

A QUALIDADE TOTAL E A ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL: Seu impacto nos custos

Dr. Manuel Folledo
Departamento de Estatística - Mestrado em Qualidade
Universidade Estadual de Campinas
Brasil

APRESENTAÇÃO

Sem dúvida a gestão pela Qualidade Total tornou-se, nos dias de hoje, foco de atenção e de grandes preocupações para a maioria dos executivos confrontados com a responsabilidade que significa definir, em matéria de escolhas de metodologias ou linhas de atuação, quais devem ser seguidas pelas organizações na tentativa de superar os desafios que a turbulência do momento econômico lhes apresenta. Dentro de este contexto a Qualidade Total (ou TQM - nome que daremos ao sistema administrativo utilizado para implementá-la em uma organização) é vista por alguns como uma panacéia universal - de fácil aplicação - para a cura de todas as doenças organizacionais e dando ao mesmo tempo, garantia de resultados financeiros e oportunidade de realização para todos os funcionários; assim lhes é vendida por muitos consultores que não sabem muito bem do que estão falando. Para outros, a Qualidade Total não deixa de ser um modismo que tem os dias contados, e que não vale a pena investir nela nenhum esforço, nem muito menos alocar recursos na sua implementação. Aqueles executivos que a consideram uma panacéia pecam de uma preguiça ignorante. Preguiça, porque uma forma de fugir de muitas responsabilidades gerenciais é descarregando tudo nos méritos em uma metodologia, ou em um grupo de consultores que assumam o problema. Ignorante, porque não sabem o que a Qualidade Total pode e o que não pode fazer.

Em contraposição aos que consideram a Qualidade Total como panacéia, aqueles que a consideram um simples modismo pecam de covardia ignorante. Ignorante também porque, como os anteriores, não sabem sobre o que estão falando nem o que estão perdendo, mas a priori se colocam na posição contrária. Covardia (que talvez é a explicação universal) porque perante os desafios do novo, de algo que insinue um caminho diferente - mesmo que este caminho seja de melhoria e aumente as probabilidades de sucesso- preferem fugir e se refugiar neuroticamente na segurança que oferece o fracasso amigável! Essa atitude lhes permite explicar este fracasso com argumentos como: são as "condições externas"; é a "situação do mercado"; a "crise" não pode ser administrada; e de outras vias de escape. Para esses executivos não está destinado este trabalho.

Existem empresas, grandes e pequenas, cuja administração não está sustentada em nenhuma escola, não tem um sistema organizado de gestão nem utilizam método algum. São botecos, grandes ou pequenos; mas finalmente botecos. Este grupo tampouco merece nossa atenção.

Para quem está destinado este trabalho

Um outro grupo está constituído por empresas que acompanham uma filosofia ou conjunto de princípios sobre administração. Em sua enorme maioria as empresas deste grupo, em sua prática de gestão, não abraçaram ainda o TQM; seguem um enfoque que chamaremos de "tradicional", a fim de compará-lo com o enfoque derivado do TQM. O enfoque tradicional abrange as escolas "Clássica", a "Neo- Clássica" e a escola de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), bem

como as diversas combinações destas escolas.

Mas o que pode e o que não pode fazer a Qualidade Total - implementada através de um sistema TQM - para melhorar a posição competitiva de uma empresa administrada com uma mentalidade tradicional? Quais serão os benefícios que podemos esperar se aplicarmos o sistema TQM de forma integral e quais as vantagens que poderemos obter se aplicarmos só algumas de suas práticas ou princípios? Para responder a estas perguntas precisamos começar a desvendar o que vem a ser o TQM e como ele opera, e isso é, em boa parte, o motivo deste trabalho. Para aquelas empresas que embarcam na experiência da Qualidade Total, tão importante quanto responder o que TQM é, será necessário considerar as questões : Qual é o grau de abrangência que o TQM terá dentro da companhia? Quais serão as funções que estarão envolvidas? Estará abaixo da esfera estratégica? Se envolverá com planejamento estratégico e o incluirá como uma de suas componentes? Qual virá a ser a efetividade do processo de implantação? Qual será a linha filosófica adotada e qual o grau de ajuste da prática com a filosofia?

As questões antes colocadas não são independentes e, conseqüentemente, as respostas que tentarmos encontrar estarão sempre sujeitas a vários condicionamentos mútuos. Talvez a melhor forma de dar uma resposta global seja com a ajuda de uma metáfora. Neste caso escolhemos a das olimpíadas. Mas esta será uma olimpíada onde a equipe que não tenha um desempenho mínimo ficará desqualificada - que é a punição que o mercado infringe aos mais incompetentes- e aonde não haja um ganhador único e permanente.

O que caracteriza uma olimpíada? Para competir nela com alguma chance não basta ser bom, nem é suficiente ser muito bom. Cada especialidade pode ter vários muito bons, mas um único melhor. Os mais fracos não aparecem na foto e nunca subirão ao pódio. Nas olimpíadas, uma equipe, mesmo ganhando em várias especialidades, não ficará entre os primeiros se ela fosse muito fraca em muitas modalidades. É a soma dos pontos o que conta. Com a figura da Olimpíada na nossa mente podemos explicar melhor o que o TQM pode e o que não pode fazer. O TQM não nos assegurará o triunfo em todas as especialidades ou em todas as provas. Pode haver competidores com um sistema melhor que o nosso. Outros cujo TQM funcione melhor que o nosso em determinadas circunstâncias e possibilite a eles uma vantagem maior em certas provas, ou talvez em todas. Mas o que o TQM "sim" pode fazer é nos ajudar de forma significativa a melhorar nossas chances em "todas as provas" da competição; e quanto melhor for nosso enfoque e maior nossa dedicação ao TQM; mais próximo do pódio estaremos colocados. Para continuar com a analogia, devemos considerar o TQM como sendo uma espécie de método científico de prática e treinamento a ser aplicado na olimpíada empresarial. Para algum tipo de provas será tudo, para outras, fatores diversos deverão complementá-lo. Mas, o que poderá ser afirmado é que o TQM é uma condição *sine-qua-non* , e isso é importante desde o ponto de vista das decisões gerenciais. Por outro lado, assim como nas olimpíadas, devemos assumir o risco de perder - finalmente sempre poderá aparecer um etíope desconhecido que ganhe a maratona sem sapatos.

Este trabalho visa mostrar como o TQM - enquanto método científico - pode contribuir para melhorar as condições de competitividade das empresas; como alguns métodos e técnicas que lhe são próprias podem ajudar as empresas a se tornarem competitivas. Como veremos o TQM é um sistema administrativo que envolve um conjunto de práticas e princípios básicos. Indicaremos o valor dessas práticas e o efeito desses princípios mesmo quando aplicados isoladamente desde que sua aplicação seja correta. Acreditamos também, que naquelas empresas aonde ainda não foi decidido implantar o TQM como sistema integrado e integrador, a inclusão de alguns de seus elementos poderá trazer benefícios significativos, que quando apreciados mostre o caminho para uma experiência totalizadora.

Ao considerar a contribuição da Qualidade Total à Administração Tradicional precisamos

partir de uma caracterização precisa de cada uma destas escolas e das diferenças entre ambas. Procuraremos assim identificar os elementos conceituais que a Qualidade Total incorpora como componentes de um sistema de Administração, e que não estavam presentes - ou estavam presentes de maneira muito tênue- na Administração Tradicional. Mas antes precisamos esclarecer o que entendemos como escolas de pensamentos antes de pensar em compará-las.

¹ Alguns comentários sobre "Escolas de pensamento".

A primeira questão que devemos levar em conta ao comparar duas ou mais escolas de pensamento é a própria noção de escola". Uma escola de pensamento envolve um certo número de autores, pensadores e praticantes de uma disciplina, todos os quais aderem aos mesmos princípios e doutrinas fundamentais e/ou seguem métodos de trabalho similares quando a disciplina é aplicada.

Alguns critérios permitem agrupar as pessoas nas diferentes escolas:

- a) os membros de uma escola compartilham das mesmas premissas básicas sobre a natureza humana.
- b) eles compartilham uma perspectiva comum em relação aos objetivos da disciplina.
- c) os seus métodos de análise são essencialmente similares.
- d) eles compartilham o mesmo sentido de propósito.
- e) os membros reconhecem certos indivíduos como sendo líderes da escola.
- f) eles sustentam opiniões similares e geralmente chegam às mesmas e previsíveis conclusões respeito de temas polêmicos na área.

Utilizemos agora estes comentários para fazer uma comparação entre as Escolas Tradicionais de Administração e TQM.

EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL

Até 1980 a maioria dos gerentes no mundo Ocidental pensava sobre manufatura em termos de paradigmas cujas origens podem ser rastreadas um século atrás. O sistema Ocidental de manufatura revolucionou o processo de produção a partir de 1850, colocando ênfase no mercado de massas e dando resposta às necessidades deste por meio de desenhos padronizados, alto volume de produção, utilizando-se de partes intercambiáveis. Este paradigma foi sistematizado e reformulado pelos "Princípios de Gerenciamento Científico" de Taylor² e seus discípulos e levados à prática, na mesma época, por grandes líderes empresariais como Henry Ford e Isaak Singer.

Durante muitos anos a Administração Tradicional desenvolveu dogmas não questionados pelos diferentes especialistas e praticantes. Muitos desses dogmas sobrevivem como tais até os dias de hoje. Derivados basicamente das idéias de Taylor - foco nas tarefas, sub-divisão do trabalho, padronização de operações, super-especialização dos operários, estímulos econômicos, etc - e de Fayol - foco na estrutura hierárquica, autoridade, disciplina, unidade de comando, concentração de autoridade no topo da hierarquia da organização - incluem entre outros: que o trabalho é realizado de maneira mais eficiente quando ele é subdividido em tarefas, e cada tarefa atribuída a um especialista; que os gerentes e os membros do *staff* deveriam ser os proprietários do processo de pensar e planejar, enquanto os funcionários deviam-se concentrar quase exclusivamente em "fazer";

¹ Do livro *Organizational Behavior*: R. Bennet; pg. 10.

² Taylor, Frederick Winslow; *Management Científico*; Ed. Orbis S. A.

que todos os processos se caracterizam por conter uma certa quantidade de variação e desvios e como consequência disso geravam inevitavelmente uma certa quantidade de produtos defeituosos; que a comunicação em uma organização deve ser um processo estritamente controlado e deve acompanhar a estrutura hierárquica da cadeia de comando da empresa (comunicação *top-down*) ; que a manufatura deve enfatizar grandes lotes com equipamentos desenhados para realizar cada parte do processo por separado; que o processo de manufatura deve criar estoques como forma de compensar desajustes na sequência das operações ou problemas com os fornecedores; que o trabalho deve ser organizado sistematicamente, em uma sequência lógica, e devia ficar sobre estrito controle dos supervisores; que os funcionários se motivam unicamente por estímulos de tipo financeiros; que deve ser estimulada a competição entre os funcionários e entre os grupos e áreas diferentes.

A Escola de Relações Humanas: Alguns anos antes da Segunda Guerra começaram a germinar uma série de conceitos que acabaram por constituir a chamada "Escola de Relações Humanas", que introduz pontos de vista diametralmente opostos aos da Escola Clássica, sendo a diferença mais perceptível em seu posicionamento a respeito "da natureza humana". Enquanto que a Escola Clássica considera que o modelo de homem é Econômico-Social -maximizador de vantagens econômicas e financeiras, a Escola de Relações Humanas o considera "racional-emocional", fortemente motivado por critérios e sentimentos não utilitários. Segundo a Teoria Clássica, o homem é um animal isolado, que só reage como indivíduo. Para a Teoria das Relações Humanas o homem é um ser social que responde como membro grupal a estímulos de tipo psicológico: apoio, elogio, consideração, estima, etc.

A Teoria Clássica -após Fayol- considera a organização como uma estrutura formal, com um conjunto de órgãos, cargos e tarefas³. As relações e a comunicação entre as pessoas se realiza através do organograma, seguindo cadeias hierárquicas. Enquanto isso, a Escola de Relações Humanas visualiza a organização como um sociograma com relações reais entre pessoas.

Praticamente todas as contribuições da Escola de Relações Humanas foram posteriormente incorporadas dentro da filosofia da Qualidade Total, passando a constituir a dimensão humana desta disciplina. Foi precisamente a falta de complemento desta dimensão humana em componentes metodológicos, estratégicos, técnicos, e estatísticos que impediu que esta escola atingisse sucesso. É precisamente pela incorporação destas dimensões, junto à dimensão humana, formando um todo sistêmico, que a Qualidade Total consegue se impor com o estilo de Administração para a Nova Era.

A Escola da Qualidade Total

Antes de entrar no tema de interesse, i.e., os mecanismos através dos quais a Qualidade Total pode contribuir para o sucesso da empresa, precisamos descrever com mais precisão o conceito de Qualidade Total. Consideraremos como tal a escola de pensamento e a prática gerencial derivada dos postulados levantados por Deming⁴, Juran e Ishikawa, e mais recentemente por Shiba e Peter Senge⁵. Entendemos que estes postulados, apesar de suas diferenças, constituem o núcleo da Filosofia da Qualidade Total na sua versão mais moderna. Na prática, um sistema

³ Ver Chiavento, Idalberto; *Introdução à Teoria Geral da Administração*; Ed. MAKRON Books.

⁴ Ver Bibliografia

⁵ Por questões de espaço não repetiremos em detalhe as premissas enunciadas por estes autores. O leitor pode obter informação na abundante literatura existente sobre qualidade, em particular nos diversos livros e artigos de autoria destes especialistas, em particular nas obras mencionadas na Bibliografia..

quando aplicado a uma organização deverá seguir os princípios e postulados básicos destes cientistas para ter a pretensão de ser chamado de Qualidade Total ou TQM, mais nada impede que inclua contribuições de outros especialistas, desde que estejam afinados com os autores mencionados.

Outro ponto importante a ser mencionado é que nas suas aplicações práticas a Filosofia da Qualidade Total está acompanhada de uma série de "disciplinas auxiliares", tais como: CEP, Benchmarking, QFD, Gerenciamento da Rotina, Gerenciamento de Processos, Hoshin Kanri, Trabalho em Equipe, Gestão Participativa, JIT, etc. O tipo de disciplina auxiliar dominante estabelece diferenças entre os distintos estilos (ou escolas) dentro do TQM. Com frequência, quando aplicadas, uma ou duas destas disciplinas auxiliares, são confundidas com "o todo" e não significarão TQM.

Conceitos e Práticas característicos da Qualidade Total pelos principais autores:

Em primeiro lugar as disciplinas propostas por Deming:

- Foco no cliente (interno e externo)
- O conceito de administração com visão sistêmica.
- A aplicação de Teoria do Conhecimento
- O conceito de PDCA.
- O Controle Estatístico da Qualidade.
- Eliminação de barreiras entre departamentos

Os principais conceitos introduzidos por Juran:

- O planejamento da Qualidade.
- O conceito de "breakthrough".
- O conceito de priorização (Princípio de Pareto)

Ishikawa:

- Organização em pequenos grupos (Círculos de Controle de Qualidade).
- O conceito de planejamento como processo de controle - base para o Hoshin Kanri
- A Qualidade começa e termina com educação

Peter Senge:

- O conceito de Organização de Aprendizagem.
- O conceito de pensamento sistêmico

O que é um Sistema TQM?

"Most quality programs fail for one or two reasons: They have system without passion, or passion without system. You must have both"

"System is addressed primarily through the model's structure, while processes that support the model's implementation address passion."⁶

Peter Drucker⁷ afirma que "quase todas as idéias sobre gestão tiveram origem nos EEUU; os japoneses foram os *grandes aplicadores*". Mas quais são os fatores que fazem dos japoneses "os grandes aplicadores". A explicação mais plausível devemos buscá-la na característica nipona de não separar o técnico do social. No relativo a gestão

⁶ Tom Peters; *"Thriving to Chaos"*

⁷ Peter Drucker; *"Administrando para o futuro"*, pg. 199 -

eles condensaram todo o conhecimento técnico e boa parte da experiência social em um sistema de métodos e premissas filosóficas sobre como se deve gerenciar, sistema que hoje chamamos de TQM. Uma definição de um sistema TQM pode ser a seguinte:

Uma filosofia de liderança que visa garantir a sobrevivência e o crescimento sustentado da organização, através da detecção e satisfação total das necessidades e expectativas de todos os seus clientes (clientes- internos e externos) - utilizando-se de uma metodologia científica orientada a promover a melhoria contínua na qualidade de seus produtos, serviços e processos.

Qualidade Total é o "output" do sistema TQM : consiste de simultaneamente satisfazer todos os interessados com a organização: acionistas, consumidores, funcionários (Executivos e não executivos) e sociedade. A palavra cliente terá um sentido mais amplo dentro do contexto do TQM. "Clientes são todas as pessoas, processos e organizações que podem ser afetadas por nossos processos, serviços e produtos". Esta definição permite incluir em uma mesma palavra tanto os clientes internos com os externos (usuários ou consumidores). A lista de clientes, e suas expectativas, inclui:

Acionistas; procuram qualidade no retorno dos investimentos, no curto e no longo prazo;
Clientes; procuram qualidade nos produtos e serviços.
Funcionários; procuram pela qualidade de vida no trabalho.
Sociedade: a satisfação das necessidades sociais, incluindo as ambientais e a geração de empregos. Constitui a razão de existir de qualquer organização.

Enquanto sistema administrativo, o TQM tem por objetivo atingir e manter a Qualidade Total, e abrange aspectos: técnicos, humanos e lógicos.

Os componentes que um sistema de gestão deve incluir para ser caracterizado como um sistema TQM são:

- **Um objetivo fundamental:**
A satisfação total do cliente
- **Uma filosofia**
Contínua melhoria da Qualidade, da Produtividade e da Adaptabilidade;
- **Idéias organizadoras do sistema:**
 - *Administração por liderança*
 - *Participação de todos os funcionários e gestão participativa;*
 - *Foco na melhoria dos processos através da utilização do método científico;*
 - *Visão sistêmica.*

MENTALIDADES "PRODUCT-OUT" E "MARKET-IN"

Sendo nosso objetivo primário mostrar as rotas através das quais a Qualidade Total incrementa o poder de competitividade das empresas faremos uma breve análise de como esses mecanismos operaram até agora. Estes mecanismos tiveram sempre muito a ver com a forma com que a empresa conceitualizava a Qualidade. Shiba rastreia o conceito de qualidade a través de quatro fases, que ele chama de "fases de adequação" Cada uma destas fase reflete uma postura da empresa em relação à noção de qualidade:

- I. Adequação aos standards.
- II. Adequação ao uso.
- III. Adequação ao custo
- IV. Adequação aos requerimentos latentes.

Fase 1 Adequação aos standards

Segundo a atitude dominante nesta fase o produto que for fabricado de acordo com a sua descrição nos manuais cumpre com os standards. Em outras palavras, adequação aos standards define a qualidade como dependendo se o produto satisfaz ou não os requerimentos do desenhista, considerados com standards, o que reduz o conceito de qualidade a uma função binária.

Uma fraqueza conceitual desta fase consiste no negligenciamento das necessidades do mercado. O trabalho das pessoas responde a uma lógica interna; ele está orientado em conformidade com os standards e com o fato de verificar se o produto faz o que foi previsto que faça, em lugar de conferir se o produto satisfaz as necessidades do cliente.

Devemos observar que o conceito de qualidade segundo "adequação aos standards" é congruente com atitudes dominadas pelos princípios de Taylor e Fayol. Ajusta-se perfeitamente ao critério de divisão do trabalho: um operário especialista "faz", outro especialista - da área de inspeção - decide se o produto satisfaz ou não os standards. Esta divisão cria relações antagônicas entre as duas partes, principalmente devidas ao fato de que os standards são estabelecidos por especialistas que não fazem parte do setor aonde o trabalho está acontecendo. O paradigma que está implícito nesta mentalidade é que a empresa sabe tudo sobre o produto, e que esse conhecimento é comunicado aos trabalhadores através dos manuais e folhas de processos.

Nestas fases as técnicas utilizadas para garantir a qualidade consistem essencialmente em: metrologia, inspeção por amostragem e confiabilidade. Depois das fortes críticas, principalmente de Deming (Pontos 3 e 5 de seus 14 pontos) e de Juran a esta postura as empresas japonesas passaram a uma segunda fase na década dos anos 60.

Fase 2 Adequação ao uso

Esta fase utiliza a definição de qualidade dada por Juran, para quem Qualidade significa "adequação ao uso". Desde esse enfoque, nesta fase, a empresa analisa a maneira de satisfazer umas das mais importantes necessidades do mercado: a necessidade de uso. A decisão sobre a aceitabilidade de um produto depende da resposta à seguinte pergunta (implícita ou explícita) : Pode o produto ser usado como o cliente quer usá-lo? A aplicação do critério de adequação ao uso, em última instância, também reduz a qualidade a um problema de inspeção. Essencialmente o que mudou, o respeito ao critério de adequação aos standards, é a pergunta a que se submete cada item. Neste caso ela é: Satisfaz este item as necessidades de uso? Se a resposta é não, o item é

declarado não conformante. A medida da má qualidade continua sendo o número de não conformantes.

Uma diferença importante desta fase com a anterior é que agora o teste que o produto precisa passar é planejado e realizado com critérios alimentados por uma fonte externa: o cliente, que define se o produto satisfaz ou não sua necessidade de uso. Nesta fase o cliente começa a ganhar a atenção da empresa, fato que representa um avanço considerável se comparado à adequação a standards. A razão é muito simples: o cliente muito raramente entende de standards, mas ele com frequência sabe qual é o uso que quer dar ao produto que ele adquire e se o produto é adequado ou não para esse uso.

As técnicas utilizadas na fase de adequação ao uso - além das já utilizadas na adequação aos standards - consistem principalmente em métodos e modelos de simulação do uso que o cliente dará ao produto e das condições em que isso virá a acontecer. Assim, e.g., a IBM colocava suas máquinas de escrever submetidas a um teste aonde se simulavam os dedos do eventual operador. A Freios Varga simulava uma rampa e o efeito no freio quando se accionava repetidas vezes, etc. Outra vez, o avanço em relação à etapa anterior é importante. O cliente estava no campo de visão da companhia - talvez de uma maneira incompleta - através do mecanismo de simulação das condições de uso.

O critério de adequação ao uso gera também - adverte Shiba- um alto grau de conflito entre trabalhadores e inspetores, na mesma forma em que isso acontecia quando se aplicava o paradigma de adequação aos standards. Outra fraqueza do foco na adequação ao uso é que a vantagem competitiva que ela oferece é muito tênue. A empresa pode até ganhar vantagens competitivas por algum tempo. Mas rapidamente aparecem outros competidores que oferecerão a mesma adequação ao uso com um preço menor. Exemplos: câmeras, relógios, filmadoras, etc.

A constatação dessa realidade levou as empresas líderes a pensar em uma outra etapa conceitual. Por volta dos anos 70 a concorrência entre as empresas se tornou cada vez mais acirrada. Já não é mais suficiente ter qualidade de adequação aos standards, nem mesmo de adequação ao uso. Para manter a competitividade as empresas precisavam adequar-se a outra exigência; essa exigência dominante vem a ser o custo. Afirmamos que é o custo, e não o preço de venda, porque as empresas, em posição de liderança, na equação - custo mais lucro igual a preço, consideram que o preço é determinado pelo mercado; isto é, o preço é uma variável externa à companhia. Em consequência a empresa só tem graus de liberdade para interferir no custo.

Fase 3. Adequação ao custo

Fica claro nesta fase que na base, todo conceito de competitividade está fortemente determinado por duas componentes empresariais: alta qualidade e custo baixo. A chave para manter alta qualidade -mantendo, concomitantemente, os custos baixos, está na redução da variabilidade dos processos de produção⁸. Além das ferramentas utilizadas nas Fases 1 e 2 uma variedade de novas técnicas são utilizadas de forma generalizada nesta fase com o objetivo de atingir custo e qualidade:

- tecnológicas: que aumentam a velocidade de certas operações e reduzem variabilidade; e.g., automação.
- Estatísticas, para submeter o processo ao estado de controle e identificar causas

⁸ Deming - Ponto 5 e numerosos comentários. Deming considerava a variabilidade como "o pior inimigo da qualidade".

- especiais de variação.
- gerenciais: análise de problemas e de melhoria contínua na *gemba* (linha de produção). Utilização do feedback do processo.

As empresas que entraram conceitualmente na fase de adequação ao custo agudizaram dentro de seu sistema produtivo a presença de um novo paradigma: "foco no processo", recomendado por Deming e Jurán. Passa a ser aceito o princípio de Juran que disse: 80% dos problemas de qualidade são causados pelo sistema e não pelos trabalhadores.

O paradigma de focalizar a qualidade nos processos e não nos indivíduos representa um avanço significativo, mais ainda não é suficiente. A pergunta que poderia ser colocada seria: qual é o limite do processo?". A questão de como as coisas funcionam, i. e., da eficiência, é extremamente importante. Perguntar-se "Com que propósito?" representa o ponto crítico da questão. Este ponto crítico, o da eficácia, deixa às vezes de ser percebido pelo fato de que numa organização existem milhares de processos chamando a atenção dos gerentes no problema de "fazer as coisas", e tirando do foco o problema de "porque e para que fazer as coisas".

A resposta ao "*porque, e para que, fazer as coisas*" está fundamentada na observação de Peter Drucker⁹, que escreveu que "*o propósito de toda organização de negócios é a de criar e manter os clientes*". A disciplina da Qualidade Total mostra-se como a forma mais eficiente de implementar o ditado de Drucker. Para isso é necessário adotar um ponto de vista mais amplo a fim de assegurar que nossas ações se sustentem nas realidades do mercado; para conseguir isso é condição necessária a inclusão do cliente dentro dos limites do sistema. Caso contrário nossos esforços poderão falhar e a organização poderá sair do mercado apesar de sua eficiência. Alias, é aí onde reside a causa do fracasso de muitos programas de qualidade que ficam reduzidos à qualidade assegurada ou à procura da eficiência nos processos

Entrando já nos anos 80, outra vez apresentou-se perante as empresas o desafio de criar condições de competitividade e diferenciação. Quando suas performances se igualam de acordo com os critérios que definiram as fases anteriores, elas partem na procura da diferenciação e vantagem competitiva, a uma nova e mais sofisticada fase:

Fase 4. Adequação aos requerimentos latentes.

Outra vez o foco é externo, e conta desta vez com um forte restrição interna. O *foco é externo* porque a empresa precisa saber o que o cliente quer, mensagem que a maioria das vezes o cliente não passa de maneira clara, o que o cliente vai querer amanhã, e ainda não sabe nem poderia saber o que ele viria a querer se nós criarmos a necessidade de um produto que ainda não existe, mas que poderíamos criar. Nesta fase conceitual o cliente entra definitivamente dentro dos limites do processo da empresa como co-criador de produtos e serviços. Como veremos mais adiante, é a fase que demanda da empresa a adoção de uma nova mentalidade, que chamaremos de customer-in. Nisso consiste, precisamente, a adequação às necessidades latentes.

Restrições Internas: Vários são os fatores internos que atuam como restrições que impedem ou dificultam a realização da fase de *adequação às necessidades latentes*. Os velhos sucessos da empresa, estratégias e produtos que deveriam ser abandonados e a empresa continua aferrando-se a elas, etc. A empresa "se fixa" em seus produtos e se torna cega ao mercado. Talvez o exemplo mais comentado é o da IBM, que se fixou nos *main frames* enquanto as necessidades do

⁹ Drucker, Peter; *Introdução à Administração, Segunda Ed.*; Livraria Pioneira Editora

mercado passavam por outras avenidas.

Um ótimo exemplo sobre requerimentos latentes do cliente é oferecido pelos programas de computador baseados em ícones. O novo paradigma dentro desta área é que o cliente não quer saber de programar. "Que a máquina se vire".

Podemos interpretar o exemplo dos ícones dentro do contexto dos quatro níveis de Shiba:

1.- Os programas devem cumprir com os standards; não destruir arquivos, satisfazer critérios de confiabilidade, não travar, etc.

2.- O programa deve adequar-se ao tipo de uso a que está destinado; se se trata de um programa que deve servir para fazer desenhos, deve facilitar essa tarefa de forma "*user friendly*".

3.- Se os custos dos programas fossem custo muito elevados, mesmo que realize as necessidades de uso e que seja confiável o produto dará pouca competitividade à empresa.

4.- Elementos de diferenciação podem ser introduzidos pela empresa para satisfazer necessidades latentes do cliente. Antes de aparecer, algumas características dos editores de textos, por exemplo, eram inimagináveis para os usuários. Eles jamais teriam colocado isso numa lista de suas necessidades e muito menos de suas especificações. A consciência de sua importância surge após o aparecimento de produto no mercado.

Colocamos até aqui as fases conceituais que acompanharam a evolução da prática da qualidade. Podemos observar que as primeiras fases estão fortemente dominadas pela função de "Qualidade Assegurada", tanto que o Prof. Kano, destacado especialista japonês, mencionou que "o cerne do TQM é a Qualidade Assegurada".

Acompanhando as fases pelas quais passara o conceito de qualidade, desenvolveram-se dentro das empresas, atitudes e mentalidade congruentes com estas fases. Nos próximos parágrafos desvendaremos suas características e sua influência na prática da gestão empresarial.

O TQM coloca, como axioma central de sua filosofia e de sua prática, que entender as expectativas do cliente e satisfazê-las é o melhor - e talvez o único- caminho que leva ao sucesso empresarial de longo prazo. Este axioma do TQM considera que, em essência, existem nas empresas dois tipos básicos de atitudes em relação a seu sistema produtivo: a mentalidade "*market-in*"¹⁰, que se focaliza na satisfação do cliente como propósito fundamental do trabalho, e seu oposto a "*product-out*", na qual o produto em si mesmo é o propósito do trabalho.

O conceito tradicional, a mentalidade *product-out*, afirma que um trabalho está bem feito se o produto é fabricado de acordo com as especificações do manual, e se o resultado do trabalho é um produto que satisfaz todas as especificações ou standards. Esta atitude em relação à produção chama-se *product-out* porque focaliza no esforço da companhia em lançar ao mercado o que "ela considera" ser um bom produto, só de acordo com seus próprios critérios.

Shiba comenta - e nós verificamos na prática com triste freqüência- que as empresas que se comportam com a mentalidade *product-out* consideram, muitas vezes, que o cliente é estúpido e que não entende nada de especificações. O correto, já observado por Deming, é que o cliente não tem obrigação de entender de especificações -nem poderia entender em caso de especificações técnicas. É claro que não por isso ele é estúpido, por mais que a empresa insista nisso. Consideremos o seguinte caso real que testemunhamos durante uma de nossas consultorias numa empresa que fabrica equipamentos para veículos automotores:

¹⁰ Preferimos manter estes dois conceitos com seu nome em inglês.

A empresa começou a verificar que, num modelo utilizado em D20 e F1000, o número de reclamações aumentava ano a ano. O que mais confundia a empresa era que o processo de fabricação havia melhorado; o aumento de reclamações resistia a lógica da empresa. A maioria das reclamações era declarada pela Assistência Técnica como sendo 'reclamação infundada'. Isso significava que o equipamento era desmontado e que Assistência Técnica não detectava nada anormal. Mas o cliente reclamava de dois fatos: ruído e vibração. A Assistência Técnica declarava que o ruído e a vibração estava dentro das especificações e elas eram inerentes ao funcionamento do produto, coisa que, obviamente, não conseguia convencer o cliente.

O mistério começou a ser explicado: O que acontecia era que ao longo dos últimos anos o uso deste tipo de veículos passou, de veículo para transporte de cargas leves, a ser veículo mais familiar, e com frequência, dirigidos por mulheres. Para o antigo cliente, ruído e vibração não significavam grande coisa; afinal um pedreiro tem muito ruído e vibração na sua obra. Mas utilizado como veículo familiar a coisa muda; ninguém quer fazer uma viagem com a família a Ubatuba com um barulho infernal. A necessidade do cliente havia mudado significativamente e, neste caso, a empresa conseguiu perceber esta mudança.

A mentalidade com que a empresa trabalha modela também a forma como ela gerencia o processo de melhoria contínua. Nesse sentido é fácil notar a congruência que existe entre um forte impulso empresarial na direção da melhoria contínua e a mentalidade *customer-in*. Tentaremos dar continuidade em desvendar alguns mecanismos inerentes à mentalidade *customer-in* que facilitam o processo de melhoria contínua e os aspectos da mentalidade *product-out* que o inibem.

Mas, porquê a mentalidade *product-out* inibe o processo de melhoria da performance? Existem sem dúvida vários fatores; consideremos alguns deles: dentro do esquema *product-out* os funcionários assumem "como precepto" que sua única obrigação é fazer o trabalho de forma que o produto satisfaça as especificações, tanto do produto como do processo. Isso define a lógica do trabalho, que todo mundo respeita e à qual ele deve ajustar-se. Ele não é estimulado nem recebeu ou foi treinado em ferramentas (de melhoria) para ir "além das especificações" e tentar fazer um trabalho melhor. Como qualidade e especificações são conceitos que são considerados equivalentes dentro deste modelo de pensamento, tenta evitar-se qualquer tentativa de sair-se dos standards, mesmo que isso venha a trazer melhoria para o processo. Isto é, a melhoria é erradicada dentro do universo mental do trabalhador.

Assim, a mentalidade *product-out* priva ao trabalhador do direito de melhorar seu próprio trabalho e de usar seu cérebro para isso. O priva, como afirma Deming, do direito a sentir orgulho pelo trabalho bem realizado. Como na história dos meninos da selva que foram criados pelos lobos, o contexto - neste caso manuais, standards ,etc- constituem uma restrição e um limite para o crescimento.

Uma empresa *product-out* possui várias características negativas derivadas desta mentalidade que não se reduzem em privar o funcionário de seu direito a melhorar. Ele está obrigado a produzir dentro das especificações; mais com muita frequência o processo se recusa a fazer isso; o processo não entende de especificações. Quando a capacidade do processo é inadequada, o número de vezes em que o produto 'não satisfaz' as especificações pode tornar-se muito elevado. O trabalhador será impotente para melhorar o processo; pior ainda, ele geralmente está proibido de fazê-lo. De qualquer maneira, alguém precisa ser punido, e ele é o candidato natural. Este mecanismo perverso gera medo no trabalhador; o medo de ser cobrado por algo que ele não

controla. Este é o medo que Deming sugere eliminar (ponto 8 de seu sistema de 14 pontos).

Mas o sistema vinga o trabalhador, o que também é um fato negativo. Em uma empresa *product-out* a mentalidade se espalha por todos os níveis e capas gerenciais, afetando gerentes médios, altos, a Alta Administração, etc. "Aqueles que indiciaram o trabalhador, são por sua vez indiciados pelos seus superiores pelo resultado de processos que eles não têm condições de melhorar." Não é nenhuma surpresa que isso aconteça, já que a mentalidade *product-out* é perfeitamente compatível com o tipo de organizações hierárquicas, desenhadas nos modelos impostos por Fayol, com estilo e valores tayloristas de estrita divisão do trabalho. A dificuldade com a estrutura hierárquica - taylorista, é que ela não permite uma resposta, o suficientemente rápida, às necessidades do mercado, o que reduz a capacidade competitiva da empresa. Assim, a empresa toda é punida e não só o trabalhador.

O paradigma de "foco no processo" preconizado por Deming (Ponto 5) representa um passo intermediário entre a mentalidade "*product-out* e a fase superior (a *customer-in*, a ser descrita no próximo parágrafo), e prepara a empresa para essa fase. O foco no processo quebra um importante paradigma da fase *product-out*, a de que os problemas são causados pelos indivíduos e não pelo sistema.

Mas a focalização nos processos e não nos indivíduos, mesmo significando um enorme progresso, ainda não é suficiente. Importa perguntar-se: qual é o propósito de cada processo; i.e., o porquê e para quê fazer as coisas. A mentalidade *customer-in* oferece essa resposta: as coisas que devem ser feitas e como devem ser feitas são determinadas pelo grau com que elas contribuem a satisfazer as necessidades dos diferentes clientes; ou, em outras palavras em "*criar e manter os clientes*". A questão de como as coisas funcionam é extremamente importante; perguntar-se "Com que propósito?" representa o ponto crítico da questão. Este ponto crítico deixa de ser percebido pelo fato de que numa organização existem milhares de processos gerando atenção no problema de "fazer as coisas", descuidando-se o "porque e para que fazer as coisas".

A disciplina da Qualidade Total mostra-se a forma mais eficiente de que nossas ações se sustentem nas realidades do mercado; para conseguir isso é *condição necessária a inclusão do cliente dentro dos limites do sistema*. Caso contrário nossos esforços poderão falhar e a organização poderá sair do mercado apesar de sua eficiência. Nisso consiste, essencialmente, a mentalidade *customer-in*.

A mentalidade *customer-in* induz uma mudança e uma expansão constante da definição de qualidade, não tanto na sua versão formal, mais principalmente na sua tradução operacional. A medida que clientes e interessados pedem mais, suas expectativas aumentam, e as empresas precisam oferecer cada vez mais.

Qualidade possui significado diferente para pessoas diferentes. Hoje, "qualidade" é "entender, aceitar, atender e exceder as necessidades, os desejos e as expectativas do cliente, continuamente.

Entendimento: significa trabalhar com os clientes para conhecer seus verdadeiros desejos e expectativas, em um processo contínuo, não apenas uma tarefa ou uma atividade. Este trabalho deve ser capaz de responder à pergunta: o que é que o cliente espera?

"A medida que as empresas desenvolvem um entendimento cada vez maior, elas podem

- e devem - expandir seu conceito de foco no cliente, incluindo os clientes de seus clientes como mecanismo para antecipar as necessidades e as expectativas dos clientes. Sabendo de antemão o que os clientes de meus clientes estão solicitando eu posso antecipar o que os meus clientes irão me solicitar. Afinal, antecipação é realmente uma forma mais elevada de entendimento.

Para atender as necessidades e expectativas dos clientes, a administração precisa saber o que eles acreditam estar recebendo. É preciso distinguir entre percepção e expectativas. Percepção é uma relação que ocorre entre a mente do cliente e o produto. Expectativa é uma criação do cliente, influenciado não só pela empresa mas também pelo ambiente de negócios, os concorrentes, e, mesmo antes de que o cliente tenha contato com o produto. Estas duas variáveis determinam o grau de satisfação do cliente.

Satisfação do cliente = Percepção do cliente / Expectativa do cliente

Com frequência as empresas, submetidas à pressão de vendas, 'fazem promessas' ao cliente sobre certas características do produto, aumentando as expectativas do cliente em relação ao mesmo, i.e., aumentando o denominador da relação anterior. Quando a expectativa não é satisfeita, i. e., quando o numerador permanece fixo a satisfação do cliente diminui, produzindo um efeito contraproducente. Isto acontece quando um anúncio ou propaganda modela a expectativa do cliente e este passa a cobrar a característica prometida: sabão em pó que lava mais branco, faca que corta tudo, travesseiro que evita dor nas costas, etc, etc.

Sobre percepção e expectativas

Expectativa é aquilo que os clientes acham que receberão ao estabelecer um relacionamento ou transição.

Percepção é aquilo que os clientes crêem ter recebido ao concluir o relacionamento ou transação.

Em ambos os casos o importante é o que os clientes pensam. Aí reside a complexidade e o desafio para a empresa, pois quase sempre há uma lacuna entre aquilo que as empresas consideram ter vendido e o que os clientes crêem ter comprado. Uma outra lacuna, talvez a mais importante, é a que existe entre aquilo que as empresas consideram ter vendido (fruto da percepção da empresa em relação ao produto por ela fabricado, e o produto realmente entregue ao cliente. Uma outra lacuna consiste na diferença entre o que o cliente quer e o que a empresa acha que ele quer e, mais uma lacuna, entre o que a empresa acha que o cliente quer e o projeto de seu produto

Pelos comentários anteriores surge como evidente que no que se refere ao contato com o cliente e ao processo de satisfação de suas necessidades é importante para as empresas lidar tanto com suas expectativas como com suas percepções. Isso obriga a empresa a pensar em desenvolver medidas de desempenho, que garantam, como parte de sua estratégia de longo prazo, que todas as comunicações com os clientes antes da transação - ou seja, aquelas comunicações que criam expectativas - sejam apropriadas.

"Ao mesmo tempo é importante que as empresas lidem com as percepções dos clientes - ou seja, o que ocorre depois da transação ou serviço. As empresas deveriam ter medidas de desempenho que focalizem o contato com o cliente após a transação. Essas medidas deveriam incluir contactos para obtenção de informação e contactos durante o serviço de Ass. Técnica. e de Garantia - qualquer coisa que afete as percepções dos clientes. Muitas vezes o cliente não tem

consciência de todas as características e elementos da Assistência Técnica de um produto ou transação. As medidas certas de desempenho para a comunicação com os clientes são importantes na administração de suas percepções."¹¹

Deming recomenda às empresas educar o cliente no uso do produto. Ensinando-lhe, por exemplo, como utilizá-lo da melhor maneira. Um exemplo que ilustra esta recomendação de Deming acaba de acontecer no IMECC (UNICAMP), onde foi trocado todo o sistema telefônico. O novo sistema é aparentemente melhor que o anterior, mas acontece que ninguém sabe utilizá-lo em todo seu potencial. A empresa não treinou nenhuma pessoa em sua utilização e os manuais são péssimos, escritos sem o menor respeito pelo leitor. Como consequência disso ninguém consegue usar os aparelhos no seu verdadeiro potencial e as características que apresentam se transformaram em algo completamente inútil. Tudo isso criou um grande descontentamento com a empresa fornecedora que passou, sem dúvida, muito tempo desenvolvendo o produto e não fez nenhum esforço no desenvolvimento dos manuais.

Excedendo as expectativas: Como uma empresa pode exceder as expectativas dos clientes? Como uma empresa pode satisfazer as expectativas dos clientes?

A qualidade tem mais de uma dimensão; a complexidade do problema com que a empresa deve lidar deriva do fato de que diferentes clientes ponderarão de forma desigual cada uma destas dimensões. A título de exemplo: em um carro um determinado tipo de cliente valorizará mais a potência; outro tipo de cliente terá forte preferência pela confiabilidade, e assim por diante. A empresa deve satisfazer ao cliente em cada uma das dimensões consideradas, mas, em resposta à primeira questão a empresa, para exceder as expectativas do cliente não só deve satisfazer as exigências em cada uma das dimensões como também deve excedê-la em algumas delas. Aquelas características do produto/serviço onde as expectativas do cliente são superadas, principalmente quando elas são as mais valorizadas pelo cliente, são as que - nas palavras de Deming - determinam que os clientes se "regozijem no relacionamento" com o fornecedor.

A armadilha da qualidade: Para ganhar a fidelidade dos clientes as empresas precisam oferecer produtos/serviços que excedam suas expectativas pelo menos em algumas das características que definem sua qualidade. Mas, os clientes quanto mais conseguem, mais querem, e esse nível adicional de qualidade que alguma vez gerou entusiasmo passa a ser considerado como requisito básico ou exigência mínima. Conseqüentemente, com o tempo, esses atributos deixam de causar entusiasmo no cliente, que passa a exigí-lo como se fosse uma necessidade básica a ser satisfeita. O entusiasmo do cliente só poderá ser mantido se a empresa desenvolver aptidão para ele, sempre "ainda mais". Esse processo não tem fim, demandando uma qualidade cada vez maior de todos os produtos e serviços por parte das empresas que pretendam permanecer no mercado.

Exemplos: A série de exemplos onde "a armadilha da qualidade" pode ser percebida é realmente interminável. Um caso evidente é exemplificado pelo calçado chamado "tennis". Se comparamos as características que possuem os tennis atuais com aquelas que nos entusiasmavam 10 ou 20 anos atrás, percebemos a profundidade das mudanças sofridas por um produto aparentemente simples, mas que obrigou as empresas líderes do ramo a uma contínua introdução de inovações para poder permanecer (na liderança) no ramo.

¹¹ Tom Peters e Nancy Austin, *Excelência acima de tudo*.

A LÓGICA ORGANIZACIONAL DERIVADA DA ATITUDE CUSTOMER-IN

O efeito positivo que a mentalidade *customer-in* traz para a empresa se faz sentir de várias formas, mas ele é particularmente sensível através de três mecanismos:

Pelo primeiro mecanismo, se estabelece uma nova lógica para a definição de custos e benefícios. Trabalhando de acordo com a mentalidade *customer-in*, são definidos novos parâmetros de performance e novos critérios de avaliação de custos. Para mensurar estes novos parâmetros de performance são criadas novas métricas inexistentes nas empresas administradas dentro do conceito *product out*. Estas métricas visam tornar visíveis e mensuráveis fatores tais como: custo de um cliente que não retorna, o benefício de um cliente satisfeito que retorna e compra mais da empresa e que traz outro cliente para a empresa. Dentro do sistema tradicional de gestão, por serem 'invisíveis' estes números não são registrados; pior ainda, são considerados inerentes ao sistema. Paradoxalmente, estes custos são incluído dentro dos custos totais no momento em que os sistemas organizacionais são projetados. Dentro de um sistema organizacional projetado com a mentalidade *customer-in* estes custos se tornam visíveis e controláveis, e se criam mecanismos sistêmicos para seu controle. Quebra-se assim o antigo paradigma de sua inevitabilidade.

Dados coletados pelo "Technical Assistant Research Programs for the US Department of Consumer Affairs", mostram que - para a área de serviço- existe um estreito vínculo entre o tempo com que um problema do cliente é resolvido pelos funcionários da linha de frente e as intenções do cliente de voltar a comprar da mesma empresa. Quando os clientes sofrem pequenos problemas, 95% deles voltaria a comprar da mesma empresa se o problema for resolvido imediatamente. Se o processo de solução leva um certo tempo este número cai para 70%. Esta diferença de 25% no número de clientes que voltariam a comprar pode significar a diferença entre resultados financeiros espectaculares e uma performance medíocre.

Um estudo realizado por F. Riecheld e W. E. Sasser¹² mostra o efeito da fidelidade dos clientes sobre o ROI (*Return on Investments*). O estudo conclui que um acréscimo de 5% na retenção de clientes pode aumentar o ROI entre 25% -85%. A mentalidade *product-out* garante praticamente uma baixa taxa de solução instantânea de problemas e de retenção de clientes porque parte da premissa de que "só os gerentes podem resolver os problemas".

Um segundo mecanismo a través do qual atua a mentalidade *customer-in* é que dentro deste conceito se assegura que o tempo e os esforços empregados em questões vinculadas à melhoria da qualidade e à satisfação do cliente são considerados como *imperativo dos negócios da empresa*. Associar a qualidade aos objetivos fundamentais da organização recupera a importância e, principalmente, a **irrenunciabilidade** necessária dos esforços dedicados à qualidade. Desta forma se trabalhará sob o imperativo: "se nossos clientes dizem que precisamos melhorar, então, isso não se discute".¹³

Em terceiro lugar, as pessoas -na organização- deixam de sentir-se perseguidas ou indiciadas, quando delas é requerida uma atenção especial voltada a determinadas questões sobre qualidade, derivadas da focalização nas necessidades dos clientes.

¹² Riecheld, F. and Sasser, W. E.; *Zero Defection: Quality Comes to Services*; Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1990, pg. 105.

¹³ Tom Peters e Nancy Austin, *Op. Cit.*

Continuando com o exemplo sobre o equipamento para carros, mencionado nas páginas anteriores, a empresa em questão, atuando dentro de uma atitude *customer-in* deveria ter estimulado e reconhecido os funcionários que dedicassem seu tempo e esforço para resolver os problemas de ruído e vibração no equipamento.¹⁴

A estratégia de operar dentro da mentalidade *customer-in* envolve as seguintes ações:

- identificação dos clientes,
- a compreensão das expectativas e necessidades dos clientes
- a elaboração de mecanismos para entender as necessidades dos clientes para transformá-las em características do produto.
- Desenvolvimento de produtos que respondam a essas necessidades.
- Desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto.

Estes elementos da focalização no cliente respondem a três perguntas básicas:

- quem são os clientes do processo?
- que querem esses clientes em relação ao processo ?
- como pode ser escutada a voz dos clientes ?

O processo de focalização no cliente é conhecido como "*escutar a voz do cliente*" e requer a elaboração da lista de características do produto/serviço e o nível de expectativa dos clientes em relação a cada uma dessas características. Mas antes de qualquer ação para satisfazer o cliente a empresa deve responder à seguinte questão:

Quem são os clientes?

A tarefa da correta e completa identificação dos clientes -internos e externos- nem sempre é fácil de ser realizada. Uma companhia que fornece produtos ou serviços a outra, deverá identificar com que pessoas, dentro da companhia cliente, será necessário entrar em contacto para ter uma percepção precisa do impacto do produto/serviço fornecido e qual é o grau de satisfação real que esses produtos geram dentro da organização compradora.

Quando a IBM tinha como linha praticamente única de produtos os *main frames* o seu interlocutor dentro da empresa cliente - i, e., a quem eles consultavam particularmente para identificar o grau de satisfação - era o gerente do centro de processamento de dados. Para este indivíduo o *main frame* significava uma garantia de poder -já que só ele e uns poucos subordinados sabiam operá-lo. Geralmente o mencionado gerente indicava um altíssimo grau de satisfação e justificava tremendo investimento.

As dificuldades da correta identificação dos clientes são muito maiores quando se trata de identificar os clientes internos. Na maioria dos processos de manufatura é relativamente fácil detectar quem sofre o impacto da qualidade do output de um processo. Na área de serviços os processos geralmente têm vários clientes internos, e a completa listagem de todos eles pode ser uma tarefa com certo grau de complexidade.

Como os clientes dos processos podem ser vários -tanto os internos como os externos- também as expectativas podem ser diversas, às vezes conflitantes, impondo a obrigação de ter que elaborar uma ordem na importância das necessidades a serem satisfeitas pelo processo.

¹⁴ Mesmo mantendo em sigilo o nome da empresa devemos mencionar que neste caso a conduta da empresa foi a correta e, de fato, estimulou seus funcionários a pensar em resolver esses problemas.

Exemplo: Numa companhia que fabrica carburadores seus projetistas têm como clientes as montadoras, que podem ser várias, os revendedores de autopeças, o cliente final que é o comprador do carro, etc. Além desses clientes também são clientes as organizações que cuidam do meio ambiente, que estabelece requerimentos de ordem ecológica para a emissão de gases, baseados nos interesses da sociedade. Poder-se-ia também considerar como cliente o fabricante de combustível, que deve adequar seu produto às características do carburador.

Todos os clientes considerados anteriormente são clientes externos à empresa. Mas também o departamento de fabricação é um importante cliente da divisão de projetos; ele é um cliente interno. As especificações estabelecidas pelos projetistas devem ser satisfeitas durante o processo de fabricação; em consequência, aquelas que, por incapacidade dos processos da fábrica, não possam ser satisfeitas durante a fabricação, causarão sérios inconvenientes à linha de produção.

O conceito de cliente interno cobra importância porque, a capacidade que um processo tem de satisfazer os requerimentos dos clientes internos determinará a capacidade de satisfação dos requerimentos dos clientes externos à organização.

O QFD: Uma Ferramenta Importante para implementar a mentalidade *Customer-in*:

A mentalidade *customer-in* significa a inclusão da voz do cliente no processo de definição dos produtos e serviços da empresa. Uma ferramenta útil para concretizar esse objetivo é a QFD (Quality Function Deployment), ou Desmembramento da Função da Qualidade. Esta ferramenta, com apoio em recursos gráficos e formulários que facilitem o roteiro de aplicação, constitui um mapa conceitual do processo de desenvolvimento de novos produtos.

A QFD permite: listar e classificar os clientes, listar e ponderar por grau de importância todas suas expectativas e requerimentos, identificar nossa posição competitiva em relação a cada característica listada pelo cliente, associar a cada característica de qualidade descrita pelo cliente as características do produto que a implementarão e a consistência entre as características de produto, etc. Outras vantagens adicionais da QFD são : (i) ela promove o trabalho em equipe (principalmente de equipes inter-funcionais) o que implementa o ditado de Deming de derrubar as barreiras entre departamentos. (ii) Desenvolve a visão sistêmica de todos os participantes. (iii) Permite manter o foco no projeto. (iv) Evita esquecimentos de aspectos e características importantes. (v) Permite a visualização do conjunto de restrições às quais o projeto de produto ou processo está submetido, etc.

Observações finais: Ao longo deste trabalho indicamos primeiramente as características principais da Administração Tradicional e da Qualidade Total. Observamos também que um roteiro, adequado para qualquer empresa administrada segundo os princípios da Administração Tradicional, com a intenção de incorporar elementos da Administração pela Qualidade Total, poderia ser internalizar a mentalidade *customer-in*. Ao fazer isso, a empresa poderia usufruir de todos os benefícios adicionais que essa mentalidade implica, e ao fazê-lo ela poderia começar a sentir o "sabor da Qualidade Total", motivando-a para iniciar o percurso na direção de uma experiência mais holística.