

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A FILOSOFIA DA QUALIDADE
TOTAL APLICADA A UMA EMPRESA
DO SECTOR ALIMENTAR

Andrea Canalis

Lisboa, Outubro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A FILOSOFIA DA QUALIDADE
TOTAL APLICADA A UMA EMPRESA
DO SECTOR ALIMENTAR

Andrea Canalis

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob orientação científica de Maria do Rosário Fernandes Justino, doutorada em Gestão.

Constituição do Júri:
Presidente - Doutor José Moleiro Martins
Arguente - Especialista Fernando Carvalho
Vogal - Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, Outubro de 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (não seu todo ou qualquer de suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Dedicatória:

À minha “Abuelita Fernanda” que sempre me ofereceu um grande sorriso e ficou orgulhosa de todos meus estudos. Saudades...

Para “El amor”, meu amor Português.

Agradeço ao ISCAL que me permitiu apresentar a minha dissertação em Língua Portuguesa, não sendo esta a minha língua nativa. Responsabilizo-me assim de todos os erros ortográficos.

“The quality, not the longevity, of one’s life is what is important”
- Martin Luther King Jr.-

Agradecimentos:

À Cristina Lopes e Margarida Alves que responderam a todas as minhas perguntas, e explicaram e partilharam a informação referente à empresa, e aos colaboradores da empresa McCormick que colaboraram com o trabalho, principalmente Sofia Alcobia e Carla Silva.

À minha orientadora Professora Doutora Maria do Rosário Fernandes Justino.

O contributo de todos tornou possível este trabalho.

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo abordar a filosofia da qualidade total.

A palavra qualidade e a suas implicações dentro de uma organização têm evoluído significativamente nos últimos anos. Parte desta evolução é consequência da abertura dos mercados e a alta competitividade com a globalização como estandarte.

A qualidade deixou de ser exclusivamente uma responsabilidade do departamento de produção para ser um compromisso por parte de toda a organização.

Atualmente, a qualidade é considerada como uma arma poderosa para melhorar a competitividade das empresas e garantir o posicionamento nos mercados.

Definir qualidade não é uma tarefa fácil, e existem várias definições para este tema. Diferentes autores coincidem em destacar como conceitos relevantes para a definição de qualidade: as características do produto e/ou serviço e as suas capacidades de satisfazer as exigências e necessidades dos clientes.

Cabe à organização encontrar a sua própria definição de qualidade e, como desafio, aos gestores de topo promover a qualidade nos diferentes departamentos, tendo sempre presente que, além de ser um fator crítico, a qualidade é uma vantagem competitiva e parte de uma visão a longo prazo.

Palavras chaves: qualidade total, vantagem competitiva, conformidade, excelência, satisfação dos clientes.

Abstract

The goal of this thesis is to introduce the total quality philosophy

The meaning of quality and its impact inside the organizations has been changed quiet faster in the last years. The opening of the markets as a result of globalization is responsible for this revolution where higher and stronger competitiveness are part of the game.

Quality is not any more just a concern of the production department; it has become a compromise of the entire organization.

Today quality is considered a strong weapon to ensure the competitiveness of the companies and a solid place in the markets.

To define the concept of quality is not an easy task as there are a lot of definitions available. However, most of the specialists in the matters highlight two important characteristics that the concept should encompass: the specifications of the product or service and the ability to satisfy the customers' needs.

Each organization needs to find and adopt the concept of quality that best fits with them. Although this is not the only challenge companies have as managers should promote the total quality philosophy around the organization and remember, in their daily work that quality is not only an "x factor" but it is also a competitive edge part of a long term vision.

Key-words: *total quality, competitiveness, conformity, excellence, customers' satisfaction.*

Índice

<i>Resumo</i>	<i>viii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
PARTE I: INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>A filosofia da Qualidade Total</i>	1
1.2 <i>Motivação para a escolha do tema</i>	2
1.3 <i>Objetivos da investigação</i>	3
1.4 <i>Metodologia de investigação proposta</i>	3
1.5 <i>Organização do texto</i>	4
PARTE II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
Capítulo 2: A QUALIDADE	6
2.1 <i>Introdução</i>	6
2.2 <i>Definir a qualidade</i>	6
2.3 <i>As dimensões da Qualidade de Garvin e os Quatro Absolutos de Crosby</i>	9
2.4 <i>Sínteses</i>	10
Capítulo 3: A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	11
3.1 <i>Introdução</i>	11
3.2 <i>A Evolução do conceito da qualidade</i>	11
3.3 <i>Sínteses</i>	13
4.1 <i>Introdução</i>	14
4.2 <i>Entender a filosofia da qualidade total</i>	14
4.3 <i>Os pilares da filosofia</i>	16
4.4 <i>Sínteses</i>	19
Capítulo 5: O CONTRIBUTO DOS GRANDES AUTORES DA QUALIDADE	20
5.1 <i>Introdução</i>	20
5.2 <i>Os gurus da qualidade</i>	20
5.3 <i>Sínteses</i>	27
Capítulo 6: A QUALIDADE E A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	28
6.1 <i>Introdução</i>	28
6.2 <i>A análise SWOT e as cinco forças de Porter</i>	28
6.3 <i>A qualidade como estratégia e vantagem competitiva</i>	30

6.4	<i>Síntese</i>	32
7.1	<i>Introdução</i>	33
7.2	<i>A gestão dos custos associados à qualidade nas organizações</i>	33
7.3	<i>Classificação e componentes</i>	36
7.4	<i>Sínteses</i>	38
Capítulo 8: IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DA QUALIDADE TOTAL		39
8.1	<i>Introdução</i>	39
8.2	<i>A qualidade e suas implicações na gestão</i>	39
8.3	<i>Ferramentas de gestão</i>	44
8.4	<i>Sínteses</i>	45
Capítulo 9: O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO E DA CULTURA NA QUALIDADE TOTAL		46
9.1	<i>Introdução</i>	46
9.2	<i>A cultura</i>	46
9.3	<i>O capital humano como fator chave do processo</i>	48
9.4	<i>Sínteses</i>	49
Capítulo 10: A QUALIDADE NA ÓPTICA DA NORMALIZAÇÃO		50
10.1	<i>Introdução</i>	50
10.2	<i>As normas internacionais: ISO, International Featured Standards (IFS) e BRC</i>	50
10.2.1	<i>As normas ISO associadas à qualidade</i>	50
10.2.2	<i>A norma IFS</i>	53
10.2.3	<i>A norma BRC</i>	54
10.3	<i>A normalização em Portugal</i>	55
10.4	<i>Páginas de interesse</i>	57
10.5	<i>Sínteses</i>	58
PARTE III: ESTUDO DE CASO		59
Capítulo 11: METODOLOGIA UTILIZADA		59
Capítulo 12: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA		60
Capítulo 13: QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO		61
Capítulo 14: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS		62
Capítulo 15: ANÁLISE SWOT		66
Capítulo 16: A QUALIDADE PARA A MCCORMICK		69
Capítulo 17: OS PILARES DA QUALIDADE NA MCCORMICK		70

<i>17.1 O Compromisso por parte da hierarquia de topo</i>	70
<i>17.2 O cliente como fator fundamental</i>	71
<i>17.3 Os custos</i>	72
<i>17.4 Cultura, comunicação e as pessoas</i>	73
<i>17.5 O sistema de gestão da qualidade</i>	75
<i>Capítulo 18: FERRAMENTAS</i>	77
<i>Capítulo 19: RECOMENDAÇÕES FINAIS</i>	77
<i>PARTE IV CONCLUSÃO</i>	79
<i>Capítulo 20: CONCLUSÃO.....</i>	79
<i>Referências Bibliográficas.....</i>	82

Índice de figuras

Figura 2.2.1 Definições da qualidade.....	8
Figura 3.2.1 Evolução da qualidade.....	13
Figura 4.3.1 Os pilares da qualidade total.....	16
Figura 6.2.1 Análise SWOT.....	29
Figura 6.2.2 As Cinco Forças de Porter.....	29
Figura 6.3.1 Tipos de estratégias.....	30
Figura 7.2.1 O impacto da qualidade nos custos.....	35
Figura 7.2.2 Custos de falhas visíveis e ocultos.....	36
Figura 7.3.1 Classificação dos custos da qualidade.....	37
Figura 8.2.1 <i>The quality planning road map</i>	42
Figura 11.1 A <i>McCormick & Co., Inc</i> no Mundo.....	60
Figura 11.2 Marcas da <i>McCormick & Co., Inc</i>	61
Figura 12.1 Clientes Margão e Vahiné em Portugal - Grande Consumo.....	62
Figura 12.2 Clientes McComick – Mercado industrial.....	63
Figura 13.1 Compras mais frequentes e marca preferida.....	66
Figura 13.2 Como os consumidores percebem as marca Margão?.....	68

Lista de abreviaturas

BRC - *British Retail Consortium*

SPC - *Statistical Process Control*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

EUA - Estados Unidos de América

ISO - *International Organization for Standardization*

IFS - *International Featured Standards*

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Points*

IPQ - Instituto Português da Qualidade

SPQ - Sistema Português da Qualidade

APQ - Associação portuguesa para a qualidade

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

ASQ - *American Society for Quality*

EOQ - *European Organization for Quality*

EMEA - *Europe, Middle East and Africa*

NP EN - Norma Portuguesa *European Norm*

PARTE I: INTRODUÇÃO

Capítulo 1: INTRODUÇÃO

1.1 A filosofia da Qualidade Total

A qualidade está presente em muitas situações da vida diária, como por exemplo ir ao supermercado ou escolher uma marca sobre outra, seja uma peça de roupa, um carro ou serviços. Enquanto consumidores somos expostos a várias opções de compra e estamos dispostos a pagar mais ou menos, conforme a nossa percepção de melhor ou pior qualidade de uma determinada marca. Este processo de decisão em muitas situações acaba por ser inconsciente e automático.

Por outro lado, em consequência da globalização, as opções no mercado têm vindo a multiplicar-se e os clientes acedem a mais e a melhor informação sobre os produtos, tornando-se cada vez mais exigentes.

A qualidade tem acompanhado esta tendência de evolução dos mercados. Inicialmente, orientada apenas para o produto e tratada por pessoas especializadas, por engenheiros ou pelo departamento de *marketing*, vê na actualidade o seu conceito ampliado ao de qualidade total, difundindo-se a todas as áreas da organização e focalizando-se na prevenção e nas necessidades dos clientes. Esta nova corrente de qualidade total mudou o conceito estático de qualidade para transformá-lo numa experiência dinâmica e de melhoria contínua.

A abordagem à qualidade pode ser efetuada a partir de diferentes ângulos, independentemente da definição que a empresa ou o gestor queira adotar. Existem fatores críticos que estão presentes em todas as definições e que são referidos como os mais importantes:

- Perceber as necessidades e exigências dos clientes.
- Controlar o nível de conformidade.
- Estar atento aos requerimentos necessários dos produtos e/ou serviços.

Logo, para adotar uma filosofia de qualidade total é fundamental que toda a organização esteja comprometida com ela e que, como parte deste desafio, os gestores estejam preparados para fazer frente à resistência, contribuir para a mudança de comportamentos, comunicar correta e frequentemente, envolver os empregados e saber gerir as suas expectativas. Os gestores deverão também encontrar o melhor método da qualidade a implementar através da definição das estratégias e definir até que ponto estão interessados a assumir um compromisso de qualidade total.

É preciso esclarecer que na presente dissertação se utilizam indistintamente as palavras “organização” e “empresa”, considerando-as sinónimos, tal como as palavras “cliente” e “consumidor” em referência a clientes internos e externos. Por último, a palavra “produto” refere-se a bens materiais e serviços.

1.2 Motivação para a escolha do tema

A escolha do tema “qualidade total” realiza-se pelo reconhecimento desta como vantagem competitiva, como um fator fundamental para as organizações e uma ferramenta de gestão que diferencia as empresas, à qual os profissionais de controlo de gestão não podem estar alheios.

As funções dos gestores deixaram de ser o tradicional planeamento, organização, controlo e liderança para passar a ser também a garantia de produtos e de serviços com qualidade, tendo a hierarquia de topo um papel fundamental no êxito ou fracasso da implementação da filosofia da qualidade e no compromisso de transmití-la a todos os níveis da organização.

Atualmente, os mercados exigem um maior controlo de processos, e a qualidade é necessariamente um requisito obrigatório para manter as empresas a longo prazo. Para isso, os profissionais de controlo de gestão deverão estar capacitados para prover o suporte correto às empresas nos diferentes processos.

1.3 Objetivos da investigação

A escolha do tema “qualidade total” tem como objetivo continuar com a formação académica, num tema de interesse atual para a prática profissional, e que viabilize a possibilidade de assessorar corretamente as empresas no ambiente de constantes mudanças no qual as organizações atuam.

A investigação ocorreu no âmbito da prática profissional na empresa *McCormick & Co., Inc*, doravante referida como McCormick, como complemento prático do objeto de estudo, através da análise de alguns aspetos da realidade da empresa que são fundamentais para manter a sua vantagem competitiva de qualidade.

A McCormick é uma organização norte-americana de renome na indústria alimentar com 125 anos de existência e presente em cerca de 100 países. Atualmente, a empresa McCormick tem um compromisso com a qualidade e encontra-se certificada com a norma BRC (*British Retail Consortium*). Nas entrevistas realizadas às pessoas responsáveis do departamento de qualidade, identificou-se a necessidade, por parte da empresa, de estudar o sistema da qualidade atual, entender e interpretar a sua realidade, desafiar as equipas para trabalharem com métodos de melhoria contínua e ponderar a possível futura introdução da qualidade total.

1.4 Metodologia de investigação proposta

A metodologia de investigação utilizada na presente dissertação é o estudo de caso. Como referem os autores António e Teixeira (2009:13) “não existe o melhor caminho mas sim que o melhor caminho se faz caminhando e sem teoria apenas podemos copiar e a experiência não ensina nada sem teoria”.

O estudo de caso acabou por ser a escolha certa porque seguindo o pensamento de Yin (2009:2) “*In general case studies are the preferred methods when (a) “how” or “why” questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context.*”

Nesta conformidade, a dissertação terá como estratégia geral para delinear o perfil, uma investigação qualitativa através da recolha e análises da informação em todas as suas formas possíveis, inclusive com dados numéricos quando justificado, colocando a inclusão desta dissertação nos planos de investigação de tipo misto.

Para o estudo de caso, a escolha da empresa McCormick responde a:

- Ser empresa líder nos mercados onde está presente e ser uma empresa particular de renome em Portugal através das marcas Margão e Vahiné.
- Considerar a qualidade como uma ferramenta fundamental para o sucesso.
- Manifestar grande interesse na investigação e no futuro aproveitamento em prática da presente investigação.

1.5 Organização do texto

Este trabalho inicia-se com a investigação sobre o tema da qualidade total baseada em literatura dos grandes autores envolventes neste tema, em artigos publicados de interesse particular para a matéria e na consulta das normas da qualidade e de páginas de *internet* que apoiam o movimento da qualidade em todo o mundo. A bibliografia consultada inclui reconhecidos nomes internacionais como Philip Crosby, Edward Deming, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, e John Oakland, considerados todos eles como os gurus da qualidade e responsáveis pelo crescente movimento, como também reconhecidos autores portugueses e de outros países com vasta experiência na matéria.

A investigação começa por explicar o conceito da qualidade no Capítulo 2 (dois), seguido da sua evolução nos últimos anos no Capítulo 3 (três). No Capítulo 4 (quatro) apresenta-se a qualidade total como filosofia de gestão. Segue uma breve explicação no Capítulo 5 (cinco) sobre o contributo de cada um dos pioneiros da qualidade que fomentará a leitura complementar de quem leia esta dissertação. O Capítulo 6 (seis) explica a qualidade como estratégia e vantagem competitiva, ajudando a aprofundar a relevância desta filosofia na vida das empresas. O Capítulo 7 (sete) foca-se numa temática crítica para as organizações: os custos, em particular os custos associados à qualidade. No Capítulo 8 (oito) aborda-se as ferramentas de apoio para a gestão na aventura da implementação da filosofia da qualidade total. Pela complexidade dos temas, o Capítulo 9 (nove) abrange em mais detalhe dois

fatores-chave para o êxito da implementação da filosofia nas organizações: a cultura organizacional e o capital humano. No último capítulo do enquadramento teórico da presente dissertação, o Capítulo 10 (dez), pode consultar-se a normalização e alguns dos organismos de apoio à qualidade.

A seguir, apresenta-se o estudo de caso, em 9 (nove) capítulos que se inicia com a apresentação da metodologia utilizada, com a contextualização da empresa McCormick e com a análise da informação proveniente da organização, das visitas às instalações e das entrevistas com os responsáveis dos diferentes departamentos, inclusive do departamento de qualidade, tanto ao nível local como europeu, com o objetivo de explorar, descrever e avaliar os problemas e os paradoxos da organização.

Por último, no capítulo 20 (vinte) será exposta uma conclusão da investigação realizada e dos dados recolhidos.

Capítulo 2: A QUALIDADE

“Qualidade: propriedade ou condição natural de uma pessoa ou coisa que a distingue das outras; atributo; característica; predicado; aptidão; capacidade.”

- Infopédia em linha - Porto Editora -

2.1 Introdução

Antes de se desenvolver a filosofia da qualidade total, considerou ser interessante explicar o que se entende por qualidade segundo o dicionário de português. Muitas vezes as palavras parecem ter uma definição óbvia, e, em algumas situações, as pessoas, embora tendo uma ideia do que estas palavras significam, não sabem com certeza o seu significado e não conhecem todas as suas implicações aquando da sua utilização.

Como ponto de partida deste capítulo, foi apresentada na epígrafe a definição da palavra qualidade por um dicionário do português europeu (dicionário virtual da Porto Editora). De seguida, serão apresentadas as definições e desenvolvidos os detalhes sobre esta palavra como resultado da investigação sobre a matéria, o que permite uma amplitude de conhecimento e o acesso a diferentes abordagens. O conhecimento das diferentes definições será uma ferramenta útil no momento de entender e interpretar as correntes de pensamentos dos diferentes autores.

2.2 Definir a qualidade

Definir a qualidade em termos de gestão não é uma tarefa simples, é passar de um conceito estático para um processo dinâmico. Podem encontrar-se muitas definições sem haver a prevalência de uma, verificando-se que em alguns casos as várias definições de qualidade

complementam-se. O gestor deve determinar qual é a definição mais correta para a sua organização, o que estará sujeito às características particulares e ao meio onde desenvolve a sua atividade.

Os autores Ivancevich, Lorenzi, Skinner e Crosby (1997) concordam que as definições de qualidade têm perspectivas distintas:

- Baseada na fabricação ao cumprir com as conformidades e especificações.
- Baseada no consumidor e as suas necessidades e exigências.
- Baseada no produto e suas características mensuráveis.
- Baseada no valor tendo em conta os custos e o preço de mercado.
- Baseada na transcendência como um fator de excelência e qualitativo que representa um produto de forma intemporal.

O autor Ramos Pires (2000:21) explica que “para haver garantia da qualidade, esta deve começar por ser definida ou especificada. Três grandes divisões podem ser consideradas para simplificar a exposição”:

- Conceção: incorporar as necessidades e expectativas do cliente em termos funcionais e técnicos.
- Fabrico: prestação de serviço de acordo com as especificações.
- Uso: desempenho de tarefas, o que se espera do produto ou serviço.

O autor também acrescenta como quarta divisão, a qualidade relacional que mede a eficácia do contacto com os clientes internos e externos.

Seguindo a explicação dos autores Ivancevich [et al.] (1997), a figura 2.2.1 apresenta diferentes definições enquadradas nas cinco perspectivas referidas pelos autores.

Figura 2.2.1 Definições da Qualidade

<u>DEFINIÇÕES</u>	<u>FONTE</u>
<u>1 - Baseada na fabricação</u>	
"A qualidade é definida como conformidade aos requisitos"	Crosby (1990:46)
<u>2 - Baseada no consumidor</u>	
<i>"Degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements"</i>	ISO 9000:2008 on-line Definições: Ponto 3.1.1 www.iso.org
"O grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas"	Instituto Português da Qualidade - IPQ on line - www.ipq.pt
<i>"Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on the ability to satisfy stated or implied needs"</i>	Ivancevich [et al.] (1997:10)
<i>"Quality was defined as meaning fitness for use"</i>	Juran (2010:5)
<i>"The total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service is use will meetthe expectation of the customers"</i>	Feigenbaum (1991:7)
<u>3 - Baseada no produto</u>	
<i>"Difference in quality amount to differences in the quantity of some desired ingredient or attribute"</i>	Abbott (1955:126)
<u>4 - Baseada no valor</u>	
"Qualidade é satisfazer completamente as exigências do cliente ao custo interno mais baixo".	Bank (1992:32)
<u>5 - Baseada na transcendência</u>	
"O valor que os nossos clientes atribuem aos nossos produtos e serviços"	Jocou e Lucas (1992:21)

Fonte: Elaboração própria

Considerações adicionais podem ajudar a enquadrar as definições, por exemplo o autor Beckford (2010) reconhece que a qualidade é cada vez mais uma característica dada e não

um luxo, à qual a empresa tem o desafio de perceber a melhor definição e o melhor modelo a adotar.

Os autores António e Teixeira (2009) explicam que há muitas definições de qualidade, mas quase todas enfatizam uma das três perspetivas de desenvolvimento do produto: processos, resultados e consequências.

As ideias apresentadas dos diversos autores podem ser um excelente guia para ajudar os gestores na perceção e posterior construção da sua própria definição de qualidade.

2.3 As dimensões da Qualidade de Garvin e os Quatro Absolutos de Crosby

As Oito dimensões de Garvin

As definições do capítulo 2.2 deixam vislumbrar qual o significado de qualidade. Para complementar estas definições, as oito dimensões de qualidade, criadas por David A. Garvin, ampliam o seu conceito e outorgam-lhe uma maior perspetiva e significado.

Resumidamente Garvin (1988) propõe oito dimensões a ter em conta na qualidade:

- Características do produto ou serviço em termos de *performance*.
- Os extras do produto / serviço.
- Probabilidade de falhas no tempo ou o tempo que o produto pode estar sem falhas.
- Conformidade do produto com as especificações,
- Durabilidade.
- Serviços associados.
- Características físicas do produto, como aspeto, cheiro, sabor e tato.
- A qualidade percebida pelo cliente.

Neely (2002) acrescenta que a fiabilidade de um produto é uma dimensão importante da qualidade porque em termos de eficácia pode aumentar ou diminuir a satisfação dos clientes e em termos de eficiência pode fazer o mesmo com os custos.

Os Quatro Absolutos de Crosby

Crosby (1990:46) define os quatro absolutos da qualidade, que começam pela própria definição da palavra qualidade:

- 1 – A qualidade é definida como conformidade aos requisitos, não como bondade.
- 2 – A qualidade é conseguida por meio da prevenção, não por avaliação.
- 3 – O padrão para a qualidade é zero defeitos, não níveis de qualidade aceitáveis.
- 4 – A qualidade é medida pelo preço da não conformidade, não por índices.

Anteriormente, o autor considerava cinco absolutos incluindo: não existe uma economia de qualidade e não existe um negócio sobre o problema de qualidade. No livro *Quality is Free* (1979), estes dois absolutos foram substituídos pelo segundo absoluto “a qualidade é conseguida por meio da prevenção, não por avaliação”.

Quer sejam as oito dimensões de Garvin, quer sejam os quatro absolutos de Crosby, ambos acabam por dar uma maior perspectiva à palavra qualidade.

2.4 Sínteses

No início do capítulo, apresentou-se a definição simples da palavra qualidade a partir de um dicionário do português, o interesse das seguintes definições apresentadas foi contextualizar a palavra qualidade e a suas implicações dentro das organizações.

Independentemente de não haver uma definição consensual do termo qualidade, há alguns critérios presentes em quase todas as definições que dependem do papel ativo da gestão de topo, como a importância da melhoria contínua para cumprir com os requerimentos e o cliente/consumidor como elemento fundamental do processo.

Por último, a qualidade é um compromisso que a organização deve decidir aceitar e também cumprir, por este motivo cabe à organização a decisão final, ou definição, do que a qualidade significa para a sua gestão.

Capítulo 3: A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

“Any customer can have a car painted any color that he wants as long as it is black.”

- Henry Ford -

3.1 Introdução

A palavra qualidade existe há muito tempo, mas o conceito de qualidade como ferramenta de gestão tem evoluído constantemente nos últimos anos até chegar a uma filosofia da qualidade total como a conhecemos hoje. Desde a antiguidade que os homens procuram qualidade nos produtos, recentemente, esta exigência nos serviços impulsionou o desenvolvimento deste sector, tornando-o mais forte nas últimas décadas.

A filosofia da qualidade total é consequência da adaptação da gestão das empresas à economia mundial que sofreu grandes alterações desde a produção artesanal, passando pela revolução industrial de Taylor e Fayol até a globalização económica que caracteriza aos tempos de hoje.

3.2 A Evolução do conceito da qualidade

Muitos dos autores consultados como António e Teixeira (2009), Nogueira Ganhão (1991) e Beckford (2010), entre outros, têm dedicado alguns capítulos dos seus livros a explicar a evolução do conceito da qualidade.

Pode-se começar por explicar que o conceito qualidade ganhou notoriedade recentemente e sua evolução deve-se a fatores económicos como também fatores sociais e culturais. A revolução industrial mudou completamente a sociedade, trocaram-se os pequenos ofícios pela produção em massa. Nas oficinas, a qualidade estava ligada a uma pessoa que fabricava um produto único do princípio ao fim. Com a produção em massa, o controlo passou a ser indireto e mais complexo, definindo-se os parâmetros do que se considerava aceitável ou não para se poder produzir em grandes quantidades e com a mesma maquinaria. A inspeção passava por dar conformidade ou não ao produto final caso este

cumprisse ou não as especificações estabelecidas no início. A eficiência e a qualidade dependiam de cada área.

Como explicam António e Teixeira (2009), a qualidade inicialmente era só orientada ao produto e ao controlo da qualidade. A qualidade tal como conhecemos hoje, aparece a partir do ano 1930 com o desenvolvimento da carta de controlo por parte de Walter A. Shewhart. Shewhart, que trabalhou com Deming, e foi quem desenvolveu o SPC (*Statistical Process Control*) ou o controlo estatístico de qualidade, que utilizava métodos estatísticos para alcançar o controlo de um sistema. Os autores também explicam que no início, a qualidade era assunto de especialistas, como engenheiros, e o departamento de *marketing* focalizava-se no controlo pós-produção em detrimento da atual filosofia que apela à prevenção e a um compromisso para com a qualidade por parte de todas as áreas da organização.

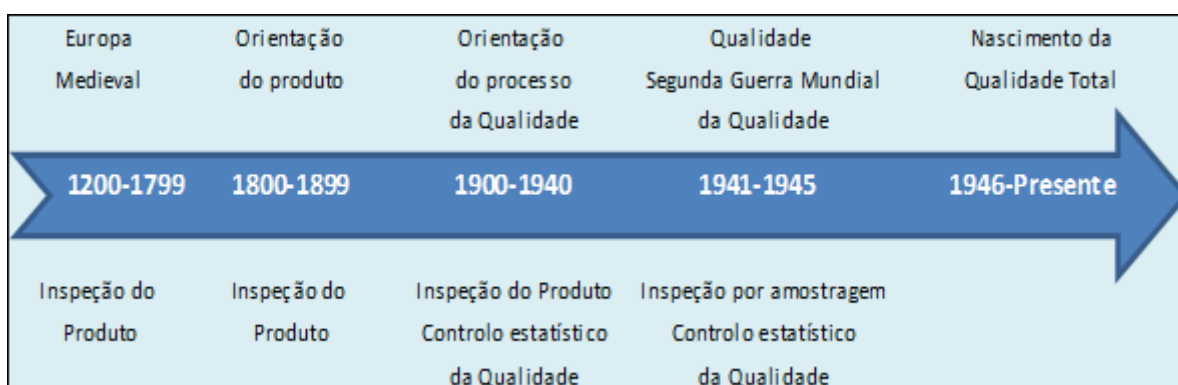
Nesta corrente, Crosby (1990) sintetiza o pensamento dos anos anteriores, comentando que no passado as empresas tentavam ter poucos defeitos, mas não em fazer as coisas bem à primeira vez porque pensavam que não isso era possível. O controlo da qualidade era apenas aplicado à fábrica e havia níveis de erros aceitáveis. Nessa altura a qualidade era mais uma coisa desejável, avaliava-se com níveis aceitáveis e com índices e proporções. Deming (2000) também comenta que antes as pessoas pensavam que havia incompatibilidade entre produzir e ter qualidade, ou seja, que não se podia ter as duas ao mesmo tempo.

O autor Nogueira Ganhão (1991) destaca a revolução industrial com o Taylorismo como ponto de inflexão na economia e na qualidade, e também as Guerras Mundiais como factos que mudaram a perspetiva. Por exemplo, na Primeira Guerra Mundial, pelos defeitos dos produtos militares, as respostas das empresas foi colocar o chefe de produção a reportar ao chefe de inspeção. Mas já na Segunda Guerra Mundial, e ainda com problemas para garantir a qualidade e cumprir com os prazos, criou-se um departamento de controlo de qualidade, de engenharia e estatístico.

O início da qualidade total situa-se primeiramente no Japão perto do início dos anos 1950 com Juran e Deming na frente da revolução.

A figura a seguir contextualiza resumidamente a evolução da Qualidade:

Figura 3.2.1 Evolução da qualidade



Fonte: Adaptado de António e Teixeira (2009:19)

Como considerações finais desta evolução o autor Beckford (2010) considera que a mudança na qualidade deve-se também ao facto de a cultura e as teorias de gestão e de as relações humanas terem evoluído, ou seja, a época clássica da gestão de Taylor e Fayol como também a burocracia de Weber ou as teorias das relações humanas de Maslow e Herzberg tiveram êxito num contexto cultural completamente diferente, e a forma como elas trataram os problemas da época resulta difícil de contextualizar na realidade atual. Foram estilos de gestão que marcaram outras realidades sociais e culturais.

Atualmente, a filosofia da qualidade total, explicada mais em detalhe no capítulo quatro, considera que a qualidade é responsabilidade de todos na organização e que todos participam para alcançá-la como parte da estratégia que acompanha o crescimento das empresas.

3.3 Sínteses

Como conclusão, poderemos referir que a evolução da qualidade para chegar à qualidade total faz parte da evolução da indústria, da economia, da cultura, das ferramentas de gestão e da sociedade em geral. A qualidade foi afetada por todas estas alterações e adaptou-se para conseguir apoiar as empresas com excelência através da filosofia da qualidade total.

Capítulo 4: A FILOSOFIA DA QUALIDADE TOTAL

“Essa é a qualidade do guerreiro: entender que vontade e coragem não são a mesma coisa”

- Paulo Coelho -

4.1 Introdução

Como já foi referido, antes de abordar a filosofia da qualidade total, a organização deve ter sido capaz de definir a qualidade, para o qual a informação apresentada nos capítulos dois e três pode ser útil para explicar o conceito de qualidade em termos de gestão, e entender a sua evolução e contextualizá-la no tempo. Encontrado o próprio significado que a qualidade tem para a organização, para adotar uma filosofia da qualidade total são precisos outros fatores como por exemplo: o compromisso por parte da hierarquia de topo, a consideração do cliente como fator fundamental, o suporte de um correto sistema de gestão da qualidade e a atenção aos fatores relacionados com a cultura da organização, e o capital humano como a educação e a formação de pessoas, a comunicação e a motivação.

Neste capítulo será introduzida a filosofia da qualidade total pela apresentação breve dos conceitos fundamentais desta filosofia, sendo alguns abordados mais profundamente nos capítulos a seguir.

4.2 Entender a filosofia da qualidade total

Como já referimos anteriormente, a qualidade total é um conceito dinâmico, de melhoria contínua e que implica uma visão a longo prazo. O compromisso deve iniciar-se no nível mais alto da organização para ter êxito, e a partir de ali, descer e ser partilhado a todos os níveis da empresa. Todas as publicações de qualidade total são recentes, considera-se que a qualidade total, com esse nome, começou com a publicação do livro *Total Quality Control* de Armand Feigenbaum no ano 1951.

Este novo auge da qualidade e a possibilidade de obter uma certificação, muitas vezes responde mais a um conceito de *marketing* que à própria filosofia de qualidade que as

empresas precisam para ser melhores. As certificações são importantes para estabelecer *standards*, e até podem ser o ponto de partida, mas é o compromisso para com a qualidade é o que garante a continuidade e o êxito.

Segundo Feigenbaum (1991:6), o controlo da qualidade total ou *Total quality control* é

an effective system for integrating the quality-development, quality-maintenance and quality-improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable marketing, engineering, production, and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction.

Oakland (1994) propõe dez pontos fundamentais para um modelo de qualidade total:

- Comprometer-se a longo prazo com a melhoria continua.
- Filosofia de bem à primeira vez como cultura da organização.
- Compreender a relação cliente / fornecedor.
- Analisar os custos totais.
- Melhorar os sistemas.
- Supervisão e formação das pessoas.
- Eliminar barreiras entre departamentos, trabalhar em equipa e melhorar a comunicação.
- Eliminar metas pouco claras e sem compromisso, estimular as pessoas, que sintam orgulho do trabalho que fazem .
- Educar as pessoas e formar os melhores colaboradores.
- Abordagem sistémica para gerir a qualidade.

Para apoiar estes pontos são fundamentais os apoios como os sistemas, as ferramentas de gestão e as pessoas.

Feigenbaum (1991) também explica que o processo de controlo da qualidade total *versus* a abordagem tradicional começa logo no início com o desenho ou o protótipo do produto para obter e manter altos níveis de qualidade consistentes. É importante que o controlo comece com planos que incluíam: estabelecer guias da qualidade, desenhar a qualidade,

controlar a qualidade dos processos durante e depois destes finalizados, fazer testes planejados, controlar produtos que são considerados não conformes, garantir o seguimento das reclamações dos clientes, dar formação contínua em qualidade.

A qualidade total é a melhor força que as empresas têm para conseguir conquistar mercados e expandir-se com produtos com qualidade, as vendas aumentam e os custos são reduzidos. As organizações devem perceber as exigências ou requerimentos dos clientes e continuar com o compromisso da qualidade ainda quando o produto ou serviço já foi colocado ao alcance do consumidor.

4.3 Os pilares da filosofia

Os fatores que fazem parte da qualidade total e que são fundamentais para o êxito na implementação do programa podem resumir-se na figura a seguir:

Figura 4.3.1 Os pilares da qualidade total



Fonte: Elaboração própria

Compromisso por parte da hierarquia de topo

O compromisso para com a qualidade começa na hierarquia de topo, como uma visão a longo prazo para ser transmitida a todos os departamentos da organização através de objetivos e metas. Como explicam Dale, Van der Wiele e Van Iwaarden (2007), os gestores devem provocar a mudança e fomentar a melhoria contínua. Não há uma forma correta de começar a mudar ou aplicar uma filosofia nova, há diferentes alternativas e serão os gestores a decidir qual é a melhor para a sua empresa conforme as suas características.

Como visão, a qualidade total deve partir da alta hierarquia e ser partilhada a todos os níveis da organização para garantir o êxito.

O cliente como fator fundamental

O cliente é o início do processo, as empresas devem estar atentas ao mercado, às necessidades e às exigências dos consumidores, ouvir as suas reclamações e trabalhar para preveni-las. Crosby (1990) reconhece que a satisfação é um fator-chave, deve-se satisfazer o cliente, no começo, no fim e sempre.

Os autores Jeffries, Evans e Reynolds (1996) referem que o cliente é o mais importante, inclusive que qualquer chefia, e que é fundamental ir ao encontro das suas expectativas, pois se a empresa não o fizer, alguém irá fazê-lo. Como existem clientes que podem não ser muito exigentes, a empresa deverá definir o seu mercado-alvo e até onde quer chegar em termos de qualidade. Hoje em dia a promessa do produto duradouro não é suficiente, os clientes querem: respostas mais rápidas, preços competitivos e distribuição de confiança.

Os custos

No capítulo sete serão desenvolvidos em mais detalhe os custos associados à qualidade, mas como referência neste capítulo vamos tentar explicar a relevância destes serem controlados e corretamente mensurados. Fazer o correto à primeira vez como Crosby propõe é sem dúvida uma mais valia. Os custos serão sempre um tema muito importante nas empresas e objeto de grandes controvérsias.

Como muito bem explica Feigenbaum (1991) mesmo que as empresas possam ter de oferecer produtos mais baratos e/ou mais depressa, concebê-los melhor é o caminho mais adequado para os produzir e vender mais baratos e mais depressa.

Em épocas de crise, todos querem poupar, mas as pessoas da qualidade tem de conseguir demonstrar que com o projeto da qualidade os custos vão diminuir como consequência da correta *performance* de toda a organização.

Cultura, comunicação e pessoas.

Uma das chaves de sucesso são as pessoas, porque do seu empenho depende o êxito ou o fracasso da implementação da qualidade total. Por outro lado, a cultura da organização é fundamental para a abordagem correcta e os gestores devem sempre ter presente que as mudanças levam tempo e são difíceis de implementar.

Os autores Jeffries [et al.] (1996) explicam que é importante determinar como a cultura atual esta destinada a ajudar ou não com as mudanças que são precisas para alcançar a qualidade. No caso de Ivancevich [et al.] (1997) comentam como as empresas evoluíram em termos de recursos humanos, tradicionalmente os chefes e ccionistas eram os mais importantes, hoje o capital humano é o recurso mais valioso.

A motivação e o tratamento dos empregados com respeito e dignidade faz todo o sentido e também melhora a produtividade e aumenta o compromisso para com a estratégia da organização. É fundamental envolver a organização toda no processo, fomentar o trabalho em equipa, formar as pessoas para que possam progredir e desenvolver o sentimento de pertença. Por último, a escolha do canal de comunicação, formal ou informal, dependerá da cultura e do estilo de gestão de quem toma as decisões. O mais importante é que seja eficiente e eficaz.

O sistema de gestão da qualidade

Um sistema de gestão da qualidade implica integrar os diferentes elementos que são parte da organização para alcançar os objetivos pretendidos. Para Ramos Pires (2000:35) “o sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo”.

O sistema da qualidade deve controlar e garantir que a organização está a funcionar corretamente e como Dale [et al.] (2007) explicam, ter em conta o trabalho de todos, porque a qualidade não é uma função de uma pessoa dentro da empresa mas sim uma função de todas as pessoas. Todos os departamentos podem afetar a qualidade.

As empresas têm um longo caminho por percorrer para alcançar a qualidade total, pode levar dez anos até que uma organização adote a filosofia da qualidade total como própria, mas nunca é tarde para começar uma mudança que vai trazer imensos efeitos positivos. As ferramentas de apoio à gestão na implementação de um sistema de qualidade total serão desenvolvidas com maior detalhe no capítulo nove.

4.4 Sínteses

A qualidade deixou de ser uma mera característica de um produto para passar a ser uma filosofia de gestão que, como vantagem competitiva, é fundamental para manter-se nos mercados. Consumidores exigentes, com acesso à informação e aos produtos e aos serviços em todo o mundo são parte da realidade das empresas que precisam de se adaptar a um ritmo acelerado.

A filosofia da qualidade total é uma ferramenta de gestão por excelência para dar suporte às organizações no atual mundo de globalização que elevou a fasquia das empresas a um nível superior de qualidade. Para adotar uma filosofia da qualidade total é importante fazer frente à resistência, mudar as atitudes, comunicar, envolver os empregados e gerir. Os gestores têm um papel fundamental no êxito ou fracasso e tem de estar preparados porque o início desta filosofia começa no topo da hierarquia mas o compromisso tem de ser de todos.

Capítulo 5: O CONTRIBUTO DOS GRANDES AUTORES DA QUALIDADE

"The mediocre teacher tells. The good teacher explains. The superior teacher demonstrates. The great teacher inspires". - William Arthur Ward –

5.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo dedicar alguns parágrafos ao contributo de cada um dos grandes autores da qualidade, ou gurus da qualidade como também são conhecidos. Muitos deles consultores, escritores e professores têm contribuído para mudar a imagem das empresas e inclusive da indústria de um país, o Japão, para alcançar o êxito pretendido. A qualidade, e como ela é tratada no mundo, mudou pelo contributo de estes autores que deram a reviravolta na gestão das empresas.

5.2 Os gurus da qualidade

O contributo dos autores que se apresentam a seguir foi tão importante para o movimento da qualidade que acabam por ser referência obrigatória para qualquer pessoa que queira saber e investigar sobre a qualidade. Não todos os autores incluem dentro do fenómeno “guru” as mesmas pessoas. A investigação realizada acabou por levar a considerar escrever sobre os seguintes:

Joseph M. Juran

Joseph Moses Juran nasceu em 1904 na Transilvânia e formou-se na área da engenharia, juntamente com Demin, fez parte da revolução da qualidade da década de 50 no Japão. Como foi apresentada a definição na figura 2.2.1, este autor considera a qualidade relacionada ao uso e à confiança num produto.

Como contributos mais importantes podem destacar-se os nove passos para planear a qualidade e as dez recomendações para o êxito do programa, Juran (1988) e Juran e De Feo (2010). Os nove passos na planificação da qualidade são:

- Identificar os clientes.
- Determinar as necessidades dos clientes.
- Traduzir as necessidades para a linguagem da empresa.
- Desenvolver o produto que responda as necessidades encontradas.
- Optimizar os processos para ir ao encontro dos objetivos da empresa e das necessidades dos clientes.
- Criar um processo capaz de produzir o produto.
- Optimizar o processo.
- Constatar que o processo é apto para produzir operacionalmente.
- Executar o processo através das pessoas operativas.

Juran destaca a importância de poder medir a qualidade contabilisticamente de forma a prevenir erros. Foi pioneiro em considerar o cliente interno como parte importante dentro do processo. Aponta o facto da má qualidade dever-se a uma má gestão e não ser da responsabilidade dos trabalhadores.

As recomendações para o êxito do programa de qualidade que colocou em dez passos são as seguintes:

- Ser conscientes sobre a necessidade de melhorar.
- Estabelecer metas.
- Criar um conselho da qualidade que identifique problemas e trabalhe com projetos de melhoria.
- Formar e treinar pessoas.
- Os problemas devem ser resolvidos o mais depressa possível.
- Devem existir relatórios com os progressos.
- Devem ser reconhecidos os trabalhadores pelo seu desempenho.

- Devem ser comunicados corretamente os resultados.
- Os resultados devem ser mantidos.
- O programa da qualidade deve ser parte da rotina da empresa.

A sua filosofia resume-se em três etapas: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade.

A informação referida sobre o autor foi extraída dos livros Juran (1988) e Juran e De Feo (2010).

Philip Crosby

Nasceu nos EUA em 1926 e está associado aos conceitos: zero defeitos e fazer bem à primeira vez. O seu primeiro livro *Quality is Free* foi um verdadeiro êxito que vendeu milhões de cópias em todo o mundo. O pensamento de Crosby é que os responsáveis pela falta da qualidade são os gestores e não os empregados. O autor afirma que se podem reduzir os custos se a organização realizar as coisas bem à primeira vez e começar a trabalhar para ficar perto do zero defeitos. Reconhece que este é um patamar muito ambicioso mas que motiva os trabalhadores a quererem melhorar e superar-se. Na prevenção está a chave.

Alguns conceitos pelos quais Philip Crosby é reconhecido são os quatro atributos da qualidade explicados no capítulo dois. Também identificou o que se chamaram os cinco erros assumidos na qualidade que se enumeram a seguir:

- Qualidade não é luxo.
- Pensar que a qualidade é intangível e não mensurável.
- A crença que há uma economia da qualidade.
- A crença que os problemas da qualidade são produzidos pelos empregados.
- A crença que a qualidade tem a sua origem no departamento da qualidade.

O seu plano para a melhoria da qualidade é composto por catorze pontos:

- Compromisso da gestão

- Equipa de melhoria da qualidade
- Mensuração da qualidade
- Avaliação do custo da qualidade
- Consciência da qualidade
- Aplicar ações corretivas
- Estabelecer uma comissão para o plano do zero defeitos
- Treinar os supervisores e empregados
- Dia zero defeitos
- Estabelecer objetivos
- Corrigir as causas dos erros
- Reconhecimento dos colaboradores
- Criar um conselho da qualidade
- Repetir os passos novamente

A informação referida sobre o autor foi extraída dos livros Crosby (1979), Crosby (1990), Crosby (1995) e Crosby (1996).

Edward Deming

Edward Deming nasceu nos EUA no ano 1900, foi estatístico, consultor e professor. É muito reconhecido pelo contributo à gestão da qualidade do seu país, mas foi o seu trabalho realizado no Japão a partir da década dos anos 50 que lhe deu reconhecimento nacional e mundial, com a criação de um prémio que leva o seu nome ao Prémio Deming a Qualidade, entre outras condecorações. Deming não acreditava nas palavras gestão total da qualidade, e, tal como os outros gurus, nunca associou a má qualidade dos produtos aos operários mas sim aos gestores de topo.

No seu livro *Out of Crises* (2000) desenvolve os sete pecados mortais dos gestores ocidentais e os catorze princípios para a transformação. Os sete pecados que devem ser evitados segundo Deming são:

- Falta de consistência.
- Pensar em lucros a curto prazo.
- Colocar demasiado ênfases nas avaliações de desempenho.
- Existir mudanças de gestores e tarefas sem objetivo aparente.
- Colocar demasiada atenção aos aspetos tangíveis e esquecer os intangíveis.
- Existir custo de saúde excessivos suportados pela empresa.
- Existir custos judiciais excessivos.

Os catorze princípios para a transformação que permitiram lutar e acabar contra os sete pecados apresentados pelo autor, encontram-se a seguir:

- A melhoria dos produtos ou serviços tem de ser constante.
- Deve-se integrar uma nova filosofia de gestão.
- Deve-se acabar com a inspeção em massa.
- A gestão não pode estar baseada só no preço.
- Os sistemas de produção e serviços devem ser melhorados.
- A empresa deve promover a formação contínua.
- Deve existir compromisso e liderança.
- Deve-se acabar com o medo.
- Tem que eliminar-se as barreiras entre departamentos.
- Procurar evitar ou eliminar a utilização de *slogans*.
- Devem ser eliminados os objetivos numéricos impostos.
- Tem que se acabar com as barreiras de trabalho.
- Deve fomentar-se a educação e o estudo.
- Não perder mais tempo e começar com as ações para a transformação.

A informação referida sobre o autor foi extraída de Deming (2000).

Armaund Feigenbaum

Nasceu nos EUA no ano 1922, e o conceito qualidade total está associado à sua obra. Também contribuiu para o movimento japonês da qualidade na década de 50. O seu livro mais importante foi *Quality Control: Principles, Practice and Administration* (1951) com o título *Total Quality Control* como edições mais recentes.

O autor considera o controlo da qualidade como uma ferramenta de gestão e a qualidade como a abordagem que envolve todas as pessoas da organização. Para o autor, os programas de formação são um suporte muito importante para que as pessoas tenham uma cultura da qualidade. Também destaca que as empresas devem prevenir e procurar a melhoria contínua em detrimento de correções posteriores. Para o autor existem quatro tipos de controlo:

- Controlo da conceção
- Controlo dos fornecimentos
- Controlo do produto
- Controlo dos processos e das conformidades

Orientado aos aspetos financeiros das empresas, propôs gerir os custos da qualidade separadamente dos outros custos da empresa, identificando as categorias que hoje ainda estão vigentes: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas.

Os dez fatores-chaves a ter em conta segundo Feigenbaum são:

- A qualidade é um compromisso individual e de equipa.
- A qualidade é ética.
- O controlo da qualidade é uma disciplina para ser aplicada a todos na organização.
- A qualidade é definida pelos consumidores e não pelo que a empresa pensa que é.
- A qualidade e os custos são o mesmo.
- A qualidade é parte de um processo de melhoria contínua.
- A qualidade deve estar aplicada a clientes e fornecedores.

- A qualidade encontra-se ligada a uma maior produtividade.
- Gerir a qualidade é gerir o negócio.
- A qualidade relaciona-se com inovação.

O autor também desenvolveu as “9 M” que afetam a qualidade pelas suas siglas em inglês que referem-se a: *Markets, Money, Management, Man, Motivation, Materials, Machines, Methods, Mounting product requirements*.

A informação referida sobre o autor foi extraída de Feigenbaum (1991).

Kaoru Ishikawa

Nascido em Tokyo no ano 1915, formou-se em química aplicada. Ishikawa enfatizava a relevância dos consumidores na hora de ter o poder de escolher ou rejeitar um produto. Kaoru defendia que as empresas deviam estar atentas ao mercado e ser capazes de se adaptarem e de mudarem as especificações dos produtos conforme as exigências dos clientes. Alguns dos seus contributos mais importantes foram o diagrama de causa, o efeito ou o diagrama de Ishikawa criado em 1943 e o círculo de controlo da qualidade.

António e Teixeira (2009) explicam que o círculo de controlo da qualidade é uma equipa constituída por dez/quinze pessoas, dirigida por um líder, com objetivos orientados à qualidade. Esta equipa deverá assegurar que se cumpram esses objetivos quando possível ou pressionar os gestores a fazê-lo. Alguns dos objetivos do círculo podem ser: contribuir para a melhoria da empresa, respeitar as relações humanas, fomentar um ambiente de trabalho alegre e aproveitar os recursos humanos plenamente.

Duret e Pillet (2009) explicam o diagrama de causa-efeito como uma ferramenta complementar do *brainstorming* para ajudar a recolher o máximo de ideias possíveis. Assim que as ideias surgem, tenta-se determinar as possíveis causas para o efeito que se apresenta em cada ideia e desenha-se um diagrama em forma de árvore. O diagrama permite identificar as melhores ideias, e as que foram duplicadas, e analisar as causas e efeitos das ideias mais relevantes.

Genichi Taguchi

Nasceu no Japão no ano 1924 e formou-se em engenharia e estatística. Analisou a qualidade como a perda que se transmite à sociedade quando se expede um produto sem qualidade.

António e Teixeira (2009) explicam que o objetivo principal dos métodos de Taguchi é melhorar as características de um processo ou de um produto através da identificação e ajuste dos seus fatores controláveis que minimizarão a variação do produto final em relação ao seu objetivo. Com o ajustamento dos fatores a um ótimo nível, os produtos poderão ser fabricados com mais robustez face a qualquer mudança que possa ocorrer e que seja incontrolável, como por exemplo as condições ambientais, a variação dimensional e os tempos de acondicionamento.

Para Taguchi, num mercado competitivo, a melhoria contínua da qualidade e a redução de custos são necessárias para que as empresas sobrevivam. É importante não só criar o produto com as especificações corretas como também reduzir os possíveis desvios das variáveis. Campanella (2000) explica que Taguchi desenvolveu métodos que combinavam a fabricação e a estatística para reduzir os custos e melhorar a qualidade através da concepção certa do desenho e fabricação do produto.

5.3 Sínteses

O contributo de cada um dos gurus da qualidade à gestão da qualidade total é indubitável, até a reconhecida norma International Organization for Standardization (ISO) tem na sua estrutura muitos dos princípios e das técnicas desenvolvidos e aplicados com sucesso pelos gurus da qualidade há 50 anos atrás. Com o desenvolvimento das ferramentas e estilos de gestão por parte destes gurus, as empresas têm um excelente guia para seguir e adotar tendo em conta os seus recursos, cultura e objetivos.

Capítulo 6: A QUALIDADE E A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.” - Sun Tzu -

6.1 Introdução

As organizações precisam de uma visão a longo prazo que determine a meta a que querem chegar. São os gestores e as pessoas que estão encarregadas de definir e determinar a estratégia a ser alcançada. Todas as empresas precisam de ter uma estratégia para poder alcançar os seus objetivos. Segundo Porter (2008), entender as forças que caracterizam o mercado é o ponto de partida para desenvolver uma estratégia e tentar criar um fator diferenciador e sustentável ou uma vantagem competitiva sobre o resto.

Neste capítulo vamos começar por desenvolver a análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) e as cinco forças de Porter, que são os passos fundamentais para qualquer organização perceber o seu posicionamento e o mercado onde atua, para, posteriormente, apresentar a qualidade como estratégia e vantagem competitiva.

6.2 A análise SWOT e as cinco forças de Porter

As empresas precisam de conhecer o mercado onde atuam e definir a sua posição nesse mercado, tendo em conta os seus pontos fortes e fracos e a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de minimizar as ameaças. A análise SWOT é uma ferramenta simples e bastante utilizada para fazer a análise do cenário da empresa no ambiente onde atua.

Graficamente na figura a seguir:

Figura 6.2.1 Análise SWOT

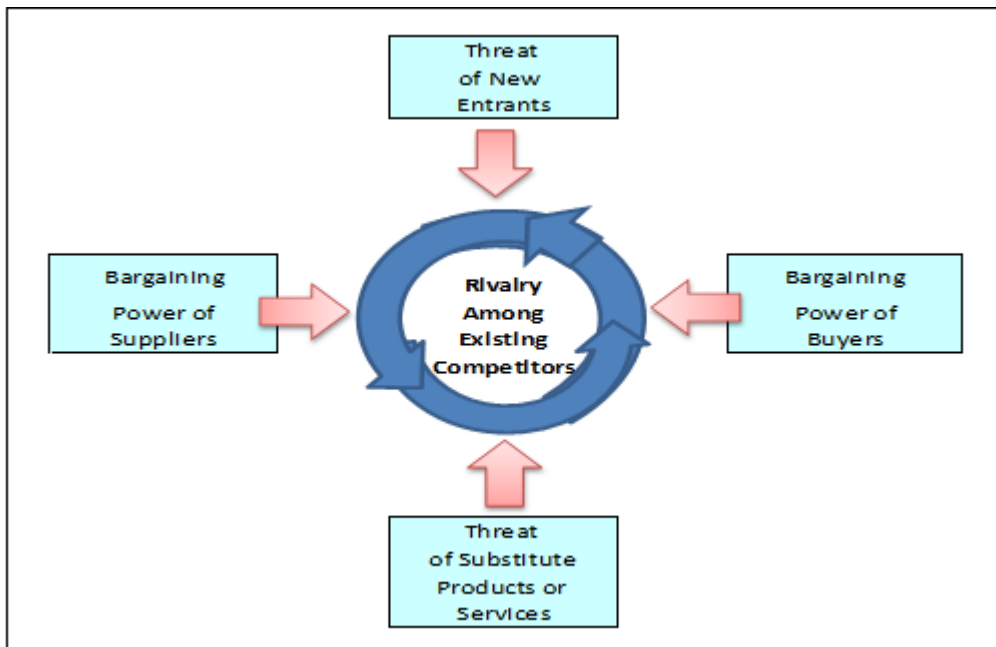
SWOT	Factores Positivos	Factores Negativos
Ambiente Interno	Pontos fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos fracos (<i>Weaknesses</i>)
Ambiente externo	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

Fonte: Elaboração própria

Quando as organizações analisam a sua posição no mercado têm de perceber qual é o seu ambiente interno de forma a procurar maximizar os seus pontos fortes e diminuir os seus pontos fracos. É fundamental também que as organizações entendam qual a interação que têm com o mercado para que reajam às oportunidades e sobrelevem as ameaças que se apresentam. Todas as organizações precisam de ter claro como aproveitar ao máximo as suas vantagens para se adaptarem às constantes mudanças.

Outro modelo muito útil é o modelo das cinco forças desenvolvidas por Porter (ibid.) que se apresenta graficamente na figura a seguir:

Figura 6.2.2. As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (ibid.: 4)

O objetivo de utilizar este modelo é analisar o meio envolvente da empresa através de: (i) produtos substitutos; (ii) barreiras de entrada; (iii) rivalidade entre concorrentes; (iv) poder dos fornecedores; e (v) poder dos clientes. Também acaba por ser muito útil na hora de perceber a estrutura da indústria. Porter (Ibid) explica que a rivalidade entre concorrentes é a força mais poderosa. Ter uma estratégia baseada na diferenciação pela qualidade faz todo o sentido de forma a que as empresas estejam preparadas e possam fazer frente ao mercado competitivo onde atuam.

6.3 A qualidade como estratégia e vantagem competitiva

Depois de perceber a estrutura da indústria e de analisar o meio envolvente da organização, os gestores devem estabelecer que estratégias querem seguir para alcançar a visão da empresa. Ivancevich [et al.] (1997) explicam que uma estratégia é o objetivo a longo prazo e os planos de ação, alocados com os recursos necessários, funcionam para alcançar a missão, que é o propósito da organização.

Porter (2008) menciona que as empresas que são diversificadas têm dois tipos de estratégias: a estratégia corporativa e a estratégia ao nível da unidade de negócio. Esta última está encarregue de desenvolver e manter a vantagem competitiva para alcançar os objetivos próprios da unidade de negócio e os corporativos.

Os tipos de estratégias que podemos encontrar estão apresentados graficamente na figura a seguir:

Figura 6.3.1 Tipos de estratégias

Baixo Preço	Diferenciação
Nichos	Qualidade

Fonte: Elaboração própria

A estratégia de baixo preço implica ter o menor custo possível no produto para poder competir no mercado com os preços mais baratos. Os nichos referem-se à estratégia da empresa orientada a uma parte do mercado com características particulares como idade, sexo, classe social ou outras. Já a diferenciação de produto prima pela característica particular que a empresa tem para oferecer, o produto é valorizado pela sua diferenciação

em atributos e muitas vezes não tem um concorrente direto. A qualidade é uma forma de diferenciação que se apresenta separadamente pela sua crescente relevância e por ser por si própria uma estratégia poderosa.

Para Texeira-Quirós, Almaça e Fernandes-Justino (2013), a qualidade é um elemento competitivo que tem influenciado o estilo de gestão das empresas, revelando-se uma vantagem competitiva para as empresas que optam por ter uma gestão da qualidade.

Ivancevich [et al.] (1997) coincidem em que a qualidade converteu-se na maior força competitiva e que melhorar a qualidade não é uma opção para as empresas que querem ser competitivas. Uma boa gestão é fundamental para manter uma vantagem competitiva sustentável como a qualidade. A estratégia baseada na qualidade caracteriza-se por exceder as expectativas dos clientes, potenciar os empregados com informação e planear responsabilidades sempre num ambiente de melhoria continua.

Nogueira Ganhão (1991) destaca que a qualidade como uma vantagem competitiva já é reconhecida, mas não se alcança só com isto, há que colocá-la em prática. Já Neely (2002) sublinha que às vezes as empresas não fazem as avaliações e as estratégias com base nas mesmas coisas e que é necessário mudar esta tendência através da coerência de forma a alcançar o êxito e não desmotivar as pessoas.

Quando a estratégia está sustentada na vantagem competitiva da qualidade, Pacheco Paladini (2002) recomenda:

- Processos simples: deixar processos com maior complexidade para quando se está numa etapa avançada.
- Estratégias fundamentadas.
- A informação deve ser representativa, caso contrário deve evitar-se.
- Não criar mecanismos unilaterais que só avaliam uma das partes.
- Os mecanismos não podem ser subjetivos e devem ser mensuráveis.
- Não se pode focar só nas atividades em si, devem considerar-se os efeitos e impactos.

Beckford (2010) pensa que a qualidade deve ser incluída nas decisões estratégicas para minimizar a possibilidade de falhar. A estratégia da qualidade deve chegar até às operações

com a mesma força. Para o autor, a gestão estratégica de criar e manter uma vantagem competitiva sustentável da qualidade justifica-se porque, primeiramente, a qualidade é por si própria uma estratégia e o processo de formular a estratégia tem que ser com qualidade desde o seu desenho até a sua implementação. Em segundo lugar, porque escolher a qualidade como estratégia é diferenciar-se. Por último, a qualidade tem impacto nas decisões estratégicas porque o conhecimento dos consumidores sobre os produtos e serviços mudou nos últimos anos.

Ramos Pires (2000) comenta que com a crise as empresas têm que aprender a viver num contexto diferente, a crise afeta de forma diferente as empresas, há organizações que sobrevivem e outras não. Como gestores temos que perguntar: a empresa tem uma estratégia e uma vantagem competitiva sobre o resto? O próprio Ramos Pires (Ibid.:155) afirma que “a qualidade é um recurso tão poderoso para alcançar uma posição competitiva (satisfação do cliente e baixo custo) que é por vezes difícil de acreditar que esteja a ser usada tão pouco”. E acrescenta que pensar na qualidade como estratégia não é pensar numa boa solução é pensar na melhor alternativa e constantemente procurá-la.

Já Oakland (1994) partilha a sua experiência e afirma que não só em países como o Japão, mas também em outros como Inglaterra, Estados Unidos de América (EUA), Suíça e Alemanha têm usado a qualidade para ganhar clientes, ou pelo menos já estão conscientes de que a qualidade é uma poderosa arma competitiva e trabalham para aproveitá-la.

6.4 Síntese

A qualidade é sem dúvida uma vantagem competitiva, e como Crosby (1990) explica pode ser uma oportunidade fantástica para aqueles que compreendam que é uma óbvia vantagem para a empresa e não um mal necessário. O compromisso da alta hierarquia, como em todo o processo, é fundamental para tornar a qualidade como vantagem competitiva que a empresa precisa para crescer com qualidade e excelência.

A forma como as empresas vêem a qualidade mudou nos últimos anos, a qualidade está a ser reconhecida como um fator crítico. As empresas percebem que o contacto com o cliente é muito importante para o sucesso, mas ainda há um longo caminho pela frente.

Capítulo 7: OS CUSTOS ASSOCIADOS À QUALIDADE

“In God we trust. All others bring data” - W. E. Deming –

7.1 Introdução

Os custos da qualidade são uma parte importante em qualquer sistema de gestão da qualidade sobretudo pelo facto que, em geral, os diretores pensam que a qualidade custa muito dinheiro. Em palavras de Crosby *“quality is free e is still free”*. É o próprio Crosby (1979) que comenta que a qualidade não só é uma coisa positiva, é grátis, e não só é grátis como também é o produto mais rentável que uma empresa pode ter. Mas mesmo que a qualidade seja grátis não é um presente. Em muitas situações o que custa dinheiro são as coisas sem qualidade, as que não são feitas bem à primeira vez.

Neste capítulo explica-se a abordagem dos custos da qualidade nas organizações, a sua classificação e os seus componentes.

7.2 A gestão dos custos associados à qualidade nas organizações

Uma gestão correta da qualidade traz benefícios monetários e é muito importante poder demonstrar estes benefícios quando estamos perante um processo de melhoria. Mensurar corretamente os custos permite estabelecer, medir e controlar os objetivos que se pretendem alcançar. Como Campanella (2000) explica, é importante a forma de abordar a alta direção, temos que pensar diferente e procurar a atenção dos diretores com um tema de interesse, como por exemplo a redução dos custos se melhoramos a qualidade.

Por exemplo, Deming (2000) garante que quando melhoramos a qualidade melhoramos a produtividade. Na sua experiência com a cultura oriental em detrimento da ocidental, conclui que o êxito aconteceu porque os gestores orientais estiveram dispostos a mudar a perspectiva da gestão sem olhar para os custos e acreditaram com razão que uma vez que a qualidade melhorava a produtividade também.

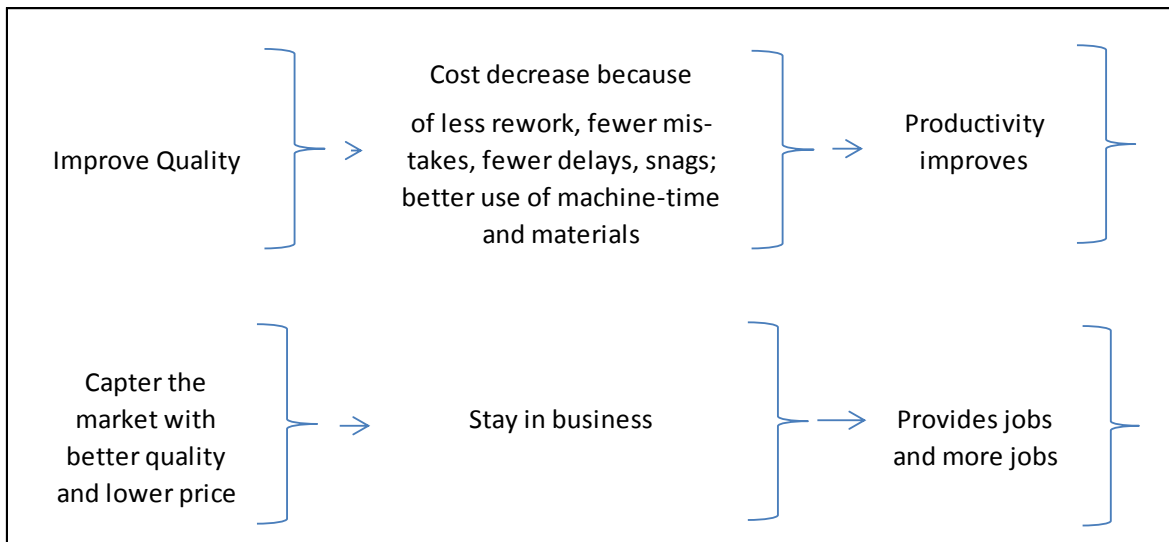
Crosby propõe “criar uma organização onde as transacções são feitas de forma correcta à primeira vez” (1996:1). Para conseguir ter qualidade, é necessário que todos na organização trabalhem para isso, desde os empregados até os fornecedores. As organizações devem prevenir os problemas, e quando estas surjem, deverá corrigi-los rapidamente. Só pelo facto de estar a agir desta forma poupam-se recursos e diminuem-se custos, “fazer certo à primeira vez” como comenta Crosby (1990:184) deixa a organização perto do zero defeitos sistema desenvolvido pelo próprio Crosby no ano 1961.

O problema de como as organizações através de seus gestores abordam a qualidade pode resumir-se considerando as assunções erradas que Crosby (1979) apresenta e que foram enumeradas no capítulo cinco: (i) os gestores normalmente pensam que a qualidade é sinónimo de luxo e não de conformidade com os requisitos, os gestores devem indicar objetivos claros e tentarem melhorar um pouco de cada vez, sendo esta a que tem mais impacto negativo nas organizações; (ii) a qualidade deve ser mensurada para comprovar que mais qualidade não significa mais custo; (iii) a mentalidade de que fazer tudo certo custa uma fortuna para a empresa deverá ser alterada; (iv) o erro de focalizar o problema no sítio errado, ou seja, não são os empregados mas sim os gestores os principais causadores da má qualidade através de sua gestão; (v) o pensamento de que a qualidade é só assunto do departamento da qualidade deverá ser eliminado, temos que ver a qualidade como função de toda a empresa.

Já também Crosby (1995) afirma que quando as empresas aprendem a ver a qualidade não como um luxo, trabalham para a prevenção, utilizam o zero defeitos e mensuram a qualidade como o custo de não conformidades, e podem reduzir o seu custo em 20% dos proveitos. Juran (1988) considera que a falta da qualidade dos produtos, as reclamações dos clientes e o facto de refazer os produtos por falhas ou desperdícios, pode chegar a ser entre 20% e 40% das vendas.

Graficamente Deming (2000:3) apresenta o seguinte modelo:

Figura 7.2.1 O impacto da qualidade nos custos

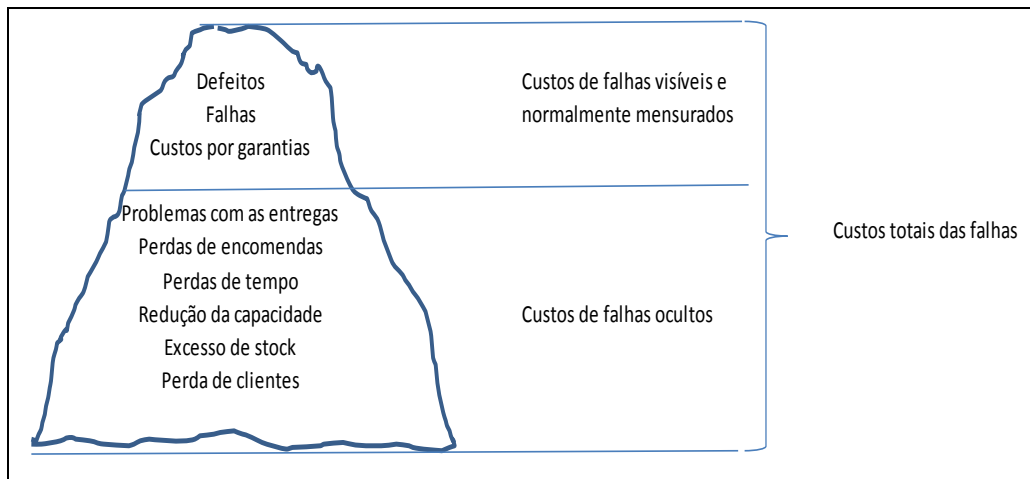


Fonte: Deming (2000:3)

A figura acaba por expor de uma forma muito clara como com a melhoria da qualidade é provocada uma melhoria da produtividade e conseqüentemente nos custos, contribuindo para a estabilidade da empresa e para a sua permanência no mercado.

Campanella (2000) faz questão de destacar que os gestores devem ter especial atenção aos custos considerados ocultos que são incorridos pela empresa, mas normalmente não estão corretamente mensurados. Como diz Campanella “*es muy difícil, sino imposible, establecer un valor económico del efecto de los costes intangibles de la calidad, a menudo denominados “costes ocultos de la calidad”*” Campanella (Ibid.:8). A figura a seguir demonstra graficamente o pensamento do autor com um desenho de *iceberg* a representar a ideia:

Figura 7.2.2 Custos de falhas visíveis e ocultos



Fonte: Adaptado de Campanella (2000:8)

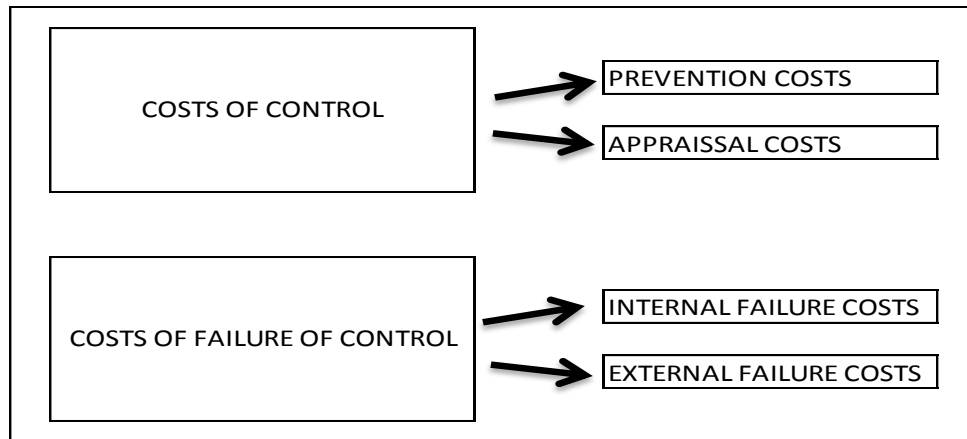
Como conclusão os autores Jocou e Lucas (1992) coincidem num pensamento interessante quando afirmam que há uma coisa mais cara que a qualidade que é a ausência dela.

7.3 Classificação e componentes

Para perceber os custos de qualidade, segundo Campanella (2000:3), “*es preciso tener una idea clara de la diferencia que existe entre el coste de la calidad y el coste de la organización de la calidad*”. Segundo o autor, o custo da qualidade não são simplesmente os gastos da função de qualidade. Obviamente podem incluir-se os custos que a empresa pode voltar a assumir por não ter servido um produto corretamente na primeira vez, mas qualquer departamento da empresa pode ter contribuído a que esta situação aconteça por alguma falha no processo. Também temos que refletir que quando consideramos os custos não só temos que pensar nos custos de não conformidade, mas também os que surgem por tarefas repetitivas, processos pouco eficientes e os custos de oportunidade da “não venda”. O Juran (1988) também inclui como custos da qualidade as reclamações dos clientes ou refazer os produtos por falhas e desperdícios.

Na figura a seguir podemos ver a classificação de Feigenbaum (1991:111) que já se encontrava incluída no seu livro de 1951 e que é seguida atualmente por outros autores que se dedicam a estudar os custos associados à qualidade como o caso de Campanella:

Figura 7.3.1 Classificação dos custos da qualidade



Fonte: Feigenbaum (1991:111)

Seguindo o pensamento de Campanella (2000) e de Feigenbaum (1991), podemos definir os custos apresentados na figura e colocar alguns exemplos de tarefas incluídas dentro de cada um deles, a única distinção entre os autores é que o Feigenbaum, coloca os custos de prevenção e avaliação dentro da categoria *cost of control* e falhas internas e externas em *cost of failure of control* como se ve na figura 7.3.1, já o Campanella não faz esta distinção.

A seguir explicam-se cada uma das categorias:

Custos de prevenção: todos os custos para evitar uma qualidade deficiente, como por exemplo a melhoria nos processos, o investimento em formação na qualidade, os custos de planificação da qualidade e o desenho dos produtos.

Custos de avaliação: os custos relacionados com a avaliação e auditoria de produtos para garantirem que cumprem as especificações, como por exemplo os custos de inspeção, os custos de testes de materiais, os custos de testes dos produtos e os equipamentos e os custos de teste de laboratório.

Custos de falhas internas: os custos dos produtos que não se ajustam aos requerimentos. Os custos de falhas internas produzem-se antes dos produtos saírem da empresa ou de se

prestar o serviço, como por exemplo os custos de ajuste ou revisão, os custos de procurar novos materiais por estes não estarem em conformidade e os custos do tempo de verificar onde estão as falhas assim que acontecem.

Os custos de falhas externas: os custos relacionados após a entrega ou o envio do produto, como por exemplo os custos de reclamações ou de garantias, os custos das investigações para resolver os problemas, os custos de reparação e substituição, os custos que são aceites por reclamações pós-garantias, os serviços associados à satisfação do cliente, os processos judiciais de clientes pelas falhas, e até o custo de tirar do mercado produtos com falhas.

Campanella (2000) acrescenta mais uma categoria como resumo, os custos totais da qualidade que seriam a soma de todos os custos ou a diferença do que custa o produto com a qualidade máxima e o custo real da empresa. O Feigenbaum (1991) recomenda classificar as tarefas ou componentes que devem ser enquadrados dentro de cada categoria de custos para contribuir a mensuração correta de cada um deles, mas sem esquecer que pode haver outros custos específicos dependendo das características próprias da indústria.

7.4 Sínteses

A redução de custos é um fator fundamental para muitas empresas e ainda mais em tempos de crise, mas deve ser considerada uma consequência da melhoria da qualidade e não o principal motivo. Para uma abordagem certa, a principal motivação tem que ser a satisfação do cliente e o compromisso para com a qualidade por parte da empresa.

Anteriormente, o pensamento era que a qualidade significava maior custo, mas hoje em dia já se percebe que uma melhoria na qualidade leva a uma maior produtividade e a uma redução de custos. Para conseguir convencer os gestores do impacto da melhoria da qualidade nos custos, a equipa tem de ser capaz de identificá-los corretamente, mensurá-los e controlá-los.

Capítulo 8: IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DA QUALIDADE TOTAL

Um gestor de topo da indústria automóvel comentou com Philip Crosby que, se tivesse trabalhadores japoneses teria menos defeitos ao que ele respondeu que para reduzir os defeitos o que deveria ter era um líder japonês. – Philip Crosby em *Quality is Free* –

8.1 Introdução

Como foi abordado em outros capítulos da presente dissertação, a qualidade é uma decisão estratégica e como tal é a hierarquia de topo que deve estabelecer o compromisso e conseguir transmiti-lo a todos os departamentos da organização. Adotar uma filosofia da qualidade total não é uma tarefa fácil e leva tempo. Os gestores devem estar preparados para fazer frente à resistência e devem aproveitar as ferramentas que podem ajudar as organizações na implementação da qualidade total.

No presente capítulo, apresentam-se alguns conceitos de gestão da qualidade a ter em conta pelos gestores e ferramentas que se podem utilizar como apoio à implementação da qualidade.

8.2 A qualidade e suas implicações na gestão

Para que o processo de implementação da qualidade se inicie numa organização, os gestores devem acreditar nele e saber geri-lo. O que se entende por gerir e gerir a qualidade: para os autores Duret e Pillet (2009:30) gerir significa “ter um objectivo, atribuir os meios necessários para o atingir, verificar os resultados obtidos e, se houver desvios, programar uma acção correctiva”. Estes mesmos autores entendem que gerir a qualidade é definir a estratégia futura tendo em conta o potencial da empresa, quer seja humano quer seja material, analisar o ambiente interno e externo da empresa e definir o que acabará por ser a política de qualidade a adotar pela empresa.

Juran (1988) considera que atualmente as empresas têm problemas porque: perdem vendas face a outras empresas com maior qualidade, possuem custos relacionados com a pouca qualidade, recebem reclamações por parte dos clientes e são afetadas por alguns fatores externos da sociedade. Os gestores devem pelo menos tentar controlar e melhorar os dois primeiros fatores que dependem da própria gestão com a planificação da qualidade. Há dois tipos diferentes de perfil de gestores: os que arriscam e estão dispostos a adotar novas formas de gerir e os conservadores que pretendem ver os resultados mesmo antes dos planos terem começado a funcionar.

Outro problema diferente, é que muitas organizações adotam a qualidade em parte em vez de fazê-lo através de toda a empresa e envolvendo toda a organização. Oakland (1994) coincide com este pensamento ao reconhecê-lo como implementação relâmpago, onde a gestão da qualidade total é apresentada como parte da gestão atual e rapidamente transmitida a todos os colaboradores o que, normalmente, complica a situação porque as pessoas não sabem o que fazer a seguir, ao contrário de quando há uma abordagem lenta, planificada e implementada de forma gradual com objetivos definidos.

O que Juran (1988) considera como correto quando se pretende introduzir a qualidade total é ter presente que se requiere um compromisso de todos, um controlo, um desenho do plano de negócios e uma revisão dos objetivos dos gestores em conformidade com a nova realidade para motivá-los a cumpri-los. Um aspeto importante, que pode ajudar também à transição, é formar equipas que possam gerir os problemas relacionados com a implementação da qualidade.

As equipas de suporte podem ser um grande apoio porque, como o autor Oakland (1994) comenta, não podemos esquecer que estamos a falar de mudanças na organização que são sempre difíceis. O grau de dificuldade vai depender da situação da organização. Muitas vezes, os resultados tornam-se mais difíceis quando a organização se encontra numa situação bem sucedida, ou se a cultura está muito enraizada ou se já foram feitas muitas mudanças sem êxito. Estes fatores dificultam a transmissão da relevância de mudar a situação atual para uma nova com base na qualidade.

Oakland (Ibid.:405) indica como fatores que podem ajudar a superar estas barreiras:

- “Instrução e comunicação
- Participação e envolvimento
- Ajuda e apoio

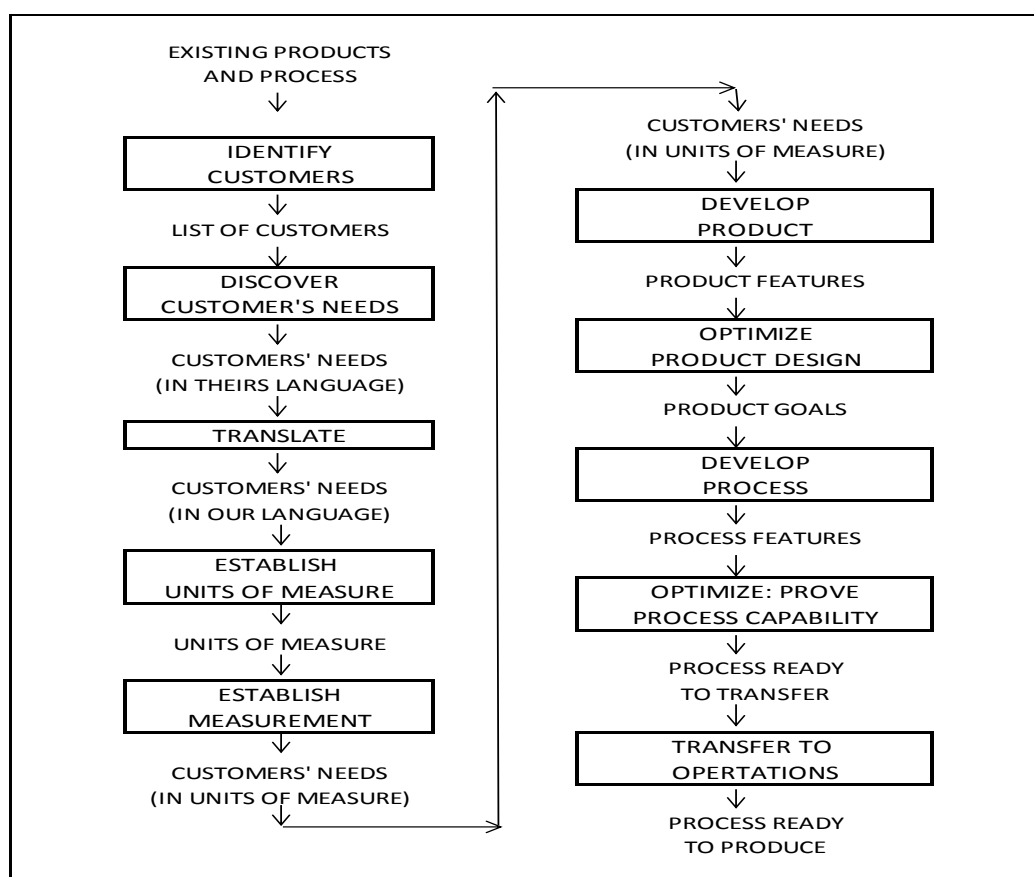
- “Negociação e acordo”

Oakland (Ibid.) também propõe sete passos para a implementação da qualidade:

- Ganhar o compromisso da alta direção.
- Desenvolver uma missão ou visão partilhada.
- Definir objetivos mensuráveis.
- Dividir a missão em fatores críticos de sucesso.
- Desdobrar os fatores críticos em processos-chave.
- Desdobrar os processos-chave em tarefas e atividades e formar grupos em torno deles.
- Monitorizar e ajustar os processos.

Na seguinte figura, apresentam-se graficamente os passos para a planificação da qualidade segundo Juran (1988):

Figura 8.2.1 – *The quality planning road map*



Fonte: Juran (1988:15)

O mapa da qualidade são os passos para a sua implementação e que complementam as atividades que as organizações devem levar a cabo, como a identificação e as necessidades dos clientes e o desenvolvimento de produtos e de processos que sejam capazes de responder às necessidades identificadas, incluindo a correta definição de objetivos e até a produção.

Crosby (1995) aponta que entender os conceitos é positivo mas nada acontece até alguém ter a ideia de os por em prática, tarefa essa dos gestores, que devem perceber que “the process of installing quality improvements is a journey that never ends” (Ibid.:98). Crosby (1996) também explica os 14 passos para alcançar a melhoria da qualidade:

- Compromisso da gestão: a necessidade de existir uma política de qualidade que deixe claro o compromisso e que esteja sempre presente.
- A equipa da qualidade deve ter uma clara direção e liderança, procurando gerir as melhorias e guiar os processos.

- Mensurar corretamente a qualidade e seus componentes.
- Avaliar os custos da qualidade: devem ser identificados e mensurados corretamente.
- Ter consciência da qualidade: boa comunicação, correta, atempada e regular.
- Acções corretivas: identificar os problemas para poder resolvê-los corretamente em tempo e em forma.
- Estabelecer um plano do zero defeitos: para que a empresas cheguem pouco a pouco a essa instância.
- Formação: dar formação primeiro aos supervisores para que estes percebam corretamente o que é necessário alterar, e em seguida a todos os empregados.
- Dia zero defeitos: os gestores de topo devem comprometer-se em primeiro lugar com a qualidade e com o dia *z day*. Devem demonstrar seriedade e compromisso em todas as fases do processo.
- Estabelecer objetivos a atingir uma vez mensurada a qualidade.
- Corrigir as causas dos erros: identificar os problemas existentes para poder procurar as soluções.
- Reconhecimento das boas práticas e das pessoas que contribuíram positivamente à implementação dos processos.
- Criar um conselho da qualidade onde os profissionais da qualidade possam partilhar boas práticas, aprendendo uns com os outros, e em conjunto possam procurar as melhores soluções.
- Repetição dos passos anteriores: as equipas mudam mas o compromisso não, qualquer colaborador pode ser parte deste processo para alcançar a melhoria na qualidade.

Ramos Pires (2000) apoia a formação de uma cultura e sistema de valores como também a formalização do sistema de gestão da qualidade com procedimentos que permitam garantir que tudo decorre de forma controlada, privilegiando o trabalho em equipa e a resolução de problemas, e com a gestão de topo na frente das ações.

As técnicas e ferramentas de controlo da qualidade, explicadas no ponto 8.3, podem ser muito úteis na hora de implementar o processo, a sua utilização e conveniência dependerão da realidade e das necessidades da empresa.

8.3 Ferramentas de gestão

As ferramentas que se apresentam a seguir podem ser utilizadas de suporte para ajudar a resolver os problemas quotidianos. Optou-se por explicar as ferramentas mais simples, mas há outras mais completas e sofisticadas, que a organização poderá utilizar face a situações mais complexas.

Duret e Pillet (2009) apoiam a utilização destas ferramentas pelo facto de serem gráficas e fáceis de interpretar, e de terem três aspetos positivos: disponíveis de forma simples, acessíveis a todos e fomentam o trabalho em equipa. As ferramentas conhecidas como as sete ferramentas explicam-se a seguir:

- As folhas de registo: são utilizadas para quantificar os dados, devem ser de fácil registo, leitura e armazenagem.
- O diagrama de concentração de defeitos: são úteis para focalizar rapidamente os pontos fracos dos produtos.
- O histograma: representam os dados graficamente.
- O diagrama de Pareto: permite ordenar e hierarquizar as informações para concentrar-se no essencial e importante.
- O diagrama de espinha de peixe ou de Ishikawa: assim que ocorre a identificação dos problemas mais importantes com o diagrama de Pareto, permite identificar as suas causas e efeitos.
- As cartas de controlo: partem do princípio de que todos os sistemas estão submetidos às variabilidades aleatórias de distribuição e seguem a lei normal, quando o processo encontra-se dentro dos limites normais não é preciso qualquer ação. No entanto, é preciso intervir quando o processo deixou de estar sob controlo
- O diagrama de correlação: mede as variáveis e sua evolução em conjunto, de todas as ferramentas é a menos utilizada.

Existem também outras ferramentas que podem ser utilizadas como complemento:

- *Brainstorming*: consiste em reunir um grupo multidisciplinar de pessoas para estimular a criatividade e as ideias numa ou mais sessões de grupo.
- Diagrama de afinidades: é normalmente utilizado logo após o *brainstorming* de forma a agrupar as ideias e eliminar as que foram duplicadas. Classifica, hierarquiza e organiza todas as ideias que surgiram de imediato.
- O voto ponderado: utiliza-se quando muitas das ideias colocadas podem considerar-se possíveis, mas não podem ser todas executadas por razões de disponibilidade de recursos.
- O diagrama de forças/fraquezas: ajuda a comparar duas ideias ou soluções através dos pontos fortes e fraquezas.
- O QQQQCP: coloca questões a um problema para percebê-lo e resolvê-lo através das perguntas: Quem?; Quê?; Onde?; Quando?; Como?; e Porquê?.

8.4 Sínteses

A gestão tem um papel fundamental no processo da implementação da qualidade. Diferentes autores propõem planos de ação e ferramentas de apoio para que as empresas utilizem como suporte na mudança. A experiência partilhada pelos autores e as diferentes ferramentas desenvolvidas são uma mais valia, mas são os gestores que terão o desafio de adaptá-las à própria cultura da organização e aos seus recursos disponíveis.

Capítulo 9: O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO E DA CULTURA NA QUALIDADE TOTAL

“Os membros de uma equipa vencedora lutam contra os seus correntes. Os membros de uma equipa perdedora lutam entre si.” - Joseph Juran -

9.1 Introdução

A cultura organizacional e o capital humano sempre serão temas de interesse para as organizações. A cultura organizacional diferencia as organizações, mesmo aquelas que atuam num sector em particular e até com produtos similares, podem ter culturas completamente diferentes e reagir de forma particular face as mudanças. É a cultura o que torna única a organização e é também pela cultura que os gestores têm de adaptar sua gestão.

O capital humano e a forma como as empresas valorizam os trabalhadores têm evoluído gradualmente com a sociedade. Os trabalhadores são considerados cada vez mais um fator-chave para o êxito das organizações mesmo quando as empresas estão a passar por situações de crise. A cultura e o capital humano são temas complexos e que poderiam ser o tópico principal de qualquer dissertação, em este capítulo vamos introduzir estes temas e relacioná-los com a qualidade.

9.2 A cultura

As organizações têm uma cultura própria que pode influenciar nas decisões e em como a implementação de um programa novo, como da qualidade total, é acolhido pelos empregados. Não há uma forma certa de abordar uma mudança dentro da organização. São os administradores que devem procurar o melhor caminho e tomar as medidas e precauções corretas para que o novo plano seja bem recebido por todos. As organizações através dos gestores têm de preparar as pessoas e considerar a cultura da empresa para poder gerir e implementar com êxito o programa da qualidade total.

Oakland (1994:37) define os componentes da cultura como:

- Comportamento baseados em interação das pessoas.
- Normas de grupos de trabalho.
- Valores dominantes presentes na organização.
- Regras do jogo.
- Clima organizacional.

Para Beckford (2010), a cultura é um forte determinante do comportamento das pessoas e o seu motor são os valores e as crenças. Oakland considera que a cultura pode ser definida como “o conjunto de crenças difundidas pela organização sobre como conduzir as actividades, como os empregados devem comportar-se e como devem ser tratados” Oakland (1994:37). Os gestores devem muitas vezes tentar mudar a mentalidade para quebrar barreiras.

Oakland (Ibid.) também indica que fomentar o trabalho em equipa é uma ferramenta ótima para fazer frente a algumas barreiras culturais e enumera alguns efeitos positivos de fomentação:

- Os problemas são resolvidos desde diferentes experiências.
- Aproveita-se o conhecimento interdepartamental, quando possível, para resolver problemas mais complexos.
- Há maior aceitação da resolução e probabilidade de implementação.
- Aumenta a motivação das pessoas, pela pertença a um grupo.

Como explica Oakland (Ibid.:316) “A maior parte desses factores baseia-se na premissa de que as pessoas estão mais dispostas a apoiar qualquer trabalho do qual participaram ou que ajudaram a desenvolver.” Já Crosby (1995) comenta que da sua própria experiência pode concluir que a cultura é um fator altamente influenciador nas pessoas e o principal motivo para levar as pessoas talentosas a despedirem-se.

Os autores Dale [et al.] (2007) destacam a relevância na gestão do departamento de recursos humanos quando explicam que envolver a cultura da organização é um grande

desafio para os gestores, que em conjunto com o departamento de recursos humanos, devem tentar reforçar e gerir.

Os gestores devem estar atentos aos fatores culturais para não perder pessoas-chave que podem ser fundamentais no motor da organização e em vez de tentar mudar a cultura, que é tão complexa, devem tentar gerir e utilizar ferramentas para que seja a própria cultura que jogue a seu favor com resultados positivos.

9.3 O capital humano como fator chave do processo

O capital humano e o comportamento das pessoas na organização são um fator diferencial que influenciam e que são influenciados pela cultura organizacional. Quando a empresa tenta mudar a sua estratégia e implementar um novo programa como da qualidade, tem de pensar nas pessoas, em como envolvê-las e motivá-las para que possam sentir que são parte do processo. A educação, a formação e a motivação são três palavras que os gestores devem ter sempre presente neste desafio.

Por exemplo, Oakland (1994) comenta que as pessoas para se sentirem motivadas precisam de sentir que o compromisso para com a qualidade começa na alta direção. O clima de apoio à qualidade em toda a organização e a possibilidade de contribuir individualmente para além de fazê-lo em grupo são também fatores que motivam. O autor acrescenta que o capital humano numa organização é fundamental porque a eficácia da organização depende em grande parte de como as pessoas estão orientadas aos objetivos. Na qualidade total, fomenta-se o trabalho em equipa mas também o compromisso de que cada um seja responsável pelo seu próprio desempenho.

Crosby (1995) também considera a motivação como fundamental e acrescenta o reconhecimento e participação das pessoas como fatores motivacionais. O Crosby exemplifica com um comentário, que muitas vezes ouvimos nas empresas por parte dos colaboradores, que é o facto das reuniões muitas vezes não terem o impacto que é suposto, como motivar e informar, mas pelo contrário serem consideradas todas iguais e com o propósito de que o chefe esteja a falar sobre o assunto que quer e o tempo que quer até a reunião acabar. Quando as reuniões de equipa não têm o efeito motivador e de comunicação que se pretende, acabam por ter um impacto negativo e perdem credibilidade.

Feigenbaum (1991) considera que há que trabalhar para que as pessoas estejam comprometidas através da educação e da informação, um bom ponto de partida pode ser analisar qual é o processo de formação atual e o que se pode fazer para melhorá-lo.

Pelo lado dos gestores, é preciso que trabalhem para reconhecer dentro da organização as boas atitudes, as habilidades e os talentos. Quando se envolve de forma correta as pessoas, o êxito está mais perto de ser alcançado. Claramente, o apoio do departamento de recursos humanos num processo complexo como a gestão de pessoas e de equipas acaba por ser crucial. Assim explicam Ivancevich [et al.] (1997) quando afirmam que o departamento de recursos humanos são fundamentais numa organização e na estratégia da empresa, porque são os que vão gerir as pessoas, que são o ingrediente principal das organizações. O gestores que estão envolvidos na organização e na estratégia e que querem implementar a qualidade dentro da organização devem ter um plano para procurar, atrair, utilizar e manter os melhores colaboradores da empresa.

9.4 Sínteses

A cultura e o capital humano são temas de vasto alcance e é quase impossível resumi-los num só capítulo. No entanto, tentou-se abordar principalmente os fatores que podem ser chave na implementação da qualidade. A cultura muda de empresa para empresa, e todas as ferramentas que existem e as experiências partilhadas podem ser um guia para a gestão, mas sempre adaptadas à realidade da empresa.

O capital humano no processo de implementação da qualidade é um fator chave e os gestores deverão trabalhar em conjunto com o departamento de recursos humanos para poder motivar, comunicar, formar e educar com a finalidade de ganhar a confiança e o compromisso de todos.

Capítulo 10: A QUALIDADE NA ÓPTICA DA NORMALIZAÇÃO

“A adoção de um sistema da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização” – Norma Portuguesa *European Norm* ISO 9001:2008 (NP EN)

10.1 Introdução

A adoção de uma norma da qualidade é um desafio que pode chegar a transformar-se no primeiro passo antes de implementar e alcançar a qualidade total. Neste capítulo serão abordadas as normas da qualidade mais importantes e também as diferentes associações governamentais e não governamentais de apoio à qualidade.

10.2 As normas internacionais: ISO, International Featured Standards (IFS) e BRC

10.2.1 As normas ISO associadas à qualidade

A família ISO 9000

A família de normas ISO 9000 abarca as seguintes normas:

ISO 9000:2008 define conceitos e componentes;

ISO 9001:2008 define os requerimentos do sistema de gestão da qualidade;

ISO 9004: 2009 focaliza na melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade;

ISO 19011:2011 é uma guia para as auditorias internas e externas.

As normas estão baseadas nos seguintes princípios extraídos de *Quality Management principles* (2012:02):

- *Customer focus*

- *Leadership*
- *Involvement of people*
- *Process approach*
- *System approach to management*
- *Continual improvement*
- *Factual approach to decision making*
- *Mutually beneficial supplier relationships*

A ISO 9001:2008 é a única norma da família ISO 9000 que pode ser certificada. Estabelece os parâmetros de um sistema de gestão da qualidade e seu objetivo é assegurar que os consumidores comprem produtos de qualidade consistente. Pode ser utilizada por qualquer organização independentemente do tipo de tamanho e de atividade. Atualmente, está implementada em mais de um milhão de empresas e presente em 170 países diferentes.

A auditoria para garantir que o sistema está a funcionar é parte fundamental da certificação, as empresas podem complementar com auditorias internas, externas e até podem ser os próprios clientes da empresa a realizar a auditoria.

A norma ISO 9001:2008 vai ter a sua atualização no ano 2015, todas as normas são revistas cada cinco anos, e espera-se que a nova versão esteja pronta para o fim do ano 2015. Esta revisão aponta a manter a norma a par das tendências e necessidades das empresas certificadas. Um ponto a mudar é a sua estrutura de forma a transformá-la numa estrutura mais flexível no momento de combinar a norma com outras certificações.

O autor Hoyle (2009) analisa que a norma ISO pode ser uma questão de estratégia por má qualidade, porque a empresa esta perdendo clientes ou porque pretende-se trabalhar com uma empresa, principalmente sediada na Europa, que requeira esta certificação. Basicamente, a norma ISO fornece um guia que pode ser utilizado para gerir diferentes tipos de empresas em diferentes mercados com diferentes bens e serviços, e pode ser a decisão certa para os que pretendem obter e manter um nível de qualidade e conseguir satisfazer as necessidades dos clientes e as expetativas de todos os usuários. A norma pretende que a empresa deixe de fazer promessas que não pode cumprir para focalizar-se nos objetivos e cumpri-los.

A ISO é uma forma de garantir aos consumidores, quer seja finais quer seja intermédios, que a organização mantém níveis de qualidade que estão dentro dos parâmetros da conformidade. Cumprir com os requerimentos é fundamental, as empresas têm de perceber que a qualidade é muito importante e têm que produzir com qualidade e em conformidade. Ter o controlo do que se produz, dos custos associados e dos fornecedores.

Mas temos de ter em conta o que os autores Texeira-Quirós [Et al.] (2013) explicam quando comentam sobre alguns estudos que revelam que as empresas nem sempre diminuem os custos por estarem certificadas com uma norma ISO. O aumento das vendas parece ser uma consequência natural, mas a redução de custos depende da estrutura da empresa e da gestão financeira.

A certificação de uma norma ISO, ou qualquer outra, deve estar sempre acompanhada com um gestão correta por parte da organização quando o que se pretende é uma organização com qualidade e excelência.

A família ISO 22000

A família das normas ISO 22000 tem diferentes *standards* e perspetivas sobre gestão segura dos alimentos, podemos encontrar as que se apresentam a seguir:

ISO 22000:2009 é o guia para a segurança alimentar;

ISO 22004:2014 é o guio para aplicar a ISO 22000;

ISO 22005:2011 encontra-se focalizada na cadeia alimentar;

ISO 22002-1:2009 explica os requerimentos prévios de fabricação de alimentos;

ISO 22002-3:2011 especifica os requerimentos para o sector agrícola ou de cultivo;

ISO 22003-3:2013 é o guia para as auditorias e certificações.

A consequência de alimentos contaminados é muito séria, e a série de normas ISO pretende dar o suporte que as organizações precisam para identificar, controlar e manter os alimentos seguros e sem riscos. As empresas multinacionais devem estar a par das regulamentações de todos os países onde operam e devem de demonstrar que têm uma gestão de alimentos controlada e sem riscos para garantir que os alimentos são seguros para consumo.

Como a ISO 9001:2008, esta norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, quer seja em termos de tamanho quer seja em tipo de indústria alimentar. Os autores Smith, Jackson-Smith e Politowski (2007) comentam que a norma pode complementar-se com outras ISO existentes no mercado, como a ISO 9001 ou a ISO 14001, esta última referente ao ambiente de trabalho. A norma pretende assistir as empresas, especificar os requerimentos que são precisos cumprir para ter um sistema de gestão de bens com qualidade e segurança, que possam garantir o cumprimento dos requerimentos dos clientes, legais e regulamentais.

10.2.2 A norma IFS

A norma IFS *standard* para todas as organizações começa com a cadeia de subministro e com a intenção de garantir a segurança dos produtos alimentares e não alimentares e de todos os serviços relacionados. A IFS ajuda a cumprir com os requisitos legais dos alimentos e não alimentos e as exigências da qualidade para todos os que participam no processo. Basea-se no facto de que as empresas podem assegurar que os seus produtos e serviços são conforme as especificações, e também cumprir com os requisitos dos clientes.

A norma IFS aceita que as empresas procurem as suas próprias práticas de gestão, o que a empresa deve demonstrar na auditoria é que essas mesmas práticas garantem produtos seguros. Não está baseado em procedimentos ou maquinarias específicas. A empresa deve demonstrar que suas decisões têm como objetivo garantir qualidade.

Este é um *standard* para provar segurança alimentar e qualidade dos processos e produtos dos fabricantes de alimentos quando os produtos são processados ou há um risco de contaminação de produtos na embalagem. A norma deve contribuir no melhoramento da relação com os clientes e da capacidade competitiva através da melhoria contínua de processos e procedimentos.

10.2.3 A norma BRC

Em 1998 o British Retail Consortium desenvolveu um referencial com carácter obrigatório para todos os fornecedores dos retalhistas do Reino Unido, o *BRC Food*. A norma BRC é uma norma líder na certificação de programas de segurança e de qualidade, presente no mercado através de mais de 21,000 fornecedores em 90 países. Esta norma estabelece um guia para obter a certificação e a implementação dos requerimentos para o sector alimentar industrial.

A certificação foi desenvolvida para estabelecer critérios *standards* de higiene dos alimentos, permitindo as marcas demonstrar o controlo e responsabilidade legal para garantir segurança nos produtos e nos consumidores. A norma está orientada para os produtos, mas pode ser utilizada no sector de serviços como complemento de outras normas.

O desenvolvimento da norma corresponde a aumentar o foco na consistência dos processos de auditoria. Está determinada a assegurar que os novos processos que foram desenvolvidos para a segurança dos produtos alimentares estão a ser aplicados, e definida a elaborar outras opções de auditoria que permitam melhorar as *performances*. Quando a empresa decide ter uma certificação de BRC tem que entender os requerimentos e identificar as áreas a melhorar. Uma vez identificadas, tem que criar os planos de ação para melhorá-las. Cabe à empresa decidir quando vai ser auditada ou reauditada.

A norma também está orientada a guiar as empresas em matéria de manutenção do local de trabalho e das áreas externas das instalações como a segurança, os acessos, a disposição das estruturas, o cuidado com as zonas de risco, as paredes, o chão, o sistema de canalização, as janelas, os sistemas de ventilação, a iluminação, e outros. Também aponta ao controlo dos produtos, às especificações, aos detalhes, à embalagem, às quantidades, ao peso, ao volume e, por último, fomenta a formação das pessoas.

O referencial também exige:

- O comprometimento da gestão de topo.

- A adoção e implementação de um plano de análise de riscos e estabelecimento de pontos críticos de controlo, em inglês *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP).
- Um sistema de gestão da qualidade efetivo e documentado.
- Programa de pré-requisitos e condições ambientais e operacionais necessárias para a produção de alimentos seguros com boas práticas de fabrico e de higiene.

10.3 A normalização em Portugal

Desde o ano 1948 que Portugal desenvolve uma atividade normativa estruturada. Fazenda Branco (2008) comenta que a entrada na comunidade económica europeia em 1986 começou com o desafio económico da abertura de novos mercados como também da possibilidade de que novas empresas comecem a entrar em Portugal e, em consequência, o aumento da competitividade.

No final da década dos anos 80, surgem as primeiras empresas certificadas na área da qualidade com a ISO 29002. Em Portugal, a primeira empresa portuguesa a obter a certificação no ano 1988 foi a Portucel de Setúbal. No ano 1994, a ISO 29000 passou a ser ISO 9000. No ano 2000, passa-se do conceito garantia de qualidade para ser conhecido como gestão da qualidade, e surge a ISO 9001.

Com a evolução, foram incorporados conceitos de serviços ao nível de organizações e ao nível do Estado Português. Por exemplo a palavra utente foi substituída pela palavra cliente e a qualidade começou a ser vista como um processo de melhoria contínua, que contribui positivamente para o negócio e para a qualidade de vida dos cidadãos em geral.

O Instituto Português da Qualidade (IPQ)

O IPQ é o instituto público integrado na administração indireta do Estado Português, criado há 28 anos. Tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ) através dos subsistemas da metrologia, da normalização e da qualificação, pugnando pelo desenvolvimento e pela promoção da qualidade em Portugal com o princípio de ter a

qualidade como filosofia de gestão, sustentada numa infraestrutura, numa organização sólida e na dedicação dos seus colaboradores.

O instituto interage com profissionais e especialistas que partilham de forma voluntária o seu conhecimento e desenvolvimento económico. No âmbito das competências do IPQ, inclui-se o desenvolvimento de atividades de cooperação e de prestação de serviços a entidades nacionais e estrangeiras interessadas no domínio da qualidade. Também compete ao IPQ promover a elaboração, a aprovação e a homologação dos documentos normativos portugueses e a adoção dos documentos normativos europeus.

O SPQ

O sistema português da qualidade é o conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e inter-atuantes, que seguindo os princípios, as regras e os procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas – da normalização, da qualificação e da metrologia.

Subsistema da metrologia: garante o rigor e a exatidão das medições realizadas, assegurando a sua comparabilidade a nível nacional e internacional e a realização, a manutenção e o desenvolvimento dos padrões das unidades de medida.

Subsistema da normalização: enquadra as atividades de elaboração de normas e outros documentos de carácter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional.

Subsistema da qualificação: enquadra as atividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade.

A Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)

A associação portuguesa para a qualidade é uma associação sem fins lucrativos, fundada no ano 1969, e reconhecida como Instituição de Utilidade Pública em 1984. Esta associação tem como propósito a promoção da qualidade e da excelência organizacional em Portugal. O objetivo é ser referência nacional nos domínios da qualidade e da excelência organizacional e contribuir para o desenvolvimento da sociedade portuguesa, através da criação e da divulgação do conhecimento e da promoção de práticas inovadoras da qualidade.

A APQ, enquanto entidade parceira da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), é responsável em Portugal pela promoção, formação e qualificação de profissionais no âmbito do modelo de excelência e das metodologias associadas, assim como pela tradução e comercialização dos seus materiais. A APQ é igualmente responsável pela gestão do esquema de reconhecimento dos níveis de excelência.

Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)

A ASAE é a autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e de fiscalização económica. É responsável pela avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, bem como pela disciplina do exercício das atividades económicas nos sectores alimentar e não alimentar, mediante a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora das mesmas. No exercício da sua missão, a ASAE rege-se pelos princípios da independência científica, da precaução, da credibilidade, da transparência e da confidencialidade.

10.4 Páginas de interesse

American Society for Quality (ASQ)

É uma associação de pessoas que acreditam na qualidade e que utilizam e partilham a suas ferramentas, ideias e experiências para fazer um mundo melhor e com qualidade.

European Organization for Quality (EOQ)

A EOQ é um organismo autónomo sem fins lucrativos sob a lei da Bélgica. Foi fundada em 1956 e é líder em desenvolver e gerir a qualidade, procurar ideias, partilhar conhecimentos e informação para o benefício de todos os países membros da União Europeia. Em conjunto com as organizações dos países europeus e do mundo tem contínuo contacto com empresas e entendidos da qualidade.

Total Quality Engineering

Total quality engineering ajuda as organizações a serem mais efectiva e vá fornecendo sistemas de gestão ou *softwares* e formação que suportam os princípios da gestão da qualidade total. Define o modelo *Total Quality Management* (TQM) como um sistema integrado de princípios, métodos e boas práticas que fornecem às organização a excelência em todo o que elas fazem.

10.5 Sínteses

As organizações têm diferentes alternativas na hora de incluir uma certificação para o sistema de gestão da qualidade. As normas ISO são as mais utilizadas no mundo e podem ser de grande utilidade para as empresas no início do processo de melhoria contínua. As normas são um guia, mas o compromisso depende da empresa. Diferentes organizações nacionais e internacionais podem colaborar com as empresas no caminho do sucesso para alcançar a qualidade total.

Capítulo 11: METODOLOGIA UTILIZADA

A aplicação prática da investigação teórica contribui ao enriquecimento académico e à prática profissional. A metodologia apresentada para desenvolver a parte prática da presente dissertação foi o estudo de caso. Como foi comentado na secção cinco do capítulo 1, utiliza-se um estudo de caso quando se estuda um fenómeno num contexto real, a pessoa que investiga o fenómeno tem pouco controlo sobre este e pretende-se responder às questões: “como?” e “porque?” Yin (2009).

A metodologia de estudo de caso permite uma pesquisa abrangente e a recorrência a várias fontes de evidência Yin (Ibid.). Dentro dos paradoxos da organização, o estudo do sistema de gestão da qualidade e a perceção da qualidade por parte dos colaboradores da empresa em causa provocou muito interesse por parte dos gestores. Através da recolha de informação, visitas e entrevistas, o estudo de caso acabou por ser a metodologia ideal para poder perceber e interpretar a realidade da empresa e sua relação com a qualidade.

Nesta parte, começa-se por apresentar a empresa e as questões da investigação. A seguir contextualiza-se a organização no seu ambiente interno e externo para logo evidenciar a investigação prática e com dados reais dos diferentes componentes que foram estudados no enquadramento teórico e que fundamentam a filosofia da qualidade total. Por último foram colocadas recomendações finais que podem ser aplicadas pela empresa para melhorar a sua realidade atual.

Capítulo 12: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em este capítulo, apresenta-se a empresa objeto do estudo de caso, contextualiza-se a nível mundial e, em particular, a sua atividade em Portugal.

McCormick é uma empresa líder em sabor que produz, comercializa e distribui especiarias, temperos, misturas de sabores, condimentos e outros produtos de apoio a pastelaria para os seus clientes em todo o mundo. Globalmente, conta com mais de 9,500 empregados e representa 4 bilhões de vendas anuais. A empresa está presente em 50 localizações em 24 escritórios, chegando a mais de 110 países. Na região onde está inserido Portugal, considerada parte de *Europe, Middle East and Africa* (EMEA), a McCormick encontra-se em 12 países, 25 mercados e conta com 3,600 empregados.

Figura 11.1 -A McCormick no Mundo



Fonte: McCormick

Desde o primeiro produto criado e lançado em 1889, a McCormick soube manter a inovação dos sabores que hoje são parte da empresa. O seu objetivo é levar até ao cliente os melhores ingredientes em todo o mundo sem por em causa o compromisso de alta qualidade.

Em Portugal, as marcas comercializadas são a Margão e a Vahiné. A marca Margão é especialista em ervas, temperos e especiarias. A Vahiné é uma marca caracterizada pela criação e decoração de bolos e pastelaria, bem como aromas.

Figura 11.2 - Marcas da McCormick



Fonte: McCormick

Todas as marcas da McCormick são líder do mercado onde atuam.

Capítulo 13: QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

A McCormick é empresa líder em todos os mercados onde está presente e sua estratégia deve conseguir mantê-la na liderança. A qualidade é um ponto forte para a empresa McCormick, associada pelos consumidores como uma empresa com qualidade nos seus produtos. A empresa tem um especial cuidado na origem das matérias-primas, no transporte e na qualidade em geral. A nível europeu, conta com diferentes certificações de qualidade. Ao nível local está certificada com a norma BRC desde o ano 2008.

Em entrevistas com pessoas de diferentes departamentos da empresa, a qualidade surgiu como o tema a investigar e analisar. Na primeira entrevista com o departamento da qualidade foi colocado o interesse em fazer um estudo que permita analisar a gestão atual da qualidade, propor melhorias e desafiar as equipas. O objetivo do estudo de caso será perceber se a empresa está preparada para abraçar a qualidade como a sua estratégia e a sua vantagem competitiva, colocando questões que ajudem a melhorar o cenário atual.

Capítulo 14: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS

Em continuação, apresenta-se uma análise das cinco forças competitivas de Porter para a empresa em questão.

Os clientes

A McCormick tem três tipos de clientes diretos: de grande consumo, de caráter industrial e do sector de restauração, denominado também como *food service*. Em Portugal, os principais clientes são de grande consumo através das grandes superfícies.

Figura 12.1 Clientes Margão e Vahiné em Portugal - Grande Consumo



Fonte: McCormick

É através do mercado de grande consumo que a McCormick chega até os consumidores com as suas marcas.

Os clientes do mercado industrial, em EMEA, estão abastecidos principalmente a partir de Inglaterra:

Figura 12.2 Clientes McCormick – Mercado industrial



Fonte: McCormick

Para o mercado da restauração, a McCormick abastece alguns produtos em formatos maiores, como as especiarias, os molhos piri-piri ou molhos doces para o apoio à pastelaria. São vendidos diretamente a restaurantes e estabelecimentos de catering.

Os clientes têm poder no mercado em diferentes perspetivas: os de grande consumo acabam por ser a ligação com o consumidor final. A presença nas principais superfícies é fundamental para manter-se como líder do mercado. Os clientes industriais negociam diretamente com a empresa e representam grandes contas a nível mundial. Reconhecidos nomes como McDonalds, Pepsi-co e Kellogs com grande poder de negociação incluem-se nos clientes da empresa McCormick. Localmente a empresa chegou a ter parceria com os Pasteis de Belém até o ano 2012. Na restauração, a nível local, encontram-se alguns restaurantes tradicionais portugueses, mas em geral este sector tem preferência por fazer as suas compras no sector do retalho orientado ao comércio, pelo que também a relação com as grandes superfícies é um fator-chave neste aspeto.

Os fornecedores

Para ser fornecedor da McCormick devem-se cumprir requisitos de qualidade, consistência e capacidade produtiva. Os ingredientes são escolhidos por especialistas em compras internacionais, o que se tornou numa mais valia e num ponto forte da empresa. Ao longo

de toda a cadeia logística, a segurança, o sabor e a integridade das matérias-primas são alvo de testes rigorosos.

A McCormick Portugal tem dois tipos de fornecedores:

➤ Internos

- De produto acabado: são os produtos que se recebem de França prontos para serem introduzidos no mercado.
- De matérias-primas: na fábrica de Portugal realizam-se as manipulações, embalagens e rotulagens.

➤ Externos

- *Co-packer*: é uma empresa que recebe os produtos, rótulos, embalagens, e se encarrega de juntar tudo e deixar pronto como produto final.
- De produto final: trata-se de produtos que não são muito importantes em termos de vendas, e que McCormick sente-se à vontade de deixar a cargo de um fornecedor externo. Por exemplo, as velas de aniversário da marca Vahiné.

Com o objetivo de garantir a melhor qualidade, a McCormick procura as suas matérias-primas nos diferentes países: França, Espanha, Índia, Afeganistão, Grécia e outros. No mercado Português não há fornecedores locais porque não existe capacidade produtiva para os níveis que a McCormick requiere.

A matéria-prima é chave para a empresa pelo que há contratos com agricultores que têm colheita só para a McCormick. A empresa conta com um banco de agricultores que aconselha com boas práticas, com controlo de pesticidas e de processos. Estes controlos estão orientados a preservar as especificações de alguns produtos, como os tratamentos específicos. Por exemplo, os oregãos têm de ser tratados a vapor, o pimentão tem de passar por processos de secagem, tratamento térmico e moagem. A empresa controla muito de perto a origem dos produtos e como estes são tratados desde o início do processo.

Pelo lado dos fornecedores, a McCormick tem muito controlo, as matérias-primas têm de cumprir com os requerimentos da empresa. Torna-se um desafio encontrar fornecedores que estejam à altura das exigências da empresa e possam fornecer com uma qualidade constante e para os volumes que a empresa procura.

Os concorrentes

Segundo Porter, os concorrentes são a principal e mais poderosa força competitiva, e no caso da McCormick não é exceção. Muitos dos clientes da cadeia do retalho têm marcas próprias que acabam por ser concorrentes da empresa e ter uma estratégia bem definida dentro da loja. Depender dos clientes como meio para chegar até aos consumidores finais e serem estes mesmos clientes os próprios concorrentes é um grande desafio que atravessam muitas das marcas que chegam aos consumidores através do canal do retalho. As marcas próprias dos retalhistas concorrem em quase todas as gamas de produtos com as marcas privadas.

Barreiras de entrada

As barreiras de entrada para este mercado podem resumir-se como os custos para entrar na loja, a procura de espaço dentro do linear e a possibilidade de destaque a marca dentro dos expositores. A capacidade de ter variedade ou oferta de produtos dentro de cada gama que seja igual ou maior à existente no mercado também pode ser considerado uma barreira de entrada.

Produtos substitutos

Os produtos substitutos para as marcas McCormick podem ser os molhos com especiarias, alguns azeites e vinagres com temperos, alguns produtos como massas que já trazem um sabor diferente como complemento ao original, os caldos e os sabores tradicionais parte da culinária internacional que estão muito na moda, como por exemplo os molhos orientais. Na parte dos doces, também há misturas para bolos quase prontas para sua confeção. Em geral, os produtos substitutos seriam todos os produtos que já trazem o sabor incorporado ao produto, e que o consumidor não precisa de acrescentar qualquer tempero ou aroma.

Capítulo 15: ANÁLISE SWOT

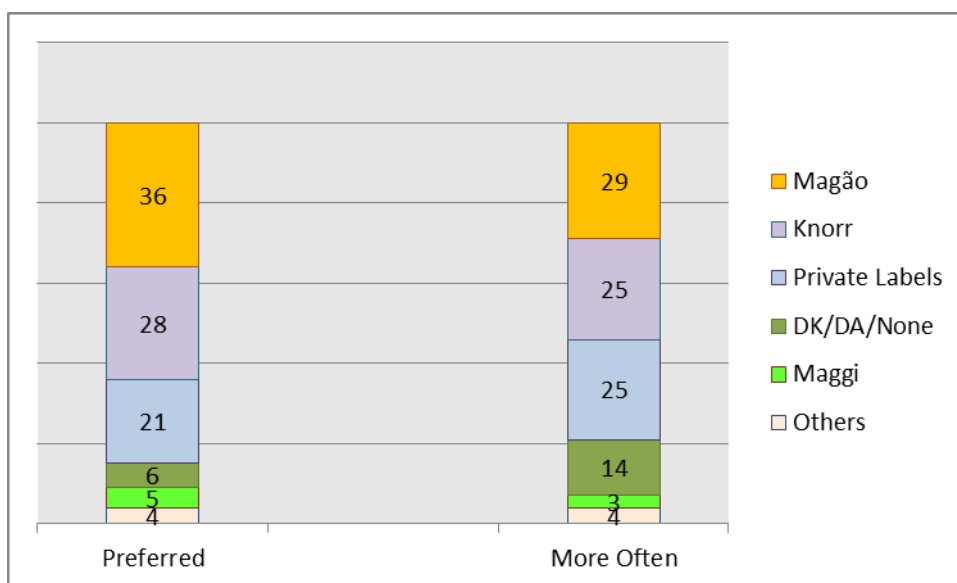
A análise SWOT de pontos fortes e fracos e de oportunidades e ameaças complementa a análise das forças competitivas na contextualização da empresa e na determinação da melhor estratégia a seguir. Em seguida, apresenta-se a análise do ambiente interno e externo para a empresa McCormick.

Como apoio ao estudo do ambiente interno e externo da empresa utilizaram-se resultados facultados pela empresa, correspondentes a estudos realizados pela empresa Nielsen. A empresa Nielsen é uma consultora de reconhecimento mundial, presente em mais de 100 países, que estuda os consumidores através de suas tendências e hábitos.

Oportunidades

Segundo o estudo Nielsen, a marca Margão é a marca mais consumida em Portugal no segmento dos temperos, os dados posicionam esta marca como a marca preferida com um valor 36% de preferência. A Margão também é colocada no topo como a marca mais frequentemente comprada, apresentado-se como 29% das compras.

Figura 13.1 Compras mais frequentes e marca preferida



Fonte: Estudo do consumidor – Nielsen – Valores apresentados em percentagens

Muitas das marcas apresentadas no gráfico anterior não são concorrentes diretas em todos os produtos da Margão, como é o caso da Knorr ou Maggi. A McCormick é a empresa no mercado com a maior e mais completa gama de especiarias. Por a empresa ser a marca preferida, esta tem a oportunidade e a possibilidade de ganhar mais quota de mercado, sobretudo no que respeita à marca própria. Também pode procurar afirmar-se noutros segmentos e aproveitar a tendência das famílias de cozinhar mais em casa e a moda dos programas de culinária para aumentar o seu alvo.

Ameaças

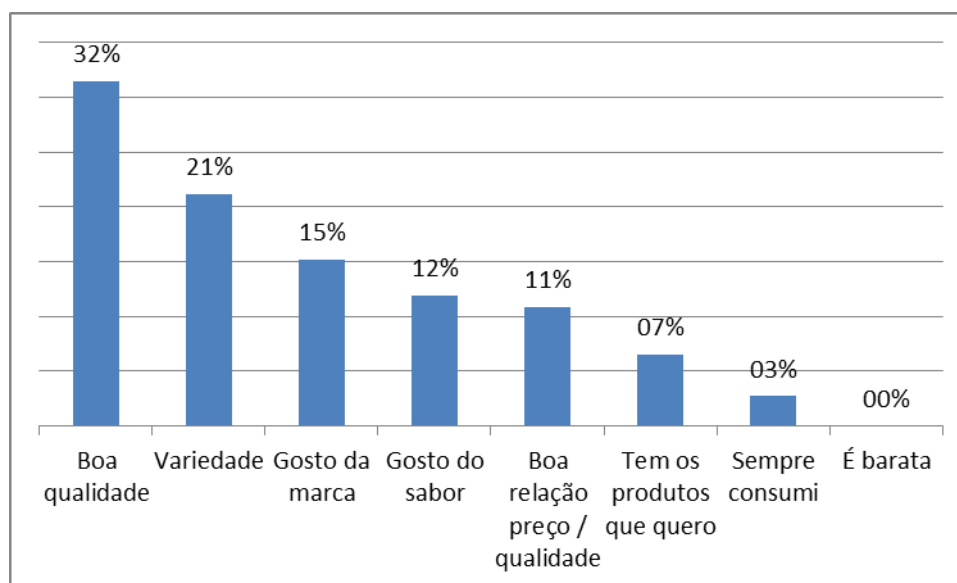
As ameaças que se apresentam para a empresa são: a possível entrada de novos concorrentes, o aumento da quota de mercado principalmente da marca própria pelo facto de ser a concorrente com maior número de referências no mercado e quota de mercado, com uma estratégia de preços muito agressiva. O crescimento do consumo das marcas próprias no mercado português em geral, não só para o sector onde a McCormick atua, é uma realidade que todas as empresas devem reconhecer e fazer frente adotando uma estratégia clara e bem definida.

Pontos fortes

O principal ponto forte da empresa é a percepção que os consumidores têm da marca. A McCormick tem uma imagem muito positiva no mercado que está alinhada à estratégia da qualidade que a empresa pretende. Outro ponto forte da empresa é o actual sistema de distribuição que permite a empresa estar ao alcance do consumidor em todo Portugal, desde as grandes superfícies até os pequenos comércioos.

Pode-se observar na figura a seguir a percepção da marca Margão por parte dos consumidores, segundo estudo Nielsen:

Figura 13.2 Precepção do consumidores das marca Margão



Fonte: Estudo do consumidor - Nielsen

Quando os consumidores foram interrogados na sua opinião sobre a marca, 32% associou a marca como uma marca de boa qualidade. A empresa estar associadas como uma marca com qualidade é um ponto forte. A empresa pode aproveitar esta posição como oportunidade de avançar no mercado e diferenciar-se da concorrência.

Ponto fracos

As ruturas são um ponto fraco porque, segundo um estudo de Nielsen, 41% dos consumidores compraria outra marca caso as marcas McCormick estivessem indisponíveis na altura da compra. A escolha de marcas da concorrência assinala a fidelidade dos consumidores às marcas McCormick. Os 59% restantes, segundo o mesmo estudo, apresentam-se por: 23% dos consumidores compraria noutra dia, 28% dos consumidores procuraria o produto noutra loja e, por último, 8% dos consumidores não respondeu à questão.

Dentro das opções de resposta do questionário estava a possibilidade de dar uma resposta como “comprar outra variedade da mesma marca”, mas não houve consumidores a considerar esta opção, pode ser porque há alguns produtos que não são substituíveis na culinária. No entanto, também poder-se-á dever à falta de informação e educação por parte do consumidor sobre alternativas de tempero da empresa que poderiam ser aproveitadas.

A empresa tem de controlar os níveis de rutura e tentar diminuí-los ao máximo. Alguns problemas que podem apresentar-se durante o controlo de níveis de ruturas são a tendência sazonal de alguns produtos e a capacidade de antecipar-se as tendências do mercado, de forma a estar a par dos produtos que os consumidores mais procuram.

Capítulo 16: A QUALIDADE PARA A MCCORMICK

Globalmente, a qualidade para McCormick sempre foi um compromisso, mas em termos locais, o controlo da qualidade encontra-se associado à certificação da qualidade através da norma BRC. No início, a certificação respondeu meramente a uma exigência por parte do Reino Unido, país onde são exportados grande parte dos produtos produzidos localmente e que exige a certificação desta norma como requisitos obrigatórios para poder comercializar. A empresa está certificada ao nível da fábrica e do armazém.

A empresa McCormick ainda não tem uma definição da qualidade partilhada por todos na organização. Em entrevistas realizadas aos distintos colaboradores surgiram como possíveis definições da qualidade os conceitos a seguir: a relevância da perceção do cliente sobre o produto e a marca, a conformidade com os requerimentos, a capacidade de levar ao mercado o que o consumidor procura, satisfação das necessidades dos clientes, excelência, garantia e confiança.

Estes conceitos podem enquadrar-se nas diferentes abordagens que foram apresentadas no capítulo 2.2 e que encontram-se baseadas nas diferentes perspetivas de consumidor, do produto, da fabricação e da transcendência. Como primeiro passo, a McCormick tinha de procurar definir o que a qualidade significa para a gestão e partilhar esta definição com todos os colaboradores da empresa.

Capítulo 17: OS PILARES DA QUALIDADE NA MCCORMICK

Vamos a analisar a seguir as componentes fundamentais da gestão da qualidade para poder perceber em que situação encontra-se a empresa McCormick no que respeita à qualidade, e fazer recomendações.

17.1 O Compromisso por parte da hierarquia de topo

A qualidade é parte da estratégia da McCormick. Nas entrevistas com os responsáveis dos diferentes departamentos pudemos vislumbrar as diferentes definições de qualidade que convivem na empresa. Todos os colaboradores concordam que para a McCormick a qualidade é uma vantagem competitiva, mas observou-se que ainda falta o compromisso total e o foco na qualidade com a relevância que a matéria implica.

Pelo lado da hierarquia de topo a qualidade foi considerada como uma vantagem competitiva para a empresa, mas acredita-se que ainda falta estrutura para poder aproveitar a 100% esta vantagem. Pelo lado da fábrica, os trabalhadores tem conhecimento sobre a existência da norma BRC e têm consciência de que devem fazer o seu trabalho corretamente e em conformidade, mas não tiveram formação para perceber a qualidade como um todo parte de uma estratégia a longo prazo. Quando foram entrevistadas as pessoas de outras áreas, o conhecimento sobre a qualidade foi menor, todos acreditavam que a McCormick tem um fator diferenciador da qualidade, mas não tinham a certeza de porquê e como. Alguns trabalhadores desses departamentos demonstraram desconhecimento à cerca da certificação da empresa com a norma BRC.

A falta de consenso sobre a qualidade e do conhecimento por parte de todos os colaboradores é responsabilidade da gestão. O compromisso para com a qualidade começa na hierarquia de topo e é partir daí que deve ser transmitida a todos os colaboradores de forma clara, e com a intenção de educar todos para que se sintam parte da estratégia de forma a que abracem o compromisso com a qualidade.

A falta de uma definição única sobre a qualidade permite a convivência de diferentes percepções na empresa e não permite aos colaboradores entender por completo a estratégia da qualidade que a empresa pretende.

17.2 O cliente como fator fundamental

Como temos explicado na investigação, o cliente é o início do processo, as empresas devem estar atentas ao mercado, às necessidades e às exigências dos consumidores, de forma a ouvir as suas reclamações e trabalhar para preveni-las. Como faz a empresa McCormick para estar atenta ao mercado? Em entrevistas com os departamentos de *marketing* e *trade marketing* surgiram as seguintes situações.

No caso de Portugal, os produtos são normalmente desenvolvidos para a região EMEA, localmente trabalha-se para adaptar esses produtos ao mercado português e também para perceber os produtos que fazem sentido comercializar localmente conforme as características da culinária portuguesa. Neste sentido, há um caso particular com o pimentão doce, este produto que não se encontra à altura das margens globais recomendadas pela empresa para manter um produto no mercado, faz parte da cultura portuguesa e é muito característico da sua culinária o que leva que, estrategicamente, se comercialize em todo Portugal e não falte em nenhum cliente.

Pelo lado das tendências, a McCormick realiza e apresenta, mundialmente desde o ano 2000 e em Portugal desde o ano 2009, um evento que se conhece como Tendências de Sabores. Neste evento, são convidados chefes de cozinha de referência no mercado e no mundo da culinária e realizam-se receitas com o objetivo de procurar as novas tendências em termos de misturas de sabores de forma a serem partilhadas com os consumidores. Este tipo de evento tem como objetivo promover o caráter de inovação da empresa, incentivando as pessoas a utilizar na sua cozinha os sabores que estão a ser consumidos no mundo, colocando-os ao seu alcance através das marcas McCormick.

Já o departamento de gestão de categorias ou *trade marketing* analisa qual a melhor exposição dos produtos nas lojas. Como exemplo, no caso de Portugal e para a marca Margão, analisa-se o nível da embalagem e a sua disposição nas prateleiras, que se tem realizado através da separação dos produtos por categorias de pimentas, ervas, especiarias

e misturas, ordenados em cada gama alfabeticamente para que seja mais fácil para o consumidor identificar rapidamente o que procura comprar. A estrutura é consequência de diferentes estudos da Nielsen e de estudos internacionais solicitados pela empresa.

O Serviço ao cliente e ao consumidor

O serviço ao cliente e ao consumidor são serviços pós-venda, alguns deles identificam falhas na comunicação ou no processo, outros simplesmente são de caráter informativo. O nível de serviço ao cliente refere-se ao serviço emprestado aos clientes diretos da empresa, que inclui: a pontualidade nas entregas por parte da transportadora, as ruturas, e os erros de preparação de mercadoria ou na introdução de encomendas. Atualmente, o departamento tem um nível de serviço de 97.2%, sendo o seu *target* de 97.4%, a principal causa de estar ligeiramente sob o objetivo são as ruturas e alguns problemas no tempo de entrega por parte da transportadora.

Pelo lado da atenção ao consumidor final, o trabalho desenvolvido pelo departamento de *marketing*, tem como principal objetivo responder às dúvidas e às questões dos consumidores que acabam por ser também uma referência das tendências do mercado através da informação solicitada. Na análise das questões colocadas no último ano, por exemplo, nota-se uma forte tendência sobre o conhecimento dos ingredientes presentes nos produtos, como o glúten ou algum outro tipo de alergénios. Também surgem questões de utilização de produtos em particular ou questões relacionadas com os pontos de venda. Toda a informação resultante do consumidor final pode ser um aspeto a melhorar em termos de comunicação e informação por parte da empresa.

17.3 Os custos

Os custos são uma parte fundamental em todas as empresas e a sua correta mensuração permite estabelecer objetivos claros e bem definidos. Na empresa McCormick, os custos associados à qualidade não estão ainda mensurados com a classificação que foi apresentada no capítulo sete.

Em geral, quase todos os custos da fábrica e do armazém são contabilizados como custos gerais e não alocados à qualidade. Outros custos da qualidade de origem em outros

departamentos também não são considerados como parte dos custos da qualidade. O departamento de controlo de custos considera só como parte dos custos da qualidade despesas associadas, como é o caso das análises realizadas pelos laboratórios correspondentes às amostras para garantir a qualidade das matérias-primas, das inspeções necessárias, dos custos de falha do produto final que impede que seja enviado para a venda e dos custos das auditorias internas e externas.

Por exemplo, o desperdício não é considerado custos da qualidade. Atualmente, controlam-se para perceber a origem e preveni-los, mas ainda não há um objetivo de redução de desperdícios definido claramente. Além dos custos que foram chamados como visíveis no capítulo 7, a empresa tem custos não visíveis, um dos quais é um ponto fraco a melhorar: as ruturas. Neste aspeto, as ruturas controlam-se e tentam evitar-se porque acabam por ser um problema a nível da planificação da produção e também porque a empresa tem consciência de que são um ponto fraco que pode trazer problemas nas vendas. A realidade é que este tipo de custos é muito difícil de mensurar quando o se pretende é identificar as perdas associados pela não venda.

A empresa McCormick tinha de tentar integrar o seu sistema de contabilidade com a qualidade. Procurar mensurar corretamente os custos associados à qualidade para também poder apresentar um plano da qualidade para a gestão de topo que esteja fundamentado com números e com a possibilidade de aumentar a longo prazo a qualidade, reduzindo os custos. As empresas normalmente demoram ter uma perceção correta dos custos não visíveis, como por exemplo nas ruturas. Neste caso em particular, identificar e mensurar as ruturas seria uma informação importante para a empresa e para os departamentos envolvidos na gestão de inventários como também para os comerciais à hora de estabelecer as relações com os clientes e gerir as expetativas.

17.4 Cultura, comunicação e as pessoas

O capital humano e a cultura da organização influenciam e são influenciados pela gestão. No caso particular da empresa McCormick, explicar-se-á as características que podem ajudar a perceber melhor o ambiente e o relacionamento entre as pessoas.

A cultura

A empresa McCormick quando começou no ano 1958, era uma pequena empresa familiar de capitais portugueses que vendia temperos com o nome de Margão. Muitos dos colaboradores que ainda trabalham na empresa, principalmente na parte da fábrica, começaram há mais de 20 anos a acompanhar a evolução da empresa. O impacto de transferência de uma pequena empresa portuguesa para uma estrutura internacional provocou mudanças, entre elas, no sistema de gestão contabilístico, na estrutura dos postos de trabalho, nas responsabilidades mais definidas, nos novos processos, e até na implementação da norma da qualidade no ano 2008.

A cultura da organização, consequência da mistura de culturas de seus colaboradores, é complexa e arraigada. Com a entrada de novos colaboradores em parte da rotação natural dos postos de trabalho, a cultura tem alterado, mas apesar do componente internacional, é uma empresa basicamente familiar e local.

A comunicação

A comunicação da empresa no dia a dia de trabalho é uma mistura de formal e informal. Os canais informais de comunicação condizem com o facto da estrutura da empresa ser composta por pessoas que trabalham nela há muitos anos.

Formalmente, todos os colaboradores participam na reunião quadrimestral, onde são apresentados os números financeiros e comerciais a nível local e da região. Também os diferentes departamentos partilham novidades e pontos de destaque, pelo que formalmente todos os colaboradores recebem informação sobre a situação da empresa em termos gerais. Via correio electrónico e em diferentes pontos físicos de comunicação da empresa, colocam-se informações que surgem desde o *headquarter* regional no Reino Unido ou desde a casa matriz nos EUA.

A gestão de recursos humanos

Pelo lado da gestão dos empregados, o departamento de recursos humanos conta apenas com uma pessoa. A estrutura da empresa de forma matricial faz com que os colaboradores pertençam a departamentos de recursos humanos que não se encontram localmente em Portugal. A pessoa representante em Portugal acaba por fazer a conexão com as equipas

externas. Por exemplo, a fábrica e o armazém são parte da equipa local de recursos humanos, já a estrutura comercial e financeira dependem de França e do Reino Unido respetivamente.

A formação dos empregados em termos de normas de segurança e da qualidade é basicamente na indução, no início da relação de trabalho. Todos os empregados recebem um folheto com informações sobre a segurança e a qualidade, mas a formação propriamente dita encontra-se orientada às pessoas relacionadas com a equipa de produção. Logo, os empregados que trabalham na fábrica e no armazém têm diferentes formações sobre riscos, segurança alimentar, higiene, alérgenos e outros, em diferentes alturas ao longo do ano.

17.5 O sistema de gestão da qualidade

O sistema de gestão da qualidade da empresa como já foi mencionado é o BRC. A McCormick sempre teve um compromisso para com a qualidade, mas a escolha da certificação foi de início especificamente para cumprir com o requerimento do mercado do Reino Unido, destino principal da produção que exige a certificação para comercializar.

A primeira certificação foi no ano 2008 e durante o período de preparação, que levou um ano e meio de trabalho por parte das equipas, houve a necessidade de se alterar estruturas, equipamentos, e criar procedimentos e metodologias, alterando e até elimina fornecedores. A equipa local contou com o apoio do departamento da qualidade ao nível de EMEA. A norma BRC exige o controlo dos riscos com o plano HACCP. Atualmente, a empresa tem um controlo restrito das situações de riscos e de segurança alimentar e encontra-se numa etapa de melhoria de processos e comunicação.

Alguns dos controlos decorrem: (i) na origem dos produtos do laboratório de França através do controlo dos campos e das matérias-primas; (ii) na chegada de mercadoria antes da receção à empresa, o departamento da qualidade faz o controlo do transporte e avalia as condições físicas, como por exemplo se a embalagem encontra-se rasgada, se ouve algum dano pela chuva ou humidade, a validade dos produtos; (iii) na receção e manteminto, há alguns controlos para garantir que a mercadoria que foi recebida cumpre com as especificações correspondentes. Nesta oportunidade aplicam-se os controlos e

procedimentos da norma como: a não utilização de produtos que possam causar riscos químicos; não se deixar produtos em aberto durante os intervalos de trabalho; e a proteção contínua dos cabelos e roupas. Para isso, estão identificados os pontos críticos de controlo nos processos, como por exemplo, o detetor de metais na entrada da fábrica, a não existência de ferramentas de madeira e de vidros na zona fábrica e no armazém.

Adicionalmente, pelo tipo de produtos utilizados, há controlos específicos para a sua correta manutenção e que têm de ser respeitados para garantir a sua qualidade e integridade. Um componente importante são as condições térmicas, por exemplo, a baunilha e o açafraão precisam de controlo de humidade e de temperatura. Por este motivo, estão guardados em câmara controlada a cerca de 16 graus e a 60% humidade.

O facto da embalagem de baunilha ter passado a ser de uma embalagem normal de plástico para uma embalagem de vidro responde a uma melhoria na qualidade, uma vez que o produto seca mais rápido na embalagem de plástico em detrimento da embalagem de vidro, onde mantêm os seus atributos por mais tempo e com maior qualidade.

O sistema de gestão da qualidade tem *standards* próprios com uma plataforma definida pela empresa com todas as especificações, incorporando as exigências legais e as boas práticas a nível corporativo. O objetivo do sistema de gestão da qualidade, além de manter a certificação, é melhorar as normas internas e conseguir normalizar a estrutura de Portugal de acordo as normas corporativas da empresa aproveitando as boas práticas a nível regional e global.

Departamento da qualidade

O departamento da qualidade em Portugal conta com três colaboradores que dividem as tarefas entre o controlo da qualidade, os processos e a análise de riscos e segurança alimentar. Localmente e na região, têm como missão assegurar que a empresa fornece produtos de qualidade, dentro das exigências legais e sem por em risco a saúde dos consumidores e dos colaboradores da empresa. Para atingir a missão, devem seguir a política e as melhores práticas, garantir qualidade, segurança alimentar e uma correta gestão de riscos e de crises como assim também promover a melhoria contínua dos processos.

O departamento da qualidade também tem dentro de suas funções atender as reclamações da qualidade por parte dos clientes e dos consumidores, e garantir que as embalagens e

etiquetas cumpram com os requerimentos legais de todos os países que são destino da produção local.

Capítulo 18: FERRAMENTAS

A empresa utiliza na sua gestão da qualidade ferramentas que foram explicadas no capítulo oito como as folhas de registo e as cartas de controlo. Também como parte das ferramentas de apoio de gestão, há reuniões interdepartamentais com o objetivo de encontrar soluções para diferentes situações que requeiram a intervenção de mais de um departamento. Assim, procura-se a melhor solução e determinam-se as acções preventivas para que não voltem a acontecer as mesmas situações.

Capítulo 19: RECOMENDAÇÕES FINAIS

A empresa McCormick tem a qualidade como parte da sua estratégia, e isso é um ponto forte. A certificação com a norma BRC e o controlo HACCP tem ajudado a melhorar e a garantir a qualidade dos seus produtos, como também a melhoria dos procedimentos. A empresa já conta com boas práticas da qualidade, mas precisa ainda de maior comunicação por parte da gestão de topo e de partilha a todos os níveis da organização.

Como desafio, as equipas poderiam tentar implementar um plano de qualidade como o que propõe Oakland com os 7 passos para a implementação da qualidade ou implementar o plano desenvolvido por Crosby dos 14 passos para alcançar a melhoria da qualidade. Ambos explicados no capítulo oito. Outro ponto importante e que requer maior trabalho e planificação são os custos da qualidade da empresa. Em reuniões futuras, o departamento financeiro trabalhará com o departamento da qualidade para melhorar a forma como hoje em dia são mensurados os custos associados à qualidade. Para convencer a direção, um bom ponto de partida seria conseguir mensurar corretamente os custos reais da qualidade,

estabelecer os pontos fracos do processo e apresentar um plano à gestão baseado em números e capaz de demonstrar os benefícios de melhorar os processos e de implementar um plano da qualidade total.

Logo da investigação realizada e como resultado da mesma, foram recomendados alguns aspetos que podiam ser melhorados rapidamente, como por exemplo a falta de comunicação sobre a qualidade para todos os colaboradores. Este plano de ação está a decorrer neste momento: o departamento da qualidade apresentará na reunião geral quadrimestral um resumo sobre as funções do departamento da qualidade e sobre as implicações desta no sucesso e no futuro da empresa McCormick.

Capítulo 20: CONCLUSÃO

A globalização provocou uma mudança radical na economia dos países e das empresas, as novas regras de mercado obrigaram as organizações a adaptar-se rapidamente às novas condições para poder subsistir. Um pouco mais recente é a globalização no sector das comunicações com a *Internet* como sistema de suporte, que permite que os consumidores tenham acesso a mais e melhor informação. A revolução da *Internet* também contribui para o facto de as pessoas partilharem as suas opiniões e experiências em tempo real sobre os produtos e marcas de todo o mundo. Estamos perante consumidores mais informados e só dispostos a comprar e a pagar quando o produtos fizerem sentido para eles. Nesta nova realidade, as empresas desenvolvem as suas atividades e não há dúvidas que as organizações devem ter uma estratégia bem definida que possa ser transformada numa vantagem competitiva sustentável e de diferenciação de forma a manter com sucesso a empresa no mercado.

As empresas têm de conseguir posicionar-se no mercado, e a qualidade total como estratégia é uma poderosa arma que pode ajudá-las no desenvolvimento da vantagem competitiva que elas precisam. A realidade das empresas continuará a mudar, e, por isso, estas deverão preparar-se para as constantes adaptações. A qualidade total com a sua filosofia e proposta de melhoria contínua procura constantemente que as organizações e os seus colaboradores sejam desafiados para alcançar a excelência e saibam como adaptar-se às novas exigências com boas práticas de negócio.

É certo que a qualidade total surgiu há pouco tempo, mas já são muitas as empresas que conseguiram reconhecê-la com uma excelente estratégia. A implementação da qualidade total não é uma tarefa fácil e, segundo entendidos na matéria, e uma empresa poderá demorar até 10 anos para que consiga ter a qualidade total como filosofia de gestão e parte da uma vantagem competitiva.

Nos diferentes capítulos da investigação foram desenvolvidos pontos fundamentais para que as organizações possam implementar uma filosofia da qualidade total com êxito. A

tarefa não é fácil e requer muito compromisso, principalmente por parte da direção e por parte de todos os colaboradores, que deverão sentir no seu dia a dia de trabalho que é essa a estratégia que devem abraçar. A implementação correta da qualidade vai depender de muitos fatores, a cultura e o capital humano são fundamentais para garantir o êxito do programa.

Não é um tema novo que as pessoas são um fator-chave para as empresas, a qualidade total fomenta a educação das pessoas, a formação contínua, o trabalho em equipa e o reconhecimento dos colaboradores, como parte de uma equipa e individualmente, com o objetivo de motivar e de criar sentimento de pertença e compromisso deles para com a organização.

Como os custos são tratados na qualidade total acabam por ajudar as empresas a perceber que uma maior qualidade não implica maiores custos e que mensurar os custos corretamente sempre é uma mais valia. São poucas as empresas que tem consciência da totalidade de seus custos, a implementação da qualidade total pode ser um bom ponto de partida para analisar como os custos são tratados na atualidade e que melhorias podem ser consideradas para mensurar corretamente a totalidade dos custos incorridos pela empresa.

A certificação numa norma associada à qualidade, sempre que tenha como objetivo a melhoria da qualidade e dos processos e não responda a uma mera questão de *marketing*, é um bom indício para as empresas que estão a tentar implementar um sistema da qualidade. No entanto, temos visto ao longo dos diferentes capítulos que as organizações devem considerar todos os fatores-chave e adaptar-se à cultura da organização aproveitando ao máximo as características da própria cultura a seu favor.

No desenvolvimento do estudo de caso, podemos observar uma empresa com compromisso para com a qualidade, mas ainda num patamar inferior à qualidade total. A empresa tem começado o caminho da qualidade com a certificação BRC, mas falta ainda a determinação para fazer da qualidade a sua filosofia de gestão. A tarefa que a empresa McCormick Portugal tem pela frente não é simples, muito menos fácil, mas o desenvolvimento da qualidade total pode posicionar a empresa corretamente no mercado, garantindo a liderança que a empresa soube manter ao longo dos anos. A McCormick Portugal é parte de uma estrutura internacional mas pode procurar o seu próprio caminho da qualidade porque, globalmente, a empresa a nível mundial também trabalha para com essa estratégia.

O importante é que as empresas percebam que desde o início, o compromisso é fundamental e que os colaboradores devem ser sempre parte do processo da implementação. A qualidade total pode ser uma nova filosofia que as empresas têm ainda receio de adaptar e não conseguem perceber na sua totalidade, mas para aquelas que estão abertas a abraçar esta nova filosofia, pode ser o início e a continuação de um caminho de sucesso.

LIMITAÇÕES AO ESTUDO DE CASO

É importante esclarecer as limitações do estudo de caso pela falta de tempo para investigar os pontos em questão com maior detalhe e também pela política de confidencialidade por parte da empresa sobretudo no que respeita aos dados financeiros, como os custos. Esta política de confidencialidade não permitiu aprofundar o tema em termos numéricos.

PERSPETIVAS FUTURAS

Na perspetiva futura, a investigação realizada e o estudo de caso podem ser úteis no futuro não só para a McCormick através do aproveitamento da informação revelada, como assim também para outras empresas que queiram perceber sobre a qualidade e como a qualidade é tratada. Quer a investigação teórica quer o desenvolvimento do estudo de caso, ambos podem ser utilizados como modelos por outras empresas que pretendam investigar a qualidade. Este estudo de caso também poderá ser útil na realização de estudos comparativos entre empresas sobre o tema a qualidade.

Referências Bibliográficas

ABBOTT, Lawrence. **Quality and Competition**. New York: Columbia University Press, 1955. ISBN: 978-083-716-883-8.

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. [Em linha].[Consult.13 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.asq.org>.

ANTÓNIO, Nelson; TEIXEIRA, António. **Gestão da qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN: 978-972-618-447-8.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE. [Em linha].[Consult.20 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.apq.pt>.

AUTORIDADE DE SEGURANÇA ALIMENTAR E ECONÓMICA. [Em linha].[Consult.15 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.asae.pt/>.

BANK, John. **Gestão da qualidade total, como se pode introduzir a qualidade total nos negócios**. Portugal: Edições CETOP, 1994. ISBN: 072-641-251-X.

BECKFORD, John L.W. **Quality A critical introduction**. New York: Routledge, 2010. ISBN: 0-203-88571-6.

BRITISH RETAIL CONSORTIUM. **Global Standard for Food and Safety, interpretation guideline**. London: TSO (The Stationery Office), June 2012. ISBN: 978-011-706915-2

BRITISH RETAIL CONSORTIUM.[Em linha].[Consult.10 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.brcglobalstandards.com>.

CAMPANELLA, Jack. **Los Costes de la calidad: Principios, implantación y uso**. Espanha: AENOR N.A., 2000. ISBN 84-8143-189-3.

- CROSBY, Philip B. **Quality is free: The Art of Making Quality Certain.** USA: McGraw-Hill Companies, 1979. ISBN: 0-07-014512-1.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade Falando Sério.** São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1990. ISBN: 0-07-460573-9.
- CROSBY, Philip B. **Quality without tears.** New York: McGraw-Hill, Inc., 1995. ISBN: 0-07-014511-3.
- CROSBY, Philip B. **Quality is still free: making quality certain in uncertain times.** New York: McGraw-Hill, Inc., 1996. ISBN: 0-07-014532-6.
- DALE, Barrie G.; VAN DER WIELE, Ton; VAN IWAARDEN, Jos. **Managing quality.** 5th Edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2007. ISBN: 978-1-4051-4279-3
- DEMING, Edward W. **Out of the crises.** USA: First MIT Press edition, 2000. ISBN: 0-262-54115-7.
- DURET, Daniel; PILLET, Maurice. **Qualidade na Produção. Da ISO 9000 ao Seis Sigma.** Lisboa: Edições LIDEL, 2009. ISBN: 978-972-757-489-6.
- EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY. [Em linha]. [Consult. 11 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.eoq.org>.
- FAZENDA BRANCO, Rui. **O movimento da Qualidade em Portugal.** Porto: Editorial Vida Económica, 2008. ISBN: 978-972-788-261-8.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control.** 3rd Edition revised. EUA: McGraw-Hill, Inc., 1991. ISBN: 0-07-020354-7.
- GARVIN, David A. **Managing Quality.** New York: The Free Press, 1988. ISBN: 0-02-911380-6.
- HOYLE, David. **ISO 9000: Quality System Handbook.** New York: Taylor & Francis Group, 2009. ISBN: 978-1-85617-684-2.

INFOPÉDIA [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2014. [Consult.15 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/qualidade>>.

INSTITUTO PÚBLICO DA QUALIDADE. [Em linha].[Consult.10 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.ipq.pt>

INTERNATIONAL FEATURED STANDARDS. [Em linha].[Consult.12 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.ifs-certification.com/>.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. **Quality Management Principles**. Switzerland: ISO central secretariat, 2012. ISBN: 978-92-67-10573-4.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. [Em linha].[Consult.13 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.iso.org>.

IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven J.; CROSBY, Philip B. **Management Quality and Competitiveness**. 2nd Edition. USA: Irwin / McGraw-Hill, 1997. ISBN: 0-256-18939-0.

JEFFRIES, David R.; EVANS, Bill; REYNOLDS, Peter. **Formar para a Gestão da Qualidade Total - TQM**. Lisboa: Monitor – Projectos e editors, Lda., 1996. ISBN: 972-9413-29-0.

JURAN, Joseph M. **On planning for quality**. USA: The Free Press, 1988. ISBN: 0-02-916681-0.

JURAN, Joseph M.; DE FEO, Joseph A. **Juran's Quality Handbook. The complete guide to performance excellence**. 6th Edition. USA: McGraw-Hill Companies, 2010. ISBN: 978-0-07-162973-7

NELLY, Andy. **Avaliação do desempenho das empresas**. Lisboa: Editorial Caminho, SA., 2002. ISBN: 972-21-1496-4.

NOGUEIRA GANHÃO, Fernando. **A Qualidade Total**. Lisboa: Editorial CEDINTEC, 1991. ISBN: 972-95729-0-9.

- OAKLAND, John. **Gerenciamento de Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994. ISBN 85-213-0797-7.
- PACHECO PALADINI, Edson. **Avaliação estratégica da Qualidade**. São Paulo: Editorial Atlas SA, 2002. ISBN: 85-224-3252-X.
- PIERRE, Jocou; FRÉDÉRIC, Lucas; RAYMOND, Lévy; MORAIS, Manuel. **No coração da mudança: a qualidade total como projecto de gestão**. Portugal: Edições Cetop, 1992. ISBN: 972-641-220-X.
- PORTER, Michel E. **On Competition: Update and Expanded Edition**. EUA: Harvard Business, 2008. ISBN: 978-1-4221-2696-7.
- RAMOS PIRES, António. **Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2000. ISBN: 972-618-219-0.
- SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE. [Em linha].[Consult.15 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www1.ipq.pt/PT/SPQ/Pages/SPQ.aspx>.
- SMITH, David; JACKSON-SMITH, Tracy; POLITOWSKI, Rob. **ISO 22000 Food Safety Guidance and workbook for the manufacturing Industry**. 6th Edition. London: British Standard Institution, 2007. ISBN: 978-0-580-49989-0.
- TEXEIRA QUIRÓS, J.; FIGUEIREDO ALMAÇA, J.; FERNANDES JUSTINO, M.R.. Nonparametric decision tree: The impact of ISO 9000 on certified and non certified companies. **Intangible Capital**. [Em linha]. Vol. 9, número 3 (2013). [Consult. 19 de Março do ano 2014]. Disponível internet: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.303>. ISSN: 559-570.
- TOTAL QUALITY ENGINEERING INC. [Em linha].[Consult.14 Jun. 2014]. Disponível em URL: <http://www.tqe.com>
- YIN, Robert K. **Case study research: desing and methods**. 4th edition. United State of America: SAGE Inc., 2009. ISBN: 978-1-4129-6099.