

# ATENÇÃO COM A QUALIDADE: UMA OBRIGAÇÃO DA SUA EMPRESA

Até meados da década passada, quando se falava em QUALIDADE, buscávamos experiências e modelos vivenciados em países de culturas de hábitos diferentes dos nossos. É verdade que esses modelos, bem como experiências de sucesso, aceitas e testadas lá fora, poderiam funcionar aqui, mas foi preciso compreender que a tudo isso deveria ser acrescentado a nossa maneira de ser, entender e fazer negócios.

Além das características de mercado para as quais a empresa está voltada, a QUALIDADE depende de recursos materiais, mas acima de tudo depende das pessoas, pois estas, com seus ideais, desejos, crenças e limitações também fazem parte do processo, interagindo com ele.

Foi necessário adequar todo esse universo que a QUALIDADE envolve, ao dia-a-dia do empreendedor brasileiro, pois toda empresa inicia suas atividades pela força e capacidade empreendedora de seu fundador, e a micro e pequena empresa não foge a essa regra.

Toda pessoa que acalenta um sonho, o de ter seu próprio negócio, parte normalmente da sua capacidade de fazer algum “bem” ou “serviço” sobre o qual possui domínio. Entende muito bem como será o produto ou serviço, como está desenhado em sua cabeça, como fará para colocá-lo no mercado etc., tudo isso sob sua ótica.

Mas, na maioria das vezes não consegue, pelo afã de colocar em prática sua idéia, visualizar outros fatores que surgirão ao longo do percurso. É a análise mais detalhada do mercado, a formalização da atividade, a seleção e escolha de pessoas para ajudá-lo no empreendimento, o controle financeiro mais apurado, e assim por diante. E entre esses “assim por diante” se enquadra a QUALIDADE, que a princípio o aprendiz de empresário imagina ter e dominar. É sobre isso que estaremos conversando ao longo desta cartilha.

## Sabendo mais sobre a tal QUALIDADE...

Como você já deve estar cansado de saber, todos valorizam QUALIDADE, entretanto, faça uma brincadeira com quem estiver a seu lado: Peça para que defina o que é QUALIDADE!

Surpreso? Aposto que você ouviu palavras como “satisfação”, “melhor”, “confortável”, “durável”, “seguro”, entre outras, mas definição que é bom... Vamos ver como poderíamos conceituar QUALIDADE através de um exemplo prático.

Imagine que você deseje adquirir uma camisa para uma ocasião importante. Hoje às 8 horas você deve estar usando esta camisa e tem apenas 3 horas para adquiri-la. Sei que você, por estar interessado no assunto QUALIDADE, deseja que sua camisa tenha QUALIDADE.

Se o preço do produto é muito além de suas expectativas, acredito que você não a compre. Então o preço inconveniente passa a ser encarado por você como um defeito!

Se o tamanho que você quer não estiver disponível no estoque, quanto tempo você esperaria para a entrega? Dois meses? Duas semanas, dois dias ou no máximo duas horas, tendo em vista seu compromisso? Claro, o prazo de entrega, a disponibilidade do produto é também um fator de QUALIDADE e sua ausência implica em mais um defeito.

Mas, supondo que tudo até aqui está em conformidade com suas expectativas, chegou a

hora de ver se sua camisa não tem nada de errado, se falta manga, falta cor, falta botão, falta costura, falta maciez no tecido..., e outras faltas, ou seja, se ela tem algum defeito de fabricação. Caso tenha alguma anormalidade, creio que você não a comprará, pois fugiu de seus padrões de QUALIDADE. Pense um pouco. O que você até então procurou em sua camisa? QUALIDADE ou defeitos?

Você decidiu pela compra quando não encontrou defeitos e aí admitiu que sua camisa tinha QUALIDADE!



## **Que tal então conceituarmos a QUALIDADE como “Ausência de defeitos”?**

Facilmente você perceberá que quando se fala em expressões como um atendimento de QUALIDADE, seria o mesmo que falar em um atendimento sem defeitos, ou seja, que atende os padrões exigidos e esperados pelos clientes.

É de vital importância então, entender que a QUALIDADE deve ser percebida pelas pessoas que estão envolvidas no processo de aquisição de produtos ou serviços que comercializamos, nunca apenas pela visão particular do empreendedor.

## **Aprimorando e Desenvolvendo a Competitividade**

Você deve abandonar definitivamente a idéia de que QUALIDADE seja um diferencial no mundo dos negócios deste novo século. Hoje, QUALIDADE é algo que seus clientes de antemão já esperam adquirir junto com seus produtos ou serviços. Assim, QUALIDADE passa a ser uma obrigação da empresa e não algo que a diferencia de forma tão marcante como no passado.

## **Então, por que estamos enfatizando tanto o papel da QUALIDADE?**

Por uma razão bastante simples. A QUALIDADE influi de forma decisiva como a ferramenta mestra para a busca de competitividade e aumento da produtividade.

## **Então o que seria competitividade?**

Costumeiramente, quando estamos falando sobre o assunto, sempre mencionamos duas palavras parecidas e que tem tudo a ver com competitividade: competir e competência.

Claro, competitividade é uma característica marcante das empresas vencedoras em seus mercados, ou seja, mesmo participando de fortes competições por clientes, margens de ganho, notoriedade no mercado, tornam-se vencedoras.

Todo empreendedor deve estar cada vez mais preparado para participar de mercados extremamente competitivos, pois vivemos um período na história onde, com a abertura mundial de mercados, há mais oferta que consumo. E o que fazer para melhorar nossa competitividade? Criatividade, informação e conhecimento são as palavras mágicas para poder interagir com esta situação, ou seja, melhorar nossas competências empreendedoras. Assim, cada vez mais desenvolver as competências que propiciem o melhor domínio do negócio é fator preponderante para manter a empresa viva.

Empresa viva? Sim, você sabia que em São Paulo hoje, 32% das empresas que são iniciadas, não atingem o primeiro ano de atividades? Sabe por que? Eu diria que predominantemente não planejaram o sucesso de seu empreendimento com olhos no cliente! Não souberam atrair ou

**QUALIDADE é o valor percebido pelo cliente.**

manter clientes, desprezando premissas básicas da QUALIDADE de atendimento, como receptividade, cortesia, domínio da situação, credibilidade e presteza, e aqui percebemos a importância da QUALIDADE na Competitividade.

### **Agora, como definir produtividade?**

É a medida da utilização adequada de recursos disponíveis no negócio, comparado com os resultados atingidos. Costumamos dizer que trata-se de um simples “mais” com “menos”! Mais lucro com menos esforços aplicados; mais organização e controles, gerando menos desperdício e gastos, enfim mais QUALIDADE com menos ou nenhuma insatisfação do cliente!

No momento atual, produtividade é um grande diferencial para a sobrevivência de um negócio; por estar relacionada diretamente com a QUALIDADE, juntas possibilitam reduções de custo e ganhos de margem, ajudando no aumento da competitividade. Assim, com mais rigor, podemos definir produtividade como sendo: “Produzir, vender e atender mais e melhor, em menos tempo, gastando menos sempre com foco no lucro e na competitividade.”

Citamos 10 tipos de desperdícios comumente verificados nas empresas, que chamamos sua atenção no sentido de eliminá-los em seu negócio. São eles:

- estoques excessivos e mal dimensionados;
- movimentação de materiais em excesso - layout inadequado;
- falta de domínio no processo de transformação;
- tempos improdutivos exagerados;
- planejamentos inadequados;
- equipamentos ou pessoal sem atividade durante os trabalhos;
- retrabalhos, trocas ou substituições de produtos e serviços;
- uso inadequado de recursos financeiros e materiais;
- pouca valorização das competências humana e técnica dos colaboradores;
- serviços, componentes ou operações que não agregam valor ou reconhecimento na visão dos clientes.

Você percebeu que eliminando estes pontos de desperdício você começa a implementar QUALIDADE e que o resultado aumenta sua produtividade e lucratividade?

Isto é fundamental perceber: QUALIDADE não deve ser jamais encarada como um custo e sim como um investimento que acabará sempre retornando seja em lucro, produtividade ou competitividade.

### **GESTÃO PELA QUALIDADE**

A origem do termo gestão tem em sua raiz o verbo gerir, significando “encarregar-se voluntariamente de”, assim quando falamos em gestão pela QUALIDADE, buscamos um gerenciamento voluntário, consciente, responsável e maduro voltado à implementação de ações orientadas pela QUALIDADE, visando a sustentabilidade da empresa junto a seus clientes, o que garante a sobrevivência e perenidade do negócio.

Aqui devemos ressaltar que QUALIDADE como foi conceituada inicialmente (AUSÊNCIA DE DEFEITOS), deve ser o norte que balizará todas as ações na empresa, mas que sempre deverão ser adicionado a ela, o toque e o tempero, que cada empreendedor possui e melhor sabe utilizar focando sempre seus clientes e mercados. Compreendida essa combinação, devem os empresários entender que para se gerenciar pela QUALIDADE, deverão trabalhar com a cultura que a empresa possui no início e que essa cultura deverá ser transformada em uma nova: a cultura da QUALIDADE (racionali-

**Uma palavra chave para a melhoria da produtividade em qualquer tipo de negócio é o combate ao desperdício.**

zação de custos, padronização e formalização de processos e busca pela melhoria continuada) e convenhamos, isso demanda um certo tempo, que geralmente não é curto, e muitos empresários desanimam no meio do caminho.

Essa é a razão pela qual a gestão pela QUALIDADE, em um número elevado de empresas, não alcança o sucesso esperado. O tempo de maturação.

Além do tempo, a gestão da QUALIDADE como focada acima, implica em se considerar alguns aspectos fundamentais, como:

- A importância estratégica da QUALIDADE deve ser compreendida e disseminada por todos no negócio a todo momento;
- Criar indicadores que possibilitem medir de forma contínua os serviços e produtos, buscando sua constante melhoria;
- Um ambiente de trabalho que possibilite aos colaboradores, a oportunidade de sugerir e implementar ações criativas e empreendedoras, sempre com a responsabilidade que compete a cada um;
- Estimular trabalhos em equipe visando melhorias no relacionamento entre todos os envolvidos no negócio, sejam eles: clientes, fornecedores ou colaboradores.

Para se obter sucesso no gerenciamento pela QUALIDADE, o empreendedor deverá observar rigorosamente o cumprimento de dez mandamentos que levarão sua empresa a uma posição de destaque:

## 1 – Total Satisfação do Cliente

Na estrutura tradicional da empresa, quase sempre os clientes são colocados como receptores passivos dos produtos e dos serviços oferecidos. Não raro, são vistos como aqueles que perturbam a rotina. Na gestão pela QUALIDADE, coloca-se o cliente como a pessoa mais importante para o seu negócio. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário.

A total satisfação é a mola mestra da gestão pela QUALIDADE. Os clientes são a própria razão de existência de uma organização. A empresa que busca QUALIDADE estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação.

A empresa precisa prover as necessidades e superar as expectativas do cliente. A gestão pela QUALIDADE assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

## 2 – Gerência Participativa

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

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de gestão pela QUALIDA-



**Todos devem estar comprometidos  
com a QUALIDADE em sua empresa.**

DE, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

A participação, muitas vezes, não ocorre porque:

- nunca foi priorizada;
- por desconhecimento dos processos da empresa, sua linha de negócios e seus clientes;
- faltam técnicas adequadas para a análise e solução de problemas.

É preciso eliminar o medo, e ouvir sempre os colaboradores e seus clientes.

### 3 – Desenvolvimento de Competências

É possível ter o máximo controle sobre os empregados, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho.

As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Elas buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade para demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. Ignorá-las é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como fez”, clima exatamente contrário ao espírito da gestão pela QUALIDADE.

Para que os colaboradores tenham uma nova postura em relação ao trabalho, primeiro é preciso que cada um conheça o negócio e as metas da empresa. O empreendedor também deve aproveitar os conhecimentos, as técnicas e as experiências deles e investir em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas.

### 4 – Constância de Propósitos

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na empresa. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade.

O papel do empreendedor é fundamental para a prática dos mandamentos da gestão pela QUALIDADE. É preciso ter coerência nas idéias e transparência nas realizações. Além disso, planejamento estratégico é fundamental e denota constância de propósito.

### 5 – Aperfeiçoamento Contínuo

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento, leva a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes.

Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade – com o contínuo aperfeiçoamento – é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que vem conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços.

Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a empresa oferece mais pelo que é cobrado, superando as expectativas e ganhando a admiração dos clientes.

**QUALIDADE é a ausência de defeitos.**

A empresa deve estar atenta:

- à busca de inovações nos produtos, serviços e processos;
- à criatividade e flexibilidade de atuação;
- à análise de desempenho com a concorrência;
- à ousadia de propor e assumir novos desafios;
- à capacidade de incorporar novas tecnologias.

São esses os caminhos para a excelência. Mas é bom lembrar que é mais fácil melhorar o que pode ser medido. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois compará-la com outras situações onde as melhorias e inovações introduzidas possam ser avaliadas.

## 6 – Gerência de Processos

A gerência de processos faz com que se economize tempo e dinheiro quando se está realizando algo. Sempre que dividimos uma ação em partes, torna-se mais fácil controlar e garantir o resultado final. Todas as empresas têm seus processos, sejam de atendimento, compras, vendas, fabricação ou entrega. Entretanto poucas conhecem bem como eles se relacionam entre si. A falta de QUALIDADE de um pode comprometer todos os demais.

Garantir a QUALIDADE em cada fase significa preocupar-se com a garantia de toda a operação, exigindo menores esforços e causando menos atritos, pois muitas vezes não dá para fazer mais nada a não ser xingar e jogar fora um produto ou serviço mal executado.

## 7– Delegação

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos – onipresença, onisciência e onipotência – seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com todos os clientes, em todas as situações. A saída é delegar pela competência.

Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com um ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim, é possível vencer medos, barreiras, preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação, o que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embaraço à solução das situações imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina a aproximação ou a rejeição à empresa.



## 8 – Disseminação da Informação

A implantação da gestão pela QUALIDADE tem como pré-requisito, transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais.

**Busque sempre estabelecer metas e controlar resultados.**

A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa. A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, é imprescindível. É importante transmitir a eles a idéia de missão da empresa, seus objetivos, produtos e serviços.

## 9 – Garantia da QUALIDADE

A base da garantia da QUALIDADE está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos. Essa formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido. O registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto. Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em consumo instantâneo, acertar de primeira é fundamental. A garantia de QUALIDADE desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos.

## 10 – Não Aceitação de Erros

Se errar é humano, acreditamos que acertar também é! Entretanto, quando erramos, apenas corrigimos a falha sem nos preocuparmos com sua repetição.

Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Essa noção deve nascer de um acordo entre empresa e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da QUALIDADE.

Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor do que o de corrigi-los. O erro é mais oneroso quanto mais cedo aparece no processo e mais tarde é percebido. Um erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento. Desta forma, a gestão pela QUALIDADE deverá sempre focar uma mudança de cultura buscando subsídios nos pontos abaixo:

- racionalização de custos;
- padronização e formalização de rotinas e processos;
- busca da melhoria continuada da QUALIDADE;
- valorização do ambiente de trabalho.

## Racionalização dos Custos

Se considerarmos que o objetivo de uma empresa é a satisfação das pessoas com ela envolvida (clientes, empregados e sócios), temos que desmembrar este objetivo em objetivos secundários, quais sejam: QUALIDADE intrínseca (do produto ou serviço), custo (envolvendo preço e lucro) e atendimento (prazo de entrega e quantidade). São os objetivos secundários que norteiam o gerenciamento da empresa.

Assim, se o custo é um fator importante na obtenção da QUALIDADE de um produto ou serviço, é importante o conhecimento do “custo agregado” em cada uma das etapas do processo.

Existem algumas maneiras de se abordar os custos envolvidos. Em princípio, podemos classificá-los em “Custos Diretos” e “Custos Indiretos”.

Como “Custos Diretos”, podemos dizer que são os custos envolvidos com os controles (ou falhas nos controles), isto é, são os custos envolvidos com as averiguações e análises para que se atinjam melhores níveis de QUALIDADE; são os custos incorridos com o objetivo de se garantir uma conformidade com a QUALIDADE; são custos incorridos com as inspeções de matérias-primas e materiais, inspeções e testes durante o processo de fabricação e inspeções e testes no produto final;

**Combata toda e qualquer forma de desperdício.**

também são considerados aqui os custos incorridos com as falhas, que são as perdas resultantes da rejeição de produtos considerados como refugo, as perdas decorrentes de materiais recebidos com defeito, bem como os retrabalhos com os produtos defeituosos; são ainda considerados como diretos os custos gerados pelas falhas dos produtos após a entrega aos clientes, isto é, são custos incorridos com atendimento a reclamações, com a reposição e reparo dos produtos.

Como “Custos Indiretos”, podemos dizer que são aqueles custos praticamente imensuráveis. Mas se possível devem ser de alguma forma estimados, por exemplo, custo com a perda de reputação, consequência da insatisfação dos clientes.

Em um processo de “gerenciamento da QUALIDADE” são necessárias informações que indiquem, para diversas áreas da empresa, a necessidade de introdução de melhorias nos processos e nos procedimentos, com o objetivo de eliminar desperdícios e reduzir custos.

### **Quanto se deve investir em QUALIDADE para se ter menores custos?**

A experiência tem mostrado que com o investimento em QUALIDADE, há uma sensível redução nos custos, além de aumento na produtividade, como consequência da redução das perdas, dos retrabalhos e das devoluções.

Sabemos que quanto mais investimentos forem feitos em controles (maior custo de controle), menores serão as falhas (menor custo das falhas) e vice-versa. Na prática, devem ser feitas análises dos custos e avaliações dos investimentos e feitas correlações com alguns indicadores de desempenho.

### **Análise dos resultados de investimentos em QUALIDADE**

Devem ser escolhidos alguns indicadores para quantificação dos custos envolvidos com a QUALIDADE antes e depois dos investimentos. Esses indicadores vão depender do tipo de empresa e do tipo de informação que se deseja obter.

Alguns exemplos:

- quantidade e custo de produtos refugados;
- quantidade e custo dos retrabalhos;
- quantidade e custo de matérias-primas refugados em relação ao total consumido;
- percentual de entregas fora do prazo, resultantes de problemas de QUALIDADE;
- quantidade e custo das devoluções para reparo;
- quantidade e custo das reposições;
- perdas de faturamento pela reclassificação como produto de 2a linha.

Se possível, é interessante determinar, através de pesquisas, a quantidade de clientes insatisfeitos. Segundo alguns indicadores, o número de clientes insatisfeitos pode chegar a ser de 10 a 20 vezes o número de clientes que reclamam.

### **Padronização e formalização de rotinas e processos**

O futuro de uma empresa depende de sua capacidade de atender os requisitos de QUALIDADE que o mundo externo lhe solicita. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as demandas e expectativas de clientes e usuários. Para tanto, é fundamental que se conheça e domine o seu processo operacional.

**Cuide de seu ambiente de trabalho;  
o layout ajuda na QUALIDADE e produtividade.**



Quanto sou melhor ou pior que meus concorrentes? Esta pergunta deveria ser normalmente feita pelos empresários. A resposta vem sempre do mercado, onde a melhor QUALIDADE, o melhor preço, o melhor atendimento é que definem o sucesso ou não da empresa.

Para que estas condições sejam atendidas, há necessidade de uma padronização dos produtos/serviços e dos processos.

Há muito convivemos com padrões, talvez seja até impossível a vida hoje sem eles. Quer exemplos? Quantas marcas de fita de vídeo existem? Muitas, não? E qualquer uma delas pode ser usada no nosso videocassete. Quando você precisa trocar uma peça qualquer do seu carro, basta comprá-la, você não precisa testar para ver se ela serve. Estes são frutos das padronizações dos produtos. Mas como se garante a padronização de um produto ou serviço? Além do cumprimento às especificações do produto em si, consegue-se padronizando-se a forma em que são feitas as coisas, isto é padronizando-se o processo.

Imagine em uma padaria, cada vez que fosse produzir pão, se cada padeiro o fizesse com uma receita diferente e um molde diferente. Teríamos pães com formatos, tamanhos e pesos desiguais com gostos diferentes, uns mais doces e outros mais salgados, seria uma tortura para o cliente poder comprá-los, pois precisaria prová-los um a um antes de levar. Fica fácil de imaginar, o prejuízo do padeiro quando o cliente provar, mas não quiser levar,... Nota-se também que o cliente perderá muito tempo nesta compra, preferindo fazê-la em outro lugar. Tudo isso por falta de uma padronização do produto e do processo!

Outro exemplo, segue-se, quando vamos ao salão de beleza e preferimos um determinado cabeleireiro para sermos atendidos. Caso ele esteja atendendo outro cliente, aguardamos até que ele desocupe em vez de cortarmos nosso cabelo com um outro cabeleireiro que esteja livre. Por que? Isto é bom para o dono do salão? Creio que não! O que aconteceria se este cabeleireiro fosse embora? Provavelmente levaria todos seus clientes com ele, deixando o dono do salão em uma má situação.

Situações como esta são resolvidas com a padronização do processo do atendimento.

Como estabelecer um padrão? Uma forma, talvez a melhor, é reunir as pessoas envolvidas para discutir as diversas possibilidades, utilizar as sugestões dos operários mais experientes até um consenso. O consenso assegura que a execução será de acordo com o que foi estabelecido.

E como se treinam as pessoas para que todas hajam da mesma maneira? Através das rotinas.

Quer ter uniformidade no processo e, conseqüentemente QUALIDADE no produto ou serviço? Evite orientações verbais, descreva e documente um meio comprovado de fazer as coisas, ou seja, a forma de você fazer seus negócios.

Quando se adota rotinas, fica claro o “como fazer”, e todos que fizerem o farão do mesmo modo, uma vez registrado este modo, torna-se parte do manual de QUALIDADE da empresa.

Uma das vantagens em se padronizar procedimentos ou rotinas é que quando da implantação, poderemos perceber a necessidade de melhorias no método por causa de falhas existentes, podendo corrigi-las de modo a se evitar sua reincidência.

Esta prática chama-se gerenciamento da rotina e é feita através de melhorias constantes e da manutenção dos processos existentes. Quando houver a necessidade de alterações ou aperfeiçoamentos, estes deverão ser novamente documentados, padronizados e repassados a todos os funcionários para que possam ser executados.

O objetivo de gerenciar a rotina é garantir continuamente, o aperfeiçoamento da QUALIDADE, revisando e aprimorando os procedimentos, métodos e atividades que promovam o sucesso da empresa, onde as pessoas realmente façam o melhor de si. Contudo, uma coisa é importante: as rotinas devem ser simples, de fácil entendimento e devem constar os padrões necessários, tais como: padrões especificados pelos clientes; padrões técnicos; padrões de produtividade e também os fluxos de informações.

**Abuse de sua criatividade e a estimule em seu grupo de colaboradores.**

Deve-se ter sempre em mente que a padronização é apenas um meio de se conseguir melhor QUALIDADE. Imagine a situação em que você acaba de perder um funcionário e por não ter todos os seus procedimentos padronizados, incorre em problemas tais como: tarefas incompletas, dúvidas, perdas de tempo e, logicamente, oferta de produto ou serviço incompatível com o que o cliente deseja.

Não precisa dizer mais nada, vai perder um cliente e possivelmente todo o mercado!

Então pegue papel e caneta e mãos à obra...

## **Busca da melhoria continuada da QUALIDADE**

Como manter o meu negócio competitivo? Esta é umas das perguntas que todos os empresários deveriam fazer sempre. Entretanto, a maioria pensa que para isto são necessárias grandes soluções com investimentos altos ou implementação de tecnologias avançadas que estão fora de seu alcance. Felizmente isto não é verdade. Na realidade, muitas pequenas empresas têm mostrado que podem ser competitivas com criatividade e pequenas melhorias sem grandes investimentos.

Muito se questiona sobre pequenas melhorias nos resultados da empresa. Algumas pessoas em sua descrença exclamam: Imagine se uma pequena mudança pode melhorar os resultados da minha empresa!!! Com certeza uma melhoria só, dificilmente resultará no esperado, mas não devemos esquecer que o resultado de muitas melhorias, será grande. Esta descrença ainda enraizada no meio dos empresários, sem dúvida, é a primeira barreira a ser derrubada. Se isto não ocorrer, toda e qualquer melhoria, por mais criativa que seja, dificilmente será implementada.

O primeiro passo para se criar uma cultura dentro da empresa de “sempre buscar o melhor”, é eliminar esse descrédito dos empresários e posteriormente criar um ambiente estimulador junto aos colaboradores, para que estes contribuam com sugestões e idéias.

É lógico que como em qualquer programa, a implementação de melhorias deve ter objetivos claros e bem focados, fundamentados por políticas definidas e estruturadas da empresa. Devemos estar cientes que para atingir os objetivos da política da empresa deve haver o envolvimento e a participação de todos os colaboradores da empresa. A palavra “colaboradores” é usada para dar um sentido mais amplo, pois assim devemos entender como colaboradores, não somente os funcionários, mas também os parceiros comerciais, parentes e sócios que contribuem em tempo parcial com a empresa.

Para que as melhorias tenham realmente efetividade, é preciso verificar se estão focadas e em conformidade com a política da empresa. As melhorias que requerem recursos financeiros devem ser priorizadas e bem planejadas. Para as melhorias que não requerem investimentos, todos os esforços devem ser direcionados para implementá-las.

Outra grande barreira para a implantação de qualquer mudança é a resistência existente nas pessoas envolvidas no ambiente da mudança. Para que as pessoas não criem estas barreiras é preciso envolvê-las, expondo qual o objetivo da mudança e solicitando sugestões sobre o que está sendo proposto. É importante que as pessoas sintam-se envolvidas e responsáveis pela melhoria que está sendo implementada. O sucesso deve ser compartilhado com todas as pessoas envolvidas na implantação.

Para a perpetuação da melhoria são necessários o monitoramento dos resultados e suas divulgações. Em caso de desvios ocorridos nos resultados esperados, o processo deve ser reavaliado e corrigido juntamente com as pessoas envolvidas. Se necessário, deve-se reciclar a orientação das pessoas até a sua consolidação.

**Agregue mais valor a seus produtos e serviços; seja um cliente de seu próprio negócio.**

## O que podemos entender como melhorias em uma empresa?

Tudo que agrega mais QUALIDADE e valor aos produtos, aos serviços e ao atendimento a clientes.

### Como e onde elas podem ser implantadas?

- no produto: pequenas alterações funcionais, introdução de inovações, melhoria de processos, substituição de materiais.
- nos serviços: clareza de descrição dos serviços executados, melhoria na conformidade, padrões da QUALIDADE, padrões de execução dos serviços.
- no atendimento a clientes: rapidez no atendimento, eficácia nas informações, melhoria na efetividade do atendimento, atenção ao cliente.

Nas empresas onde existe a preocupação da busca contínua de melhorias, destacam-se das demais empresas por estarem sempre apresentando algo a mais do que os concorrentes. É dentro desta visão que pequenas empresas poderão sempre se manter competitivas.

### Valorização do ambiente de trabalho

Quando se inicia uma empresa, imagina-se produzir com QUALIDADE. Seus empreendedores acreditam piamente que os seus clientes irão reconhecer esta QUALIDADE na hora da compra e até mais, acreditam que a fidelidade do cliente, artigo caro hoje em dia, estará garantido ao se efetuar uma venda. Mas nem sempre é assim...

Um erro clássico, está em se focar apenas a QUALIDADE do produto, que é importante, mas não o suficiente. É preciso muito mais, como, criar um ambiente organizacional harmonioso, limpo, ajustado às condições do empreendedor e da empresa. É preciso destacar que o ambiente organizacional harmonioso depende fundamentalmente das pessoas e da sua disciplina com relação ao ambiente que se queira dentro da empresa.

Portanto, a tarefa mais importante do empreendedor é de motivar seus funcionários - recurso mais valioso que a empresa possui - a darem o melhor deles. Cabe a ele inspirar cada colaborador a empregar um alto padrão de QUALIDADE pessoal. Os funcionários devem ser convencidos de que não é apenas a empresa que se beneficiará se fizerem um bom trabalho, os benefícios serão para todos.

Para que uma empresa mobilize a energia, faça emergir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários, é necessário que se crie uma cultura comum, disposta a aceitar mudanças.

O melhor ponto de partida para o desenvolvimento da QUALIDADE em uma empresa é o desempenho e a atitude de seus funcionários em direção à QUALIDADE.

### Mas, como podemos iniciar essa mudança?

Começamos admitindo que QUALIDADE só acontece em ambientes limpos, organizados e saudáveis. Se a sua empresa ainda não é assim, por que não começar a transformação a partir de agora? Lembre-se que toda mudança começa sempre pelo primeiro passo!

Em primeiro lugar, é dentro de seu ambiente de trabalho, junto com seus colaboradores, que você passa a maior parte de seu tempo útil e, assim sendo, esse ambiente merece ser organizado e harmonioso. Faça uma pequena reunião com eles e relacione o que está desorganizado, como pode ser arrumado e quando isso deverá ser feito!

**Esteja sempre atento às críticas, sugestões e comentários dos clientes sobre seus produtos e serviços sendo flexível às mudanças sugeridas.**

Além disso, utilize as seguintes frases para iniciar essas mudanças:

- **O que não serve, só atrapalha!** Queremos dizer que se você jogar fora, vender ou doar o que não serve para nada, acabará conseguindo mais espaço útil para suas atividades. Tomamos como exemplo, um galpão, seu espaço é nobre, caro demais para o empreendedor, não podendo ser desperdiçado para guardar lixo que um dia poderá ser utilizado.

Ao se remover prateleiras e pilhas mal organizadas de sobras de materiais, equipamentos fora de uso ou de utilização esporádica, libera-se um espaço precioso, onde pode ser instalado um equipamento ou uma bancada produtiva. Além disso, o fluxo de movimentação torna-se mais ágil, quando se eliminam os obstáculos ao transporte de materiais, produtos etc.

O ganho de espaço ocioso pode evitar as despesas de aluguel de um novo galpão para a ampliação da capacidade produtiva, influenciando diretamente nos seus gastos, ou melhor, no seu bolso.

- **Uma coisa em cada lugar e um lugar para cada coisa!** Queremos dizer, QUALIDADE, disciplina e organização sempre andam juntas. Ensine seus colaboradores a manterem a organização da empresa, guardando o que já foi usado, sempre no lugar determinado logo após a utilização. Vale lembrar que ensinar exige dedicação e persistência, logo não espere mudanças de comportamento do dia para a noite.

- **A primeira impressão é a que fica!** Enxergue sua empresa com os olhos de seu cliente; qual seria a reação dele ao ver o que você está vendo? A limpeza e conservação das instalações e equipamentos, bem como a higiene pessoal dos colaboradores sempre se reflete na QUALIDADE de seus produtos e serviços.

Seus funcionários são o primeiro contato que seus clientes têm com sua empresa e a razão pela qual continuarão a realizar negócios com você.

- **Saúde é fundamental!** Tenha sempre em mente os cuidados com a sua própria integridade física e a de seus colaboradores. Condições de iluminação, ventilação, postura física, entre outros, alteram tanto a QUALIDADE do trabalho bem como a produtividade.

Esteja sempre atento às críticas, sugestões e comentários dos clientes sobre seus produtos e serviços, sendo flexível às mudanças sugeridas. Vale sempre lembrar que são os clientes que garantem a perenidade do nosso negócio.

QUALIDADE sempre foi um grande diferencial competitivo. Hoje, além disso, é uma exigência de mercado e uma obrigação da empresa!

- **Seus funcionários fazem a diferença!** Atualmente as empresas têm dispensado pouquíssima atenção à QUALIDADE de seus funcionários cujos esforços são cruciais, tanto para a QUALIDADE do produto quanto do serviço. Os esforços e desempenho destes funcionários determinam a percepção que o cliente tem sobre a QUALIDADE de sua empresa, uma empresa de QUALIDADE tem clientes e ambientes satisfeitos. Clientes satisfeitos se traduzem em melhores resultados financeiros e em aprimoramento da imagem, propiciando um futuro brilhante e sustentável.

Um sentimento de orgulho em relação às conquistas da empresa cria o espírito de equipe que motiva e encoraja o desenvolvimento de um ambiente mais criativo. Dessa forma, um ciclo positivo de desenvolvimento tem continuidade e se fortalece. Esforços e desempenho com QUALIDADE de seus funcionários determinam o futuro de sua empresa!



**Seus funcionários são o primeiro contato que seus clientes têm com sua empresa e a razão pela qual continuarão a realizar negócios com você.**

**Então lembre-se:** é difícil de se imaginar que uma empresa atenda com frequência às necessidades de QUALIDADE de seus clientes sem que seus bens e serviços sejam produzidos e entregues por pessoas que executam seus serviços com responsabilidade, esmero e QUALIDADE.

## CASE

Há tempos, em uma pequena cidade do interior paulista, a empresa Arame & Cia., fabricante de produtos aramados, principalmente fruteiras, enfrentou um sério problema que por pouco não causou o encerramento das suas atividades.

Por se tratar de uma empresa pequena, onde todos se conheciam bem e sabiam o que fazer, o Sr Mandoeu, dono do negócio, em seus 10 anos de atividades, não fazia o uso de procedimentos de produção por não perceber as vantagens que isto trazia para a QUALIDADE.

Apesar do espaço da fábrica ser grande, todos colocavam o que queriam onde bem entendiam e isso tornava o layout uma verdadeira bagunça, expondo até mesmo funcionários e visitantes a situações perigosas e comprometedoras quanto à segurança.

Um belo dia, o colaborador mais experiente da área de tratamento superficial, aquele que era considerado o braço direito do Sr. Mandoeu, acabou tropeçando e se acidentando com gravidade, exigindo seu afastamento das atividades por um longo período.

A fim de continuar o atendimento aos pedidos dos revendedores, o Sr. Mandoeu resolveu substituir o funcionário afastado por outro, com o mesmo tempo de casa, porém pouco experiente na função.

Tudo parecia bem, até que começaram a chegar reclamações sobre o aspecto dos produtos. A camada de níquel que era aplicada apresentava pontos de oxidação.

O Sr. Mandoeu não entendia porque isto ocorria, uma vez que usava materiais de excelente QUALIDADE e o tempo de banho era controlado automaticamente. Achou que o problema deveria ser devido a armazenagem inadequada no revendedor ou uso inadequado pelos clientes. Neste momento não deu maior importância e continuou a produzir.

Foi aí que a coisa ficou séria. O revendedor, de tanto ter que trocar produtos dos clientes que reclamavam da ferrugem, resolveu devolver todos os produtos adquiridos e cancelar os pedidos programados, além de dizer que não tinha mais interesse em realizar negócios com a Arame & Cia.

Além disso, o revendedor exigiu o ressarcimento dos gastos com a compra de produtos danificados, o que, para preservar o negócio, acabou endividando bastante a empresa.

O Sr. Mandoeu, sem saber qual o problema, resolveu buscar auxílio na figura de um consultor que, após um diagnóstico, chegou a conclusão que o problema deveu-se à inadequada neutralização do banho de desengraxamento, que era exatamente o processo do funcionário substituído. Lógico, sem procedimento formalizado, tudo era feito na forma do “eu acho que está bom”! E não estava!

A partir do momento em que se resolveu introduzir procedimentos, tanto para esta operação, quanto para tudo que se fazia na empresa, os problemas foram sendo resolvidos e a QUALIDADE melhorando continuamente! Tudo estava resolvido? Não! Faltava agora resolver a causa inicial do problema... A Bagunça!

Com um programa orientado para melhorar a organização e limpeza, o layout tornou-se mais funcional e a produtividade aumentou. O Sr. Mandoeu percebeu que até o ânimo dos colaboradores, por trabalharem num ambiente mais organizado e seguro, havia melhorado, influenciando também na produtividade.

Não foi fácil, mas aos poucos a Arame & Cia. recuperou sua credibilidade junto aos revendedores e clientes.

Hoje, o Sr. Mandoeu agradece a oportunidade que se apresentou como problema, pois entendeu que enfrentando os desafios com a visão da QUALIDADE poderá sempre melhorar o atendimento à seus clientes e ter ganhos financeiros mais palpáveis.



**Os esforços e o desempenho de seus funcionários, determinam a percepção que o cliente tem sobre a QUALIDADE de sua empresa. Uma empresa de QUALIDADE tem clientes e ambientes satisfeitos. Clientes satisfeitos se traduzem em melhores resultados financeiros.**

*Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP*

*Gerência: Antonio Carlos De Matos*

*Autor: Reinaldo M. Messias - Consultor da U. O. O. E. do Sebrae-SP*

*Responsáveis pela atualização:*

*Consultores da*

*U. O. O. E. do Sebrae-SP*

*Arivaldo Hallgren*

*Julio Tadeu Calippo Aquino Alencar*

*Paulo Cesar F. Montenegro*

*Reinaldo M. Messias*

*Vitor Hiroto Yamashita*

*Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.*

*Projeto Gráfico - Francisco Ferreira*

*Marcelo Costa Barros*

*Francisco Ferreira*

*Ilustração -*

*Assessoria*

*Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino*

*Distribuição - Alaide Silva Pinheiro*

