



Você que busca os recursos necessários para o dia-a-dia da sua Empresa precisa conhecer o BB Giro Rápido*. Uma linha de crédito simplificada e automatizada, disponível tanto nas agências BB, como no Gerenciador Financeiro. E o melhor: com taxa de apenas 2,64%** ao mês.
É o estímulo de que suas vendas precisavam.

O tempo
todo com
você



* Operação sujeita a aprovação de crédito.
** Taxa sujeita a alteração.

COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL

ISTOCÉ **e**edições

COLEÇÃO

GESTÃO EMPRESARIAL

Eficiência e Sucesso para seus Negócios

Como garantir a eficiência

Implantando a Gestão da Qualidade

Patrocínio

ISBN 85-7368-856-4

9 788573 688566

BANCO DO BRASIL

8 TRES

2



Quando você tem conta no Banco do Brasil, percebe que tem o parceiro para gerenciar sua micro ou pequena Empresa. Porque a gente pensa no seu negócio como se fosse o nosso próprio. No Banco do Brasil, você encontra uma linha completa de serviços bancários, gerenciador financeiro, investimentos e muitas outras soluções para sua Empresa crescer e se destacar no mercado em que atua.

Afinal, contar com o banco que tem mais de 1,4 milhão de micro e pequenas empresas como clientes é ter a certeza de fazer o melhor negócio.



Central de Atendimento BB 4004 0001
(capitais) 0800 729 0001 (demais localidades)

O tempo
todo com
você





COLEÇÃO

GESTÃO EMPRESARIAL

Eficiência e Sucesso para seus Negócios

Como garantir a eficiência

Implantando a Gestão da Qualidade



SUMÁRIO

Apresentação	5
Capítulo 1	
Questão de sobrevivência	6
Capítulo 2	
Por onde começar	14
Capítulo 3	
Qualidade faz a diferença	24
Capítulo 4	
ISO 9000	42
Capítulo 5	
Em busca da excelência	54
Capítulo 6	
Melhoria contínua	62
Capítulo 7	
O que vem por aí	70
Capítulo 8	
Glossário das ferramentas	78
Capítulo 9	
O sucesso depende de todos	92
Sobre a autora	94
Referências	95

Coleção Gestão Empresarial	
Como motivar sua equipe	Publicado
Como garantir a eficiência	Publicado
Como deixar as contas em dia	Próximo
Como cuidar de seu dinheiro	A publicar
Como gerenciar pessoas	A publicar
Como vender seu peixe	A publicar
Como planejar o próximo passo	A publicar
Como entender o mercado	A publicar
Como usar a matemática financeira	A publicar
Como ser um empreendedor de sucesso	A publicar



SERVIÇO AO LEITOR

• Faça já o seu pedido:
• (11) 3618-4112

ou acesse:
**www.shopping3.
com.br**

APRESENTAÇÃO

Qualidade não se ganha. Conquista-se.

E qualidade leva à eficiência, que, por sua vez, leva à qualidade, num círculo virtuoso que gera dividendos para todos: empresa, funcionário, clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

Como garantir a eficiência – Implantando a Gestão da Qualidade revela a importância de se buscar a qualidade nas pequenas e médias empresas e aponta os caminhos para chegar lá.

Tudo de uma forma clara, com uma linguagem simples e, ao mesmo tempo, envolvente.

A **Coleção Gestão Empresarial** foi especialmente desenvolvida para auxiliá-lo a aprimorar a gestão de seus negócios. Elaborados e supervisionados por especialistas, os livros visam proporcionar conhecimento em Finanças, Contabilidade, Marketing, Recursos Humanos, Planejamento Estratégico e em muitos outros temas fundamentais para a administração eficaz do negócio próprio.

1

QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

Num mercado cada vez mais competitivo, como conquistar e manter o cliente? E, afinal, o que é qualidade e como implementar na empresa?

Observe alguns acontecimentos dos últimos anos: abertura do mercado brasileiro aos produtos importados, globalização, terceirização, popularização da internet, Código de Defesa do Consumidor, cobrança da responsabilidade ambiental e – mais recentemente – social das empresas. O que tudo isso tem a ver com seu negócio? Os acontecimentos citados acima – apenas alguns exemplos, entre tantas questões emergentes – estão em seu dia-a-dia: competição crescente, aumento da cobrança e mudanças velozes no mercado. E a tendência é continuar assim. Pequenas e médias empresas sofrem as mesmas pressões das grandes companhias, mas têm

estrutura e recursos mais restritos. Lembrando que, em muitos casos, a administração do negócio é totalmente informal, guiada pela “intuição” do proprietário e dos funcionários.

É o mundo no qual sua empresa está inserida, e você não o controla. Ao mesmo tempo, não há como ignorar a realidade nem enfiar a cabeça dentro da empresa e fazer sempre da mesma forma, ainda que considere que seu produto ou serviço já atenda o consumidor.



Os desejos e as necessidades dos clientes alteram. São seres humanos mutáveis num mundo em constante mudança. A empresa tem de estar apta a satisfazê-los com mais agilidade e eficiência. Isto requer uma Gestão da Qualidade. Ou seja, organizar a empresa de tal modo que o foco seja a satisfação de todos os envolvidos: consumidor, comunidade, funcionário, fornecedor e proprietário.

Mais do que ISO 9000

No Brasil, qualidade se tornou popularmente sinônimo de ISO 9000. No entanto, ter o certificado da série não se traduz em Gestão da Qualidade. É apenas uma ferramenta. Há empresas que investem para conseguir a certificação dentro de um plano de marketing e, depois, não conseguem renová-la porque a dita *qualidade* se esvaiu. Quem busca qualidade apenas de olho num rótulo pode acabar morrendo na praia. Tenha em mente que uma empresa pode fazer a gestão da qualidade de processos

Muitos empreendedores querem implementar a Gestão da Qualidade em tempo recorde. É preciso entender que esse trabalho demanda esforço, dedicação, paciência e persistência. Não adianta queimar etapas.

ineficazes, formalizando a má qualidade da empresa.

Sem tanta pressa

Muitos empreendedores querem implementar a Gestão da Qualidade em tempo recorde. É preciso entender que esse trabalho demanda esforço, dedicação, paciência e persistência. Não adianta queimar etapas ou pegar atalhos. É necessário investir a longo prazo. Ao mesmo tempo, não é nenhum bicho-de-sete-cabeças. Para auxiliá-lo, existe uma série de ferramentas práticas. Não são fórmulas mágicas nem a garantia do sucesso, mas receitas para seguir nesse rumo.

Investimento real

É preciso conhecer o conceito mais amplo da Gestão da Qualidade e utilizar suas ferramentas para assegurar bases sólidas rumo ao crescimento e à excelência. Implantá-la exige, em primeiro lugar, investimento. Serão recursos bem gastos, se o trabalho for sério. Caso contrário, pode virar desperdício de dinheiro, tempo e energia.

Para ajudá-lo nesse processo, existem muitas dicas, embasadas em sólidos conhecimentos traduzidos em “miúdos”, que serão apresentadas ao longo deste livro.

É claro que nada se consegue num passe de mágica ou de um dia para outro. Mas é preciso começar.

Qualidade significava o aperfeiçoamento constante e contínuo de todos os processos, do planejamento ao produto e serviço. E todos precisam segurar esse bastão, do proprietário ao operário.

Então, dê o primeiro passo!

Se já estiver nessa trilha, siga em frente, afinal você sabe que nesse caminho não se pode estagnar.

Afinal, o que é qualidade?

Convidamos você, leitor, para uma breve viagem no tempo, acompanhando como o conceito da qualidade mudou ao longo dos anos.

Assim, será mais fácil compreender quão abrangente esse termo se tornou nos dias de hoje.

Lá no passado, séculos atrás, quando a fabricação de produtos era artesanal e a prestação de serviços era quase um sinônimo do médico que atendia a domicílio, a qualidade estava nas mãos e nos olhos do produtor ou prestador de serviço.

Avance para os anos da era da industrialização, a partir do século XIX. O produto, agora fabricado em série, passava por uma inspeção para se checar se correspondia às especificações técnicas. O controle da qualidade, quando existente, incumbia-se de descartar aqueles produtos que não estavam em con-



formidade. Mas não tinha o foco de prevenir erros nem de aprimorar a produção.

A industrialização se desenvolveu. Com a produção em maior escala, a inspeção passou a ser feita por amostragem. Criaram-se ferramentas para isso, o que levou ao desenvolvimento da questão da qualidade e dos profissionais da área. No entanto, o foco continuava no atendimento às especificações técnicas.

Estratégia de negócio

O século XX trouxe uma nova concepção para a qualidade, que deixou de ser apenas a inspeção da

conformidade do produto.

Esse foi o grande trunfo da indústria japonesa para se reerguer após a Segunda Guerra Mundial. Derrotado e destruído, o país recebeu dois norte-americanos, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, que foram incumbidos da missão de orientar as lideranças industriais nipônicas para melhorar a reputação de seus produtos e conquistar novos mercados.

A dupla ensinou aos japoneses que a qualidade não se resumia ao inspetor e à sua tarefa de checar a conformidade – ou a não conformidade – com as especificações técnicas.

Deming defendia a idéia de que qualidade significava o aperfeiçoamento constante e contínuo de todos os processos, do planejamento ao produto e serviço. E todos precisam segurar esse bastão, do proprietário ao operário. Para Juran, a qualidade estava associada à estratégia empresarial, e não meramente aos métodos de controle total da qualidade.

Resultado: os automóveis e televisores *Made in Japan* ganharam o mundo porque conquistaram a preferência justamente pela qualidade. Nesse caso, porém, uma qualidade que tinha início desde o planejamento do produto e não se resumia apenas à esteira da linha de produção.

Quando os carros japoneses invadiram o mercado norte-americano, as montadoras de lá reagiram. Elas pediram ao governo barreira à importação e conclamaram o povo dos Estados Unidos ao patriotismo dando preferência à compra do produto nacional. Fracassaram. Os norte-americanos queriam a qualidade dos nipônicos. As fábricas norte-americanas foram obrigadas a rever seus processos, a repensar sua gestão.

Cultura da qualidade

Enquanto no Japão Deming e Juran já eram cultuados desde os anos de 1950, nos Estados Unidos, o reconhecimento só aconteceu na década de 1980. Por isso, foi

principalmente a partir dos anos 1980 que o novo conceito de qualidade se consolidou definitivamente em todo o mundo.

O avanço das garantias dos direitos do consumidor, a globalização e as normas internacionais para um padrão mundial, entre outras ocorrências, ratificaram esta concepção: a qualidade como cultura da empresa, ou seja, um valor para todos os envolvidos.

A transformação

Deming, o guru da qualidade no Japão, escreveu 14 orientações para chegar lá. Ou melhor, para estar nesse caminho, considerando que o trabalho é contínuo. A proposta aqui não é apresentar um passo a passo.



É, isto sim, contribuir para que se entenda o porquê das ações propostas em algumas das técnicas que serão indicadas nos próximos capítulos, a fim de colocar em prática a Gestão da Qualidade na sua empresa.

Há diversos outros estudiosos do assunto, com muitos conceitos e técnicas. Boa parte deles é uma variação do que a dupla propôs. Aproveite a diversidade para escolher o que melhor se ajusta a seu negócio.

Mãos à obra!

Reorganize a empresa

Apresentamos a seguir os 14 passos listados por Deming para que você inicie a reorganização de sua empresa.

Confira:

1. Crie uma constância de propósitos para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços, com a finalidade de se tornar competitivo, permanecer no negócio e oferecer empregos.

2. Adote a nova filosofia.

Vivemos numa nova era econômica. A administração deve despertar para o desafio, deve conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na mudança.

3. Acabe com a dependência da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa para estabelecer a interiorização da qualidade do produto.

4. Acabe com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimize o custo total. Por exemplo, mude para um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos de confiança e duradouros.

5. Melhore, constantemente e definitivamente, o sistema de produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade. Dessa forma, poderá diminuir sempre os custos.

6. Institua o treinamento no trabalho.
7. Institua a liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas, as máquinas e os equipamentos a realizar um trabalho melhor.
8. Afaste o medo, de forma que todos possam trabalhar efetivamente para a empresa.
9. Derrube barreiras entre os departamentos. Os colaboradores da área de pesquisa, projetos, vendas, produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou, depois, durante a utilização do produto ou serviço.
10. Elimine os *slogans*, as exortações e metas dirigidos aos empregados, pedindo-lhes zero defeito e novos níveis de produtividade.
11. Elimine os padrões de trabalho (quotas) para quem trabalha no chão da fábrica. Suspenda a administração por números e metas numéricas.
12. Derrube barreiras que despojam o trabalhador do orgulho de seu trabalho. A atenção dos



supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para simples números. Isso significa, entre outras coisas, a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e a suspensão da administração por objetivos ou por números.

13. Institua um vigoroso programa de educação e de auto-aperfeiçoamento.

14. Coloque todos da empresa para trabalhar pela transformação. Em outras palavras, a transformação é tarefa de todos.



O que você viu no capítulo 1

- 1 >** A importância de se investir em Gestão da Qualidade.
- 2 >** O desenvolvimento do conceito de qualidade ao longo do tempo.
- 3 >** A qualidade como cultura da empresa e não apenas na linha de produção.
- 4 >** Os 14 pontos básicos para iniciar a implementação de qualidade na empresa.

2**POR ONDE COMEÇAR**

Quero mudar, mas como garantir o comprometimento da equipe? Como implementar um programa de qualidade? Como mensurar os resultados?

Comprometimento. Esta é a palavra-chave, o início de tudo.

1. Seu comprometimento: em primeiro lugar, você deve ter o firme propósito de se guiar pelos princípios da Gestão da Qualidade.

2. O comprometimento de sua equipe: é fundamental para a reorganização da empresa a partir dos princípios da Gestão da Qualidade.

Os bons resultados só serão alcançados se você e as pessoas nos cargos de comando se convencerem da importância de mudar e, principalmente, do empenho de todos para isso acontecer.

O pontapé inicial

Por meio de palestra, apresentação audiovisual ou reunião, exponha para os líderes o significado da Gestão da Qualidade.

Numa segunda etapa, escolha um coordenador, que assumirá os trabalhos de implementação do programa e que, juntamente com a diretoria, definirá a política da qualidade na empresa, seus princípios de atuação e o compromisso com a satisfação dos clientes.

Defina a equipe que trabalhará diretamente nas ações a serem implementadas com a Gestão da Qualidade.

Não abra mão do controle das decisões em sua empresa. Tenha em mente que você e sua equipe são as pessoas de maior conhecimento sobre os negócios da organização.

Escolha do coordenador

Esse grupo de trabalho vai precisar de um coordenador. De modo geral, é melhor que essa função seja ocupada por um funcionário da casa, que pode ser um profissional da direção ou gerência com o máximo de envolvimento com todas as áreas da empresa.

- Tenha em mente que você e sua equipe são as pessoas de maior conhecimento sobre os negócios da organização.

- Entenda que o papel da consultoria restringe-se ao assessoramento ao corpo técnico e gerencial de sua empresa.

Consultoria externa

Você pode optar por contratar uma consultoria externa com o intuito de orientar as ações. Caso seja esse o caminho escolhido, é importante observar as seguintes recomendações:

- Acompanhe de perto o desenvolvimento dos trabalhos.

- Não aceite que a consultoria se limite a fornecer um “pacote” por ela desenvolvido.

- Verifique se os trabalhos são realizados de acordo com as especificidades de sua organização.



Escolha da consultoria

Acompanhe estas dicas na hora de escolher a consultoria:

- Peça recomendação de empresas que já contrataram uma consultoria, principalmente se forem seus fornecedores ou clientes, para auxiliar em sua decisão.
- Faça a relação custo x benefício antes de formalizar o contrato.

- Observe se o contrato deixa claro os seguintes pontos: os objetivos, a abrangência dos serviços, os recursos envolvidos, o prazo, o preço e a forma de pagamento.

- Não aceite a venda casada consultoria-certificação. Lembre que o organismo de certificação a ser contratado nunca poderá ser do mesmo grupo da consultoria.

Portanto, escolha uma consultoria que não tenha vínculo com nenhum organismo de certificação. Assim você estará fortalecendo a credibilidade do documento.



Onde estou, para onde vou

As três questões abaixo podem parecer simples, porém são fundamentais para sua empresa. E, mais do que ninguém, você deve saber que não é fácil respondê-las:

- Onde sua empresa está?
- Aonde quer chegar?
- O que você precisa fazer?

Cada uma dessas respostas auxilia a traçar um diagnóstico da situação atual da empresa, bem como as metas e o planejamento para alcançá-las.

As respostas vão orientar as decisões para o futuro da empresa, além de detectar as necessidades de alterações do próprio plano.

Uma mudança exige planejamento bem estruturado de acordo com as exigências do mercado.

Consulta ao consumidor

Nessa etapa é importante a realização de uma pesquisa de satisfação dos clientes. O objetivo é estabelecer uma comunicação para que a empresa se posicione em relação ao perfil e às necessidades dos consumidores. Essa pesquisa pode ser feita por meio de uma urna, de uma conversa-consulta num balcão, do serviço de telemarketing, entre outras ferramentas.

Quem são os concorrentes

Verifique o segmento de mercado em que seu produto ou serviço se encaixa e reflita sobre as seguintes perguntas:

- Quem são seus concorrentes diretos? E os indiretos?

- O que eles oferecem de que você não dispõe?
- O que você precisa para se igualar a eles? E para superá-los?

Responder a essas perguntas também vai ajudá-lo a estabelecer as metas a serem perseguidas pela empresa.

Atenção integral

Outro benefício de observar a concorrência é evitar que o empreendedor e a empresa adotem uma posição de comodismo.

Mesmo uma empresa líder de segmento deve estar atenta ao risco de ser ultrapassada, por mais vantagem que tenha em relação ao “segundo colocado”.

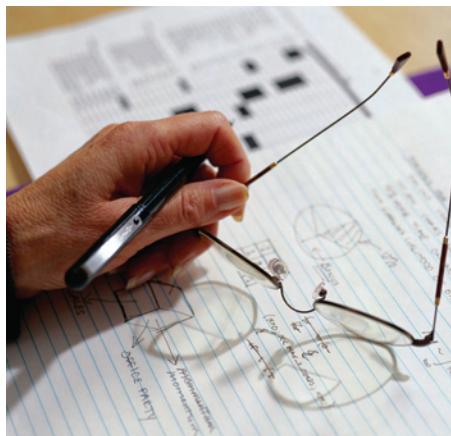
As respostas vão orientar as decisões para o futuro da empresa, além de detectar as necessidades de alterações do próprio plano. Uma mudança exige planejamento bem estruturado.

Foco nas pessoas

A implementação do programa de Gestão da Qualidade tem de envolver todos os funcionários da empresa – inclusive os chamados terceirizados, quando houver.

Esse envolvimento deve ocorrer em todas as etapas, porém é especialmente importante no início, para que todos tenham consciência do que a empresa busca, os benefícios e a responsabilidade de cada um no programa.

Uma implementação malsucedida do Sistema da Gestão da Qualidade decorre do foco de atenção não estar centrado nas pessoas, mas nos processos, sem envolver aqueles que os executam.



O fator envolvimento

Podemos afirmar que o sucesso da implementação do programa de Gestão da Qualidade depende de três pilares fundamentais, assim distribuídos:

- 1) Sistemas, softwares – representa 5% a 10% do sucesso.
- 2) Procedimentos – corresponde a 10% a 15% do sucesso.
- 3) Pessoas – esse fator é responsável por 80% a 85% do sucesso.

Isso significa que sem o envolvimento das pessoas não há programa bem estruturado que resista aos primeiros meses.

Em contrapartida, uma equipe envolvida será capaz de levar adiante a implementação da Gestão da Qualidade.

A próxima questão que se coloca, portanto, é: como assegurar o envolvimento das pessoas?

A resposta é: motive e prepare seus funcionários.

Motivação e preparo

O lado humano de uma empresa é fundamental para seu sucesso.

Geralmente, a maior preocupação é com a concorrência. Mas é preciso perceber que, se sua equipe estiver bem preparada e coesa, ela se fortalecerá para enfrentar o mercado.

É como uma batalha na qual a conquista está na força de cada um daqueles que estão lutando.

Definir estratégias para preparar e motivar os colaboradores de sua empresa é fator decisivo para o sucesso de tudo que você administra, produz e vende.

Como vimos, investir em pessoas é tão importante quanto investir em tecnologia. Uma empresa leva vantagem no mercado quando seus colaboradores são produtivos.

Interação constante

Outro fator importante é a comunicação interna. É preciso estabelecer uma interação entre funcionários e gestores voltada à participação cada vez maior e à abertura de

Definir estratégias para preparar e motivar os colaboradores de sua empresa é fator decisivo para o sucesso de tudo.

espaço para que os funcionários participem ativamente do processo decisório. Eles precisam se sentir úteis e comprometidos com o resultado final.

Os gestores têm de assumir a posição de bons ouvintes e promover a interação das equipes, mantendo o necessário clima de respeito, confiança e cooperação para a motivação e manutenção da melhoria da qualidade.

É importante reconhecer um trabalho bem-feito. Seu colaborador estará motivado a fazer sempre melhor, a buscar idéias criativas e a dar sugestões para que a empresa aprimore seus processos.

Elogiar, compartilhar e premiar conquistas de seus funcionários talvez seja a melhor forma de ganhar em produtividade.

Ambiente de trabalho

As pessoas passam, em média, um terço de seu dia na empresa. Por isso, é preciso também que se busque a melhoria do ambiente de trabalho. Aqui, dois pontos se destacam: organização e limpeza.

A ordem mantida assegura a continuidade das etapas, sensibiliza os funcionários a colaborarem para a manutenção da qualidade e os conscientiza da constante evolução e das oportunidades de melhoria. Quanto à limpeza, não é necessário explicar que um bom ambiente de trabalho, além de estar organizado, precisa estar limpo.

Infra-estrutura

A busca pela melhoria dos processos de qualidade requer atenção à infra-estrutura. Assim, a logística deve estar presente:

- Na movimentação de materiais.
- No sistema de armazenamento dos produtos.
- No controle de estoque.
- Na distribuição, entre outros.



Mão na massa

Escolha um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade. Uma boa referência é o do conjunto de normas da família ISO 9000, tema abordado no capítulo 4 deste livro. Por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, você pode identificar os processos da empresa, integrar a equipe e trabalhar para atingir seus objetivos e os objetivos de seus clientes, tendo como meta a eficácia e a melhoria contínua na produção, no atendimento e a satisfação de seus clientes internos (funcionários) e externos (fornecedores, clientes e sociedade).

Indicadores de desempenho

Uma vez implementado um modelo de Gestão da Qualidade, como saber se ele está dando bons resultados? A definição de indicadores da qualidade é um aspecto fundamental da Gestão da Qualidade.

Esses indicadores são utilizados para mensurar o desempenho da empresa nos mais diversos níveis. Portanto, a avaliação do quesito qualidade depende de um sistema eficaz de indicadores.

Ao checar a qualidade e a produtividade, os indicadores proporcionam, entre outros itens:

- Melhor embasamento às decisões da empresa.
- Análise da empresa com o foco em seus problemas e não diretamente nas pessoas envolvidas.
- Profissionalização da relação entre dirigentes e colaboradores.
- Ambiente de trabalho bem mais saudável.

Por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, você pode identificar os processos da empresa, integrar a equipe e trabalhar para atingir seus objetivos e os objetivos de seus clientes, tendo como meta a eficácia e a melhoria contínua.

Construção de indicadores

Para construir e utilizar esses indicadores de qualidade dentro da empresa, a estratégia que deve ser adotada é a de sensibilizar seus funcionários.

As pessoas-chave – entre gerentes, e supervisores – precisam discutir o gerenciamento de processos e a construção dos indicadores.

Após formatar os indicadores, é necessário analisar os processos da empresa e usar os métodos e ferramentas da qualidade para a melhoria dos mesmos.

Medir os resultados das ações é a única forma segura de avaliar se os objetivos estão sendo alcançados.

3

QUALIDADE FAZ A DIFERENÇA

O que a melhoria na qualidade traz de retorno para minha empresa? Quais as diferenças entre a gestão tradicional e a Gestão da Qualidade?

A falta de conhecimento para administrar bem um negócio é uma das maiores causas do alto índice de falência das pequenas e médias empresas. Muitas vezes, problemas básicos passam despercebidos pelo empreendedor. São situações recorrentes do dia-a-dia que, sem o auxílio de técnicas específicas, ficam sem correção. Resultado: prejuízos irrecuperáveis, tempo perdido e trabalho a ser refeito. O melhor caminho é buscar conhecimento ou atualização sobre gestão de empresas em leituras sobre o assunto, consulta aos órgãos do setor, universidades e consultorias. Confira algumas instituições que podem auxiliá-lo:

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (Sebrae – www.sebrae.org.br);
- associações de micro e pequenas empresas;
- Câmara de Dirigentes Lojistas (CDLs), entre outros;
- associações comerciais;
- associações do setor de atuação;
- associações de classe (principalmente, para os prestadores de serviço);
- Secretarias de Desenvolvimento instaladas nos municípios e estados;
- Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (www.mdic.gov.br).



Espelho, espelho meu

Aqui estão listados problemas identificados diariamente nas pequenas e médias empresas e que podem ser corrigidos ou evitados com a Gestão da Qualidade.

Também estão relacionados desafios que podem surgir para a empresa que está implantando essa forma de administração.

Os exemplos foram apresentados pelo Sebrae e pela Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas, que orientam para as soluções.

Você enxerga sua empresa em alguma dessas situações? Confira como se fosse um exercício para começar o diagnóstico de seu negócio e pôr em prática os conceitos e as ferramentas apresentados neste livro.

1. Falta de motivação

Muitas empresas não dão a atenção necessária aos funcionários. Eles trabalham sem motivação e não se dedicam como poderiam. A falta de comunicação e de valori-

Problemas básicos passam despercebidos pelo empreendedor. São situações recorrentes do dia-a-dia que, sem o auxílio de técnicas específicas, ficam sem correção. Resultado: prejuízos irrecuperáveis.

zação leva ao desânimo, que pode resultar no mau atendimento e na insatisfação dos clientes.

Solução: a participação do funcionário nos projetos de melhoramento da empresa é essencial. Desenvolva o espírito de equipe. Os funcionários devem ser considerados como pontos-base para o negócio, já que atuam em todos os setores. A empresa é os funcionários. Demonstre sentimento de orgulho da equipe e satisfação pelos trabalhos realizados com responsabilidade e qualidade. A Gestão da Qualidade prevê técnicas de incentivo, de motivação e de treinamento para a equipe.

2. Segunda casa

O ambiente na empresa é considerado como a segunda casa dos funcionários, onde eles passam a maior parte do dia. Porém, na maioria das vezes, a direção da organização não percebe isso.

Solução: entenda que o processo de satisfação dos clientes depende também da satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho. Coloque-se na posição do subordinado e aprenda a escutar. Incentive a interação das equipes e promova um clima de respeito, confiança e cooperação, importante para a motivação e para alcançar os resultados almejados.

A Gestão da Qualidade induz desde os colaboradores até o dono da empresa a mudarem os costumes. Impõem-se desafios que descaracterizam os obstáculos e aproximam os colaboradores.

3. Má recepção às idéias

Ainda com relação aos funcionários, há os que gostam de se envolver com assuntos que não têm ligação direta com a própria função. Eles têm idéias que podem garantir bons resultados para a empresa. Nem sempre existem oportunidades e realmente boa receptividade para a manifestação de sugestões.

Solução: todas as idéias e sugestões relatadas pelos funcionários devem ser averiguadas com atenção. E, se for o caso, serem utilizadas no local e no momento corretos.

4. Desatenção às necessidades

Muitas vezes não há preocupação com as necessidades de cada funcionário. Muitas dessas carências podem estar diretamente ligadas com a empresa. Se elas não forem atendidas, é possível facilmente afetar o rendimento do trabalho.

Solução: o profissional responsável pela área de Recursos Humanos ou, na ausência dele, você, dono do

negócio, precisa estar atento a essas necessidades e auxiliar ou, pelo menos, prestar a devida orientação ao funcionário.



5. Resistência a mudanças

A maioria dos colaboradores não quer se envolver em mudanças, mesmo que possam beneficiar os negócios da empresa, porque se condicionam com o trabalho diário já realizado há anos. De modo geral, os funcionários com mais tempo de casa são os mais resistentes. Isso acontece porque as pessoas apresentam uma tendência natural ao comodismo, o que se torna um empecilho para o desenvolvimento dos negócios.

Solução: a Gestão da Qualidade induz desde os colaboradores até o dono da empresa a mudarem os costumes. São impostos desafios que descaracterizam os obstáculos e aproximam os colaboradores, transformando-os em uma equipe cada vez mais coesa.

6. Acúmulo de tarefas

Empresas que adotam técnicas da Gestão da Qualidade encontram, de início, dificuldades ou resistência na aceitação e compreensão da maioria dos funcionários que ficam incumbidos de participar diretamente da implantação. Isso acontece porque eles deverão aprimorar o trabalho já desenvolvido na empresa, dedicar-se ao programa, além de dividir o tempo com as atividades de rotina.

Solução: em primeiro lugar, é preciso mostrar aos funcionários que a participação deles é fundamental para o sucesso do programa e, por consequência, para a própria sobrevivência da empresa.

Faça-os compreender que, no início, os novos processos podem parecer complicados, porém, com sua implementação, o trabalho também passa a ser uma questão de “rotina”. Assim, os preceitos da Gestão da Qualidade ficam enraizados no cotidiano da empresa. Quando os resultados positivos são alcançados, eles elevam o grau de comprometimento e percebem que é o melhor caminho para todos: empresa, funcionários e clientes.

7. Falta de tempo

O trabalho, sem uma equipe de direção, pode ficar desorganizado e prejudicado pela falta de planejamento. Em pequenas e médias empresas, toda a direção costuma ficar por conta do dono, que centraliza o poder de decisão e ainda tem o dia consumido pelas atividades da administração. Não lhe sobra tempo para observar as necessidades e os desejos dos clientes e para organizar a empresa para atendê-los sempre

melhor – ações imprescindíveis para o sucesso do negócio.

Solução: delegue muitas de suas funções. Com mais tempo, dedique-se à gestão estratégica.

8. Ausência de foco

Quando a empresa cresce sem planejamento estratégico e não sabe como lidar com a grande movimentação de clientes e documentos, o empresário se perde. Muitas vezes, ele acaba investindo em diversos tipos de mercado, sem definir um alvo. Isso prejudica a organização.



Solução: um planejamento estratégico trabalhará com os princípios e diretrizes da empresa. Tudo será organizado e atualizado de acordo com as necessidades. Outro ponto importante nessa questão é que todos os colaboradores compartilhem dos objetivos, tornem-se mais capacitados a também tomar decisões e emitam opiniões para melhorar o desenvolvimento da empresa.

9. Desconhecimento de causa

Geralmente, quando ocorre um problema interno, a causa não é analisada. Os empresários se preocupam em resolvê-lo sem verificar onde foi sua origem. Ao trabalhar desse modo, achando que a falha foi resolvida, os problemas podem voltar a ocorrer.

Solução: identifique as causas dos problemas. Com a utilização de técnicas da Gestão da Qualidade, você conseguirá descobrir os erros e irá eliminá-los com êxito para evitar que ocorram novamente.

10. Desorganização

A falta de organização gera inúmeros problemas. Se a pessoa que atua no processo não souber administrar os produtos e os serviços, falhas irreparáveis podem surgir em qualquer etapa.

Solução: com a implementação de técnicas da Gestão da Qualidade, a empresa participa do andamento dos processos e os conhece, tem documentado todos os procedimentos e garante, assim, a qualidade dos produtos e dos serviços. Diminui ainda o desperdício de materiais, dinheiro e tempo.

Quando a empresa cresce sem planejamento estratégico e não sabe como lidar com a grande movimentação de clientes e documentos, o empresário se perde. Muitas vezes, ele acaba investindo em diversos tipos de mercado, sem definir um alvo.

11. Descontrole de gastos

Falta, muitas vezes, controle da rentabilidade quando a empresa começa a crescer. O proprietário perde o controle da situação, um momento em que muito dinheiro é gasto sem necessidade.

Solução: antes de perder o controle da situação financeira da empresa, implante técnicas de Gestão da Qualidade.

12. Falta de produto

De modo geral, o pequeno empresário tende a se acomodar, porque a maioria dos produtos que ele compra consegue vender.



O estoque está sempre em rotatividade. Mas a falta de um produto pode levar à perda do cliente, que não gosta de se locomover até o local e não encontrar a mercadoria desejada. É perda de tempo e dinheiro.

Solução: neste caso, as técnicas de Gestão da Qualidade vão auxiliá-lo a organizar melhor a empresa, para que o estoque esteja com material adequado. Pontos fracos e fortes do negócio são avaliados.

13. Visão de curto prazo

Diversas empresas demonstram uma visão de curto prazo. Não idealizam um planejamento estratégico, com olhar no futuro, e acabam se acomodando no que têm hoje. Vendem o famoso feijão-com-arroz e acham que está bom.

Solução: fique atento às novas tendências do mercado, porque isso também diz respeito a seu empreendimento. Não é uma questão restrita apenas às grandes com-

panhias. Atualize-se sempre e, se possível, crie, inove. Quanto melhor o produto e o serviço oferecidos, melhores serão os clientes. A Gestão da Qualidade ajuda o empresário a estabelecer novas linhas de produção e serviço. Beneficia diretamente a empresa e os clientes.

14. Falta de conhecimento

Sem conhecimento da área administrativa, financeira ou do próprio negócio da empresa, as chances de haver desperdícios são grandes. Por exemplo, em um restaurante, por falta de planejamento da cozinha, um *freezer* está localizado ao lado do forno. Resultado: a conta de energia elétrica pode ficar 30% mais alta.

Solução: a implantação de técnicas simples da Gestão da Qualidade permite reduzir custos e otimizar resultados, que possibilitarão o melhor nível de competência, produtividade e acesso mais rápido e sólido para o crescimento da empresa.

15. Comunicação deficiente

Quanto maior a empresa, maior o número de consumidores. Nesse caso, a comunicação não é feita diretamente com o dono da empresa.

Solução: é essencial implantar métodos que aumentem o contato com o cliente. O pequeno empresário, por sua vez, não precisa de muitas estratégias para estabelecer um contato mais próximo com seu consumidor. No caso das pequenas empresas, o contato com os consumidores é direto com o proprietário. Permite acesso constante, propicia uma pesquisa de satisfação ou rejeição e é possível saber as prioridades que os clientes buscam. Aproveite essa facilidade.

A Gestão da Qualidade ajuda o empresário a estabelecer novas linhas de produção e serviço. Beneficia diretamente a empresa e os clientes.

16. Pontos fortes e fracos

O empreendedor não se dá conta dos pontos que favorecem e dos que desfavorecem a empresa.

Solução: com a implantação da Gestão da Qualidade e de algumas técnicas previstas por ela, o empreendedor se torna capaz de definir o estágio da empresa em relação aos princípios da qualidade e verifica os pontos fortes e fracos para estabelecer o perfil da empresa. Após o diagnóstico, é possível definir ações estratégicas para melhorar os pontos fracos e explorar os pontos fortes.

17. Acúmulo de estoque

O pequeno espaço físico da empresa gera desorganização e acúmulo de estoque desnecessário.

Solução: um processo fundamental é organizar o local de trabalho. Elimine estoques e minialmoxarifados espalhados por diversos ambientes. Produtos devidamente identificados e concentrados em

um mesmo local facilitam o trabalho. A perda de tempo para encontrar um produto pode ser evitada se ele tiver etiqueta, por exemplo.

18. Bagunça à vista

Corredores estreitos, caixas e produtos espalhados que dificultam o acesso prejudicam a circulação e, consequentemente, o trabalho.

Solução: coloque tudo em ordem para aproveitar adequadamente os espaços físicos da empresa. Isso não apenas melhora a imagem do estabelecimento para os clientes, como oferece maior comodidade e conforto para todos – o que também é qualidade.

19. Prateleiras empoeiradas

A limpeza é um fator importante e notado a distância. Prateleiras e produtos empoeirados, por exemplo, significam falta de higiene e afasta o consumidor.

Solução: a limpeza também é necessária à Gestão da Qualidade.

Além de organizado, o local precisa estar limpo para se transformar num bom ambiente de trabalho. Estabeleça um dia da semana para a limpeza geral de todos os setores. Os clientes agradecem.

20. Falta de higiene

A falta de higiene dos funcionários, com roupas sujas e amassadas, por exemplo, não transmite uma imagem positiva da empresa – principalmente para os que trabalham com a área alimentícia.

Solução: os funcionários devem usar roupas ou uniformes limpos e passados. Aqueles que trabalham com alimentação necessitam usar luvas e toucas. A boa apresentação do empregado representa a higiene e imagem da empresa.

21. Risco de acidentes

Pequenos acidentes nem sempre são evitados pelas empresas, que podem passar a preveni-los.

Solução: muitas vezes, uma simples

recomendação de segurança, uma bota de borracha ou um capacete reduzem o índice de acidentes e proporcionam maior segurança aos funcionários. Preserve a saúde das pessoas que mantêm a empresa em pleno vapor.

22. Visão limitada

Muitas empresas têm visão limitada e trabalham num mercado restrito. Assim perdem as chances de ampliar os negócios e investir num cliente mais qualificado e informado, com maior poder aquisitivo.

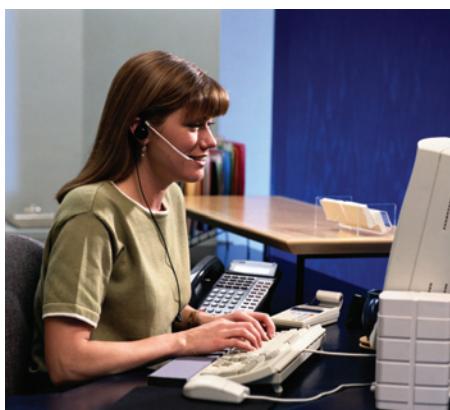
Solução: estude a possibilidade de deixar de ser um fornecedor local e passar a ser um fornecedor global ou, para aqueles que não exportam, se tornar um “glocal”, isto é, aquele que atende a necessidades locais com visão globalizada.



O ultrapassado e o avançado

As técnicas para implantar uma Gestão da Qualidade, como já vimos, começaram a chegar ao Brasil a partir da década de 1980, vindas do Japão e dos Estados Unidos. Muitas delas foram adaptadas e novas foram criadas desde então. Em última instância, elas ajudaram a reorganizar os processos da empresa.

Para ficar mais claro como são as mudanças, acompanhe alguns exemplos a partir de questões pontuais. Assim, você poderá compreender melhor a diferença entre a administração tradicional e a Gestão da Qualidade de uma empresa, a partir da comparação entre os dois tipos.



Situação 1 – Clientes versus produtos e serviços

Gestão tradicional: o empresário e os colaboradores têm em mente que os clientes é que devem se adaptar aos procedimentos e às rotinas da empresa, para não atrapalhar os processos de trabalho. Assim sendo, os clientes não têm voz para opinar nem reclamar. A empresa não acredita que a opinião deles beneficiará substancialmente o desenvolvimento do negócio. Produtos e serviços, desse modo, são estruturados de acordo com os especialistas.

Gestão da Qualidade: a empresa tem consciência de que o cliente é a prioridade – em todos os sentidos – para sua ascensão. Assim, a organização não mede esforços para atender a todas as necessidades do consumidor final, inclusive, superando suas expectativas, já que eles tendem a se tornar cada vez mais exigentes. Para tanto, são utilizados instrumentos sistemáti-

cos para avaliar o grau de satisfação dos clientes. Isso pode ser feito por meio de uma simples caixa de sugestões e reclamações ou a partir de conversas diretas com o gerente da empresa, entre outros instrumentos. Os produtos e os serviços são desenvolvidos e aperfeiçoados com base nas necessidades e nos desejos dos clientes.

Situação 2 – Gerência participativa

Gestão tradicional: as gerências das pequenas e médias empresas centralizam o gerenciamento de todo o trabalho e não contam com a participação direta dos colaboradores. Dessa forma, não existe um estímulo de trabalho no grupo. Outro ponto negativo que se destaca nesses casos é com relação às soluções de problemas, às tomadas de decisões e ao planejamento do trabalho. Por envolver os funcionários, eles deveriam participar, porém tudo é idealizado somente pela gerência.

Gestão da Qualidade: todos os trabalhos se desenvolvem em grupo, com clima de cooperação e de incentivo à participação. Problemas que surgem na empresa são discutidos em equipe, assim como as decisões a serem tomadas. São os funcionários que mantêm o contato mais estreito com os clientes e com as mercadorias, por isso estão sempre a par das situações que ocorrem no dia-a-dia da empresa. Nesse caso, o papel das chefias é atuar como apoiadoras e facilitadoras de suas equipes. Elas discutem os assuntos e ajudam a solucionar problemas.

A empresa tem consciência de que o cliente é a prioridade – em todos os sentidos – para sua ascensão. Assim, a organização não mede esforços para atender a todas as necessidades do consumidor final, inclusive, superando suas expectativas.

Situação 3 – Recursos Humanos

Gestão tradicional: o trabalho e a opinião dos funcionários não são valorizados pela empresa. Não há preocupação com a satisfação da equipe que trabalha todos os dias durante, pelo menos, oito horas. Suas necessidades são ignoradas e não há oportunidade para manifestação de idéias. Desse modo, o alcance do melhor desempenho é de responsabilidade exclusiva do funcionário.

Gestão da Qualidade: consideram-se importantes todos os processos e todos os envolvidos com a empresa. Existe a consciência de que são os funcionários que fazem a organização crescer. Eles são considerados o maior patrimônio do negócio. Com o objetivo de incentivá-los a obter melhorias para a empresa – e consequentemente para eles –, programas de incentivo, de motivação e de treinamento são amplamente desenvolvidos. O

dono da empresa e os líderes sentem orgulho de sua equipe e demonstram satisfação pelo trabalho realizado com qualidade.

Situação 4 – Propósitos

Gestão tradicional: pequenas e médias empresas montam seus negócios, no entanto, deixam de definir o futuro do empreendimento. A falta de objetivos claros e de metas resulta em dispersão de esforços. Resultado: a empresa não consegue concluir as ações idealizadas. O desenvolvimento da empresa está voltado exclusivamente a seus pontos fortes.

Gestão da Qualidade: os princípios e as diretrizes são definidos e atualizados com base em processo permanente e com planejamento estratégico. Todos os colaboradores compartilham desse mesmo objetivo que orienta a produção da empresa – que foca nas oportunidades do mercado para seu crescimento.



Uma empresa que cresceu e não se acomodou

Desde seu início, 16 anos atrás, a fundição Deluma já demonstrava grande preocupação com a qualidade porque trabalhava na fabricação de peças seriadas. Em 1997, o diretor-presidente Devanir Brichesi decidiu implantar o Sistema de Gestão da Qualidade. Contratou um profissional para criar o Departamento de Sistema da Qualidade, além de uma consultoria para orientar os trabalhos. Em 11 meses, os procedimentos para o Sistema de Gestão da Qualidade estavam implementados e, três meses depois, a Deluma recebeu a certificação da ISO 9001. O maior desafio era tornar o fluxo operacional mais eficiente. Para isso, a empresa recorreu ao Sistema Kanban. Brichesi buscou um diferencial no mercado: fazer as especialidades no setor, normalmen-

te, trabalhando em pequena escala com grande complexidade. “Durante os 12 primeiros anos, fiz uma gestão própria, e em 1997 levamos essa gestão para os padrões e o enquadramento no Sistema ISO”, destacou o proprietário. “Os resultados são imensuráveis, e as possibilidades de negócios se ampliam.” Com a certificação em mãos, Brichesi começou a participar de feiras do setor no Brasil e no exterior e aumentou a participação da Deluma no setor automotivo. O crescimento não levou ao comodismo. O plano estratégico da empresa prevê que pelo menos 1,3% das horas trabalhadas sejam destinadas ao treinamento dos 250 funcionários e 10% do faturamento sejam investidos em equipamentos.



Situação 5 – Aperfeiçoamento

Gestão tradicional: o comodismo impera na empresa, que, por sua vez, é pouco exigente. Já que o dinheiro supre as despesas e ainda “sobra” um pouco, muitos pequenos e médios empreendedores não se preocupam com o crescimento. Dessa forma, as inovações ficam fora de cogitação. Alguns comentários nas organizações com gestão tradicional são bastante comuns, como: “Está bom assim”, “Sempre fizemos assim e deu certo”, “Podemos deixar passar mais um pouco”. Na prática, a empresa se limita a eliminar os defeitos.

Gestão da Qualidade: processos, produtos e serviços recebem acompanhamento minucioso. Durante essa verificação, são relatadas as necessidades de mudanças e mensurados os valores dos consumidores. O objetivo primordial é superar as expectativas do cliente, buscando reduzir a insatisfação. Procura-se prevenir as falhas.

Situação 6 – Gerência de processos

Gestão tradicional: cada setor atua de modo independente e isolado do restante da empresa, perseguindo os próprios objetivos. As relações são baseadas na hierarquia e ocorrem sob total controle das chefias. Nesse tipo de ambiente profissional, é comum a preocupação em atender e satisfazer o dono da empresa e ser notado por ele. Assim, a qualidade do serviço é minimizada, e os conflitos entre trabalhadores atrapalham a rotina e a produção da empresa.



Gestão da Qualidade: a divisão por setor não tem relevância diante do que, para todos, é o mais importante: alcançar o objetivo comum de satisfazer os clientes e os demais envolvidos com a empresa. Não há fragmentação, e as disputas internas são minimizadas. Priorizam-se as relações horizontais.

Situação 7 – Disseminação de informações

Gestão tradicional: a comunicação interna não é distribuída eficientemente, de modo a informar com precisão e a evitar boatos e distorções dos fatos. Cada funcionário conhece apenas a própria função e ignora o quanto sua participação é importante em outras áreas.

Gestão da Qualidade: objetivos, planos e negócios da empresa – desde que não sejam dados sigilosos – são amplamente divulgados para os colaboradores. Eles participam da formulação de idéias e se sentem comprometidos com elas.

O objetivo primordial é superar as expectativas do cliente, buscando reduzir a insatisfação. Procura-se prevenir as falhas.

Situação 8 – Garantia da qualidade

Gestão tradicional: os processos não são padronizados nem documentados. Não há orientações precisas sobre como lidar com a burocracia da empresa. Isso resulta em desperdício de tempo, dinheiro e ocasiona “retrabalho”. O controle acontece normalmente onde ocorre o defeito, para corrigi-lo e estabelecer níveis de tolerância.

Gestão da Qualidade: todos os processos são formalizados e documentados. Como consequência, a empresa oferece qualidade nos produtos e nos serviços e conquista a confiança dos clientes. O controle visa à perda zero e é fixado no planejamento.

Situação 9 – Erros

Gestão tradicional: os erros geralmente são descobertos depois que

os produtos ou os serviços foram concluídos. O que piora a situação é quando o próprio cliente descobre a falha.



Derrubada a resistência dos funcionários

Alguns dos funcionários antigos ficaram receosos quando o Sistema de Gestão da Qualidade começou na Carci, especializada no desenvolvimento, na fabricação e comercialização de produtos para fisioterapia, reabilitação física e saúde.

A empresa teve de redobrar os esforços para a conscientização da equipe sobre a importância do controle de Qualidade e dos processos, mas superar a tradição dos usos e costumes não foi nada simples, o que dificultou o trabalho. “O desgaste para a mudança de cultura é grande, e a persistência, a paciência e a disciplina são peças fundamentais para o sucesso da organização e do sistema”, destacou o gerente administrativo Orlando Melo de Carvalho.

As barreiras foram superadas, e a Carci conseguiu implantar o Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001:2000, que busca o aprimoramento constante da empresa mensurando os níveis de satisfação do cliente, conforme determina a Agência Nacional de

Vigilância Sanitária (Anvisa). O sistema foi instalado por uma equipe técnica interna, composta de engenheiros e técnicos, com o auxílio de uma consultoria contratada.

Também foram adotadas as Boas Práticas de Fabricação, um sistema que garante a qualidade dos produtos para a saúde. Segundo Orlando Carvalho, os resultados a cada ano são melhores. Os índices de satisfação dos clientes aumentaram e isso reflete diretamente em vendas. Ele avaliou que o investimento nos últimos anos foi compensador devido aos bons resultados obtidos.

A Carci iniciou as atividades em 1966 pelo idealismo de seu sócio-fundador Ivo de Carvalho, que investiu no negócio próprio. A empresa com 50 funcionários, hoje, tem inclusive a certificação CE, que atesta o padrão de qualidade e possibilita o fornecimento de produtos para a Comunidade Européia. A empresa está de olho agora na conquista da ISO 14000, que atesta a responsabilidade ambiental.

Gestão da Qualidade: a empresa que utiliza as ferramentas da Qualidade adota medidas para evitar erros e “retrabalhos”. Dificilmente um cliente encontrará um erro no atendimento dessa organização. A prioridade é prevenir o erro.

Situação 10 – Organização de processos

Gestão tradicional: fica exposta à desorganização dos processos, que podem sujeitar a empresa a multas por não-cumprimento de obrigações e operações básicas e legais.

Gestão da Qualidade: os processos são organizados de forma a não gerar gastos desnecessários. A empresa está aberta ao mercado e preparada para mudanças.



O que você viu no capítulo 3

- 1 > Como realizar o diagnóstico de sua empresa e adotar um plano de Qualidade.
- 2 > As diferenças de ação entre uma gestão tradicional e a Gestão da Qualidade.

4 ISO 9000

O que, afinal, é ISO 9000? O que uma empresa de pequeno ou médio porte ganha com essa certificação? Qual o procedimento para obtê-la?

Há diversos tipos de certificações – para o produto, para a equipe, para a gestão, entre outras – emitidas por vários organismos. Uma certificação não significa obrigatoriamente superioridade da empresa.

Atesta apenas que ela cumpriu as exigências da norma de um determinado organismo. Mas é lógico que isso agrega valor à empresa e pode trazer diversos benefícios, como melhoria da produção e aber-

Apesar de o termo ISO ser conhecido, há equívocos sobre o que realmente significa. No Brasil, virou sinônimo de qualidade e passou a ser usado como estratégia de marketing.

tura de portas no mercado, entre outras vantagens.

Para a Gestão da Qualidade, a certificação mais conhecida é a do conjunto de normas da família ISO 9000. Consideradas referência para a Gestão da Qualidade, tornaram-se uma excelente ferramenta para implantá-la. A ISO 9000 define como organizar a empresa e como documentar essa organização para que ela “caminhe sozinha”, ou seja, para que todas as ações sejam conhecidas por meio de seus registros. Isso possibilita ter um raio X detalhadíssimo da organização e melhorá-la constantemente.



► ISO 9000 por exigência dos clientes

A Mauell do Brasil buscou a certificação da série ISO 9000 para atender à exigência de seus clientes. “Para participar de qualquer concorrência pública, o primeiro requisito das empresas estatais é ser certificado”, explicou o gerente industrial da Mauell, Nelson Noriyasu Konno.

Como também exporta, a empresa teve de se alinhar ao padrão internacional de Qualidade. Em 1996, sua matriz na Alemanha foi certificada com a ISO 9001. Dois anos depois, a filial brasileira conseguiu a mesma certificação. Com 45 anos de existência e presente em todos os continentes, a Helmut Mauell desenvolve produtos eletrônicos de automação e de visualização de processos. Atende a diversos setores, como telecomuni-

cações, transportes e energia. Para trabalhar com sua exigente clientela, além das normas ISO, segue outras técnicas como as da ABNT, IEC, DIN, CE, entre outras.

A filial brasileira foi inaugurada em 1970 e hoje tem 62 funcionários. O trabalho começou com o curso da NBR ISO 9000:9. Foi adotado o sistema 5S para organizar o ambiente. Uma consultoria foi contratada para assessorar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, que teve início em abril de 1998. Com a implantação de programas de Qualidade, a empresa conseguiu diversos benefícios, como a redução das reclamações dos clientes, dos produtos com defeito e do tempo de fabricação de um produto. Seu custo reduziu e o lucro aumentou.

O que quer dizer ISO

Apesar de o termo ISO ser conhecido, há equívocos sobre o que realmente significa. No Brasil, virou sinônimo de qualidade e passou a ser usado como estratégia de marketing por alguns. ISO, na verdade, é a abreviatura de International Organization for Standardization (Organização Internacional de

Padronização). Em 1946, representantes de 25 países, reunidos em Londres, criaram a entidade para padronizar as normas industriais. Um ano depois, a ISO começava a funcionar com sede em Genebra, Suíça, para elaborar, coordenar e divulgar normas técnicas a serem reconhecidas nos países integrantes da organização, entre eles, o Brasil.

ISO e ABNT

Como uma entidade não governamental vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU), a ISO conta com o trabalho de mais de 20 mil especialistas no mundo, reunidos anualmente em grupos técnicos para analisar, reformular e elaborar normas.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante do Brasil na ISO e o órgão responsável pela distribuição das normas no País.

Normas-padrão

O objetivo principal da ISO é facilitar o comércio internacional de produtos e serviços, eliminando as barreiras técnicas e desenvolvendo a cooperação nas áreas de economia, tecnologia, ciência e intelecto. Dessa forma, a definição de um conjunto-padrão de normas técnicas reconhecido por milhares de organizações e milhões de consumidores espalhados em diversos países propicia a padronização de um código mundial para os negócios, o “idioma ISO”.



Resultado: empresas diversas de países diferentes podem se entender melhor na hora de aferir qualidade, trocar informações sobre os diversos produtos ou serviços e fechar contratos.

As empresas que adotam as normas ISO recebem uma certificação. É uma espécie de diploma. Demonstra sua capacidade de fornecer produtos e/ou serviços em conformidade, ou seja, de acordo com os requisitos estabelecidos pelas normas da ISO.



Depois da Qualidade Total, a vez da ISO 9000

O sócio-diretor Marcelo Guerra Lages, da Loc Lav Locadora de Equipamentos para Limpeza, assumiu, ele mesmo, a responsabilidade pela implantação dos princípios da Qualidade em sua empresa. Com a orientação do Sebrae, implementou o Programa de Qualidade Total. Por meio de cursos para os funcionários, a empresa procurou conscientizar todos sobre a importância da qualidade no atendimento ao cliente e em todos os seus processos internos. A administração foi informatizada por uma empresa contratada. Esse trabalho também garantiu o registro da performance dos diversos setores. Foram detectados alguns erros, como na separação do material e no atendimento às necessidades dos clientes, que foram corrigidos.

A curto prazo, o custo da empresa cresceu. Mas, a médio e longo prazos, o investimento garantiu redução de despesas, aumento da eficiência nos processos, incremento do faturamento por funcionário e maior satisfação do cliente, principalmente com redução no tempo de atendimento. Com 20 funcionários, a empresa teve em 2005 faturamento de 1 milhão de reais. Agora, a Loc Lav planeja iniciar a implantação do processo de certificação da ISO 9000. Fundada em 1996, a Loc Lav foi adquirida pelos atuais sócios em 1998. Desde então, diversificou a linha de equipamentos para locação e agregou ao portfólio a venda de todos os acessórios e produtos usados numa limpeza profissional, além de comercializar máquinas novas e seminovas.

A família 9000

Em 1987, representantes e especialistas de diversos países conseguiram superar as divergências e concluir o principal conjunto de normas da ISO – a família 9000 –, para garantir e manter a Gestão da Qualidade de uma empresa. Desde então, elas são atualizadas e

ganham novas versões.

A revisão é necessária para acompanhar avanços tecnológicos, científicos, entre outras necessidades de atualização. A versão 2000, por exemplo, deu maior enfoque aos serviços, numa resposta ao acelerado crescimento do setor nos últimos anos.

As normas ISO

Está na hora de entender a nomenclatura da ISO e seus significados para a empresa.

- **NBR ISO 9000:2000**

Sistemas de Gestão da Qualidade
– Fundamentos e Vocabulário

Foco: estabelecer na empresa os fundamentos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Ponto-chave: esclarece os termos usados na Gestão da Qualidade e seus fundamentos.

- **NBR ISO 9001:2000**

Sistemas de Gestão da Qualidade
– Requisitos

Foco: a empresa certificada ter a capacidade de atender às exigências do cliente e estar em constante aprimoramento.

Ponto-chave: especifica os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade quando a organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos ou serviços sempre em conformidade com o cliente. Além disso, apre-

senta processos para a melhoria contínua com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente.

- **NBR ISO 9004:2000**

Sistemas de Gestão da Qualidade
– Diretrizes para Melhoria de Desempenho

Foco: melhorar o desempenho para a satisfação não apenas do cliente como de todas as partes envolvidas com a empresa, entre funcionários, fornecedores e a comunidade em geral.

Ponto-chave: fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade.





Investimento para reduzir reclamações

Para agregar qualidade a seu produto e reduzir as reclamações dos clientes, a Agomolas priorizou o trabalho de capacitação e conscientização profissional. Resultado: a conquista da confiança dos clientes e a consolidação da certificação na Norma NBR ISO 9002:1994, em 2000. Desde então, a empresa busca a melhoria contínua dos processos produtivos e do Sistema de Gestão da Qualidade. Em 2004, conseguiu a certificação ISO TS 16949-2002, norma automobilística. As próximas metas são outras três certificações: a 150 PPM, a 5 NC – ambas em fase de auditoria – e a ISO 14000.

Ouvir atentamente as necessidades e exigências do cliente foi o primeiro passo do trabalho. A partir daí, foram direcionados investimentos para treinamentos e capacitação,

melhorias nos processos produtivos e de controle de qualidade, agilidade e eficiência nas respostas e soluções apresentadas aos clientes. Os resultados foram a redução a quase zero das reclamações dos clientes por qualidade, a melhoria no prazo de entrega, a queda dos gastos com a não-qualidade, a valorização do capital humano, além da fidelização e captação de novos clientes. Para orientá-la nesses procedimentos, a Agomolas contratou consultores, escolhidos a partir de informações de outras empresas que já haviam utilizado a consultoria.

A Agomolas começou há 15 anos a fabricar molas de pequeno porte. Depois de ampliar a linha de produtos, atende atualmente a todos os segmentos do mercado, inclusive o de molas especiais para a Marinha e Aeronáutica do Brasil.

Gestão da Qualidade

A espinha dorsal da ISO 9000 é o Sistema de Gestão da Qualidade, que define a organização e documentação de todas as ações da empresa, além do treinamento dos funcionários e da avaliação de tudo isso para a constante melhoria.

Com o conhecimento e a interpretação das normas, verifique o que já existe na prática e quais os procedimentos e documentos a serem adotados. Você pode usar as diversas ferramentas apresentadas no capítulo 8 para colocar as normas da ISO 9000 em prática.

Como adotar as normas

Confira o passo a passo para sua empresa adotar as normas da família ISO.

Passo 1

Adquira as normas NBR ISO 9000:2000, NBR ISO 9001:2000 e NBR ISO 9004:2000. Para isso, informe-se na Associação Brasileira de Normas Técnicas, representante da ISO no Brasil (www.abnt.com.br).

Passo 2

Estude as normas.

Passo 3

Estabeleça, implemente e melhore o Sistema de Gestão da Qualidade de sua empresa a partir das diretrizes das normas. Para colocá-las em prática, recorra às ferramentas de



Gestão da Qualidade apresentadas no Capítulo 8 deste livro.

Passo 4

Faça uma avaliação interna do Sistema de Gestão da Qualidade para checar o que já foi implementado.

Passo 5

Para obter a certificação, contrate uma organização certificadora, que fará uma auditoria em sua empresa.

Fase de implementação

A implementação das normas ISO 9000 pode ser coordenada pelos próprios funcionários da empresa, desde que estejam capacitados. O trabalho exige conhecimento e uma série de ações que envolvem toda a equipe. Uma alternativa é a terceirização. Mas os funcionários da empresa também precisam ser capacitados, porque são eles que vão manter o programa.

No capítulo 2, há dicas para escolher uma consultoria idônea.



Ferramenta para gestão de negócios

Qualidade no atendimento e produtos fornecidos em dia sempre foram as duas prioridades da Naschold Elementos de Fixação (NEF), fábrica de peças conformadas a frio feitas sob encomenda. Fundada em 1980 e com 20 funcionários, a empresa não contava com um sistema implementado para isso, o que não garantia a constância na qualidade. Não havia rotinas de Qualidade como ações corretivas ou de melhoria, manutenção planejada, reuniões de análise, entre outras.

A preocupação em adotar um programa de Qualidade surgiu em 1997 quando os clientes – a maioria do setor automobilístico – aumentavam cada vez mais suas exigências, enviando questionários e auditorias para a Naschold. Com o auxílio de um consultor, a empresa implementou o Sistema de Gestão da Qualidade e passou a colocar no papel seus procedimentos, elaborando assim o Manual da Qualidade. O próximo passo foi identificar uma empresa de certificação para a auditoria. Em 1999, recebeu a certificação ISO 9002, hoje atualizada para a 9001.

“Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, inicialmente buscávamos apenas nos adequar a uma exigência de mercado, mas os benefícios foram muito maiores

do que os inicialmente previstos”, avaliou o sócio Rolando Naschold.

Com o tempo e a melhoria contínua do sistema, verificou-se que a ISO 9000 significava uma excelente ferramenta de gestão do negócio. Rolando destacou que a alta administração deve estar envolvida na elaboração do manual e na manutenção do sistema. “Se o sistema for levado a sério por todos na empresa, os resultados vão aparecendo com o tempo”, disse o proprietário.

“A norma ISO 9000 estabelece apenas algumas regras, porém quem elabora o Sistema de Gestão da Qualidade é a própria empresa, ou seja, as pessoas que a gerenciam. Sempre que possível, procuramos adequar as práticas de nossa empresa aos requisitos da norma, evitando ao máximo gerar rotinas desnecessárias.”

A Naschold agora busca a ISO/TS 16949. Como muitas práticas dessa norma já são realizadas na empresa, a expectativa é conseguir a certificação em poucos meses. As despesas com esses programas são superadas com a redução das não-conformidades dos produtos, a organização geral da fábrica, a manutenção dos equipamentos e a facilidade para conquistar novos clientes.

Documentar é essencial

Na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa é fundamental incluir um processo de documentação das etapas. Para orientá-lo, a ISO 9000 prevê a elaboração de quatro documentos básicos: o manual de qualidade, os procedimentos, as instruções e os registros.

• Manual de Qualidade

Apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade, como a empresa está organizada e como ela funciona. O processo de certificação da empresa será baseado no Manual de Qualidade. A auditoria do órgão

certificador vai primeiramente analisar e verificar se está em conformidade. Se aprovado, seguirá para a análise dos demais documentos do sistema. Portanto, esse documento é a base do trabalho.

• Procedimentos

Esse documento descreve os processos da empresa. Lembre-se de que os processos são as atividades executadas pela empresa para transformar a matéria-prima no produto final.

• Instruções

Esse documento detalha os procedimentos, orientando sua execução.

• Registros

Esse documento descreve os resultados obtidos.

A dica é não escolher o certificador apenas pelo menor preço. Devem-se analisar a proposta e o histórico de certificações realizadas. Busque um organismo certificador que prove a competência de seus auditores.

Como obter a certificação

Com o Sistema de Gestão da Qualidade implementado e a norma ISO 9000 em vigor, o próximo passo, se for do interesse da empresa, é obter a certificação.

Para isso, a empresa deve buscar um certificador credenciado pelo Inmetro. O serviço de certificação é pago e requer auditoria. A dica é não escolher o certificador apenas pelo menor preço. Devem-se analisar a proposta e o histórico de certificações realizadas. Busque um organismo certificador que prove a competência de seus auditores.

Auditória credenciada

Para acessar uma lista de auditórias, a internet pode ser útil. Há alguns sites que dispõem de uma relação de certificadores credenciados. Entre eles:

- Centro para Inovação e Competitividade (www.cic.org.br), que dispõe de uma lista de auditores registrados e o Código de Ética de Auditores.
- Inmetro (www.inmetro.gov.br) e ABNT (www.abntcb25.com.br/cert9000.html), nos quais se pode encontrar uma relação de certificadores credenciados.



Exemplo de sucesso

Para encerrar este capítulo, vamos relatar a história de uma empresa do ramo de refrigerantes de São Paulo – que optou por manter seu nome em sigilo – que deu a volta por cima ao priorizar a qualidade. A certificação do ISO 9000 foi a prova de que a empresa encontrou seu rumo.

No caminho certo

Até o fim da década de 1990, havia no País duas grandes marcas que disputavam a preferência do consumidor de refrigerante. Os demais produtores, que ainda empregavam uma tecnologia obsoleta, eram apelidados de “tubaineiros”.

Com a estabilidade da moeda e o aumento do consumo interno, uma pequena fabricante arregaçou as mangas e investiu em novos processos. Ela contratou técnicos para a administração do negócio. Foi revisto o sistema de gerenciamento, com minuciosa análise do planejamento.

A equipe encarregada do desenvolvimento e checagem dos produtos partiu para as ações corretivas. Foi adotado o conceito "Sala Limpa", a higienização total da produção, além da automatização nas linhas de envase, rotulagem e lacre sem a interferência humana.

É lógico que o processo artesanal deu lugar a uma linha de produção mais dinâmica com menor risco de perda. O funcionário responsável pelo controle manual da qualidade técnica do produto – que verificava os lotes por amostragem – foi substituído por um sistema de checagem eletrônica, com leitor infravermelho. Dessa forma, apenas um aparelho passou a executar funções que demandariam mais tempo, se



feitas a olho nu.

Esse equipamento garantiu à empresa grande vantagem em relação ao custo-benefício, o que contribuiu para seu crescimento.

As garrafas de refrigerantes mal-lacradas ou sem rótulos passaram a ser descartadas ainda na esteira, por conta do olhar eletrônico.

Com os processos sincronizados, foi adotado o conceito "Defeito Zero". Conscientes da evolução e do potencial da empresa de bebidas, os funcionários se uniram em torno da idéia da busca pela qualidade, apresentando sugestões para a melhoria do todo.

A linha de refrigerantes ganhou

mais qualidade e novos sabores. As embalagens usadas, de cerveja ou de cachaça, foram substituídas por garrafas PET. Para economizar na compra de embalagens, foi adquirida no parque fabril uma sopradora para a produção dos próprios frascos. Os rótulos plásticos substituíram os de papel. Com isso, tornaram-se mais resistentes à umidade. A ilustração dos rótulos, mais coloridos, ficou mais atraente – principalmente aos olhos das crianças, clientes muito importantes nesse segmento.

No relançamento da marca, procurou-se associar valor ao produto, com promoções, distribuição de brindes ou patrocínio de eventos abertos, que contribuíram para que a marca, antigamente desprezada, se tornasse popular.

Finalmente, a obtenção da certificação ISO 9000 foi a evidência de que a companhia estava no caminho certo. Hoje, essa marca não tem nada mais que lembre os tempos de “tubaineira”. Ela adquiriu qualidade em suas várias áreas.



O que você viu no capítulo 4

- 1 >** A origem, o significado e a importância da ISO 9000.
- 2 >** As normas da ISO 9000 e seus impactos positivos para a empresa.
- 3 >** O passo a passo para implementar as normas da família ISO.
- 4 >** O exemplo de uma empresa de refrigerante que priorizou a qualidade.

5**EM BUSCA DA EXCELÊNCIA**

Como pequenas e médias empresas podem chegar ao grau de excelência? Como é a ISO 9004? O que é o Prêmio Nacional da Qualidade?

A Gestão da Qualidade prevê a melhoria contínua do desempenho da empresa. O mais alto grau de performance é a excelência. As normas da ISO 9004 e os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) servem como referências reconhecidas para alcançar o grau mais alto.

À primeira vista, o nível de excelência pode parecer um patamar bem distante para as pequenas e médias empresas. Porém, não é impossível chegar lá, desde que seja realizado um trabalho de longo prazo, com determinação, dedicação e persistência. E, lembre-se de que, uma vez no nível máximo, sempre haverá o que melhorar.

ISO 9004

A ISO 9004 apresenta diretrizes para a melhoria do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade. O foco é otimizar para conquistar a satisfação não apenas do cliente como a de todos os envolvidos com a empresa: funcionários, fornecedores e comunidade.

Rumo ao grau máximo

Os princípios da ISO para chegar ao grau de excelência são:

- foco no cliente;
- liderança;
- envolvimento de pessoas;



- abordagem de processos;
- abordagem sistêmica para a gestão;
- melhoria;
- abordagem para a tomada de decisões;
- benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Em relação aos princípios da ISO 9004, faça uma análise procurando desmembrar cada tópico e aplicá-los, passo a passo, na estrutura da empresa.

Um conselho é começar pelo envolvimento de pessoas, princípio que aborda temas como visão futura da organização, política e objetivos, desenvolvimento e modificações organizacionais, motivação à criatividade e à inovação e programas de treinamento e de reciclagem, entre outros.

Reconhecimento do PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade é o maior reconhecimento da Excelência em Qualidade de uma empresa no Brasil. Ele é organiza-

O nível de excelência pode parecer um patamar bem distante para as pequenas e médias empresas. Porém, não é impossível chegar lá.

do pela Fundação Nacional da Qualidade, criada em 1991 por 39 organizações privadas e públicas justamente para esse fim.

O modelo do PNQ é baseado no similar norte-americano. Nos anos 1980, um grupo de especialistas analisou empresas bem-sucedidas e apontou o que elas tinham em comum que as destacavam das demais. Essas características se transformaram em fundamentos para a Excelência da Qualidade e deram origem ao *Malcolm Baldrige National Quality Award* – correspondente, nos Estados Unidos, ao Prêmio Nacional da Qualidade. Atualmente, o PNQ reconhece a empresa de excelência e também mostra os caminhos para se chegar lá. Organizações de qualquer porte podem participar.

Critérios de excelência

As organizações candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade devem fornecer informações sobre seu Sistema de Gestão da Qualidade, os processos de melhoria e os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado em cada um dos oito critérios de excelência da premiação:

- liderança;
- estratégias e planos;
- clientes;
- sociedade;
- informações e conhecimento;
- pessoas;
- processos;
- resultados.

Visão de futuro – Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e a longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.

Esses critérios são revisados anualmente, a partir da troca de experiências com outras fundações similares de outros países.

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade para a conquista da excelência visa principalmente à valorização das pessoas. Nesse caso, a empresa deve introduzir programas de desenvolvimento e capacitação, além de promover a qualidade de vida dentro e fora da organização.

Conceito e prática

Para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade, siga os fundamentos da excelência que estabelecem os conceitos para as práticas da empresa.

A seguir, listamos os fundamentos do PNQ para a excelência.

Visão sistêmica

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.



Aprendizado organizacional

Busca o alcance de um novo nível de conhecimento por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.

Proatividade

Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas.

Inovação

Implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo.

Liderança e constância de propósitos

Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização. Capacidade de construir e implementar estratégias, bem como um sistema de gestão que estimule todas as pessoas a focar e realizar um propósito comum e duradouro.

Visão de futuro

Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e a longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.

Foco no cliente e no mercado

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e à maior competitividade nos mercados.

Responsabilidade social

Atuação baseada em relacionamento ético e transparente a todas as partes interessadas (cliente, fornecedor, funcionários, proprietários e comunidade em geral), visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para futuras gerações, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Gestão baseada em fatos

Tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados.

Valorização das pessoas

Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, da motivação e do bem-estar, da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.

Abordagem por processos

Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.

Orientação para resultados

Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Análise de pontos

Uma banca examinadora – constituída por especialistas de diversos setores de atividades – realiza a avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa candidata ao Prêmio Nacional da Qualidade, a partir dos critérios e fundamentos definidos pela Fundação Nacional da Qualidade. Todas as empresas inscritas recebem uma análise detalhada de sua Gestão da Qualidade, com as pontuações obtidas em cada item, os pontos fortes e como melhorar.

Palavra de quem já ganhou

O Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade 2003 na categoria Média Empresa.

O planejamento estratégico da empresa sempre focou suas ações na marca, no cliente e na sustentabilidade para se tornar referência internacional. Os conceitos adotados foram combater o desperdício, medir resultados, ter responsabilidade social e ética.

Desde sua fundação, há 44 anos, o Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum atua no gerenciamento e na construção de empreendimentos residenciais, comerciais e corporativos, exclusivamente no Sistema de Preço de Custo - Grupo Fechado. A construtora detém 90% desse mercado. Atualmente,



O planejamento estratégico da empresa sempre focou suas ações na marca, no cliente e na sustentabilidade para se tornar referência internacional. Os conceitos adotados foram combater o desperdício, medir resultados, ter responsabilidade social e ética.

estão sendo construídos 11 empreendimentos em Porto Alegre e na serra gaúcha, exclusivamente nesse sistema de gestão e gerenciamento.

A construtora tem aproximadamente 400 mil metros quadrados edificados. Opera com uma estrutura de 21 funcionários diretos e 198 terceirizados. Em 1991, o Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum implantou o Programa de Gestão da Qualidade e Produtividade. O maior desafio foi envolver a equipe durante a primeira fase do programa.

Satisfação do cliente

Cerca de 4,5 mil pessoas, entre colaboradores e fornecedores, foram envolvidos no movimento pela qualidade implementando melhorias de gestão. Os principais fornecedores do Joal também aderiram ao programa.

Sintonia, entendimento e muito treinamento foram a tônica para que as equipes trabalhassem harmoniosamente integradas.

Em 1996, o Joal aderiu ao

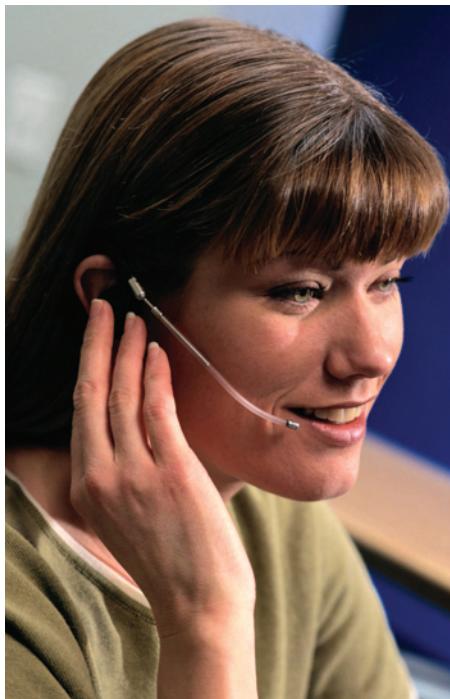
Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) em seus processos de gestão. Em 2002, ganhou o Troféu Ouro, e, nos dois anos seguintes, conquistou o Troféu Diamante, ambos outorgados pelo PGQP. Em 2003, conquistou o PNQ.

O *balanced scorecard* é a ferramenta de gestão usada pelo Joal para o acompanhamento das práticas gerenciais. Ele mede resultados e facilita o entendimento do processo de forma eficiente e sem burocracia.

Os resultados alcançados na organização foram expressivos, culminando na melhoria da satisfação dos clientes – aumento de 45,3%, em 1997, para 99,7%, em 2005.

Os sistemas de gerenciamento da qualidade e ambiental são integrados em todos os processos e instruções de serviço. O volume de obras subiu 30% ao ano em cinco anos.

Todos os colaboradores recebem treinamento de política da qualidade, critérios de excelência, pro-



cedimentos operacionais, meio ambiente, saúde, segurança, coleta de lixo seletiva e técnicas de racionalização de água e energia. São realizadas ações de responsabilidade social diretamente nas comunidades onde moram os colaboradores. Além disso, a gestão estratégica de recursos humanos prevê participação nos resultados para todos os trabalhadores.

O índice de desperdício, monitorado desde a fase dos projetos, passando pela construção e conservação do imóvel, não chega a 1%, o que resulta em preços de venda altamente competitivos no mercado e em valores de rentabilidade consideravelmente atrativos a seus investidores.



O que você viu no capítulo 5

- 1 >** As normas da ISO 9004 e os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade.
- 2 >** Os princípios da ISO para chegar ao grau de excelência.
- 3 >** Os critérios de excelência utilizados pelo PNQ.
- 4 >** O exemplo de uma empresa de engenharia que conquistou o PNQ.

6 MELHORIA CONTÍNUA

Como a filosofia da Mentalidade Enxuta ajuda a acabar com o desperdício? Na prática, como se faz mais com menos?

Todo mundo sabe que melhorar sempre é o ideal. Na teoria, portanto, não há o que contestar. Mas, na prática, como realizar a melhoria contínua?

A resposta talvez esteja numa expressão em inglês que ganha cada vez mais força nas empresas: o *Lean Thinking* (ou Mentalidade Enxuta). Os especialistas no assunto, James Womack e Daniel Jones, utilizaram esse termo para denominar a filosofia de negócios baseada no Sistema Toyota de Produção. O *Lean Thinking* foca o que é valor a partir da ótica dos clientes e usuários. Para satisfazer o consumidor, estabelece-se uma seqüência de ações mais eficientes, ou seja, fazer cada vez mais com cada vez



menos – menor esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço. O princípio é evitar ao máximo o desperdício. A cadeia produtiva se ajusta a partir da demanda real pelo produto. O sistema garante como resultado a satisfação do consumidor: produto oferecido na hora, com o preço e a qualidade que ele quer. Para a empresa, a experiência bem-sucedida de quem já implementou mostra: menor custo e maior rentabilidade ao negócio.



Crescimento gradativo e consistente

Com apenas uma secretária e um office-boy, Francisco Cavalcante cuidava da administração do escritório e ainda respondia pela execução de todos os serviços oferecidos aos clientes nas áreas de treinamento e consultoria financeira. Com o aumento gradativo do trabalho, foi necessário reforçar a equipe. Hoje, 11 anos depois de iniciado o próprio negócio, são 7 consultores e mais 12 profissionais de apoio. A expansão da Cavalcante Consultores Financeiros impôs três grandes desafios:

- Manter os custos do escritório sob controle.
- Melhorar a produtividade.
- Oferecer serviços acima da expectativa.

Assim, diversos processos foram revistos. Uma consultoria de 40 horas deveria ser reduzida para 30 horas alcançando os mesmos (ou até superiores) níveis de resultado.

Um treinamento-padrão apresentado pela

Cavalcante durava, em média, 16 horas e custava 1,6 mil reais por inscrição. O material didático à disposição dos participantes incluía uma apostila impressa e uma calculadora financeira. Hoje, o mesmo treinamento ocorre em 8 horas por 1,1 mil reais por inscrição. A apostila e as planilhas de cálculo são entregues em CD ou disquete. O uso do computador agilizou a resolução dos casos práticos e aumentou a eficácia do aprendizado. A redução do treinamento de dois para um dia diminuiu os custos com aluguel de espaço e alimentação, entre outros.

Também houve redução nos gastos com reprodução de materiais didáticos impressos.

O lucro da empresa cresceu com o aumento do número médio de participantes nos treinamentos, o que resultou em benefício para o usuário, que paga 30% menos na taxa de inscrição. O ganho na satisfação do cliente foi medido pela queda das reclamações e pela freqüência média no treinamento, que dobrou.

Origem do modelo

A filosofia do *Lean Thinking* foi criada pela empresa automobilística japonesa Toyota, nos anos 1950, quando o grande desafio era superar as companhias norte-americanas, muito maiores e mais eficientes.

Tudo o trabalho foi idealizado com o objetivo de investir num programa eficiente que diminuisse desperdícios e custos de produção, reduzisse o tempo de produção e aumentasse a quantidade de entregas em prazos reduzidos.

Mais com menos

Com seu modelo “menos é mais”, o desafio proposto pela Toyota era, em linhas gerais, conseguir garantir:

1. Os serviços e produtos que os clientes buscam...
2. ... No momento exato que eles querem...
3. ... Com os preços que eles estão dispostos a pagar...
4. ... Com qualidade superior...
5. ... E menores custos...
6. ... Para garantir, assim, maior rentabilidade no negócio.

Inovação organizacional

Naquela época, as empresas priorizavam a rapidez nos processos e não respeitavam as necessidades e os limites dos trabalhadores. A partir do modelo da Toyota, o processo de automação dos equipamentos foi instalado nas fábricas.

Assim, durante a década de 1970, o Japão conquistou avanços na produção automobilística justamente utilizando o Sistema Toyota de Produção, o que assegurou o sucesso também das indústrias japonesas. Ou seja, a inovação organizacional se mostrou tão importante quanto o avanço tecnológico.



Aplicação do *Lean Thinking*

Desenvolvido originalmente para a indústria de manufatura, o Sistema Toyota de Produção tem conquistado espaço em empresas de diferentes portes e em diversos setores com a denominação *Lean Thinking*.

O termo *lean* origina-se do livro *A Máquina que Mudou o Mundo*, no qual os autores Womack e



Para sobreviver, é preciso melhorar sempre

Quem não possui um Sistema de Qualidade certificado não fornece para a cadeia automotiva. Ao constatar essa realidade, a Melida buscou as certificações da ISO 9002, em seguida, da QS 9000 e, atualmente, da ISO TS 16949 – 2002, norma específica do setor automotivo. A empresa desenvolve, fabrica e monta peças injetadas em materiais termoplásticos. Tem 290 funcionários, divididos em três turnos. O faturamento líquido ao ano é de 22 milhões de reais. Todos os procedimentos para as certificações foram executados pela equipe interna, que recebeu treinamento de empresas especializadas. A certificação significou a padronização dos processos, a diminuição dos refugos, a adminis-

tração da área industrial através dos processos produtivos melhorando a performance industrial e reduzindo os custos. Com menor quantidade de produtos com defeitos, diminuiu a perda com o desperdício. Além disso, houve redução no tempo de fabricação de um produto. Com os clientes, o benefício foi duplo: maior satisfação, evidenciada pela queda nas reclamações, e a conquista de novos compradores. Liobino Dias de Farias, gerente do departamento de Qualidade, afirma que manter um sistema de Qualidade certificado é um investimento muito alto, no entanto é visto como um requisito para a sobrevivência no segmento de auto-peças.

Jones analisaram um abrangente estudo da indústria automobilística mundial realizado pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology). Ganhou destaque no livro o desempenho do Sistema Toyota de Produção, que apresentava grandes vantagens em produtividade, qualidade e desenvolvimento de produtos. A aplicação desse modelo, segundo os autores, era responsável pelo alto

desempenho da indústria automobilística japonesa diante das concorrentes norte-americanas e européias. A seguir, no livro *Lean Thinking* (traduzido por *A Mentalidade Enxuta nas Empresas*), a dupla de autores mostra exemplos da utilização do *Lean Thinking* entre empresas de diversas atividades como caminho para a sobrevivência no século XXI.



Diagnóstico de desperdício

Em meio à extensa bibliografia sobre temas para melhorar o desempenho da empresa, destaca-se o manual *Learning to See* (*Aprendendo a Enxergar*, em português), escrito por Mike Rother e John Shook.

Os autores mostram como executivos e gerentes podem analisar o fluxo de materiais e de informações em todas as etapas do produto ou serviço e identificar as atividades que agregam valor e aquelas que não agregam. A partir desse diagnóstico, torna-se possível, segundo os autores, detectar os pontos onde ocorrem desperdícios – portanto, perdas para a empresa – para corrigi-los.

Os cinco princípios

Entre os diversos princípios do *Lean Thinking*, podemos destacar cinco pontos:

1. Valor

Definir o valor é o ponto de partida para a Mentalidade Enxuta.

Muitos empresários pensam que essa tarefa cabe exclusivamente à empresa. Na verdade, é o cliente quem define o valor, e cabe à empresa buscar a satisfação e cobrar um preço adequado para se manter no negócio. Desse modo, aumentam-se os lucros, reduzem-se os custos e melhora-se a qualidade.

2. Identificação do fluxo de valor

É preciso separar os processos da produção ou do serviço em três grupos:

- O que gera valor.
- O que não gera valor.
- O que não gera valor, mas é importante para a manutenção dos processos e da qualidade.

Os processos que não geram valor devem ser eliminados imediatamente. Mesmo observando a produção, as empresas continuam a focalizar redução de custos, números e indicadores a curto prazo, e ignoram os processos reais de fornecedores e revendedores. O ideal é observar todo o processo, desde a criação do produto até a concretização da venda.

3. Fluidez aos processos e às atividades

A idéia é mudar o pensamento dos funcionários de produzir somente dentro dos próprios departamentos. Constituir o fluxo contínuo é a melhor alternativa para isso, porque esse processo tem efeito imediato na redução do tempo de concepção dos produtos, de processamento de pedidos e nos estoques.

4. Produção puxada

A empresa não tem a necessidade de empurrar os produtos para o consumidor e diminuir a quanti-

dade de produtos no estoque da fábrica, o que geralmente é feito por meio de descontos e promoções. O consumidor “puxa” o produto, eliminando a produção em excesso e valorizando-o.

5. Perfeição

É o estágio no qual um processo é definido pelo cliente como valor puro e sem qualquer desperdício. A busca do aperfeiçoamento deve ser idealizada por todos os envolvidos na empresa – montadores, fabricantes, distribuidores e revendedores –, de forma que haja conhecimento integral de todo o processo. Com isso, a criação de valores será feita em conjunto e com sucesso. A busca de melhorias é primordial.

Na verdade, é o cliente quem define o valor, e cabe à empresa buscar a satisfação e cobrar um preço adequado para se manter no negócio.

Cultura de excelência

"A proposta é que as coisas sejam feitas procurando a excelência não apenas para atingirmos um objetivo pontual e, sim, que seja parte de nosso jeito de trabalhar, de pensar, de agir." É assim que Regina Viglizzo, diretora de Operações e Qualidade da Actionline do Brasil, explica a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa.

A prestadora de serviços, com 600 funcionários, atua com um centro inteligente de relacionamento com clientes e *prospects*. Os serviços consistem em operações ativas de venda, atendimento a clientes, incentivo, fidelização, além de recepcionistas de alta complexidade (laboratórios farmacêuticos, indústrias de manufatura etc.). O início da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade foi em 1999, com a contratação de recursos para fazer a escuta das gravações e prestar *feedback* aos operadores. A área cresceu, foram estabelecidos procedimen-

tos de monitoria, e a cultura de controlar a qualidade foi inserida na empresa.

Com o tempo, os próprios operadores solicitavam *feedbacks* a respeito de suas ligações. Uma supervisora e mais monitores foram contratados, sendo desenvolvido um trabalho intenso em parceria com a área de Operações.

Em maio de 2005, em função da crescente sofisticação e das exigências do mercado, criou-se uma diretoria específica para a Qualidade com a missão de colocar a empresa em nível de excelência em serviços e no relacionamento com o cliente.

As diretorias de Qualidade e Operações foram unificadas para garantir a abordagem de *Customer Service e Quality Assurance* no dia-a-dia operacional. Profissionais especializados com experiência em normas de Qualidade, como COPC, ISO e Seis Sigma, fazem parte da equipe interna, o que permitiu aproveitar algumas das práticas existen-

tes e criar um sistema de gestão próprio voltado às necessidades, à realidade e à estrutura da empresa. O modelo recebeu o nome de Sistema de Evolução de Resultados (SER). Outra metodologia que faz parte do SER é o Business Intelligence, que contribui para alavancar resultados, diminuir custos e melhorar o desempenho com os clientes.

A cultura do pessoal operacional está sendo mudada gradativamente para garantir sua correta absorção. A empresa quer, em primeiro lugar, amadurecer o sistema de gestão e criar uma cultura interna de excelência para depois pensar na aplicação de uma norma e obter uma certificação. A Actionline quer melhorar as tarefas comuns de um centro de contato: qualidade, pontualidade e precisão no envio de relatórios e resultados operacionais. O foco é criar um diferencial para os clientes ao se colocar como parceiros no êxito dos resultados de suas unidades de negócios.



O que você viu no capítulo 6

- 1 > A origem do *Lean Thinking* a partir do Sistema Toyota de Produção.
- 2 > A importância de evitar desperdícios e de fazer mais com menos.
- 3 > Os grandes princípios do *Lean Thinking*.

7

O QUE VEM POR AÍ

Por que a responsabilidade social diz respeito a mim? Quais os benefícios da ISO Verde? O que minha empresa ganha com tudo isso?

Com a competição acirrada do mercado, nem só de qualidade nos produtos ou serviços sobrevive uma empresa. Para garantir a clientela, é preciso cada vez mais agregar valor para diferenciá-los da concorrência. Por isso, a Gestão da Qualidade deve envolver também duas áreas que, nos últimos anos, têm gerado ressonância no Brasil e no mundo: Responsabilidade Social e Gestão Ambiental. Muitas companhias, principalmente as grandes, já incorporaram esses valores. As pequenas e médias empresas não podem ficar à margem, porque também sofrem as mesmas pressões da comunidade e se submetem às mesmas regras e leis do mercado.

As empresas fortalecem sua imagem, potencializam a marca e obtêm maior divulgação na mídia.

O que você tem com isso

À primeira vista, parece exagero falar de Responsabilidade Social e Gestão Ambiental quando o assunto é garantir a eficiência de sua empresa. Mas não é bem assim. Os investimentos da iniciativa privada em ações sociais têm crescido exponencialmente. As empresas estão descobrindo que ter atuação socialmente responsável com seus empregados, fornecedores, clientes e na comunidade onde estão instaladas proporciona a elas uma série de ganhos institucionais, promocionais e comerciais. As empresas fortalecem sua imagem, potencializam a marca e obtêm maior divulgação na mídia, reconhecimento público e apoio de empregados e parceiros.

Responsabilidade Social

Eficiência significa, além de gerar um produto ou serviço de qualidade, tomar medidas para que a empresa assegure o melhor para todos a sua volta, da moça do cafezinho ao cliente internacional.

Por meio da Responsabilidade Social, as organizações se aproximam das comunidades e buscam excelência no exercício dessa prática sem perder seus lucros.

Alta produtividade

Muitas empresas brasileiras contribuem para o bem-estar da comunidade em que atuam, sejam elas micro, pequenas ou médias.

Em 1998, segundo dados do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), 67% das empresas da região Sudeste promoveram atividades sociais voltadas para a comunidade. Elas justificaram que o relacionamento com a comunidade era importante e ser socialmente responsável aumentava a lucratividade, a motivação interna e a produtividade.

Ação premiada

Um bom indicador do crescimento da área de Responsabilidade Social entre as empresas brasileiras são os títulos de reconhecimento pelas boas ações implementadas. Diversas instituições elaboram sistemas de acompanhamento e avaliação para eleger os projetos que merecem ser reconhecidos. Entre as várias premiações, podemos citar o Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo), Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), Prêmio Eco (da Câmara Americana de Comércio) e o Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq).



Todos ganham

Responsabilidade Social não é uma questão de modismo nem é restrita às grandes empresas. Hoje em dia, a empresa ser responsável socialmente é tão importante quanto assegurar a qualidade, dispor de tecnologia e demonstrar capacidade de inovação. A regra é válida mesmo para os pequenos empreendedores.

Os investimentos destinados às ações de Responsabilidade Social se revertem para a empresa de um modo pouco mensurável, mas fundamental: o fortalecimento da reputação corporativa e da marca. E todos ganham com isso: proprietário do negócio, funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

Tudo muito bom, tudo muito bonito. Mas, na prática, como se faz para uma empresa ter essa chamada Responsabilidade Social?



Como implementar

Tudo muito bom, tudo muito bonito. Mas, na prática, como se faz para uma empresa ter essa chamada Responsabilidade Social?

Vamos lá. Primeiro, a empresa deve ser vista como uma rede de relacionamentos entre *stakeholders* associados ao negócio. Para trocar em miúdos, os *stakeholders* são indivíduos, grupos, organizações e instituições que afetam a existência e as operações da companhia, ou são afetados por ela.

Conhecer as expectativas dos *stakeholders* (público) é essencial para sustentar o projeto de Responsa-



Uma história recente e de futuro promissor

A partir dos anos 1990, as empresas começaram a mudar seu comportamento em relação às questões sociais. Os empreendedores entendem que fatores como desemprego, exclusão social, fome, pobreza, criminalidade e baixos índices de saúde e educação afetam diretamente seus negócios e sua qualidade de vida. Daí a multiplicação de ações e projetos privados em benefício das comunidades, especialmente daquelas que estão localizadas a seu redor. Ao mesmo tempo que se multiplicam, essas ações ganham contornos profissionais. Há quem diga que executivos passaram do exercício da pura filantropia para a prática da filantropia de alto rendimento – além de cumprir seu papel, as empresas privadas obtêm retorno para seu negócio, ampliam a comunicação com o mercado e melhoram a imagem institucional. Na década de 1950, definiu-se Responsabili-

dade Social como a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade. O tema ganhou amplitude e se tornou o compromisso da empresa com a sociedade. Esse compromisso é expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente a comunidade de seu entorno ou a sociedade em geral. É nesse sentido que a empresa assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade. No Brasil, as primeiras discussões sobre Responsabilidade Social aconteceram em meados da década de 1970 na Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa, com o objetivo de promover o debate sobre o balanço social.

bilidade Social a ser implementado na organização.

A empresa deve se comunicar com seu público por meio de cartas de compromissos, sendo transparente e relatando o que está fazendo.

Deve também estabelecer internamente um código de ética para

toda a equipe, com o objetivo de manter a confiança pública na reputação da empresa, além de evitar prejuízos financeiros. Desse modo, a empresa está preparada para implementar um projeto de Responsabilidade Social que seja sério e duradouro.

Normas sociais

As normas inglesas BS 8800 e AS 8000 destinam-se à área social. A primeira se refere à garantia das condições adequadas de saúde e segurança aos empregados. A AS 8000 é mais específica, atualizada e trata da exploração da mão-de-obra infantil e da mão-de-obra fabril nas unidades operacionais da empresa e de seus fornecedores.

No Brasil, a norma ABNT NBR 16000 – formulada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas em conjunto com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social – compreende, além dos requisitos da AS 8000, a especificação da metodologia para um

Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Ela mostra os elementos de um sistema eficaz e passível de integração com outros processos da empresa como o Ambiental e da Qualidade.

Cadeia produtiva

A ABNT NBR 16000 serve de parâmetro para a Gestão da Responsabilidade Social e prevê auditorias e certificações, participação nos lucros e códigos de conduta. Vale destacar que a Responsabilidade Social abrange os diversos setores de uma empresa e atranscende a cadeia produtiva e de consumo, envolvendo os fornecedores e compradores. É o chamado comércio ético que determina seleção, capacitação e fidelização de fornecedores éticos nas diversas dimensões: econômica, ambiental e social. Envolve também o comprador, que, por meio dos critérios de consumo, pode se tornar cliente de uma marca e descartar outra que não lhe pareça responsável socialmente.



Responsabilidade Ambiental

Os cuidados com o meio ambiente não são mais uma preocupação restrita apenas à legislação – para deixar a empresa em ordem perante às leis ambientais –, mas uma questão maior, um compromisso com a sociedade.

O uso dos recursos naturais de forma sustentável, com o intuito de minimizar a poluição e reduzir o desperdício, também se reverte em economia para a empresa, na boa imagem da marca e tem o poder até de interferir diretamente nas oportunidades de negócios. Órgãos financeiros internacionais, como o BID, assim como o mercado internacional, exigem por parte das empresas o preenchimento de relatórios ambientais.

Adotar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), previsto na ISO 14000, beneficia a própria empresa, uma vez que fornece parâmetros para a melhoria contínua.

A ISO Verde

Popularizadas como ISO Verde, as normas da série ISO 14000 orientam para uma transformação no modo de pensar e agir empresarial em relação à responsabilidade das empresas diante das questões ambientais.

Adotar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), previsto na ISO 14000, beneficia a própria empresa, uma vez que fornece parâmetros para a melhoria contínua proposta pela Gestão da Qualidade. Nesse caso específico, torna-se uma poderosa ferramenta para alavancar o desempenho nas ações voltadas ao meio ambiente.

Processo de gerenciamento

Como a ISO 9000, a série ISO 14000 é composta da norma ISO 14001 (a única norma que permite a certificação) e de um conjunto de normas complementares. Não é uma norma de produto ou de performance. É um processo de gerenciamento das atividades da organização que têm impacto no ambiente.

A certificação ISO 14000 confere credibilidade ao Sistema de Gestão Ambiental de sua empresa. Obter a certificação significa que seu SGA foi avaliado por uma entidade reconhecida e de acordo com os requisitos da norma ISO 14001.

Uma vez certificada com a ISO Verde, a empresa adquire um diferencial competitivo e pode se beneficiar do aumento da confiabilidade do cliente.

É importante lembrar que o sistema prevê melhoria contínua. Ou seja, o órgão certificador realiza auditorias periódicas. Caso a empresa descumpra os requisitos da norma, perde a certificação.

Órgão certificador

A escolha do órgão certificador deve estar baseada na indicação e preferência dos próprios clientes. Dar início ao processo para a certificação requer a implantação e manutenção de procedimentos do melhoramento dos aspectos ambientais da empresa, referentes aos seguintes pontos:

- Cumprimento da legislação e das normas previstas.
- Uso racional das matérias-primas e dos insumos.
- Cuidado com a saúde e a segurança dos trabalhadores.
- Minimização dos danos ambientais.

Como implementar

Em sua implementação, o Sistema de Gestão Ambiental engloba os seguintes aspectos:

- Definição da política e das diretrizes ambientais para a empresa.
- Elaboração de objetivos, metas e programas ambientais.
- Definição da estrutura funcional e alocação de pessoas qualificadas.
- Medição e registro de dados ambientais como: consumo de água, energia e combustível, geração de resíduos, lixo e despejos, emissão de poluentes, consumo de diversos produtos (papel, impressos e plásticos, entre outros).

- Organização de banco de dados ambientais.
 - Elaboração de um inventário de leis, normas e regulamentações ambientais que se relacionem a sua atividade.
 - Treinamento e conscientização ambiental na empresa.
- Elaboração e divulgação de orientações ambientais para fornecedores, consumidores e funcionários.

Quem é o responsável

A estrutura a ser criada e a responsabilidade de gerenciamento das questões ambientais da empresa vão depender do tamanho e do ramo de atividade. O ideal é dispor de um profissional com experiência no setor e que saiba equilibrar os interesses da empresa e as demandas ambientais. Ele deve cuidar das atividades que envolvam o planejamento do SGA e realizar a interface com a empresa, os funcionários e os demais envolvidos no processo.



O que você viu no capítulo 7

- 1 > As razões de a empresa investir em Responsabilidade Social e Gestão Ambiental.
- 2 > Como implementar a Responsabilidade Social na empresa.
- 3 > A norma ABNT NBR 16000 para a Gestão de Responsabilidade Social.
- 4 > A ISO 14000 para o Sistema da Gestão Ambiental.

8

GLOSSÁRIO DAS FERRAMENTAS

O que é 5S, Seis Sigma ou *benchmarking*? Existe algum método ou sistema melhor para minha empresa? Como fazer a escolha certa?

Antes de implementar o Sistema de Gestão da Qualidade na empresa, surge uma dúvida comum a todos os empreendedores: “Quais as melhores ferramentas e os métodos mais eficientes disponíveis para minha empresa?”

Lembre-se de que o Sistema de Gestão da Qualidade não é uma “fórmula fechada”. Ele prevê a padronização, avaliação e correção dos processos para a melhoria contínua e a satisfação de todos os envolvidos com a empresa.

Assim sendo, o importante é saber escolher, dentre tantas ofertas, as que melhores se ajustam à sua empresa, às suas necessidades e às suas metas.

Tudo sob medida

De modo geral, as ferramentas e os métodos se complementam – muitos deles também podem ser utilizados para diferentes fins.

Por exemplo, a técnica do *benchmarking* pode auxiliar tanto na análise de processos como na identificação de problemas ou priorizar a causa do problema. Este capítulo apresenta um panorama geral dessas ferramentas e suas aplicações. Não é o objetivo aqui relacionar todas as técnicas existentes, mas sim apresentar algumas que podem fazer a diferença em sua empresa.

Este capítulo vai mostrar como essas ferramentas e esses métodos do Sistema de Gestão da Qualidade vão atuar sobre os processos, os problemas, as causas e as soluções.



Como usar este capítulo

Qualquer evento na empresa – desde o uso dos copinhos descartáveis de café até a dinâmica empregada na linha de produção – é possível de ocorrer de uma forma diferente, que pode ser melhor ou pior, dependendo das escolhas que foram feitas em relação às ferramentas e aos métodos utilizados. Este capítulo vai mostrar como essas ferramentas e esses métodos do Sistema de Gestão da Qualidade vão atuar sobre os processos, os problemas, as causas e as soluções dos mais variados eventos.

Aqui cabe uma ressalva: é possível alterar as indicações apresentadas nas próximas páginas de acordo com as necessidades ou as metas de sua empresa.

Definição de termos

Conheça a seguir a definição dos termos técnicos a serem utilizados neste capítulo. São conceitos simples, mas que não custa explicar para evitar dúvidas.

- **Processos:** são conjuntos de atividades que transformam a matéria-prima que a empresa tem, recebe ou compra no produto ou serviço que ela vende.
- **Problemas:** falhas ou desvios decorrentes dos processos que precisam ser corrigidos.
- **Causa:** o que gera o problema.
- **Solução:** o que liquida com o problema.



Nome aos bois

Apenas para dar uma visão ampla, estão listados a seguir as ferramentas e os métodos comumente aplicados nas empresas.

Caso você não conheça muitos desses termos, não se preocupe. Neste momento, o objetivo é apenas apresentar a nomenclatura das ferramentas e mostrar em que áreas cada uma delas pode ser utilizada. Uma explicação mais detalhada de alguns métodos e ferramentas será realizada na seqüência deste capítulo.

Métodos de Gestão

- 5S
- Seis Sigma
- Desdobramento da Função da Qualidade (QFD)

Neste momento, o objetivo é apenas apresentar a nomenclatura das ferramentas e mostrar em que áreas cada uma delas pode ser utilizada.

- *Benchmarking*

- Reengenharia
- Análise de valor

Para padronização e melhoria

- Trilogia Juran
- Ciclo PDCA

Para conhecer os processos

- 5W1H
- Fluxograma
- Histograma
- *Benchmarking*
- Indicadores

Para identificar problemas

- Avaliação dos indicadores
- *Benchmarking*
- Pesquisas, entrevistas, inspeções
- *Brainstorming*
- Diagrama de Pareto

Para priorizar problemas

- Folha de verificação
- Diagrama de Pareto
- Matriz GUT
- Técnica de Grupo Nominal (TGN)
- Fluxograma
- *Brainstorming*



Para identificar causas

- *Brainstorming*
- Diagrama de causa e efeito (ou Diagrama de Ishikawa, como também é conhecido)
- Carta de controle

Para priorizar causas

- Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Para identificar soluções

- *Brainstorming*
- Diagrama de dispersão
- Diagrama de Pareto
- *Benchmarking*

Para desenvolver soluções

- 5W2H

O que é, para que serve

Agora, vamos aprofundar as informações sobre esses métodos e ferramentas, a começar pelo 5S.

5S

O movimento 5S teve origem no Japão, nos anos 1960, dentro de um movimento de recuperação econômica e industrial após a Segunda Guerra Mundial. É chamado 5S porque cada fase de implantação é representada por uma palavra iniciada pela letra "S". Esse método japonês aterrissou no Brasil nos anos 1990 e, desde então, tem ganhado novas versões. O Sebrae, por exemplo, batizou a ferramenta como D'Olho, que trabalha com os conceitos descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida.

Os 5S são:

1. *seiri* (organização);
2. *seiton* (ordenação);
3. *seisou* (limpeza e higiene);
4. *seiketsu* (padronização);
5. *seitsuke* (disciplina).

O 5S pode ser empregado para diversas finalidades como:

- melhoria do ambiente de trabalho;
- redução de custos;
- conservação de energia;
- prevenção de acidentes;
- melhoria da produtividade.

O método propõe que, por meio da mudança no ambiente de trabalho, os funcionários sejam mobilizados, o que garante benefícios para as pessoas e para a empresa. No fundo, o que o método propõe é que a modificação do ambiente seja um espelho da mudança na maneira de pensar do funcionário.



Seis Sigma

Método de gestão para alcançar a meta do Defeito Zero. O Seis Sigma visa aumentar a capacidade crítica e analítica dos profissionais da empresa, para que eles possam resolver problemas e atingir metas desafiadoras.

Sigma, na linguagem estatística, é a medida da variação em relação à média. Quando se refere a um processo de negócio, representa o número de defeitos que provavelmente ocorrerão por milhão de oportunidades.

Nesse caso, quanto maior o sigma, menor a quantidade de defeitos. Um desempenho Seis Sigma equivale a 3,4 defeitos por milhão.

Benchmarking

Esta ferramenta propõe a comparação de sua empresa com outras de referência do mesmo setor com o objetivo de buscar a melhoria contínua. Na prática, com o *benchmarking*, o empreendedor analisa e lista os pontos em que os concorrentes são mais fortes e o que a

empresa em questão deve fazer para superá-los.

O trabalho de análise de produtos, serviços e processos em relação às líderes do mercado deve ser constante. Tem início com o planejamento da ação, como definir o objeto e a equipe de estudo. Em seguida, parte para a coleta de informações sobre a concorrente mais competitiva ou a líder do mercado e a análise das comparações. As duas últimas etapas são adaptação e busca de melhorias.

Trilogia Juran

Para Joseph Juran, norte-americano guru da Qualidade no Japão nos anos 1950, a Gestão da Qualidade se divide em uma trilogia fundamental:

- planejamento;
- controle;
- melhoria.

Na etapa de planejamento, o objetivo é desenvolver produtos e processos para atender às necessida-

O Seis Sigma visa aumentar a capacidade crítica e analítica dos profissionais da empresa, para que eles possam resolver problemas e atingir metas desafiadoras.

des dos clientes.

A etapa de controle inclui a avaliação do desempenho e das metas. Esse balanço e o levantamento do que falta para atingir as metas é o foco da melhoria, ação prevista na terceira fase.

Fluxograma

Esta ferramenta demonstra a seqüência de determinado processo. O fluxograma permite identificar se existem problemas em alguma etapa que devem ser solucionados para que o fluxo de trabalho caminhe de modo eficiente. Para pôr em prática o fluxograma, deve-se esmiuçá-lo, descrevendo suas etapas e as atividades de cada uma delas. Isso possibilitará acompanhar seu fluxo.

Ciclo PDCA

É um método utilizado para a manutenção (padronização) e a melhoria dos processos.

As ações previstas podem ser adotadas em cada um dos processos da empresa, porque está associado ao planejamento, à implementação, ao controle e à melhoria de um produto ou serviço.

O nome desse ciclo deriva de palavras em inglês e quer dizer: planejar (*plan*) + fazer (*do*) + checar (*check*) + ação (*action*).



Também é conhecido como Ciclo de Shewhart (sobrenome de seu idealizador) ou Ciclo de Deming (sobrenome do responsável por seu desenvolvimento).

Acompanhe o intuito de cada uma das quatro etapas:

- **Planejar**

Estabelecimento de objetivos e processos necessários para fornecer resultados, de acordo com os requisitos do cliente e das políticas da empresa.

- **Fazer**

Momento de pôr em prática o planejamento. Ou seja, treinar e executar os processos. Para a equipe que também participou da etapa anterior – a de planejamento –, o treinamento previsto nesta fase pode ser dispensável.

- **Checar**

Monitoramento e avaliação dos processos e produtos executados em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos propostos.

Alerta: os indicadores não devem ser usados para uma “caça às bruxas”, personificando erros e culpando funcionários. Ao agir dessa forma, perdem-se a colaboração e o envolvimento da equipe.

É o momento de comparar a diferença (ou não) entre o que foi planejado e o que foi feito baseado em fatos e dados.

• Agir

Se, nas fases anteriores, não houve diferença entre o que foi planejado e o que se fez, esta etapa do PDCA deve ser utilizada para padronizar o processo. Caso contrário, será necessário executar ações específicas para promover a melhoria do desempenho do processo.

Várias ferramentas são utilizadas para executar as quatro fases do método do ciclo PDCA, como *brainstorming*, Diagrama de

dispersão e Diagrama de Pareto, entre outras.

Indicadores

São utilizados para medir índices, como o de qualidade, capacidade e produtividade. A dica é documentar tudo para acompanhar os indicadores, identificar problemas e adotar ações corretivas. Alerta: os indicadores não devem ser usados para uma “caça às bruxas”, personificando erros. Ao agir assim, perdem-se a colaboração e o envolvimento da equipe. Pior: criará resistência dos funcionários para implementar a Gestão da Qualidade.

Reengenharia

Significa promover mudanças drásticas, com a reestruturação dos processos, sem querer aproveitar o que já está implantado.

Histograma

É um gráfico de barras que cruza um dado com um determinado período, mostrando a distribuição de freqüência.

5W1H

Uma técnica para conhecer melhor os processos e, assim, padronizá-los. Também pode ser utilizada para implementar soluções.

É uma espécie de *check-list* que pode ser empregada para garantir que a operação seja conduzida com segurança por parte das chefias e dos subordinados.

Os 5W correspondem aos seguintes termos em inglês:

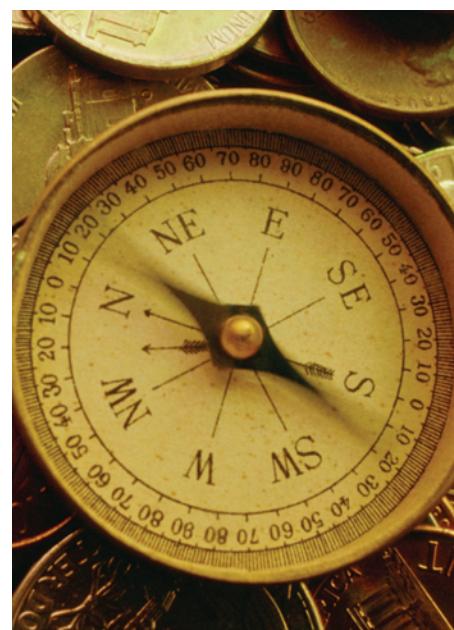
1. *What* (o que)

Por exemplo: o que deve ser feito para implantar a solução?

2. *Who* (quem)

Por exemplo: quem vai implementar a solução?

3. *Where* (onde)



Variações da 5W1H

Existem também variações mais atuais do 5W1H como:

- 5W2H, que inclui o "*How much*" (quanto custa).

- 5W3H, que inclui, além do "*How much*", o "*How many*" (quantos).

4. *When* (quando)

5. *Why* (por que)

O 1H corresponde a:

- *How* (como)

Ao responder essas perguntas, você pode padronizar o processo ou traçar um plano de ação para solucionar um problema ou promover uma melhoria, por exemplo.

Brainstorming

Numa tradução livre, a palavra originária do inglês significa “tempestade de idéias”.

É uma ferramenta que pode ser utilizada para os mais diversos fins. Funciona assim: reúne-se, por exemplo, um grupo de pessoas e coloca-se uma questão direcionada para identificar problemas num determinado processo. As pessoas devem falar tudo o que vem à cabeça, sem qualquer tipo de censura dos envolvidos, inclusive comentários ou risadas. A proposta é obter o maior número de idéias. Recomenda-se que o grupo tenha a participação de 5 a 12 pessoas que sejam voluntárias e se defina um tempo curto para a atividade. Um facilitador orienta a tempestade de idéias com a apresentação de um enfoque.

Brainwriting

É uma variação do *brainstorming*, em que os funcionários, em vez de falar, escrevem suas opiniões a respeito do tema apresentado.

Matriz GUT

Pode ser usada em conjunto com o *brainstorming*. As idéias levantadas durante a “tempestade de idéias” serão priorizadas por meio da matriz GUT, que apontará a gravidade, urgência e tendência que determinado ponto pode adquirir no futuro.

Cada problema recebe uma nota de 5 a 1, em ordem decrescente de importância, a partir dos critérios:

- gravidade;
- urgência;
- tendência.

As notas, então, são multiplicadas. Dado ponto, por exemplo, é classificado como: gravidade (nota 4), urgência (5), tendência (4).

Resultado: $4 \times 5 \times 4 = 80$

Os problemas mais graves são aqueles cujas notas se aproximem do valor máximo de 125. As notas mais altas referem-se a pontos a serem tratados com prioridade.

Diagrama de causa e efeito

Também é conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Diagrama espinha-de-peixe. Agrupa as causas dos problemas por similaridade. Para executar o diagrama, promove-se um grupo de discussão para descrever os problemas e as possíveis causas. A seguir, são agrupadas as causas de acordo com suas similaridades. Esse procedimento permite buscar soluções melhor direcionadas.



Técnica de Grupo Nominal (TGN)

A partir de uma relação de causas para determinado problema –

previamente listadas por meio de outras ferramentas (como *brainstorming* ou Diagrama de causa e efeito) –, selecionam-se pela TGN aquelas mais prováveis.

A seleção é feita por critérios de pontuação. Veja como ela funciona de acordo com a quantidade de questões:

- **De 1 a 19 elementos em análise**

Cada integrante deve selecionar apenas 4 elementos e pontuar de 4 a 1, em ordem decrescente de importância e sem repetir a nota. As notas de cada elemento de todos os integrantes serão somadas. As principais causas do problema recebem as maiores notas.

- **De 20 a 34 elementos em análise**

Selecionam-se 6 elementos, e as notas variam de 1 a 6. O procedimento adotado é o mesmo.

- **De 35 a 50 elementos em análise**

Selecionam-se 8 elementos, e as notas variam de 1 a 8. O procedimento adotado é o mesmo.

Matriz Básico

Ferramenta usada para priorizar soluções ou processos. Na verdade, “básico” é uma sigla que significa:

- B = benefícios (obtidos, por exemplo, com a solução).
- A = abrangência (da solução) .
- S = satisfação dos funcionários (com a solução).
- I = investimento necessário para a solução.
- C = cliente externo satisfeito.
- O = operacionalidade da solução.

Funciona por um sistema de pontuação, que varia de 5 a 1, em ordem decrescente de importância, para cada item citado.

No caso do investimento, quanto menor a nota de cada solução proposta, maior é a estimativa de investimento necessário. Ou seja, quanto mais onerosa a solução, menos recomendada se torna. Ao final, somam-se as notas. A solução com maior número de pontos é a mais indicada para o problema em questão.

Estratificação

Ferramenta para desdobrar dados e analisá-los, como as possíveis causas de um problema. Um gráfico de barras é montado para visualizar os dados da questão em análise.

Carta de controle

É um gráfico para acompanhar a variabilidade de um processo, a partir do cruzamento da qualidade com o tempo. Anote as flutuações do limite superior do controle de qualidade, o limite inferior e a média. Para ter uma referência, marque no gráfico também os limites de especificação apresentados no projeto do processo a partir das necessidades dos clientes. Uma variação mais acentuada mostra em que ponto atacar.

Folha de verificação

Num determinado período de tempo, anota-se quando ocorre o problema em questão. A folha de verificação mostra a freqüência do problema. Porém, não considera seu peso nem nível de importância.

Diagrama de dispersão

Este diagrama cruza duas variáveis, sem necessariamente uma relação de causa e efeito. Possibilita visualizar a alteração de uma variável a partir da modificação de outra.

Exemplo de cruzamento: dias com temperaturas elevadas *versus* variação da produção.



Gráfico de Pareto

Economista italiano, Vilfredo

Pareto (1848-1923) notabilizou-se pelo estudo da desigualdade da distribuição de riquezas. Chegou à conclusão de que 80% da riqueza estava concentrada nas mãos de 20% das pessoas, enquanto 80% da população dividia os 20% restantes. Essa relação ficou conhecida como a regra dos 80/20 ou Princípio de Pareto.

O Gráfico de Pareto é utilizado para ajudar a priorizar problemas ou causas. A principal vantagem desse gráfico de barras é sua fácil visualização, o que permite identificar os problemas ou as causas mais importantes.

Just-in-time

Sistema que ajusta o fluxo de produção, no qual as peças são fornecidas ao processo seguinte somente na medida do necessário, com pequeno armazenamento prévio. O sistema *just-in-time* é o resultado natural do controle estatístico da qualidade, que, por sua vez, significa controle estatístico da velocidade da produção.

Kanban

Sistema que permite o controle visual ao longo das várias etapas de fabricação de um produto.

Sopa de letrinhas

São muitas as siglas quando o assunto é qualidade. Confira o significado das mais comuns:

CEP: Controle Estatístico de Processos

CEQ: Controle Estatístico da Qualidade

CQ: Controle de Qualidade

GQT ou TQC: Gerência (ou Gerenciando) pela Qualidade Total

Kaizen: significa melhoramento contínuo. Melhoria contínua compreende a conjugação dos ciclos

PQM's: ferramenta de análise e avaliação de processos

TPM: Manutenção da Produtividade Total (equipamentos)



O que você viu no capítulo 8

1 > O significado de alguns métodos e ferramentas de Gestão da Qualidade.

9

O SUCESSO DEPENDE DE TODOS

Chegamos ao último capítulo, mas não ao final da história. Agora, é você quem vai dar continuidade a ela, fazendo mais por sua empresa

O cobertor de uma pequena ou média empresa costuma ser curto. Puxa de um lado, falta do outro. Quando o que se ganha cobre os custos e gera lucro, já é motivo para comemorar. Agora, sobrar para investir é falar de poucos. Por isso, a palavra investimento pode assustar. Ainda mais quando não é para um retorno imediato. Mas sem investir não há como prosperar ou mesmo sobreviver. As cobranças por qualidade – produto ou serviço melhor pelo menor custo – só aumentam num mundo cada vez mais competitivo e repleto de opções. Oferecer qualidade é estar em contínua melhoria e focar na satisfação de todos os envolvi-

dos com a empresa – proprietários, funcionários, clientes, fornecedores e sociedade em geral. Questões emergentes, como preservação do meio ambiente e responsabilidade social, chegam ao mundo dos negócios como valor agregado. Por exemplo: o produto ecologicamente correto – que reduz poluição e evita desperdício – pode ganhar a preferência do cliente porque para ele isso também significa qualidade. Entender essa dimensão deixa claro que não se trata apenas de apostar em tecnologias avançadas, admitir profissionais superqualificados ou contratar consultorias com promessas milagrosas.



A marca da qualidade

Imprime-se qualidade em cada atividade, a todo momento, numa busca constante por melhorias: redução de custos, eliminação de defeitos, aumento de produtividade, aumento da rentabilidade, inovação da produção... Ufa, isso é muito mais (ainda tem mais!) faz parte da qualidade.

Parece impossível chegar lá? De modo algum, quando qualidade se torna uma rotina no trabalho.

Mais do que uma obsessão doença, a Gestão da Qualidade e a administração da empresa devem estar intrinsecamente relacionadas. Como vimos, diversas ferramentas, técnicas e conceitos foram criados para auxiliá-lo a pôr tudo em prática. Normas e prêmios para a qualidade também mostram o caminho, como a série ISO 9000. Porém, não se iluda. Não é uma equação previsível, como se aplica x ferramentas, em y tempo, paga-se z e o resultado será w . Nesse caso, o resultado depende de n outros fatores!

A regra é: já que vai investir tempo, esforço e recursos, faça direito. Para esse trabalho, o envolvimento de toda sua equipe é fundamental. A Gestão da Qualidade não é função de uma só pessoa.

Outra ilusão é tratar a Gestão da Qualidade como uma estratégia de marketing, prática nada incomum nos casos das certificações ISO 9000. Esse procedimento é sinônimo de dinheiro perdido, porque desse modo a sustentação é rara. A regra é: já que vai investir tempo, esforço e recursos, faça direito. Para esse trabalho, o envolvimento de toda sua equipe é fundamental. A Gestão da Qualidade não é função de uma só pessoa ou um departamento – ou ainda uma decisão sua como administrador. Um profissional ou grupo pode ser designado apenas para coordenar as ações. O sucesso, porém, vai depender de todos os funcionários.

SOBRE A AUTORA

Gisele Kakuta

Jornalista, com 13 anos de experiência em jornal, rádio, internet e assessoria de imprensa. Sua atuação em países, cidades, mídias e áreas diferentes contribuiu para aguçar ainda mais a curiosidade e o empenho em buscar conhecimento. Características que a levaram a iniciar, há quatro anos, o trabalho como jornalista especializada em Economia.

SOBRE O CONSULTOR

José Aurélio Antunes

Engenheiro químico com carreira de 18 anos nas empresas ICI, Zeneca, BASF, Dystar (química), Arteb (autopeças) e GIII (química têxtil) nas áreas de planejamento, logística, produção, marketing e financeira. Autodefine-se como generalista com capacidade de adaptação, visão global e experiente na implementação de projetos e processos de sistema de gestão.

SAIBA MAIS

Abrindo a Empresa para o Consumidor. Maria Lucia Zülzke. Editora Qualitymark, 1997.

5S no Brasil – A Base para a Qualidade Total. Haroldo Ribeiro. Editora Casa da Qualidade, 1997.

Gerenciamento da Qualidade Total. John S. Oakland. Editora Nobel, 1997.

Gerenciamento pelas Diretrizes. Vicente Falconi Campos. Editora INDG, 2004.

Gestão da Qualidade. Isnard Marshall Junior, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha e Edmarson Bacelar Mota. Editora FGV, 2005.

Gestão de Qualidade – Teoria e Prática. Edson Pacheco Paladini. Editora Atlas, 2004.

ISO 9000:2000 – Conhecendo e Implementando. Oceano J. Zacharias. Editora Quality, 2001.

Qualidade simplesmente Total – Uma Abordagem Simples e Prática da

Gestão de Qualidade. Luciano Raizer Moura. Editora Qualymark, 2003.



EDITORES

Domingo Alzugaray
Cátia Alzugaray

DIRETOR EXECUTIVO
Carlos Alzugaray



Diretor Editorial: Carlos José Marques

Operações: Diretor – Gregorio França

Circulação: Gerente – Leandro Stocco

Marketing: Gerente Geral – Patrícia Augusto Corrêa
Serviços Gráficos: Gerente Industrial – João Cesar Maciel

**COLEÇÃO
GESTÃO EMPRESARIAL**

© 2006 Gold Editora Ltda., São Paulo (Brasil) – 1ª Edição
Todos os direitos reservados.

Redação: Gisele Kakuta

Consultoria: José Aurélio Antunes

Edição: Sergio Yamasaki

Arte: Agenor Jorge

Iconografia: Paula Gonçalves

Revisão: Adriana Dalla Ono

Fotos: Photodisc

Colaboradores: Cristiane Toschi, Maria Luiza Bello,
Nina Liesenberg, Raquel Santos e Vilma Gomes

ISBN da obra: 85-7368-854-8

ISBN deste volume: 85-7368-856-4

COMERCIALIZAÇÃO

Três Comércio de Publicações Ltda.
Rua William Speers, 1.212 – São Paulo – SP – Brasil

DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA EM BANCAS PARA TODO O BRASIL

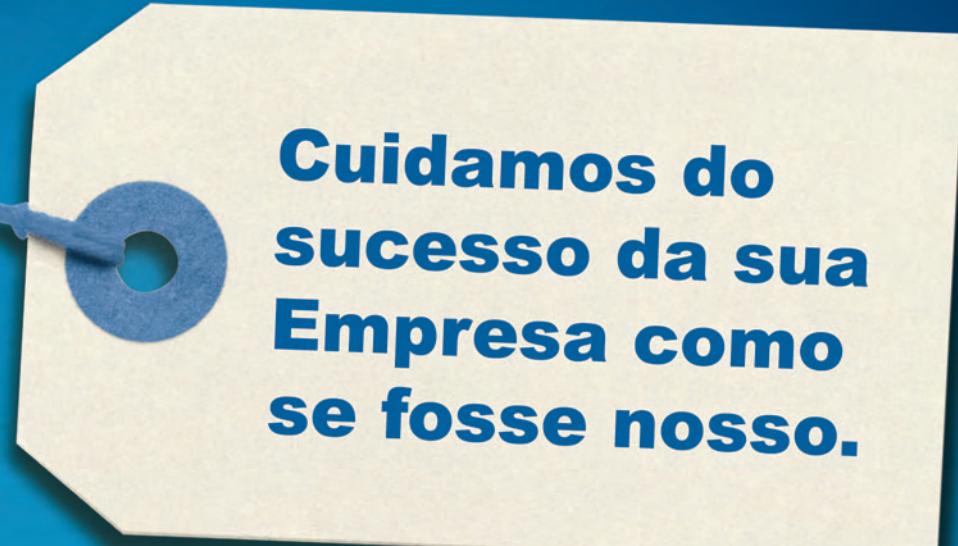
Fernando Chinaglia Distribuidora S.A.
Rua Teodoro da Silva, 907 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

IMPRESSÃO

Editora Três Ltda.

Rodovia Anhanguera, km 32,5 – Cajamar – SP – Brasil





Soluções em capital de giro para micro e pequenas Empresas você encontra no Banco do Brasil.

BB Giro Rápido, BB Giro Automático, Cheque Ouro Empresarial e BB Giro Décimo Terceiro Salário. O Banco do Brasil tem a melhor opção para qualquer que seja a necessidade da sua Empresa*.

*Operações sujeitas a aprovação de crédito.

O tempo
todo com
você

