------------------------	--------------	--	---

Area do projeto	Tipo do projeto	Definição	Tipo de economias
Melhoria na capacidade para aumentar vendas	Taxa de produção	Aumento da capacidade de produção sobre a lucratividade	Aumento da lucratividade
		Alcance de demandas futuras com equipamento idêntico	Redução de investimentos futuros?
Melhoria na qualidade e satisfação do cliente	Qualidade	Aumento dos níveis de C_p/C_{pk}	Redução de custos ou não há economias quantificáveis
	Entrega no prazo	Melhoria no prazo de atendimento ao pedido	Não há economias quantificáveis
Redução de custos	Matérias-primas	Substituição por matérias-primas de menor preço ou de melhor aplicação	Redução de custos
	Yield	Aumento do rendimento do produto final (aumento na produtividade)	Redução de custos
	Utilidades	Diminuição nos custos das utilidades	Redução de custos
	Manutenção	Redução nos custos de manutenção, principalmente pelo menor uso de peças de substituição	Redução de custos
Aumento no fluxo de caixa	Caixa/estoque	Redução dos níveis de estoque ou melhoria no processo de recebíveis	Melhoria do fluxo de caixa
	Pesquisa e desenvolvimento de laboratórios	Questões ligadas a tempo de ciclo e eficiência do laboratório	"Cost avoidance"

Tabela 2 – Exemplos de Soft Savings