

Qualidade Total no Supply Chain Management Uma abordagem holística da gestão da Qualidade

Carlos Roberto Coutinho *



A abordagem das questões de gestão da qualidade tem sido evolutiva ao longo da história dos negócios. A partir do momento em que produtos e serviços começaram a ser comercializados, o enfoque da qualidade recaiu diretamente sobre o produto ou serviço em si. A qualidade era enfocada nas tarefas de realização dos produtos e serviços, sem nenhuma grande preocupação com a relação entre as diferentes etapas, devido ao caráter artesanal dos trabalhos.

Com a consolidação da revolução industrial e a produção em massa, as relações entre as diferentes etapas da realização do produto começaram a ganhar importância por razões de qualidade, produtividade e, sobre tudo, econômicas. A inspeção final ou por tarefas, focadas no produto em si, perderam a razão de ser, e a qualidade dos processos entrou em cena. Neste ponto, as abordagens estatísticas possibilitaram atuar-se preventivamente, mantendo os processos sob controle, impedindo a produção descontrolada de produtos não conformes.

Mas a evolução não parou por aí. A abordagem de processos – enfocando as interações e interdependências entre os diferentes processos – e a abordagem sistêmica para gestão, introduzindo o conceito de melhoria sistêmica – que é a que realmente impacta o desempenho global de uma organização – têm entrado em cena como uma ampliação dos horizontes anteriormente focados pelos profissionais da qualidade que, definitivamente, migraram do foco na qualidade do produto para se concentrar na formação de organizações sistêmicas capazes de produzir produtos de qualidade em uma base consistente.

No entanto, a abordagem sistêmica para gestão, aliada à crescente importância dada pelas empresas à gestão da cadeia de abastecimento (supply chain management) tem nos desafiado a considerar de maneira mais intensa os processos logísticos nos sistemas de provisionamento e nos sistemas de distribuição dos produtos – fatores chave para a competitividade e qualidade destes produtos.

A gestão dos fornecedores e dos serviços de armazenamento, expedição e pós-vendas sempre foi parte integrante das normas para sistemas de gestão da qualidade, como a ISO 9000, por exemplo. Mas a gestão da qualidade dos fornecedores sempre se focalizou predominantemente nas questões qualitativas intrínsecas aos produtos, e não extrínsecas, como a eficácia e eficiência de suas cadeias de abastecimento. E as considerações de armazenamento e movimentação têm se restringido, quase sempre, a instruções que visam preservar a integridade física dos produtos.

É hora das organizações incluírem nas suas abordagens sistêmicas todos os processos que integram a sua cadeia de abastecimento, incluindo-se, aí, parcerias e integrações sinérgicas com fornecedores, transportadores e operadores logísticos. O escopo dos Sistemas de Gestão da Qualidade deve definitivamente expandir-se para fora dos limites das quatro paredes da organização, incluindo aí todos esses processos “off site”, que são parte integrante e de peso na qualidade de qualquer produto ou serviço. Esta é uma [visão holística da qualidade](#), que expande a sua esfera de abrangência, e que capacita as organizações a terem melhorias sistêmicas de grande impacto em seu desempenho global. É o que podemos chamar, também, de [abordagem macro-sistêmica](#).

Melhorias em processos específicos, mesmo que sejam da ordem de 50% ou 100%, muitas vezes têm baixo impacto na melhoria global de todo o sistema, às vezes inferior a 1%. Sem falar, é claro, que melhorias em processos “não-gargalos” podem não ser absorvidas pelos processos seguintes, resultando em melhorias nulas para o ganho do sistema, como nos ensina a teoria das restrições. Já melhorias sinérgicas, no nível macro sistêmico da cadeia de abastecimento de uma organização, podem resultar em expressivos ganhos globais, de às vezes até 15% ou 20%, trazendo grande impacto competitivo e financeiro. Ações como racionalização da cartografia de fluxos, cooperação entre provisionamento e distribuição, redução de estoques na cadeia de abastecimento, projetos integrados de redução de custos, entre outras, podem trazer grandes impactos, no curto, médio e longo prazos, colocando a organização bem à frente de seus concorrentes, levando-a a desfrutar dos benefícios de sua liderança.

* Carlos Roberto Coutinho – Consultor de Qualidade - Lead Assessor – ISO 9000 : 2000 – pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini – USP – Auditor líder reconhecido pelo IRCA – Inglaterra. Coordenador responsável pela implantação do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade na Exel do Brasil, envolvendo Segurança e Meio Ambiente, conforme os referenciais ISO 9000:2000, ISO 14000 e OHSAS 180001. e-mail : contato@qualilog.com – Tels. + 55 (11) 3772-3194 / + 55 (11) 3815-6840