

HERLEN LAILA CARRIJO CAMPOS



CONTROLANDO A QUALIDADE COM BAIXO CUSTO

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof^o.: Márcio Eckard.

Saori
25712

| | |
|----------------------|------------------|
| Tombo n ^o | 9485 |
| Classif. | A.658.56 |
| Ex. | I. HERLEN CAMPOS |
| | 2004 |
| Origem: | d |
| Data: | 01-03-05 |

RUBIATABA

2004

Adm. em pm
Qualidade Total
Custo

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 28/10/04.



MÁRCIO ECKARD
Orientador



MARCO ANTONIO DE CARVALHO
Professor



ENOC BARROS
Professor

“Para muitos daqueles em que o mundo parece fora de controle, pouca coisa pode ser feita para mudar. Mas, enquanto existir pelo menos um pouco que possa ser feito, precisamos continuar fazendo”.

R. L. Ackoff

Mensagem Inicial

Nada é insignificante em nossa vida.
Cada batida do coração, cada centelha do
pensamento.
Cada ação ou iniciativa, por menores que
sejam, têm consequência eterna.
Jamais podemos compreender o que a outra
espera de nós
e o que esperamos da outra.
Mas ainda é preferível, mesmo errando, a nada
a fazer pelo medo de errar.

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que se fez presente em todos os momentos, por ter dado-me a oportunidade de alcançar mais este degrau.

Aos meus pais, por terem dado-me a vida e ensinado-me a vivê-la com dignidade. Que tanto trabalharam e renunciaram seus próprios sonhos para que os meus fossem realizados. A vocês, toda minha gratidão, pelo amor incondicional e por terem sido os melhores professores que poderia desejar.

Aos meus amigos queridos, por terem acreditado em mim e pelas palavras carinhosas de incentivo.

Enfim, aos mestres, pelo aprendizado, por toda dedicação e paciência.

Agradecimento

A Deus

“Senhor, por todos estes anos que estivestes conosco a cada hora de nossa árdua batalha, para aprender. E assimilar os ensinamentos recebidos em madrugadas que passamos em claro.

Pelas vezes que o desânimo se abateu sobre nós, o agradecimento seria muito pouco. Fostes a luz nos dias escuros mantendo-nos puros nas conclusões de trabalhos e provas.

Querido Deus, agora que deixamos de ser estudantes para sermos profissionais, pedimos orientação para alcançarmos a vitória, coragem para enfrentarmos os obstáculos, sabedoria para criar, e inteligência para planejar e administrar.

Rogamos para que continue em cada um de nós que agora segue o seu caminho, abrindo novos horizontes, dando firmeza e justiça para o pleno exercício da profissão“.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| APRESENTAÇÃO..... | 09 |
| PROBLEMA..... | 10 |
| OBJETIVOS | 10 |
| Geral..... | 10 |
| Específicos..... | 10 |
| JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| INTRODUÇÃO..... | 12 |
| CAPÍTULO I | |
| QUALIDADE E CUSTOS..... | 14 |
| 1.1. Conceito de Qualidade..... | 14 |
| 1.2. Custo..... | 17 |
| 1.3. Custos da Qualidade..... | 18 |
| CAPÍTULO II | |
| IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE PARA O SUCESSO DA EMPRESA. | 20 |
| 2.1. Alguns Benefícios da Qualidade..... | 22 |
| 2.2. Os Pilares da Excelência nos Serviços..... | 23 |
| 2.3. O Imperativo da Qualidade..... | 25 |
| CAPÍTULO III | |
| QUALIDADE E BAIXO CUSTO NA PANIFICADORA TRIGOMASSAS | 28 |
| 3.1. Instrumentos de Coleta e Análise dos Dados..... | 28 |
| 3.2. Caracterização da Empresa Pesquisada..... | 30 |
| 3.3. Os Mecanismos Utilizados pela Empresa para Produzir Qualidade com Baixos Custos..... | 33 |
| METODOLOGIA..... | 36 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 38 |
| RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO FEITO COM OSUBGERENTE..... | 40 |
| RELATÓRIO FINAL..... | 41 |
| MENSAGEM FINAL..... | 43 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 44 |
| ANEXOS..... | 45 |

APRESENTAÇÃO

Este trabalho monográfico é constituído por três capítulos que procuram destacar como é possível produzir qualidade sem ter que aumentar os investimentos da empresa. A pesquisa que ilustra o terceiro capítulo foi feita numa empresa no ramo de panificação situada na cidade de Rubiataba – GO.

O primeiro capítulo traz o conceito de qualidade, com ênfase na importância que este conceito adquire nos dias atuais quando se busca a excelência acima de todas as coisas. Este capítulo também procura fazer uma análise sobre o conceito de custos, caracterizando os principais tipos de custos realizados pelas empresas. Na conclusão deste primeiro capítulo é feita uma abordagem do tema custos da qualidade onde é possível verificar que produzir qualidade é uma iniciativa que depende muito mais da vontade de valorizar o cliente e se manter no mercado, do que investimentos econômicos que prejudicam as finanças da empresa.

No segundo capítulo é feito um aprofundamento da importância da qualidade no sucesso de uma empresa. Aqui são retomados os conceitos de qualidade e os paradigmas que se relacionam e fundamentam a sua aplicação nos dias atuais. As idéias centrais contidas neste capítulo se referem como a qualidade auxilia a empresa a superar a competitividade que se torna cada vez maior nos dias atuais; a importância da participação de cada funcionário na qualidade da empresa. Neste sentido, é importante destacar que a produção da qualidade e serviços pode ser fruto da imposição da administração para os funcionários, pelo contrário, ela deve ser resultante da motivação pessoal de cada um.

O terceiro e último capítulo apresenta os resultados de uma pesquisa feita na TRIGOMASSAS , uma empresa no ramo de panificação que vem produzindo qualidade, mantendo a lealdade do cliente e conquistando a simpatia de cada população em virtude de um trabalho simples que vem realizando, porém, representa uma visão bastante inovadora na medida em que visa a valorização do cliente, a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o respeito dos concorrentes.

PROBLEMA

Diante de vários problemas que as empresas enfrentam, a falta de qualidade dos produtos por estes fabricados, é o ponto central para que não alcancem o sucesso dentro da mesma. Um produto bem processado com qualificação e ainda com baixo custo, é o caminho para que cheguem a satisfação total, fazendo com que assim deixem de produzir produtos defeituosos, que causam vários problemas e perdas dentro de uma organização.

OBJETIVOS

✓ **GERAL**

- ❖ Diagnosticar as causas do aumento de custos e a falta de qualidade na empresa, problemas estes que muitas vezes levam a mesma a fechar as suas portas.

✓ **ESPECÍFICOS**

- ❖ Analisar o processo de produção, se está havendo desperdícios, observando se é necessário mais investimentos;
- ❖ Apontar as áreas de desperdício, verificando as atividades realizadas na panificadora, e eliminar aquelas que não agregam valor à produção;
- ❖ Sugerir programa de controle de qualidade visando baixar os custos, incrementando a capacidade disponível, diminuir o tempo de fabricação evitando desperdícios;
- ❖ Diagnosticar a opinião dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa.

JUSTIFICATIVA

O mundo vem passando por uma enorme transformação, de modo geral, as empresas buscam mais competitividade, com produtos de qualidade e de baixo custo, pois vence esse jogo aquele que tem condições de controlar os desperdícios e os custos da produção sem perder a qualidade.

A proposta deste trabalho é fazer um diagnóstico de como está sendo feito o controle de custo e qualidade numa empresa local, observando se há desperdícios. A produção antecipada, isto é, maior do que o necessário no momento, provém, em geral de problemas e restrições do processo produtivo.

Através deste, procurar soluções que ajudem o empresário a controlar o desperdício, aumentando a produtividade da empresa, proporcionando resultados onde os beneficiados serão o proprietário, com controle adequado dos gastos sem perder a qualidade e o cliente, com maior qualidade nos produtos e com o menor preço.

INTRODUÇÃO

Este trabalho, que ora é apresentado, constitui-se numa abordagem do tema qualidade e baixos custos. Para melhor compreensão do assunto que vamos tratar neste trabalho, devemos levar em consideração que a qualidade é a capacidade de satisfazer às necessidades; tanto na hora da compra, quanto durante a sua utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas e melhor do que nossos concorrentes. Nesta virada de milênio, quando as empresas se tornam altamente complexas e há uma enorme competitividade entre elas, o paradigma da qualidade passa a ser a excelência.

Em termos bastante práticos, pode-se dizer que qualidade é o que faz possível para que o consumidor possa “ter um caso de amor” com o produto ou serviço da empresa.

Atualmente, de acordo com Garrim (apud CARAVANTES, 1998, p. 71), *“estamos no estágio da gestão da qualidade, onde a qualidade foi redefinida pelo ponto de vista do consumidor e onde a satisfação está relacionada com ofertas competitivas e com a vida útil do produto, não apenas na compra”*. A qualidade é resultante de uma composição de atributos que propiciarão a satisfação àqueles a quem o produto serve. A qualidade, em cada caso, será determinada pela capacidade de desempenho do produto ou do serviço que satisfaça o maior número de desejos diferenciados, de acordo com o grau de importância dos mesmos para cada indivíduo.

Como decorrência destas mudanças no campo organizacional, visando a competitividade com qualidade e produtividade, o modelo de “Qualidade Total” tem se destacado. Essa nova abordagem sobre a qualidade é de caráter abrangente e preventivo, um novo modo de vida para quase todos os aspectos de todas as organizações. Além disso, ela está totalmente associada à satisfação dos clientes abrangendo, assim, não somente os produtos, como também os serviços e, especialmente, os processos que geram produtos e serviços.

A qualidade total coloca o interesse dos consumidores em primeiro lugar. A qualidade, neste sentido, não possui significado exceto quando definida pelos desejos e necessidades dos clientes. Num regime de economia livre como o nosso, a qualidade se traduz em vantagem competitiva: maior aceitação dos produtos ou serviços e, conseqüentemente, maior presença no mercado. A qualidade assegura a velocidade e a flexibilidade que os consumidores esperam.

CAPÍTULO I

QUALIDADE E CUSTOS

1.1. Conceito de qualidade

De acordo com Almeida (apud LEME, 1973 pág. 145)

Qualidade é a palavra utilizada na linguagem diária, aparentemente sem problemas quanto à sua real significação. Alta qualidade é compreendida pela maioria, como algo de alto padrão técnico e/ou de valor elevado. Baixa qualidade, pelo contrário, associa-se à idéia de material fraco, sem condições técnicas, e de utilização, como mercadoria de combate, de baixo preço.

Conquanto implicitamente um conceito de qualidade esteja sendo utilizado, é necessária, para um tratamento técnico empresarial desse fator, uma explicação mais clara e objetiva da conceituação envolvida. Por esse esclarecimento, perceber-se-á a existência nítida de duas idéias de qualidade: qualidade de projeto e qualidade de conformação, das quais a segunda liga-se muito mais aos problemas de controle de qualidade nas indústrias.

É importante destacar também que a qualidade depende de fatores caracterizadores que podem ser: dimensões, propriedades químicas ou físicas, aparência ou qualquer outro requisito necessário para definir a natureza de um produto ou serviço. Pode-se observar que esses três caracterizadores encontram-se em uma destas três classes:

- Características intrínsecas da matéria-prima;
- Características dependentes do processo produtivo;
- Características de performance do produto acabado;

A qualidade absoluta é essencial no sistema JIT (Just – in – Time), onde não são previstas folgas para trabalho em estoques para cobrir problemas de produção. Essa exigência acaba funcionando como um estímulo para a própria qualidade absoluta.

Segundo Russomano (2000, p. 71), no JIT a abordagem da qualidade apresenta as seguintes características:

- a) A responsabilidade pela qualidade é de quem faz a peça – o operário ou fornecedor;
- b) Essa responsabilidade é uma função contínua e começa no projeto e vai fluindo de cima para baixo;
- c) Os erros se insistirem, são descobertos e corrigidos na fonte;
- d) O retrabalho, se necessário, é feito pelo próprio operário em horas ociosas;
- e) Qualquer operário pode paralisar a produção para garantir a qualidade;
- f) Cada operário deve exigir que o material e ferramentas recebidas não apresentem defeitos;
- g) Os padrões mensuráveis de qualidade ficam expostos nas várias seções de produção para conhecimento de todos;

É fundamental destacar que os conceitos da qualidade podem ser separados em fases. Essas fases nortearam os esforços de manutenção da Qualidade ao longo do tempo: a preocupação com a qualidade não é recente, pelo contrário, as empresas têm se preocupado com a qualidade do produto desde os primórdios da era industrial. O que se pode considerar mais ou menos recente é a preocupação com o processo. Não só o processo fabril, mas também com todos os processos de que a empresa lança mão para atender e satisfazer os consumidores. Essa preocupação com todos os processos industriais e administrativos é conhecida como Total Quality Central – TQC.

Todavia, até chegar aos conceitos de TQC o caminho percorrido foi longo, sendo necessária à contribuição de muitos estudiosos e profissionais do assunto. As definições da Qualidade foram evoluindo e aperfeiçoando-se no transcorrer do tempo. Através dos conceitos inseridos nas definições percebe-se como seus autores encaram a qualidade; nos dias atuais, é bastante aceita as definições de Philip B. Crosby, dada sua atualidade e abrangência.

Crosby (1996, p. 78) definiu a qualidade em termos concisos. Para ele, “Qualidade é conformidade com os requisitos”. Ele também fixou vários pontos a serem observadas pelas empresas que adotaram sua linha de pensamentos como orientação nos programas de Qualidade; ele enfatizou a necessidade da apuração dos custos da Qualidade. Chegou a afirmar que os custos da Qualidade são as únicas maneiras válidas da empresa medir os sucessos de um programa da Qualidade. Os pontos preconizados por Crosby (1996, p. 85) são em número de catorze, desses pontos, que ele denominou de etapas, observa-se que há quatro

com conteúdo financeiro, cuja atribuição é típica de uma área de controladoria, como se pode ver a seguir:

1. Comprometimento da gerência;
2. A equipe de melhoria da Qualidade;
3. Cálculo da Qualidade*;
4. Avaliação do custo da Qualidade*;
5. Conscientização;
6. Ação Corretiva;
7. Estabelecimento de um comitê especial para o Programa Zero Defeito;
8. Treinamento de supervisores;
9. Dia Zero Defeito;
10. Estabelecimento de Meta*;
11. Remoção de causa de erros;
12. Reconhecimento*;
13. Conselho de Qualidade;
14. Fazer tudo de novo.

As etapas assinaladas têm conteúdo financeiro. Crosby reconheceu o papel catalisador da controladoria, ao afirmar: *“Todos os cálculos devem ser feitos pelo Departamento de Contabilidade, o que garante a integridade do proprietário”*. (ROBLES JR. 1994, p.25)

Crosby também fixou alguns mandamentos para as empresas que querem adaptar um Programa de Qualidade Total; nestes mandamentos voltou a enfatizar a importância dos custos da Qualidade. Eis os mandamentos de Crosby (1996, p. 103);

- Qualidade significa concordância, não elegância;
- Problema de qualidade é coisa que não existe;
- Economia da qualidade é coisa que não existe; é sempre mais barato realizar corretamente a tarefa logo na primeira vez;
- A única medida de desempenho é o custo da qualidade;
- O único padrão de desempenho é o zero defeito;

Com relação ao levantamento de dados que darão suporte à apuração dos custos da qualidade; Crosby (1996) separou essa tarefa em dois momentos distintos, ou seja, o momento da ação e o da realização.

✓ *Ação:*

- Cálculos iniciais são imprecisos;
- Quem deve fornece-los é o controlador;
- Custo da qualidade não é um cálculo absoluto de desempenho;
- Trata-se de uma indicação do ponto onde a ação corretiva será proveitosa para a companhia;
- Quanto mais elevado o custo, mais ação corretiva se faz necessária;

✓ *Realização:*

- Fazer com que o controle estabeleça o custo de qualidade afasta qualquer suspensão do cálculo. E o que é mais importante, um cálculo de desempenho da gerência de qualidade foi estabelecido o sistema da companhia.
- A ênfase que Crosby dá ao custo da qualidade, provavelmente é resultado de sua experiência na implantação de sistemas da qualidade em inúmeras companhias. Essa expressão fica evidente, através de sua afirmação:

O custo da Qualidade é o catalisador que leva a equipe de melhoria da qualidade e o restante da gerência. À plena percepção do que está acontecendo. Antes se limitavam muitas vezes a simular que seguiram o programa, só para causarem boa impressão. (CROSBY, 1971 apud ROBLES JR., 1994, p. 26)

O controle de Qualidade atua, portanto, sobremaneira no setor de Qualidade de conformação, participando na escolha do método de fabricação e no tipo e quantidade de controle necessárias. Participam também, em menor proporção, na determinação das tolerâncias, especificadas em torno dos valores médios. É necessário, então, que o controle de Qualidade se faça presente no sentido de manter, para um certo método de produção e para as tolerâncias do projeto, o tipo e a quantidade de controles necessários.

1.2. Custo

O custo de produção pode ser analisado a partir de diferentes vertentes: custo histórico, custo padrão, controle de custo, etc. O custo histórico é, por sua natureza e por definição, a antítese do princípio básico da tecnologia administrativa moderna, segundo o qual, administrar é prever. Sendo o custo o fator negativo do

redito operacional será universal e integralmente eficiente se lhe faltar o condicionalmente prévio dos custos, cujas implicações se de um todo, afetam diretamente a lucratividade, de outra parte, tocam também, ainda que indiretamente, todos os demais objetivos da empresa, inclusive àqueles de feição tecnológicas.

O método dos custos padrões supre aquelas deficiências da medida histórica através do dimensionamento prévio dos consumos avaliados em quantidade e valor. A função para métrica destes custos, que devem traduzir à performance normal ou ótima dos consumos necessários à obtenção do produto e à sua venda, não se enfraquece nem mesmo em face do caráter estimativo ou projetando das grandezas envolvidas; muito pelo contrário, é esse por certo o traço mais significativo do método, uma vez que as dimensões propostas não constituem fatalidades consumadas e sim, verdadeiras metas de eficiência técnica, as quais, se atingidas em grau satisfatório, poderão representar a otimização do resultado econômico que se espera do esforço total da empresa.

1.3. Custos da Qualidade

Bergano Filho (1991, p. 2) traz a seguinte definição para a expressão: "*Custos da Qualidade representam a quantia de dinheiro gasta na companhia pela função de qualidade*". É importante destacar que o objetivo do sistema de custos da qualidade é fornecer informações a respeito dos custos da qualidade, o sistema estabelece procedimentos para a determinação dos CDQ (Custos da Qualidade) e a administração age identificando áreas de oportunidade para a diminuição dos custos e melhoria da qualidade. Essa atuação da administração da qualidade faz desde o nascimento do produto até a sua entrega ao cliente, envolvendo dependendo do caso, a assistência técnica.

O sistema de custos da qualidade identifica os custos, não o controle da qualidade, isto é, aquelas despesas incorridas em departamentos outros que não o de controle da qualidade e que contribuem para a qualidade, conforme a definição da função qualidade.

Desta forma, é possível chegar à seguinte conceituação para a expressão custos de qualidade: é um sistema de controle de custos separados, orientados para o produto, que cruza as linhas de organização departamentais,

resumindo, em um único relatório, informações não disponíveis ou que podem estar dispersas em outros documentos e sob unidades diferentes.

Bergano Filho, aponta quatro categorias de custos da Qualidade:

- a) *Prevenção* – são os custos de todas as atividades exercidas com a finalidade de prevenir defeitos no projeto, desenvolvimento, mão-de-obra e outros aspectos do começo e criação de um produto. Também estão incluídos os custos das ações preventivas efetuadas durante o processo produtivo;
- b) *Custos de avaliação* – são os custos associados com a medida ou avaliação dos produtos, componentes internos e materiais adquiridos externamente, a fim determinar se eles estão em conformidade com as especificações ou são adequados ao uso;
- c) *Custos de falhas internas* – são os custos associados aos itens que não estão em conformidade com as especificações, ou não são adequados ao uso, assim como os custos de análise das falhas. São os custos que desapareceriam se não existissem defeitos nos produtos, antes de serem embarcados;
- d) *Custos de falhas externas* – são os custos que desapareceriam se não houvesse defeitos nos produtos, após serem embarcados;

De acordo com Miranda, 1994, p. 10):

Todos estes custos apontados por Bergano Filho, mantêm íntima relação entre si. Controlar uma despesa voluntária na área de prevenção, por exemplo, pode fazer surgir, imediatamente uma despesa involuntária muito maior nos setores de falhas internas ou externas.

A administração dos custos da qualidade exige o desenvolvimento de uma visão geral das inter-relações para a promoção, a partir da cúpula empresarial, de um programa de contenção capaz de atacar, com maior propriedade, os reais desperdícios, evitando a simples transferência desses prejuízos de um para outro ponto da cadeia de processos. Fica fácil perceber que, quanto mais cedo se identificar um problema que gerará defeitos e custos mais econômico será a sua correção.

CAPÍTULO II

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE PARA O SUCESSO DA EMPRESA

Fala-se muito em qualidade: viver com qualidade de vida, serviço de qualidade, produto de qualidade entre outros, etc. a qualidade pode ser definida como a capacidade de quem produz ou presta algum serviço de satisfazer as necessidades, os interesses e os desejos do cliente, ela está relacionada a satisfação do cliente.

Segundo Leme (1973), "A qualidade depende de fatores que podem ser dimensões, propriedades físicas ou químicas, aparência ou qualquer outro requisito necessário para definir a natureza de um produto ou serviço."

A qualidade é uma das certezas do aumento no volume das vendas para os clientes, é a preocupação em manter seus produtos sempre padronizados em qualidade. O controle de qualidade numa empresa deve acontecer desde a aquisição da matéria-prima, onde os mesmos são dosados adequadamente, e além de adquiridos com antecedência são armazenados em locais apropriados.

A administração total da qualidade é um espaço comparativo de médio e longo prazo que visa ordenar estruturar os processos de modo a garantir os resultados previstos de acordo com a missão da organização. A administração total da qualidade supõe, por si mesmo, que se dê total atenção à dimensão humana da organização e ao fator, pois a qualidade é produzida pelas pessoas que, para tanto devem ser educadas na nova filosofia, o que exige tempo. Desejar qualidade imediata e sem um trabalho sério de educação é coordenar o esforço ao fracasso imediato.

A qualidade tem sido muitas vezes situada, equivocadamente, no controle estatístico do processo, no controle da qualidade, ou nos grupos e solução dos problemas, que enfatizam mais a coleta de dados e sua análise. Ensinar as pessoas a usarem essas ferramentas embora importantes, é fácil, mas não é tudo. O fundamental é que as pessoas tenham e adotem a filosofia da qualidade. Sem ela, as ferramentas se tornam inúteis. A administração total da qualidade supõe que todos as pessoas caminhem na mesma direção e atinjam elevada performance.

A administração total da qualidade exige que a organização identifique e sempre todas as barreiras que amordaçam o processo, como estas:

- Políticas centradas na organização;
- Conflitos pessoais;
- Atitudes contraproduativas;
- Visão de curto prazo;
- Primazia da estrutura e dos processos sobre os resultados;
- Ausência de missão e de visão do futuro;
- Centralização da administração;
- Ausência de uma política de uma educação continuada;
- Supervalorização da quantidade sem suficiente enfoque na qualidade;
- Ausência de criatividade e inovação.

Numa palavra, a administração total da qualidade supõe total mudança na cultura organizacional da empresa, o que é sem dúvida, tarefa árdua, difícil e demorada.

De acordo com Merron (1994, p.99), "*A melhoria da qualidade de uma organização não acontece pela simples criação de equipes que têm este objetivo.*" As equipes são instrumentos válidos e importantes, mas sua eficácia pode ser comprometida por uma série de fatores ou condições. Merron ainda destaca que a Administração da Qualidade Total é um esforço de desenvolvimento organizacional que exige duas mudanças fundamentais:

- A cultura da organização, via educação, que inclui a maneira de recrutar, treinar e gerenciar seus funcionários, a maneira de selecionar e de se relacionar com seus fornecedores e, muito a maneira de interagir com seus clientes.
- O aumento da efetividade da organização, via educação de longo prazo, que inclui a aprendizagem de novos métodos de planejamento, de solução de problemas, de construção do consenso, de comunicação e de uso das equipes de melhoria do processo.

Um grande entrave para a melhoria de qualidade está na dificuldade dos administradores localizarem as áreas que necessitam de melhorar, porque não existe um mecanismo simples e sistemático para auxiliá-los. É mais fácil identificar encontrar as ações que têm um efeito passivo e de longo prazo no cumprimento da missão da organização. É por isso que muitos administradores dão preferência à ações de resultados de curto prazo, aquelas que têm efeito imediato no ganho,

deixando para um segundo plano as que realmente são importantes porque melhoram a qualidade dos produtos e serviços.

É fácil, mas é ilusório, reduzir os custos sem garantir a qualidade. Eles voltarão a crescer. O que importa é melhorar a qualidade, porque ela provocará a redução permanente dos custos, até pela simples eliminação dos custos da não qualidade que são extremamente elevado. (MERRON, 1994, p. 102)

O que Merron procura destacar é que comete uma atitude equivocada quem acredita que a melhor opção para atrair os clientes é reduzir os preços; enquanto que o ideal é procurar produzir qualidade porque a maioria das pessoas não se preocupam em ter que pagar um pouco mais, se está adquirindo um produto de qualidade. Mas, será melhor ainda, se a empresa for capaz de produzir qualidade com baixos serviços.

2.1. Alguns Benefícios da Qualidade

Quando bem utilizados e liderados, as equipes de melhoria da qualidade podem trazer vários benefícios, tais como estes descritos por Deming (1992).

- É um expediente rápido e econômico para obter a melhoria dos processos;
- Os rápidos resultados obtidos mostram aos diretores o progresso feito e convencem as pessoas de que a administração está seriamente preocupada com a melhoria total de qualidades;
- Os administradores responsáveis pelas equipes terão a oportunidade de aprender muitos aspectos da administração total da qualidade, como a filosofia da melhoria continuada e a liderança por consenso, e adquirir habilidade para formar equipes, para agir como facilitadores, para fazer fluxogramas, etc.;
- O trabalho em equipe cria um quadro de facilitadores cujas habilidades serão de grande valia para a continuidade das atividades da administração da qualidade total.

As equipes de melhoria da qualidade podem ser um bom começo para a implantação do processo da administração total da qualidade, eles são importantes para obter rápidas melhorias e para motivar e envolver os funcionários, mostrando-lhes que o processo é sério e bom.

2.2. Os Pilares da Excelência nos Serviços

Já não dá para imaginar ou decretar preços sem levar em conta o mercado ou a demanda. As organizações de serviços estão, portanto, exigindo novo estilo de gestão. A gestão pela melhoria da qualidade, com enfoque no atendimento dos clientes, no conhecimento da concorrência e na redução dos custos.

É por isso também que já não basta melhorar os serviços tornando-os adequados aos padrões que não são os dos clientes, os quais o serviço deve, necessariamente, se adequar.

A organização que não ouve o cliente, que não conhece o que ele entende por valor e que não se situa num nincho de mercado específico e competitivo tem poucas chances de sobreviver. A qualidade nos serviços, por isso tudo, só pode ser construída com base sólidas, caso contrário, não resistirá aos níveis da história.

Leebov (apud PALADINI, 1990, p. 163), cita os pilares da excelência nos serviços:

1. Filosofia e compromisso da administração;
2. Responsabilidade;
3. Input e avaliação;
4. Solução de problemas e administração de conflitos;
5. Comunicação com base;
6. Treinamento e desenvolvimento das pessoas;
7. Envolvimento das pessoas;
8. Recompensa e reconhecimento;
9. Funcionários como cliente;
10. Lembretes, slogans e reforço.

Esses pilares de ação são dez forças poderosas que, dirigidas para a mesma direção, determinam o nível de sucesso da organização e a excelência duradoura de seus serviços.

Um outro especialista em administração propõe catorze princípios para a gestão da qualidade em serviços; trata-se de Deming (1990), que em muitos pontos contradiz Leebov, eis os princípios de Deming:

1. Criar circunstâncias de propósito para a melhoria do produto ou serviço;

2. Adotar a filosofia da qualidade;
3. Cessar a dependência da inspeção para obter qualidade;
4. Acabar com a prática de decidir só em base do preço. Em vez disso, minimizar o custo total trabalhando com um só fornecedor;
5. Melhorar constantemente e para sempre todo processo de planejamento, produção e serviço.
6. Instituir o treinamento em serviço;
7. Adotar e instituir a liderança;
8. Fugir do medo;
9. Derrubar as barreiras entre as áreas;
10. Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho;
11. Eliminar as cotas numéricas para os trabalhadores e os objetivos numéricos para a administração ;
12. Remover as barreiras que tiram das pessoas o orgulho pelo trabalho e eliminar o sistema de mérito anual;
13. Instituir um rigoroso programa de educação e de auto-melhoria de cada um;
14. Pôr todo mundo para trabalhar, a fim de realizar a transformação.

Como se verifica, há alguns pontos de divergências entre os dois autores principalmente no que se refere à adoção ou não dos slogans. Porém, no geral os dois concordam que a empresa que quer manter os seus clientes, deve buscar imprimir qualidade aquilo que faz, melhor será se produzir qualidade com baixo custos. Quanto às divergências na adoção dos slogans, o primeiro autor acredita que os símbolos contagiam as pessoas e que podem auxiliar na representação de uma marca e contribuir para que a mesma seja facilmente identificada pelos consumidores. Já Deming (1990), acredita que as empresas devem apostar sempre na inovação, deixando de lado os velhos cifrões que representam uma posição arcaica e tradicionalista.

Mas no qual, é possível perceber uma concordância nas opiniões de Leebov e Deming, porque ambos destacam a necessidade de que as organizações, muito mais do que produzir qualidade, deve vivenciá-lo, no seu dia-a-dia, procurando ser inovadora, criativa fugindo do medo e assumindo, sempre, novas responsabilidades diante do mercado.

2.3. O Imperativo da Qualidade

Para muitas empresas, abraçar a proposta de gestão da Qualidade parece, simplesmente uma boa idéia. Elas percebem que, ao melhorar o seu desempenho em todas as frentes e reduzir seus custos, poderão liderar o mercado em que atuam e garantir lucratividade crescente.

Outros não chegam a tomar consciência do valor de ingressar espontaneamente no processo, mas sentem a necessidade de fazer alguma coisa, porque suas vendas estão caindo e seus lucros estão diminuindo ou já desapareceram. Elas nos abraçarão, necessariamente, a gestão da qualidade. Preferirão cortar custos, suprimir investimentos, reduzir seus quadros e arrocear salários. Experimentarão alívios a curto prazo em suas dores, mas não ficarão curadas. Podem mudar de rumo terapêutico ou deficiências até morrer.

É neste sentido que Paladini (1990, p. 99), *"destaca a importância da efetiva participação dos recursos humanos da empresa no esforço pela qualidade."* Na verdade Paladini, destaca que, sem esta participação não se obtém qualidade e, no máximo, podem conseguir ações fiscalizadoras isoladas de escasso resultado prático. Assim, destaca Paladini (1990), produzir qualidade exige engajamento da mão-de-obra. Este engajamento requer, essencialmente, motivação e competência. Estes aspectos, aliás, têm sido apontados como os mais relevantes para a obtenção de níveis efetivos de produtividade nas empresas e neles são concentrados todo o empenho e esforço da administração, em todos os níveis.

A motivação leva a adesão do homem a uma causa, a competência dá-lhe condução de contribuir efetivamente, para que os objetivos a que ela se propõe sejam atingidos. Por isso, são aspectos de um mesmo conjunto. Na concepção de Miranda (1994, p.7), os motivos para abraçar a gestão da qualidade podem ser enunciados de várias formas:

- Satisfazer os clientes: garantir a repetição e a expansão dos negócios;
- Antecipar-se à concorrência: garantir a sua permanência em um mercado cada vez mais competitivo;
- Reduzir desperdícios e custos para poder manter preços competitivos;
- Aumentar a produtividade: garantir maiores margens de lucros.

Porém, na prática, quando se trata de motivação pessoal, o que se verifica é que muitas vezes pensa-se que basta exigir do operário o que se quer, não é preciso motivá-lo. Mas, a realidade do cotidiano de uma fábrica mostra que este é um equívoco grave. Uma vez aderindo por exigência, o operário pode apoiar e até emprestar alguma participação; mas, ela será limitada, sobretudo no tempo e na energia dispensada, ambas restritas ao mínimo necessário para cumprir uma obrigação. Não raro este mínimo não é suficiente. Além disso, ele tentará mostrar que o que se quer fazer está errado, assim, fará tudo para que o objetivo pretendido não seja alcançado, podendo até sabotar as atividades previstas. Enfim, a exigência torna-o “membro a força” do programa, a motivação convence-o e engaja-se nele. Assim, no primeiro caso tem-se um sabotador em potencial, no segundo, um aliado com o qual pode-se contar.

Para encerrar esse capítulo é importante destacar por que a qualidade é importante. Neste sentido, é fundamental dizer que a importância da qualidade é decorrente de sua profunda ligação com o objetivo básico de qualquer empresa.

Analisado em seu contexto mais amplo, o objetivo de qualquer empresa é sobreviver. A única forma que a empresa dispõe, para tanto, é vender seus produtos, ou seja, mantendo sua faixa de atração no mercado. E, como qualquer ser vivo, a empresa ambiciona crescer, desenvolver-se, o que só pode ser possível se ampliar suas vendas, ou seja, conquistando novos mercados. Dessa forma, para sobreviver, a empresa precisa considerar o cliente como meta prioritária, já que de sua manifestação vai depender a manutenção dos produtos no mercado.

Muito se tem discutido acerca deste ponto e já parece ser ponto pacífico que, muito mais importante do que preço, prazos, cortesia no atendimento, o que realmente deseja o cliente é qualidade, única forma de se oferecer satisfação a quem compra o produto.

Costuma-se dizer que, em muitos casos, o barato sai caro, o que mostra preocupação do consumidor com a qualidade do produto que, se não for encontrado em produtos baratos, acaba por torná-lo caro graças aos custos de reposição ou reparo. De outra parte, há de se observar que a qualidade dos serviços na fábrica reduz custo, às vezes, tem altos, com refugo, retrabalho, reprogramação,..., além da própria nacionalização do trabalho. Dessa forma, a qualidade traz benefício que garantem a fixação, para o produto, de preços acessíveis. De fato como destaca Paladini (1990, p. 30):

- Se o produto for bom, o mercado ficará garantido e a empresa, consolidada;
- Com a empresa sólida, os empregos estarão garantidos e a mão-de-obra receberá reflexos positivos que, por si mesmos, serão fonte permanente de motivação;
- Convenientemente motivada, a mão-de-obra tende a produzir produtos ainda melhores, o que permitirá a manutenção do mercado atual e sua ampliação, de onde decorrerá uma empresa mais forte.

Assim, é preciso mostrar aos operários que o próprio emprego depende da qualidade. Porque os prejuízos decorrentes da má qualidade são maiores do que àqueles apenas observáveis. Não só os danos financeiros imediatos, são também as conseqüências do mercado consumidor, cansados ao nome da empresa. Esses prejuízos são refletidos na venda dos produtos. Logo, reduzidas as vendas, com a produção daí surge o desemprego.

Mas, também é preciso mostrar aos operários que são os seus esforços que produzem o fluxo contrário, que é o que se quer e o que se espera. A qualidade é fruto do esforço de todos. Cada participação, por mais simples que seja, é relevante e precisa ser efetivado com o desempenho e dedicação.

CAPÍTULO III

QUALIDADE E BAIXO CUSTO NA PANIFICADORA TRIGOMASSAS

Com o intuito de comprovar a importância da qualidade para o sucesso de uma empresa e para a aceitação dos seus produtos, foi realizada uma pesquisa na *Panificadora Trigomassas*, onde propusemos analisar como a administração pode produzir e gerenciar a qualidade dos seus produtos e serviços. A intenção desta pesquisa, é verificar na prática, como funciona o conceito de qualidade analisando até que ponto este fator em relevância para o consumidor que constitui-se na razão de ser da organização.

De acordo com Kerling, 1980 apud Caravantes, 1997, p. 33, "*Toda pesquisa tem início com algum tipo de problema que provoca uma situação de equilíbrio.*" No caso desta pesquisa, o problema consiste em identificar como é possível uma empresa produzir com qualidade e com baixos custos; trata-se da divulgação dos dados de uma pesquisa realizada na *Panificadora Trigomassas*, cidade de Rubiataba – GO.

3.1. Instrumentos de Coleta e Análise dos Dados

Os estudos preliminares, apresentados nos dois capítulos, foram realizados através de uma pesquisa bibliográfica feita em obras de importantes autores e especialistas em administração que demonstram conhecimentos sobre Qualidade, Controle de Produção, baixos custos e outros termos importantes relacionados ao dia-a-dia de uma empresa destinada à produção de vendas.

A abordagem bibliográfica de um tema consiste na exploração deste tema através de pesquisas em livros, artigos e revistas que falam sobre o mesmo, confrontando idéias de diversos autores que se posicionam concordando ou discordando uns dos outros. (CHIAVENATO, 1996, p. 312)

Assim, foram realizadas várias pesquisas bibliográficas com o intuito de se fazer uma fundamentação teórica do tema, através da análise de conceitos e definições que poderão ser úteis para o entendimento dos dados apresentados e comentados neste capítulo.

Para complementar a etapa anterior, foi realizada num segundo momento, uma pesquisa exploratória na Panificadora Trigomassas, onde foram entrevistados desde os proprietários até os balconistas que deram informações a respeito da produção, dos investimentos e do atendimento de qualidade ao cliente. Porém, não basta um atendimento de qualidade, é necessário oferecer produtos de boa qualidade e baixos custos, pois assim os seus lucros serão maiores. A pesquisa entre os funcionários da Trigomassas foi realizada através da aplicação de um questionário semi-estruturado com respostas abertas.

Os dados obtidos e as informações coletadas serão aqui analisados do ponto de vista qualitativo tendo como embasamento os estudos bibliográficos já estudados anteriormente.

De acordo com Bogdan (1986 apud BERGANO, 1974) e Biklen (1970 apud PALMER, 1974, p. 78)

As pesquisas qualitativas se caracterizam pela importância que dá ao relacionamento minucioso dos dados pela busca de investigar a complexidade dos fenômenos e seus contextos, privilegiados essencialmente a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos investigados e pelo recolhimento dos dados em contato aprofundado com os sujeitos investigados e seus contextos.

A abordagem qualitativa é muito profícua para as coisas em que envolve o público de uma empresa de qualquer natureza, pois permite uma compreensão mais pormenorizada do fenômeno analisado. Esta abordagem é que serve de parâmetro para o presente estudo.

Mas, como se trata de um trabalho científico, é fundamental destacar que a construção do conhecimento científico, como ensina Fourez (1995 apud CARAVANTES, 1997), "*É um esforço permanente relacionado a um projeto humano.*" A partir disso, pode-se compreender que o conhecimento científico não está relacionado a ele mesmo, ou seja, não vale por si mesmo. O conhecimento que um pesquisador produz guarda íntima relação com o mundo social de que participa e com o tipo de contribuição que pretende dar, portanto, não é deslocado da realidade e nem apartado da pessoa que o produz.

De modo contrário à premissa positivista, o conhecimento científico não é neutro, possui sempre uma dimensão ética e política relacionada ao contexto social, como também não é seccionado dos valores, concepções e interesses dos

pesquisados. A produção do conhecimento passa, desta forma, pela história cultural e psicológica do pesquisador (FOUREZ, 1995 apud CARAVANTES, 1997), o que torna insustentável o postulado de que o sujeito que conhece espelha no conhecimento que produz a realidade objetiva. Importa deixar claro que a realidade é histórica e socialmente construída, não existe em si mesma e insere-se uma determinada cultura que a torna inteligível. Assim, não é que se deva abrir mão da objetividade no processo de pesquisa e sim compreendê-la sob um outro enfoque.

Os observadores em carne e osso não estão jamais 'sos', mas sempre pré habitados por toda uma cultura e por uma língua. E quando se trata de uma observação científica, é a coletividade científica que 'habita' os processos de observação. Distinguindo as noções de sujeito empírico, sujeito transcendental e sujeito científico, chegamos a conclusão de que a objetividade, nem em um real em si, mas na instituição social do mundo. (FOUREZ, 1995 apud CARAVANTES, 1997, p. 59)

Isto posto, é importante para justificar a metodologia que aqui é utilizada na construção deste trabalho. Para compreender o porquê da opção pela pesquisa qualitativa, é fundamental considerar que o desenvolvimento da ciência moderna em seus quatro séculos de existência trouxe uma concepção de conhecimento que apenas reconhecia como legítimo aquele construído segundo às ciências naturais. O último século, contudo, permitiu que outras perspectivas surgissem e também buscassem reconhecimento. Assim, enquanto a abordagem tradicional da ciência estava ligada ao quantitativismo, a rigidez científica e a operacionalização das variáveis, via desenvolvendo uma abordagem da ciência que procura compreender em profundidade o objeto da investigação.

Para além da superficialidade dos dados numéricos, importava a compreensão das singularidades, as relações e os contextos estudados. Emergem aí as pesquisas qualitativas (HAGUETE, 2000 apud MIRANDA, 1994).

3.2. Caracterização da Empresa Pesquisada

A empresa TRIGOMASSAS, trabalha no setor de panificação e está atuando no mercado há 18 anos. A empresa foi construída pela família, com capital próprio e, em prédio próprio construído para este fim, aproveitando a oportunidade de negócios no ramo de panificação e confeitaria, na época, pela pouca concorrência que existia na região neste setor.

A empresa apresenta credibilidade pelo trabalho na cidade, mas, acima de tudo por oferecer bons produtos e serviços de qualidade aos clientes, o seu objetivo comercial é o comércio varejista e o foco é o de ganhar em competitividade, e para isso conta com 8 (oito) colaboradores contratados, e 3 (três) membros da família. A empresa cumpre seus deveres e obrigações com todas os órgãos competentes, onde diariamente busca sua credibilidade e confiança. A empresa foi registrada no ano de 1985, através do sistema de cotas de responsabilidade Ltda, passando a ser representada juridicamente, por uma de suas sócias a gerente Mônica dos Santos.

A missão da empresa é contribuir com o abastecimento de produtos alimentícios com qualidade e preços justos com produtos voltados para a melhoria de vida da população. Desta forma, coloca como principais objetivos a serem alcançados: conquistar o mercado com sua linha de produtos diferenciados e diversificados pela qualidade oferecida; verificar dentro de parâmetros simples as perspectivas da empresa a curto, médio e longo prazo e analisar os aspectos mais relevantes da manutenção da fatia do mercado que lhe cabe.

Analisando o perfil da empresa, constata-se que ela se enquadra dentro dos princípios e dos imperativos da qualidade apresentados no capítulo anterior uma vez que uma de suas características principais é a política da organização, no entanto, a empresa não está isolada das relações sociais. Preocupa-se com a formação de um indivíduo, na sua qualidade de pessoa humana mais crítico e consciente para fazer a história de seu tempo e com possibilidade de construir.

Tem uma variedade de características mesmo atuando apenas na cidade de Rubiataba, existe diversificação em relação aos clientes, todos com características próprias. Acredita-se que hoje o público dá credibilidade à empresa, pois a mesma representa uma pequena parcela para a sociedade, mesmo assim, preocupada também com a qualidade de vida da população, faz sua contribuição para entidades como SAMMAR, Abrigo e doações avulsas.

Preocupada com a segurança profissional de seus funcionários, a empresa mantém todo o seu quadro de pessoal com carteira assinada, ajudando na economia do município pagando impostos, gerando trabalho direto e indireto, beneficia a comunidade oferecendo produtos e serviços à população.

Para dar mais provas da veracidade de afirmações que apontam o quanto a empresa está preocupada com a qualidade em todos os seus aspectos. É

importante, mencionar também que ela tem um diferencial, praticando reciclagem. O acúmulo do lixo é uma preocupação pelo volume e pelos danos que pode causar à saúde das pessoas.

Hoje a empresa recolhe plásticos, latas e vidros. Os plásticos são trocados por embalagens na fábrica de mangueira, as latas são vendidas e o valor é dividido entre os funcionários, que algumas vezes guardam o dinheiro para fazer a confraternização entre eles.

A empresa já dispõe de um espaço reservado para este fim, onde os colaboradores têm total consciência da existência dessas virtudes diárias que contribuem com uma pequena parcela, mas que significa muito para os mesmos e para a empresa.

Ao longo da sua existência, vem tentando se desfazer de operações ineficientes ou desfocados de seu interesse principal, vem promovendo reestruturação com o objetivo de profissionalizar-se, pois existe uma clientela definida, a empresa reconhece suas responsabilidades retribuíveis com a comunidade, seu prestígio se consolida à medida que se volta com uma preocupação estratégica de diferenciação dos produtos e no atendimento, tem ainda a preocupação de produzir qualidade com baixos custos.

A empresa possui um sistema interno de controle, através do qual a produção é controlada pelo volume de vendas, conforme experiências, os preços, os prazos concedidos pelos fornecedores, a padronização dos produtos acabados e os serviços prestados (atendimento), os desperdícios podem ser controlados a partir do momento do controle, a prestação de serviços para com os colaboradores e clientes. Podendo ainda, detectar falhas em todos os processos e procedimentos, tanto produtivas como nas rotinas diárias para que possam ser solucionadas com maior rapidez gerando resultados positivos e evitando conflitos.

A empresa tem buscado novas tecnologias para a área de produção, preocupada com a redução de custos no seu processo produtivo. Existe a preocupação que o homem e a tecnologia estão sempre juntos, e ela diminui suas horas de trabalho, amplia e a possibilita chegar a lugares nunca antes permitidos. Assim, a tecnologia impulsiona o homem a saber e agir em face das novas mudanças, é isso que a TRIGOMASSAS faz, sempre aperfeiçoando seus produtos e serviços.

3.3. Os mecanismos utilizados pela empresa para produzir qualidade com baixos custos

Em primeiro lugar, é de vital importância destacar em que o termo qualidade é vivenciado pela empresa em várias dimensões e abrangências:

- A empresa preocupa-se com a qualidade de vida da população, por isso procura oferecer produtos saudáveis, dentro do prazo de validade, produzidos com recursos de qualidade e com matéria-prima de primeira.
- A preocupação com a qualidade também se estende ao meio ambiente, assim promove a reciclagem do lixo a fim de que o ar, o solo não sejam poluídos e também visa a despoluição visual.
- O atendimento ao cliente também é de qualidade, sendo rápido, eficiente e eficaz, buscando sempre a satisfação, é evidente que não existem falhas, porém são casos isolados que não chegam a caracterizar um problema para a empresa.
- Os produtos produzidos também são de alta qualidade apresentado: bom aspecto, sabor agradável, etc.

O objetivo maior é, realmente, a satisfação do cliente. E, por cliente, a empresa considera todas as pessoas que adquire os seus produtos: estudantes, aposentados, dona de casa, motoristas, crianças, comerciantes, lojistas, etc. Existe pontualidade para atendimento aos clientes que tem início às 5:00 h da madrugada, quando os trabalhadores podem tomar café com segurança, com produtos de qualidade e serviço que satisfaçam a necessidade de ambos.

O controle de qualidade é feita por toda equipe de funcionários que fazem parte da organização e, principalmente, pelo gerente. Assim, a aquisição de todo material é cuidadosa e monitorada pelo gerente e acompanhada pelos funcionários na hora do recebimento. Existem os depósitos separados para os produtos para acompanhamento do estoque já que não existe sistema de informatização para fazer baixa diariamente, então busca acompanhar pessoalmente a contagem semanal de alguns produtos, outros quinzenal.

Na Trigomassas, o controle de qualidade dos produtos acontece desde a aquisição da matéria-prima, onde as mesmas são dosadas adequadamente e além de adquiridas com antecedência são armazenadas em locais apropriados.

Na prática, esse controle é feito com bastante rigorosidade, é verificada diariamente, a higienização do ambiente e utensílios utilizados na produção dos alimentos; o prazo de validade dos produtos utilizados na produção dos alimentos, o aspecto, o sabor dos alimentos, enfim, tudo é controlado nos mínimos detalhes para que a qualidade pretendida possa ser satisfatoriamente alcançada.

Para produzir toda qualidade necessária, com baixos custos, a empresa realiza algumas ações fundamentais, como:

- Procura adquirir os produtos diretos do consumidor, sem intermediários, pois isto reduz custos com transportes e com tarifas;
- Quando possível, procura adquirir os produtos na região ou na própria cidade ou município como: ovos, leite, manteiga, fubá, etc.;
- Programa o que deve ser feito a fim de evitar desperdícios ;
- Cumpre todas as normas legais a fim de não ser pego de surpresa e ter que pagar multas, indenizações, etc.;
- Procura ser rápida, eficiente e eficaz no atendimento para não perder o cliente.

Na concepção dos proprietários e dos funcionários, qualidade é poder oferecer produtos, serviços que correspondam ou superem as expectativas do cliente no tempo desejado, criando condições para que o cliente retorne, ou seja, é vir além das expectativas do cliente, surpreendendo-o com bons produtos e serviços.

A filosofia da empresa é de que é possível oferecer qualidade com baixo custo desde que as pessoas que trabalham numa empresa estejam capacitados, com controle e tecnologia disponível e que o controle destes custos sejam de conhecimento dos clientes. De acordo com o subgerente da Trigomassas, a empresa pode competir em termos de preço e qualidade, pela tecnologia implantada na organização.

Mesmo reconhecendo a importância da tecnologia nos dias atuais, a empresa acredita que é possível produzir qualidade nos serviços sem depender tanto dela porque pessoas bem treinadas valem muito e podem fazer a diferença, porém, a qualidade nos produtos dependem muito da tecnologia, principalmente se levarmos em consideração o fator tempo.

Para finalizar, é importante destacar que a qualidade na empresa pesquisada é buscada de forma participativa onde desde os proprietários até o balconista conhecem e vivenciam o significado da palavra.

A tecnologia hoje, para a empresa é a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas, inclui invenções técnicas, aplicações e desenvolvimento para alcance dos objetivos.

É importante destacar que a empresa tem excelente relacionamento com os fornecedores, tem fornecedores que são parceiros desde sua constituição, isto promove fonte de informação confiante para os novos fornecedores para maior confiança em relação à empresa.

METODOLOGIA

Retomando a questão da metodologia já comentada no início do capítulo III, é importante dizer que não apenas pelo tema, mas pelas características do trabalho realizado, optamos pela realização da pesquisa bibliográfica e pela análise qualitativa dos dados coletados.

Assim, é importante enfatizar que a fundamentação teórica apresentada nos capítulos I e II foi construída através de pesquisas bibliográficas realizadas em obras de importantes autores como Paladini (1990); Caravantes (1997); Miranda (1994) e outros que demonstram conhecer profundamente a teoria da Administração empresarial e têm consciência da importância da qualidade não apenas para o sucesso da empresa, mas pela própria vida das mesmas.

Certa vez Daniel Godri (2001) um palestrante que se apresenta na Rede Vida de Televisão e que promove palestras direcionadas principalmente para os gerentes e funcionários de uma empresa, fez a seguinte colocação: *“uma empresa que não valoriza os seus clientes pode marcar um dia para fechar as suas portas”*. E nesta valorização do cliente está, primordialmente, um produto ou serviço de qualidade.

A pesquisa bibliográfica realizada e cujos resultados estão citados neste trabalho, encontram-se contextualizadas com os dias atuais porque hoje, muito mais do que nunca temos ciência da necessidade e da importância das palavras: qualidade e excelência. Esta contextualização também é fundamental para que se possa analisar, com maior criticidade, como as empresas vêm enfrentando e aceitando este desafio que é produzir qualidade.

Como já foi destacada, a análise dos dados coletados e apresentados nos três capítulos, foi feita dentro de uma abordagem qualitativa por considerar que esta abordagem é mais condizente com o tipo de estudo realizado e também porque a análise qualitativa haja visto que a qualidade dos resultados obtidos se sobrepõe ao aspecto meramente quantitativo dos mesmos.

A construção do último capítulo apresentado neste trabalho se deu por meio de pesquisas, indagações e reflexões realizadas durante o período do estágio que realizamos na empresa Trigomassas .

Durante este período foram importantes as observações que tivemos e das experiências que realizamos com a finalidade de verificar como esta empresa vem conseguindo produzir qualidade com baixos custos. Todas as decisões que eram tomadas neste sentido, por menores que fossem, foram anotadas e, posteriormente, analisadas de forma crítica.

Finalmente, operamos pela realização de entrevistas através da aplicação de questionários semi-estruturados, com respostas abertas; os dados colhidos através desta pesquisa estão expostos no último capítulo da monografia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após termos realizado estudo, algumas considerações são importantes: em primeiro lugar, é fundamental dizer que num mercado altamente competitivo como o que temos hoje, em decorrência de uma sociedade globalizada, a qualidade nos produtos e serviços é o que realmente faz a diferença. As características desta sociedade e as exigências colocadas pelas pessoas que, a cada dia, desenvolvem ainda mais os seus gostos, que a palavra-chave é excelência, isto implica dizer, necessariamente que, nos dias atuais, não basta ser bom, precisa ser ótimo. E isso vale para os produtos, serviços, atendimento e qualificação profissional.

Um outro ponto fundamental em relação à qualidade que merece ser destacado é o que enfatiza a questão da participação e da motivação. É válida a afirmação de que a qualidade não pode ser uma ação imposta, é descobrível um gerente solicitar que um funcionário produza qualidade.

Por outro lado, quando o funcionário é motivado para este fim e quando lhe é dado o direito de participação, voluntariamente ele se conduz em direção da qualidade. Neste sentido, há uma questão essencial que deve ser considerada, a auto-estima. É comprovado, cientificamente que uma pessoa com a auto-estima elevada está mais apta a superar qualquer obstáculo e a sua performance pessoal e profissional é, incomparavelmente, melhor.

Também é preciso considerar que a qualidade não é o aumento dos custos e a redução dos lucros; pelo contrário, é perfeitamente possível produzir qualidade com baixos custos, para tanto, é imprescindível que se faça um planejamento estratégico a fim de evitar desperdícios e corrigir os erros, que eventualmente, conduzem a perda de tempo.

Como já foi destacada, a panificadora Trigomassas é um exemplo de empresa que consegue atingir a excelência dos seus produtos e serviços sem ter que depender mais investimentos; isto, como foi visto, é feito tomando algumas medidas simples, porém, necessárias como planejar a quantidade que deve ser

feito, preocupar-se com o aspecto e com o sabor dos alimentos; preocupar-se com a higiene e com a saúde de todos; verificar o prazo de validade dos produtos; da preferência a produtos naturais e outras ações.

A título de sugestão, seria importante que a Panificadora passasse a utilizar outras fontes de energia porque a mesma já abandonou a energia elétrica e o combustível, passando a adotar tendo como fonte de energia, porém, como já foi dito uma das preocupações da empresa é com o meio ambiente, então há uma incoerência porque para se obter a lenha é necessário que haja derrubada de árvores, ou seja, cometer uma agressão grave contra o meio ambiente. O ideal será utilizar outras alternativas como, por exemplo, a serragem produzida pelas fábricas de móveis, o bagaço da cana-de-açúcar moído pela Usina Hidrelétrica de Rubiataba.

RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO FEITO COM O SUB-GERENTE

CARGOS

- Sub-Gerente ou Gerente Substituto.
- Desde a fundação da empresa.

QUESTÃO 1. É poder oferecer produtos, serviços que correspondam ou superem as expectativas do cliente no tempo desejado, criando condições para que o cliente retorne.

QUESTÃO 2. É contribuir de forma significativa no que se refere à qualidade de vida naquilo que oferecemos ou recebemos.

QUESTÃO 3. Sim, desde que você esteja capacitado, com controle e tecnologia disponível e que o controle destes custos, para que os mesmos sejam repassados aos clientes; Hoje, nós podemos competir com preço e mesma qualidade, pela tecnologia implantada na organização.

QUESTÃO 4. Conhecimento e domínio de processos que sejam mais produtivos usando produtos de qualidade. Tecnologia, outro serviço seria os treinamentos e acompanhamentos quando implantados nas organizações.

QUESTÃO 5. Acredito que pode ser usado apenas o serviço de qualidade através do treinamento. Já para os produtos, acredito que tecnologia acelera a produção, não sendo possível a qualidade sem tecnologia.

QUESTÃO 6. Através de produtos (qualidade, data de validade e armazenamento); Para os serviços fabricados – fabricação diária (higiene, acabamento e sabor); Outros serviços – acompanhamento diário (para os funcionários e para os iniciantes).

RELATÓRIO FINAL

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

Quando se fala em qualidade, observa-se que não precisaria de maiores explicações porque parece claro e óbvio que não há necessidade de justificar sua relevância, pois todos devem ter consciência de que sem ela não há sucesso, não há progresso de uma empresa. Em outras palavras, a qualidade de um produto ou serviço é tão necessária e evidente que não há necessidade de estar recomendando-a ou indicando-a para os empresários e funcionários.

Também é importante deixar bem claro que quem comprava a qualidade é o cliente que, além de se manter leal, acaba se transformando no melhor divulgador do produto ou serviço da empresa e não há nada que impulse mais uma empresa para frente do que um cliente satisfeito, daí a necessidade de lhe proporcionar qualidade. Por outro lado, devemos admitir que não há nada também que comprometa mais um produto ou serviço do que um cliente insatisfeito que não obteve a qualidade desejada. Em outras palavras, a qualidade seduz o cliente que traz novos clientes e acaba fazendo, mesmo sem ter consciência um trabalho que, muitas vezes nem a melhor campanha de publicidade consegue fazer.

Para ilustrar essa situação, podemos recorrer a exemplos de produtos que conquistaram a preferência nacional e internacional, não porque simplesmente realizaram mega campanhas publicitárias, mas sim, porque possuem qualidade infinitamente superior aos concorrentes. Vejamos alguns exemplos: a Coca-Cola, o sabão em pó OMO, os produtos alimentícios do Mc'Donalds, entre outros. Parece demagogia, mas devemos partir do princípio de que a publicidade pode até conquistar novos clientes, porém, para mantê-los é preciso oferecer-lhes qualidade.

Em decorrência do que foi colocado anteriormente, é importante fazer uma consideração, para produzir qualidade não é necessário ser uma empresa nacional ou internacionalmente conhecida, pelo contrário, cada empresa pode e deve produzir qualidade dentro do seu pequeno campo de atuação, assim, até mesmo um vendedor ambulante de salgadinhos pode produzir mais qualidade, a

manicura que atende na sala de sua casa, enfim, todos nós podemos produzir qualidade.

Também é importante falar daqueles que, não por falta de competência, mas por subestimar o bom gosto do cliente, não produzem qualidade e, por isso, tentam substituí-lo por redução dos preços, ofertas e vantagens provisórias, etc. Quem adota esta postura estará em falência porque o cliente não é ignorante e porque sem lucros e boas vendas, empresa nenhuma vai para a frente.

Finalmente, é importante falar dos custos da qualidade que acaba sendo o foco da preocupação de muitos empresários. Porém, isso só ocorre quando a produção da qualidade não faz parte da filosofia da empresa e, quando, subtangente, os gerentes tomam consciência da sua importância e tentam "implementá-la". Tendo que passar por um processo de intensa transformação que, além de ser caro não é duradouro. Mas, quando a busca da qualidade é uma constante dentro da empresa, ela não exige investimentos apenas planejamento e controle.

Mensagem Final

É hora da partida.

De tudo o que aprendemos em nossa caminhada, permanecerá sempre vivo o nosso ideal de luta.

Não é um adeus. Haveremos de nos encontrar sempre...

- Na lembrança de nossas aulas;
- No calor de nossas discussões;
- No que nós dissemos e no que deixamos por dizer;

Nos encontramos sempre na Saudade eterna que ficará de nossa turma, de todos em cada um de nós, de cada um de nós em nós todos.

Estaremos sempre presentes na vida um do outro, afinal fizemos juntos uma história e havê-la-emos de ter presente sempre, pelo resto de nossas vidas, pelos diferentes caminhos que tomaremos. Que venha o futuro!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGANO FILHO, V. *Gerência econômica da qualidade através do TQC*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Administração e qualidade*. São Paulo: Afiliada, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Manual de orientação de metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Ática, 2000.
- CROSBY, P. B. *Qualidade falando sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DEMING, E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- GODRI, D. *Motivação empresarial* (vídeo). São Paulo: Rede Vida, 2001.
- JURAM, J. M. *Na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: FTD, 1996.
- MIRANDA, R. L. *Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. São Paulo: Marknon Books do Brasil, 1994.
- MOURA, J. Qualidade e produtividade. In *Coletânea de artigos sobre qualidade e produtividade*, Porto Alegre: Positivo, 1993.
- PALADINI, E. P. *Controle de Qualidade*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PALMER, C. *Controle total da qualidade*. São Paulo: Edgard Blücher, 1974;
- ROBLES JR., A. *Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas, 1994.
- RUSSOMANO, V. H. *Planejamento e controle da produção*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TEBOUL, J. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- TOLEDO, J. C. *Qualidade industrial*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TOWSNEND, P. L. *Qualidade em ação*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

Revisado por


Elia Romano do Amaral Mariano
-Bibliotecária - FACER
CRB-1/1528

Anexos

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

- CARGO: QUE OCUPA: _____
 - TEMPO QUE OCUPA O CARGO: _____
1. O QUE É QUALIDADE PARA VOCÊ?
 2. QUAL A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE EM SUA VIDA?
 3. VOCÊ ACREDITA QUE POSSÍVEL É PRODUZIR QUALIDADE COM BAIXO CUSTO? EXPLIQUE SUA RESPOSTA?
 4. NA SUA OPINIÃO, QUE FATORES CONTRIBUEM PARA A QUALIDADE NOS PRODUTOS E SERVIÇOS?
 5. É POSSÍVEL PRODUZIR QUALIDADE SEM FAZER USO DA TECNOLOGIA? POR QUÊ?
 6. COMO É FEITO O CONTROLE DE QUALIDADE NA SUA EMPRESA?

ANEXO II

DADOS DA AUTORA

NOME: HERLEN LAILA CARRIJO CAMPOS

NÚMERO DE MATRÍCULA: 000318

ENDEREÇO: RUA PEREIRA QD.: 15 LT.: 16 - CENTRO

CIDADE: RUBIATABA - GO

CEP: 76.350.000

TELEFONE: (62) 9964-8642

ESTÁGIO REALIZADO DA ÁREA DE: PRODUÇÃO

EMPRESA: PANIFICADORA E LANCHONETE MILK PÃES LTDA

NOME DE FANTASIA: PANIFICADORA TRIGOMASSAS

CNPJ: 37.836.962/0001-95

PROPRIETÁRIO: LOIRA PEREIRA DOS SANTOS

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: LOIRA PEREIRA DOS SANTOS

ENDEREÇO: AV. PAU BRASIL N. ° 643 SETOR AEROPORTO

CIDADE: RUBIATABA – GO

CEP: 76.350.000

TELEFONE: (62) 325-1766