

## Tenha uma boa gestão empresarial baseada na ISO 9001:2008

Segundo o professor Oceano Zacharias ([quality@quality.eng.br](mailto:quality@quality.eng.br)), diretor da Quality Consultoria, após a II Guerra, e até por causa dela, a tecnologia industrial cresceu exponencialmente. “Após duas décadas a curva de oferta de produtos já ficava acima da curva de demanda – no Brasil a barreira alfandegária nos impediu participar desse movimento no seu início, e por várias décadas os clientes competiam entre si pelos produtos parcamente oferecidos, tornando-se cativos fregueses dos fornecedores que faziam o favor de lhes vender, e a preços cada vez maiores. Nos anos 90 com a abertura alfandegária e com a capacidade instalada dos parques industriais superando em várias vezes o consumo, o então freguês passou a ser disputado pelas empresas. A condição de oferta maior que demanda provoca um fenômeno, cujo nome é Qualidade – este é o fato”, explica ele.



*Oceano: “algo tem qualidade quando tem valor; se não tem valor, não tem qualidade”*

Dessa forma, essa é a situação onde as empresas disputam a preferência de um mesmo cliente que, por conseguinte, torna-se mais seletivo e mais exigente, passa a ter poder de escolha e paga cada vez menos pelo mesmo produto ou serviço que adquire. Qualidade e redução de preços coexistem, e tem mais: se um não existir o outro também não existirá. “Soa muito estranho quando alguém diz que o mercado exige cada vez mais qualidade, mas quer pagar pouco; mas a frase correta é o mercado exige cada vez e qualidade e quer pagar pouco – falamos acima que qualidade e redução de preços são dois lados da mesmíssima moeda. A lentidão com que algumas empresas demoram a entender este fenômeno faz com que tratem a Qualidade como se fosse algo independente dos custos operacionais. Algumas chegam à certificação pela ISO 9001 sem se preocuparem com os custos da não qualidade. A qualidade para essas empresas é interpretada de uma forma que considero um tanto lírica e poética – perdeu-se o norte mercadológico. Qualidade tem que ser entendida como a essência vital do produto ou serviço oferecido, isto é, é o próprio produto ou serviço vendido – e não algo a ser adicionado –, e o preço de venda é parte complementar e impossível de ser desassociada da qualidade”.

Para ele, explica-se assim o porquê tantas empresas não têm crescido seu faturamento e muito menos seu lucro, mesmo quando em crescimento econômico global. Nessas organizações reina a fantasia de que a qualidade é perfumaria, ou de que a qualidade pode ter uma única pessoa responsável por ela (ao invés da única verdade que a qualidade é responsabilidade e obrigação de todos, sem exceção, a começar pela diretoria). Ou então, como se ouve muito por aí, a qualidade custa caro – então é porque não tem qualidade, porque se de fato tem qualidade, então na percepção do cliente agregou valor, e ele

estaria propenso a pagar o preço devido. Algo tem qualidade quando tem valor; se não tem valor, não tem qualidade. “Tratada desta forma, a qualidade é disciplina, é fazer conforme as especificações e requisitos pré-definidos. É fazer corretamente, sem perdas, sem atrasos. Ora, se a única alternativa que resta a uma empresa que opera em mercado competitivo é adequar-se às condições que este mercado impõe, e que de forma resumida é foco em qualidade, preço e prazo, como reduzir os custos internos se a qualidade não estiver incorporada na empresa, para que as perdas sejam minimizadas, e as pessoas trabalhem disciplinadamente? Como entregar sem atrasos se não houver a cultura do fazer certo, sem perda de tempo? Somente para quem acredita em Papai Noel”.

Para o professor, uma empresa é um ente vivo e uma organização não foi construída para morrer. “Um Sistema de Gestão da Qualidade é o ente vivo que permeia a organização sob a égide do foco mercadológico – por isso um sistema de gestão tem que ser forte, maduro e saudável, tendo também suas fases de gestação, nascimento, primeiro ano, evolução e maturidade. Assim como nós temos a gestação – uma fase de preparação e cuidados importantíssima para o bebê nascer forte e saudável – um processo de gestão tem sua fase de implantação que é sua preparação para a certificação – e também muitos cuidados têm que ser tomados. Esta é a fase do planejamento de como queremos que o sistema de gestão da qualidade seja, dos princípios que o nortearão, enfim da sua construção propriamente dita. Fazem parte desta fase: elaborar um diagnóstico preciso da empresa nos aspectos organizacionais, mercadológicos e cultural; implantar se necessário o Programa 5S para melhorar a limpeza e a disciplina; e verificar se o organograma, cargos e funções, estão com definição clara e objetiva de autoridades e responsabilidades; se não estiver, realizar esta etapa antes de avançar. Agora sim, pode-se implementar o sistema de gestão, mas totalmente alinhado ao plano de negócios da organização – caso contrário não agregará valor ao negócio. Chegou o momento do nascimento: é a auditoria com vistas à certificação do sistema da qualidade – e o certificado é como o registro de nascimento do bebê. Alegria, festas, comemorações”, assinala.

Em sua opinião, o primeiro ano de vida de um sistema de gestão é problemático, como um bebê recém-nascido que, mesmo forte e saudável, não está apto a sozinho sobreviver e crescer – o recém-nascido necessita de amparo, cuidados e proteção até criar os anticorpos, se alimentar diversificadamente e se comunicar razoavelmente. “Com o sistema de gestão de uma empresa é a mesmíssima coisa: ele como recém-certificado é como um bebê que acabou de nascer: não está apto a, sozinho, vencer com sucesso seu primeiro ano de vida – ele necessita de cuidados especiais. Para um sistema recém-certificado necessita-se impedir que o efeito ufa ocorra. Este efeito é muito comum quando não se tomam os devidos cuidados: as pessoas se esforçaram para obter a certificação e, segundo elas, chegou o momento de relaxar e descansar – como se diz por aí, dar um tempo. Grande engano: se relaxar as dificuldades serão enormes para retomar o pique. Deve-se manter o ritmo. Durante o processo de preparação, a consultoria estava continuamente presente. Sem a presença da consultoria o ritmo com certeza despencará. Temos que continuar mantendo o ritmo, só que numa presença gradativamente menor para que aos poucos a empresa (portanto, as pessoas) acostume-se com a nova realidade de manter o ritmo sem presença externa. Além disso, as auditorias devem se intensificar para que as pessoas se acostumem a fazer conforme recém-definido, adquirindo o hábito de planejar, fazer, conferir e agir corretivamente com eficácia. Este primeiro ano é para garantir as conquistas efetivadas até a certificação, impedindo que o efeito ufa se perpetue. O grande problema enfrentado pela maioria das organizações é a deterioração do sistema provocado pela crença equivocada de que a certificação é um fim em si mesmo, e que a partir daí tudo está garantido”.

E uma última pergunta: e como garantir o fortalecimento da gestão empresarial? “O ser humano tem, proporcionalmente, um dos seus maiores aprendizados nos primeiros anos de vida e nos primeiros anos escolares. Mas nosso desenvolvimento pára por aí? É claro que não, mas não é o que muitas empresas lamentavelmente fazem: é fato que evoluíram bastante durante a implantação, aprenderam como se eliminam causas de problemas, já sabem o que é eficácia e o que é eficiência, já passaram pela primeira auditoria (a gente nunca esquece a primeira vez, e isto vale para tudo!), enfim foram tantos aprendizados, mas param de evoluir tão logo obtida a certificação, contentando-se com o antigo diploma

do ginásio, atual ensino fundamental. Da mesma forma que uma pessoa não consegue um bom emprego tendo apenas o ensino fundamental e seus concorrentes tendo escolaridade e experiência profissional muito mais elevadas, uma empresa não consegue sucesso tendo concorrentes muito mais avançados e competitivos, e que possuem não apenas um sistema de gestão básico, mas um sistema verdadeiramente forte, que garanta a qualidade e a redução das perdas e dos custos operacionais. O começo desta maravilhosa jornada é fortalecer a gestão nas suas partes mais significativas para o negócio da empresa. Desta forma deve-se garantir que o atual sistema de gestão está muito bem construído e solidamente incorporado no dia-a-dia da empresa e haver o diagnóstico cuidadoso de qual parte do sistema deve ser fortalecida para atender ao Plano de Negócios da organização, principalmente das que operam em mercado competitivo. Por exemplo: se a área de projeto/engenharia é o cerne e a essência da empresa, então se deve incorporar a ISO 10006 (gestão de projeto) ao atual sistema dando assim maior robustez ao 7.3 da 9001. Se a empresa tem uma grande quantidade de funcionários que, também por isso, deve ter uma área de treinamento muito requisitada, ou então é uma organização que necessita manter alto grau de padronização na sua atividade operacional, então, a empresa deve seguir as diretrizes da ISO 10015 (diretrizes para treinamento), fortalecendo de maneira apropriada o 6.2.2 da 9001. Se a organização tem amplo quadro de clientes e o gerenciamento e solução de reclamações é fundamental tanto no aspecto comercial como financeiro, então o primeiro passo é tornar a ISO 10002 (tratamento de reclamação de cliente) parte do sistema de gestão, isto é, incorporá-la como um dos processos. Se a empresa tem perdas internas de material ou de tempo, ou tem atrasos internos ou externos, ou ainda tem devoluções ou retrabalho em garantia. Então a qualidade (conformidade e não-conformidade) deve ser mensurada financeiramente, e para isto a ISO 10014 (aspectos econômicos e financeiros da qualidade) oferece as diretrizes apropriadas. Os indicadores devem ser muito bem construídos, não bastando ser gráficos agradáveis aos olhos. Muitos erros primários e grosseiros são cometidos por descuido matemático, e o pior: absolutamente sem saber que isto está ocorrendo. Toda organização sem exceção, deve ter seus indicadores corretamente construídos para evitar o célebre engodo de se tomar a decisão correta, mas com a informação errada – e portanto a decisão sai errada. A ISO 10017 (técnicas estatísticas) fornece as ferramentas corretas para uma empresa com ISO 9001 não cometer erros grosseiros nos seus indicadores, nas amostragens e nas medições. Finalizando, ao se implantar a ISO 9001 a empresa deve fazê-la de forma totalmente alinhada ao faturamento e aos custos operacionais. A Qualidade não complementa, mas é parte integrante dos aspectos e resultados financeiros de uma organização”, responde.

**Quer comprar este livro?**



**Acesse o site [www.quality.eng.br](http://www.quality.eng.br)**