

CONTROLAR A QUALIDADE SEMPRE SERÁ O MÉTODO MAIS CARO

Ao contrário do que se imagina nas indústrias no Brasil, controlar a qualidade de um produto é sempre muito mais caro que produzir a própria qualidade¹ na fonte.

WILSON MÍCCOLI, PhD

Das dezenas de indústrias as quais visitei, ou mesmo algumas as quais trabalhei, ainda a maioria absoluta delas, utiliza os mesmos princípios administrativos conhecidos desde o século XIX. Há sempre pessoas responsáveis para produzir, outras para inspecionar, para controlar a qualidade. Não se controla o que não tenha sido produzido. Portanto, inspetores de qualidade são meramente separadores de produtos conforme de produtos não conforme. No momento que foi produzido, de acordo com os padrões utilizados, o produto já nasce certo ou errado, quando se objetiva “controlar a qualidade”. Nesse caso é muito tarde.

Produzir a própria qualidade é uma filosofia industrial que flui da alta administração para todos os níveis da empresa, influenciando inclusive as áreas administrativas. Produzir a própria qualidade é o melhor e o mais barato método de administração industrial, porém pouco praticado por aqui.

Quesitos	Qualidade Controlada	Qualidade Produzida
Responsabilidade pela tarefa	Dividida	Integral
Comunicação	Ruim (operação-inspeção)	Boa (auditoria-operação)
Visibilidade dos defeitos	Baixa	Alta
FPY (rendimento)	Baixo	Alto
Fator de retenção	Baixo	Alto
Inspeção 100%	Sim	Não
Autocontrole	Não	Sim
Conexão de trabalho	Direta (produção-inspeção)	Indireta (auditoria-produção)
Probabilidade de produto não conforme na operação	Alta	Baixa
Probabilidade de produto não conforme no cliente	Alta	Baixa
Probabilidade de Conflitos de carreira	Alta	Baixa
Custo (relativo)	Menores	Maiores
Imagem com o cliente	Pior	Melhor
Conhecimento necessário	Baixo	Alto
Equipamento necessário	Baixo	Alto

Tabela 1 – Quadro comparativo entre qualidade controlada e qualidade produzida

Na tabela 1, pode-se observar o comportamento de vários quesitos que se apresentam entre a qualidade quando somente controlada ou produzida na fonte.

A qualidade controlada é prejudicada pela responsabilidade dividida, pela comunicação deficiente entre os setores e pela baixa visibilidade dos defeitos. O rendimento FPY e a capacidade de retenção de não conformidades são também comprometidos.

A inspeção 100%, às vezes até 200%, ainda é prática predominante em empresas industriais. Processos de autocontrole ainda são desacreditados. A conexão entre o processo produtivo e a inspeção é deficiente, pois normalmente se encontram em recintos separados.

A probabilidade de geração de não conformidades é alta tanto no posto de trabalho, como no cliente. A eficácia de um exame 100%, não ultrapassa 90%, por questões organizacionais e fadiga.

Conflitos de carreira entre a função de operador e a de inspetor são frequentemente evidenciados pelas diferenças de critérios de avaliação salarial.

Os custos relativos, ou o custo-benefício, é sempre mais baixo, pois contabiliza os efeitos no cliente final, provocando inclusive uma imagem favorável do fornecedor. As desvantagens seriam a necessidade de maior qualificação no posto de trabalho e uma maior necessidade de equipamentos. Nas empresas japonesas onde a qualidade produzida é filosoficamente mantida, são evidentes as vantagens de maior qualificação da base de operação: uma autonomia decisória é responsável por inúmeras soluções rápidas e objetivas. Nas empresas onde a qualidade é somente controlada, as decisões são o tempo todo escaladas, criando lacunas de esperas, que são outras formas de desperdícios.

A qualidade de um produto em uma indústria será sempre uma questão gerencial, não tecnológica. A constância de propósitos² da alta administração inicialmente, e posteriormente da gerência intermediária, será a ferramenta fundamental de sucesso em uma indústria com produtos de qualidade.

A filosofia de produzir a própria qualidade foi fator chave para o desenvolvimento do Japão pós-guerra até os dias de hoje e mais recentemente, tem sido da mesma forma fundamental para o crescimento observado da Turquia, Coréia do Sul, Hong Kong, Malásia e a própria China, que se adapta às exigências de um mundo capitalizado. Muitas indústrias no Brasil, mesmo muitas multinacionais aqui instaladas, encontram-se ainda em um casulo de paradigmas. Reclamam dos impostos, das questões governamentais, do protecionismo externo, embora promovam o protecionismo local.

Os produtos não são mais “carroças”, mas mesmo após mais de duas décadas, a distância com as asiáticas permanece muito grande. Grandes esforços de mudanças culturais ainda serão necessários em nossos parques industriais.

Wilson Míccoli, PhD integra o time da Cronos Quality, é consultor, professor e acumula grande experiência em gestão de processos industriais.

¹ MÍCCOLI, W. **Produzindo a Própria Qualidade – A Realidade das Indústrias no Brasil**. Salto: Schoba, 2011

² DEMING, W. E. **Qualidade: a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.