

# A Importância da Qualidade nas Organizações

## The Importance of Quality in Organizations

Jonathan Dias Ferreira<sup>a\*</sup>; Valéria Vaz de Araujo Buosi<sup>b</sup>; Vicente Afonso Gasparini<sup>bc</sup>

<sup>a</sup>Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, PR, Brasil

<sup>b</sup>Universidade Paranaense, Curso de Administração, PR, Brasil

<sup>c</sup>Companhia de Saneamento do Paraná, PR, Brasil

\*E-mail: jonathanferreira@hotmail.com

---

### Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a teoria da qualidade e demonstrar a importância dela para as organizações. Além disso, apresentou os custos da qualidade e ferramentas para o controle de qualidade. Pode-se observar que uma organização voltada para a qualidade pode reduzir os seus custos, obter melhoria contínua no processo produtivo e gerar competitividade diante dos concorrentes, pois conseguirá aliar produtos de qualidade com preços baixos.

**Palavras-chave:** Qualidade. Produção. Organização.

### Abstract

*This paper aims to present the theory of quality and demonstrate its importance for organizations. It also presented the costs and quality tools for the quality control. It can be observed that an organization dedicated to quality can reduce the costs, get continuous improvement in the production process and generate competitiveness against competitors, as will be able to combine quality products with low prices.*

**Keywords:** *Quality. Production. Organization.*

---

## 1 Introdução

As grandes transformações e inovações tecnológicas deixaram o consumidor mais consciente e presente em todos os processos da empresa. Desta forma, a qualidade passa a ser uma das premissas no processo de produção de produtos ou na prestação de serviços, de maneira a implantar programas ou ferramentas com maior atenção aos seus processos, tendo como finalidade garantir satisfação a seus clientes, por meio da geração de qualidade em todas as etapas do processo produtivo.

O controle da qualidade destaca-se, nesse contexto, como importante ferramenta pois reconhece as necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, visa manter os padrões que atendem às necessidades e, ainda, visa melhorar (continuamente) os padrões (CAMPOS, 1999).

O processo de qualidade torna-se importante para as organizações, uma vez que, com o desenvolvimento da qualidade, conduzirá a empresa a competir no mercado atual. Para que a empresa possa sobreviver é necessário desenvolver novos produtos ou serviços (melhores, mais baratos, mais seguros, de entrega mais rápida, de manutenção mais fácil etc. que os dos concorrentes) (CAMPOS, 1999).

Com isso, a organização poderá avaliar todo seu processo de produção, obtendo informações como ganhos de produção,

redução de custos e melhoria contínua no processo produtivo, tornando-a mais flexível a possíveis mudanças no mercado globalizado.

Este trabalho justifica-se pela relevância que tem a qualidade para as organizações ao implantarem a ferramenta de controle da qualidade com a finalidade de garantir qualidade aos seus produtos e manter-se competitiva no mercado. Assim, analisar o controle da qualidade, proporcionará maior entendimento das peculiaridades da ferramenta e as vantagens que ela proporciona, aliado à busca de resultados efetivos no processo produtivo.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo apresentar a teoria da qualidade, como também destacar as ferramentas para o controle da qualidade para uma organização gerar competitividade diante dos concorrentes.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa cujos objetivos proporcionam maior conhecimento das temáticas discutidas, portanto pode ser considerada básica. Este trabalho possui natureza qualitativa de caráter descritivo, por descrever a complexidade da qualidade para as organizações e apresentar ferramentas para a condução desse tema para as empresas.

Utilizou como instrumento a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Silva e Menezes (2005), é elaborada com base em material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, além de material disponibilizado na internet. Lakatos e Markoni (2001) complementam que a pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo.

## 2.2 Qualidade

A qualidade torna-se importante para a organização que pretende sobreviver nesse mercado global, tendo em vista que, com o desenvolvimento do processo da qualidade por meio de ferramentas de gestão, que auxiliam e propiciam uma qualidade que vai além dos produtos e serviços, envolve a melhoria contínua no processo produtivo, reduzindo custos dos produtos ou serviços, aumenta a produtividade e gera competitividade, podendo aumentar a participação de mercado. Segundo Feigenbaum (1994, p. 5) “é a qualidade, assim como o preço, que motiva as vendas atualmente; e a qualidade é o fator que proporciona o retorno do cliente pela segunda, terceira e décima vez”.

O movimento da qualidade surge com a concorrência da indústria automobilística japonesa no mercado americano entre 1970 e 1980. Com o renascimento da indústria japonesa que, seguindo os preceitos do consultor americano W. E. Deming, faz da qualidade uma arma para a vantagem competitiva (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Anteriormente as empresas tendiam a focalizar mais o custo e a produtividade (aumento do volume de produção com menor quantidade de recursos) do que a qualidade. Não que a qualidade não tivesse importância – ela simplesmente não era considerada muito importante (STEVENSON, 2001).

Devido a esse panorama, a indústria japonesa encontrou na qualidade uma oportunidade para concorrer com a indústria americana. Assim, a implantação de ferramentas de gestão da qualidade fez com que a indústria japonesa gerasse vantagem competitiva e ampliasse seu mercado no território americano, tornando-se referência de qualidade em seus processos.

Contudo, na década de 1990, as empresas americanas perceberam nitidamente a importância da qualidade e o fato de não ser algo anexável ao produto ou serviço, mas sim parte integral do produto. Sendo assim, a qualidade refere-se à capacidade que tem um produto ou serviço de atender, consistentemente, às expectativas do cliente, ou de superá-las (STEVENSON, 2001).

A qualidade em produtos e serviços, segundo Feigenbaum (1994) pode ser definida como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, por meio dos quais os produtos e serviços em uso correspondem às expectativas do cliente.

Qualquer organização, para ter lucro e continuidade operacional, tem de captar a expectativa dos clientes; esse é o “campo de batalha” da guerra com os concorrentes (GIL,

2007). Neste contexto, a organização deve criar mecanismos que vão ao encontro dos anseios dos consumidores, ampliando seus serviços, com objetivo de gerar vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Dessa forma, assim como tornou-se importante para a indústria japonesa obter sucesso com o desenvolvimento do conceito da qualidade em suas atividades, outras organizações podem tirar proveito dessa ferramenta, uma vez que a qualidade passou a ser vista como uma estratégia organizacional. Paladini (1995) complementa que a produção da qualidade é uma estratégia fundamental, pois pode otimizar o planejamento, o desenvolvimento e a própria avaliação do processo produtivo. Em outras palavras, estruturar o processo para o pleno atendimento aos clientes.

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), a qualidade pode ser dividida em duas categorias: qualidade do produto e qualidade do processo. A qualidade do produto compreende focar as exigências do cliente, enquanto a do processo é produzir produtos livres de erros .

Para Feigenbaum (1994) existem condições essenciais entre as condições do cliente, são elas: 1) objetivo real da utilização; e 2) preço de venda do produto ou serviço. Em contrapartida, essas duas condições são refletidas em condições adicionais do produto ou serviço.

Dessa forma, para que a qualidade de um produto desejado seja alcançada, a organização deve concentrar esforços em vários elementos do produto, tais como: características operacionais principais, características operacionais adicionais, confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e por último, qualidade percebida (MARTINS, 2005).

Entretanto, Stevenson (2001, p.317) considera os seguintes atributos da qualidade como condições para um produto ou serviço de qualidade:

- Desempenho: engloba as principais características do produto ou serviço;
- Estética: abrange a aparência, sensação ao tato, odor e gosto;
- Atributos especiais: são características adicionais incluídas no produto ou serviço;
- Conformidade: é o grau de adequação de um produto ou serviço às expectativas do cliente;
- Segurança: refere-se ao risco de ferimentos ou danos que um produto ou serviço oferece;
- Confiabilidade: é a consistência do desempenho de um produto ou serviço.
- Durabilidade: é a vida útil do produto ou serviço;
- Qualidade percebida: é a avaliação da qualidade de forma indireta;
- Atendimento após a venda: é a maneira pela qual a organização lida com as reclamações ou como ela verifica o grau de satisfação do cliente.

A empresa que torna a qualidade uma prioridade em suas atividades, considerando as características adicionais de um produto e ainda realizando pesquisa de mercado para avaliar a satisfação do cliente, com objetivo de aprimorá-las, poderá obter um diferencial competitivo, tornando seus produtos e serviços mais atrativos.

### 2.3 Custo da qualidade

A organização que consegue reduzir seus custos implantando sistemas eficientes no processo produtivo, sem reduzir a qualidade do produto ou serviço, destaca-se no mercado, gerando competitividade diante de seus concorrentes, pois conseguirá aliar produtos de qualidade a preços baixo.

Deming teve uma contribuição significativa, pois concluiu que os benefícios que a qualidade produz são superiores aos gastos com a obtenção de produtos de melhor qualidade.

Demonstrou que apenas o gasto é verdadeiro: um processo de alta qualidade é, na verdade, menos custoso do que um de baixa qualidade. Quando os produtos são feitos corretamente da primeira vez, economias substanciais advêm da eliminação de pessoal para realizar retrabalhos e reparos além da diminuição do custo de refugar materiais não conformes (DAVIS; AQUILINO; CHASE, 2001, p.157).

Nesse sentido, para que a qualidade seja de fato mensurável, é importante que a organização avalie e considere os custos relacionados à implantação da gestão da qualidade no processo produtivo, como também, os benefícios gerados por eles.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.634), os custos da qualidade estão classificados em quatro categorias:

Custos de prevenção: são aqueles incorridos na prevenção de problemas, falhas e erros;  
 Custos de avaliação: são aqueles associados ao controle de qualidade, que visam checar se ocorreram problemas ou erros durante e após a criação do produto ou serviço;  
 Custos de falha interna: são associados aos erros detectados na operação interna;  
 Custo de falha externa: são aqueles detectados fora da operação, pelo consumidor.

Quando se refere a custos gerados pelas falhas externas, há perda na faixa de 20% a 30% das vendas brutas por produtos defeituosos ou insatisfatórios (RITZMAN; KRAJEWSKI; 2004). Segundo Stevenson (2001), o custo oriundo de falhas será sempre muito maior que o custo da prevenção; e o custo para se alcançar maior nível da qualidade será sempre inferior ao ganho realizado quando se atinge esse objetivo.

Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que justificam preços mais altos e (frequentemente) permitem custos menores (KOTLER; KELLER, 2006). Para Ritzman e Krajewski (2004) a má qualidade destrói a habilidade da empresa de competir no mercado e aumenta os custos para produzir o produto ou serviço.

O Quadro 1 contém alguns exemplos de custos da qualidade.

**Quadro 1:** Exemplos de Custos da Qualidade

Tipo de Custo da Qualidade	Exemplo de Custo da Qualidade
Custos de Prevenção	Planejamento da Qualidade Análise dos produtos novos Controle de processo Auditoria da qualidade
Custo de Avaliação	Inspeção e testes no recebimento Inspeção e testes durante o processo Inspeção e testes finais Auditoria de qualidade do produto
Custo da Falha Interna	Análise das falhas: Sucata e retrabalho Reinspeção e novos testes Perdas evitáveis de processos
Custo da Falha Externa	Despesas com garantia Correção das reclamações Material devolvido Responsabilidade civil

**Fonte:** Sá e Miranda (2004).

Sendo assim, ao avaliar os custos relacionados à qualidade, a organização terá como resultado que vale mais investir em melhorias do processo de qualidade do que gastar com falhas ocorridas no processo produtivo, pois investimentos em qualidade impulsionam a produtividade. Isso significa que se o setor de produção fizer certo da primeira vez e produzir produtos e serviços sem defeitos, elimina-se o desperdício e reduzem-se os custos (GAITHER; FRAZIER, 2004).

Observa-se a importância da qualidade para a organização

que pretende manter-se competitiva no mercado, pois com a implantação de mecanismos que propõem a prevenção e avaliação do processo produtivo reduzem falhas e consequentemente os custos de produção, melhorando a produtividade.

Além disso, o bom desempenho da qualidade em uma operação leva à satisfação de consumidores externos, como também torna mais fácil a vida das pessoas (funcionários) envolvidas na operação; e segundo Slack, Chambers e

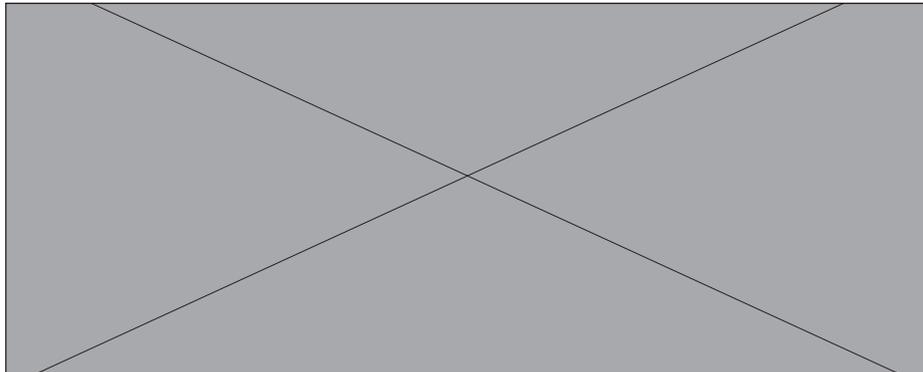
Johnston (2009), satisfazer os clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer os consumidores externos.

Uma boa qualidade resulta em maiores lucros, ou seja, produtos e serviços de alta qualidade podem ter um preço maior do que os dos concorrentes de menor qualidade e proporcionar maior retorno financeiro (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004). Portanto, a qualidade deve ser prioridade em todo o processo produtivo, em todas as áreas da organização, enfim, deve-se ter o comprometimento de todo o pessoal envolvido para

que a organização consiga obter os ganhos que a qualidade proporciona.

Faz-se necessário o método de desdobramento da função qualidade, ou seja, um método que levante as necessidades dos consumidores com o propósito de serem atendidos (Figura 1). Segundo Gaither e Frazier (2004), o desdobramento da função qualidade é um sistema formal para identificar os desejos dos clientes e eliminar características de produtos e atividades que não contribuem para nada.

**Figura 1:** Desdobramento da função qualidade



**Fonte:** Davis, Aquilano e Chase (2001).

Com isso, a área de *marketing* destaca-se por meio de pesquisas de mercado, que conseguirão revelar as reais necessidades dos consumidores, as especificações desejadas em um produto, como também suas sugestões para melhor desempenho de determinado produto.

Logo, a área de produção se organizará para produzir os produtos de acordo com os resultados alcançados com as pesquisas de *marketing*. Dessa forma, com o desdobramento da função qualidade, a gestão da qualidade estará desempenhando seu papel em conformidade aos desejos esperados dos consumidores.

Além da área de *marketing*, produção e recursos humanos, a gestão da qualidade torna-se importante também para as demais áreas da administração, tais como:

Contabilidade: que precisa avaliar e estimar os custos da má qualidade e proporcionar dados isentos de erros a seus clientes internos.

Finanças: que precisa avaliar as implicações para o fluxo de caixa dos programas de gerenciamento da qualidade e elaborar relatórios financeiros sem falhas a seus clientes internos.

Sistema de informação gerencial: que cria os sistemas para acompanhar a produtividade e o desempenho da qualidade.

Operações: que cria e implementa programas de gerenciamento da qualidade. (RITZMAN; KRAJEWSKI; 2004, p.97).

Dessa forma, a qualidade deve ser implantada em conjunto com todas as áreas que compõem a organização, ou seja, envolvendo todo o pessoal, desde o mais alto escalão até o chão de fábrica, propondo objetivos claros e metas específicas de qualidade. Sendo assim, com uma estruturação ágil e consistente, a fim de vencer os desafios do mercado e as manobras táticas e estratégicas da concorrência, a organização

poderá garantir continuidade operacional e vantagem competitiva (GIL, 2007).

## 2.4 Controle da qualidade

No que se refere à qualidade do produto, a organização procurará sempre estar empenhada em manter o nível de qualidade desejado, com foco nos resultados esperados que compreendem em atender as necessidades dos consumidores. Armand V. Feigenbaum desenvolveu o conceito de controle de qualidade em seu livro de 1983. Argumentou que a responsabilidade pela qualidade deveria ficar com as pessoas que executam o trabalho (GAITHER; FRAZIER, 2004). Corrêa e Corrêa (2009, p. 189) afirma que o controle de qualidade:

É um sistema efetivo para integrar os esforços dos vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade e no melhoramento da qualidade, de maneira que habilite marketing, engenharia, produção e serviço com os melhores níveis econômicos que permitam a completa satisfação do cliente.

O controle da qualidade envolve a medida da característica da qualidade, feedback dos dados, comparação com padrões especificados e correção, quando necessário (MONKS, 1987). Portanto, o estabelecimento, a manutenção e o controle da qualidade tratam por isso da determinação de padrões de qualidade e da medição e controle necessários para se verificar se tais padrões são mantidos e observados (BUFFA, 1972).

Com isso, o controle da qualidade faz-se necessário para coordenar o processo produtivo em todos os aspectos, para

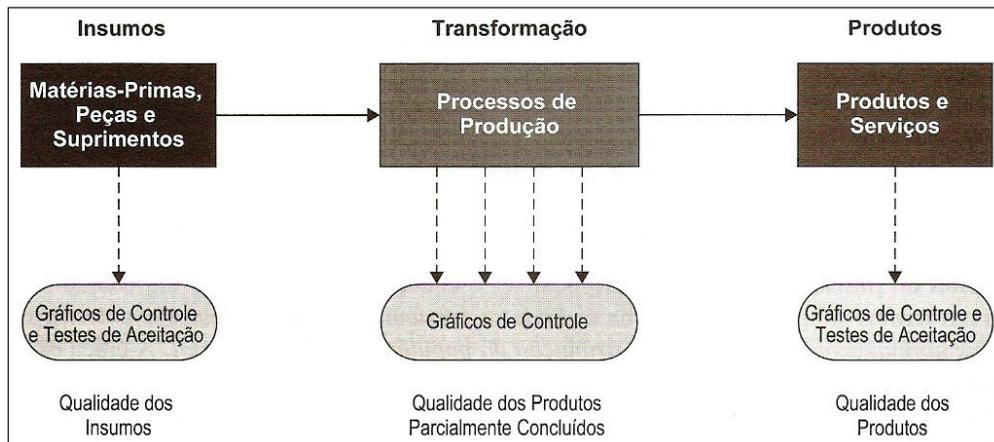
que não se percam dos objetivos e das metas propostas. Por isso, o controle de qualidade se faz necessário, uma vez que com as inspeções que ocorrem no processo produtivo reduz-se o índice de produtos defeituosos.

Assim, deve-se exercer o controle sobre as dimensões da qualidade, tendo como objetivo garantir a qualidade do produto e assumindo a prática consciente do controle da qualidade por todas as pessoas da empresa (FEIGENBAUM,

1994). Dessa forma, o controle da qualidade conduz a organização com êxito, obtendo a qualidade esperada em seus produtos ou serviços.

A Figura 2 apresenta o controle da qualidade nos sistemas de produção. Assim, no início o sistema compreende em verificar a qualidade dos insumos, peças e suprimentos antes de serem utilizados no processo produtivo. Para isso, esses materiais devem ser de alta qualidade para serem utilizados.

**Figura 2:** Controle da Qualidade nos Sistemas de Produção



Fonte: Gaither e Frazier (2004).

Em seguida, os insumos vão para o processo de transformação, no qual se faz um monitoramento e análise da qualidade dos produtos parcialmente concluídos para determinar se o processo de produção está operando de acordo com o esperado. O monitoramento é importante, pois segundo Gaither e Frazier (2004) visa melhorar a qualidade do produto e identificar tendências indesejáveis que indicam medidas corretivas que precisam ser tomadas.

Por último, estudam-se os produtos e serviços acabados para determinar se eles estão de acordo com as expectativas do cliente.

Observa-se que o controle da qualidade inclui toda a cadeia produtiva, desde o fornecimento de insumos, passando pelo processo de produção do produto até o consumidor final, que é o grande responsável por esta cadeia.

Dessa forma, o controle da qualidade tem permitido às organizações tratar com firmeza e confiança a qualidade em seus produtos e serviços, possibilitando a progressão e expansão de mercado e de produtos com alto grau de aceitação pelo consumidor (FEIGENBAUM, 1994).

### 3 Conclusão

Em função do crescimento da competição global e da exigência dos clientes por produtos e serviços que atendam as necessidades atuais e futuras, a qualidade se tornou intensamente importante para as organizações que almejam sobreviver num mercado cada vez mais acirrado.

É por meio da administração voltada para a qualidade,

que as organizações têm mecanismos para promover ganhos de competitividade e otimizar o processo produtivo em direção ao atendimento das necessidades dos clientes. As organizações devem priorizar a qualidade em suas atividades, com o objetivo de obter vantagem competitiva e se destacar diante da concorrência.

Pode-se concluir que a qualidade em organizações relaciona-se com o aspecto produtivo, por meio de uma produção que vise a melhoria contínua e a redução de produtos com erros, concentrando esforços em vários elementos do produto, tais como: desempenho, estética, conformidade, segurança, confiabilidade, durabilidade e o atendimento pós-venda.

Além disso, foi possível observar que os benefícios da qualidade se sobressaem em relação aos custos, pois os custos estão diretamente ligados à prevenção e avaliação de falhas interna e externas. Vale ressaltar, que a busca pela qualidade deve ir além da satisfação de clientes, pois com a implantação dos mecanismos poderá também facilitar o envolvimento dos trabalhadores na operação.

### Referências

- BUFFA, E.S. *Administração da produção*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.
- CAMPOS, V.F. *TQT – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Rio de Janeiro: Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. *Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2009.

- DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. *Fundamentos da administração da produção*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FEIGENBAUM, A.V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.F. *Fundamentos da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARTINS, P.G. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MONKS, J.G. *Administração da produção*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- PALADINI, E.P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- RITZMAN, L.P.; KRAJEWSKI, L.J. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- STEVENSON, W.J. *Administração das operações de produção*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SÁ PINHEIRO, V.M.R.; MIRANDA, L.C. *Custo da Qualidade nas Indústrias de Transformação de Pernambuco*. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4, 2004. *Anais...* São Paulo, Universidade de São Paulo, 2004.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2005.