

UNIVERSAL PRODUÇÕES
Gráfica Editorial

PROJETO QUALIDADE

UNIVERSAL: REDESENHANDO A OPERAÇÃO DE QUALIDADE
EM SUA CADEIA PRODUTIVA

Giuliano Soares Leite

Avaré / SP
Junho de 2010

GRUPO UNIVERSAL PRODUÇÕES

UNIVERSAL: REDESENHANDO A OPERAÇÃO DE QUALIDADE EM SUA CADEIA PRODUTIVA

Giuliano Soares Leite

“Projeto apresentado como exigência parcial para aprovação no processo seletivo à vaga para o cargo de GERENTE DE QUALIDADE na função Gestão da Qualidade, Recurso Humanos: Gabrielle Fernandes.”

**Avaré / SP
Junho de 2010**

SUMÁRIO

I.	TÍTULO	04
II.	OBJETIVOS	04
	a. Gerais	04
	b. Específico	04
III.	JUSTIFICATIVAS	05
IV.	METODOLOGIA	07
V.	MATERIAS E RECURSOS	19
VI.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
VII.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

I –TÍTULO: REDESENHANDO A OPERAÇÃO DE QUALIDADE DA UNIVERSAL PRODUÇÕES EM SUA CADEIA PRODUTIVA

II –OBJETIVOS:

Objetivo geral: Preparar a Universal Produções para a certificação ISO 9001 em toda cadeia e complexo produtivo;

Objetivos Específicos:

O objetivo desta atividade é de identificar e relacionar os conhecimentos de qualidade em sua aplicação na unidade produtiva na Empresa Universal Produções.

Revisar a documentação já existente para a implantação do Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001, e adequar o processo de produção segundo os seis requisitos obrigatórios da norma ISO 9001 (Manual da Qualidade, Controle de Registros, Controle de Documentos, Auditorias Internas, Ações Corretivas, Ações Preventivas e Não Conformidades).

III- JUSTIFICATIVAS:

Com base em uma rápida visita ao processo produtivo da UNIVERSAL PRODUÇÕES, e uma entrevista com o Senhor Luiz Carlos Illa, e ainda mediante as necessidades e anseios apresentados, elaborou-se esse projeto que se constitui em ponto inicial para a implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001 da Universal Produções.

Pude constatar na visita que fiz ao processo produtivo da UNIVERSAL PRODUÇÕES que a mesma possui um excelente parque industrial, com ótimos recursos internos, o que facilitam a continuidade e finalização do programa ISO 9001. Também pôde-se observar que a empresa já se encontra em um estado avançado de padronização, normas, procedimentos, uma vez que já houve uma tentativa de implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade.

Sabemos hoje o quanto é difícil a sobrevivência das empresas e a sua competição no mercado; para isso precisamos ser cada vez mais competitivo, pois qualidade atualmente não é mais um diferencial de mercado e sim, um requisito obrigatório. Neste aspecto, a Certificação em Sistema de Qualidade pode promover muitas oportunidades comerciais e

ainda abrir portas para o mundo globalizado, sobretudo quando uma empresa tem como objetivo, meta e visão, ser reconhecida como líder no mercado mundial.

Para a execução deste projeto, elenca-se em ordem cronológica a aplicação dos trabalhos a serem realizados conforme segue:

- Revisão de Documentos;
- Reativar Campanha “Rumo ao ISO 9001”;
- Definição do escopo de qualidade;
- Nova Campanha do Programa 5s agora mais revigorada não mais 5 e sim 8s;
- Criação Comitê Gestão de Qualidade G10 – G12 - ...
- Ordenação do Fluxo de trabalho produtivo com base na seqüência ideal produtiva;
- Gestão a Vista;
- Campanha Interna de Melhoria Continua;
- Criação de um Slogan para Universal Produções;
- Utilização das Ferramentas da qualidade em todos os setores da empresa
- Pesquisas internas de satisfação dos colaboradores
- Pesquisas externas de mercado em relação à UNIVERSAL PRODUÇÕES;
- Atuação agressiva no mercado comercial secular
- Recursos Humanos – Gestão de Pessoas
- Programa Manutenção Equipamentos
- Criação Cronograma de Implantação
- Implantação Seis Sigma (longo prazo)
- Implantação Lean (longo prazo)

IV- METODOLOGIA:

AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS NESTE PROJETO

1) REVISÃO DOCUMENTOS

A primeira etapa de implantação deste projeto é a revisão geral de toda documentação já existente, verificando sua adequação às normas e complementando-as se necessário.

2) REATIVAR A CAMPANHA RUMO AO ISO 9001

Como a empresa já passou por uma tentativa de implantação de Sistema de Gestão de Qualidade sem sucesso, neste momento é muito importante que a campanha seja reativada, com divulgação interna, de maneira a envolver todos os colaboradores nessa conquista, apesar das frustrações anteriores por eles vivenciadas, por isso precisamos ser bastante entusiasmáticos. Para tanto será necessário todo o cuidado com a nova divulgação, o que demanda o apoio do pessoal de Criação e Marketing, para elaboração de faixas, banner, e cartazes, visando construir um ambiente muito contagiante e envolvente em torno da

Implantação Rumo ISO 9001, É de responsabilidade dos Recursos Humanos a realização de encontros de lançamentos, vídeos motivacionais a conscientização, dos colaboradores, o que é um grande desafio em função do grande número de pessoas e do igualmente grande espaço físico.

Nesta fase propõem-se programas já conquistados e consagrados dentro da UNIVERSAL, como:

- Seminário de Qualidade
- SIPAT – Semana Interna de Prevenção Acidentes de Trabalho
- Gente Up
- Projeto Crescer
- Programa Rhadar Up
- Projeto Alcançar
- Projeto Movimentar
- Concurso menor aprendiz

3) DEFINIÇÃO DO ESCOPO DE QUALIDADE

Conforme já citado anteriormente, a empresa conta com um espaço físico muito grande e um número de colaboradores também e, como todo o sucesso de um Sistema de Gestão depende exclusivamente de pessoas, disso decorre o aumento da sua complexidade e do desafio igualmente. Quanto maior o escopo do Sistema, maior será o tempo e esforços exigidos para sua implantação. Em função disso, estabelecem-se duas sugestões de trabalho:

- 1- Fazer uma implantação única em todos os setores da UNIVERSAL PRODUÇÕES o que exige maior concentração e rapidez nas alterações nos processos, pois não se pode demorar

tanto tempo para o fechamento de cada setor correndo o risco do primeiro setor padronizado se perder com a demora da certificação.

2- Ou fazer uma implantação segmentada em grupos de escopo, até realização total de todos os grupos, como por exemplo:

Grupo I escopo – Expedição – Compras – Almoxarifado

Grupo II escopo – Comercial - Criação – Produção I Gráfica Universal

Grupo III escopo – Produção II Unipro Editora e Unipro Kids

Grupo IV escopo – Produção III Studio Up Digital – Bup

Ambas as metodologias podem ser implementadas, se diferenciando uma da outra pelo ritmo de trabalho exigido dos funcionários, sendo que a opção 1 apresenta cronogramas com exigência de tempo bem menor.

4) NOVA CAMPANHA PROGRAMA 5S

DEFINIÇÃO: Segundo ABRANTES (2001), O PROGRAMA 5S visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. É para todas as pessoas da empresa.

SEIRI [arrumação], SEITON [ordenação], SEISOH [limpeza], SEIKETSU [asseio], SHITSUKE [autodisciplina].

Aplicação na Administração:

1S – Arrumação: Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para decisões.

2S – Ordenação: Determinação do local de arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento. Deve-se estabelecer um prazo de 5 minutos para se localizar um dado.

3S – Limpeza: Sempre atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.

4S – Asseio: Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e praticas para decisões.

5S – Auto-disciplina: Hábito para cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa.

Aplicação na Produção:

1S – Arrumação: Identificação dos equipamentos, ferramentas e materiais necessários e desnecessários nas oficinas e postos de trabalho.

2S – Ordenação: Determinação do local específico ou layout para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento.

3S – Limpeza: Eliminação de pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza nos postos de trabalho.

4S – Asseio: Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição.

5S – Auto-disciplina: Hábito para cumprimento dos procedimentos especificados pelo cliente.

O programa é baseado no 5S, de origem japonesa, porém, não se trata de uma simples tradução e adaptação de palavras e ações que nada têm a ver com a cultura brasileira. É óbvio que não são apenas cinco ou oito palavras começando pela letra S que irão modificar uma empresa e uma nação. Segundo CAMPOS (1992), todos os conceitos e recomendações desta metodologia têm como base a filosofia do Gerenciamento pela Qualidade Total, a qual é baseada nos fundamentos da administração de empresas e na psicologia industrial, que possuem nomes famosos como Deming, Juran, McGregor, Maslow, Herzberg e Shewart. utilização (*Seiri*), ordenação (*Seiton*) e limpeza (*Seiso*), culminam com ambientes de bem-estar (*Seiketsu*) e empresas econômicas e sem desperdícios (*Setsuyaku*). O programa 8S

se propõe a mudar hábitos e comportamentos, devendo ser entendido e conhecido como *Behaviour – Keeping*. A determinação e união de todos (*Shikari Yaro*), a educação e o treinamento (*Shido*), a autodisciplina (*Shitsuke*), juntas com procedimentos de utilização (*Seiri*), ordenação (*Seiton*) e limpeza (*Seiso*), culminam com ambientes de bem-estar (*Seiketsu*) e empresas econômicas e sem desperdícios (*Setsuyaku*).

De acordo com ABRANTES, (2001) “a essência do programa 8S é a alteração no comportamento das pessoas (humanware), transformando funcionários e dirigentes em parceiros que objetivam uma melhor qualidade de vida e a continuação dos negócios da empresa”.

O Programa 8S tem como objetivo principal à base do Sistema de Gestão da Qualidade, já que todos os sentidos estão diretamente relacionados. São benefícios do Programa 8S numa comparação direta com o Sistema de Gestão da Qualidade:

6º - Senso de Determinação de União (SHIKARI YARO)

Benefícios:

- aumento da confiança dos empregados perante a organização;
- maior compromisso dos empregados na busca de resultados;
- melhora nas relações interpessoais;
- retêm talentos.

Não é possível implementar ou manter um sistema de Gestão da Qualidade sem que todos os colaboradores estejam comprometidos.

7º - Senso de Aprendizado e Treinamento (SHIDO)

Benefícios:

- maior empregabilidade;
- desenvolvimento de talentos;
- aumento da produtividade e resultados.

Investir em treinamento e aprendizagem de funcionários resulta em motivação na execução de tarefas, maior produtividade e consequentemente na qualidade dos produtos/serviços prestados.

8º - Senso de Economia e Combate aos Desperdícios (SETSUYAKU)

Benefícios:

- economia com a redução dos desperdícios de materiais e serviços;
- redução de horas extras;
- reeducação das práticas de aquisição de materiais;
- preservação do meio ambiente.

Seguir normas e procedimentos como um hábito do dia a dia leva os funcionários a manterem ambientes de trabalho organizados e atividades em dia, não sendo necessário o cumprimento de horas extras e o consumo elevado dos bens de consumo.

Pela rápida visita que fizemos na fábrica observou-se que existem pontos com observações para melhoria de organização e arrumação e identificação, o que demanda mais uma campanha de 5S, agora mais revigorada na forma de sistema 8S.

Nesta fase há que se contar novamente com os serviços dos setores de criação e marketing, e dos recursos disponíveis, para criação de cartazes, banner, folhetos, cartilhas, etc.

5) CRIAÇÃO DE UM COMITÊ DE GESTÃO DE QUALIDADE G10- G12- ...

A seleção de pessoas chaves entre os colaboradores é fundamental nesta fase, pois estas terão por função multiplicar e ajudar no acompanhamento de todo o processo, É neste grupo que surgirão, auditores internos, gestores de processos e Representante da Direção (RD), o grupo deverá ter uma denominação, o que será definido pelo próprio grupo, tal como: Comitê da Qualidade, G10 – G12.

6) ORDENAÇÃO DE FLUXO DE TRABALHO PRODUTIVO

Este trabalho se faz em parceria com a Gestão de Produção, e tem por objetivo alinhar as seqüências lógicas de produção de forma que se consiga reduzir o maior tempo possível de

movimentação desnecessária do produto dentro da fábrica, o que não agrega valor algum ao produto e ao cliente gerando apenas desperdícios.

Também será necessário identificar os pontos de gargalos, as dificuldades, os problemas, os tempos de setup de máquinas, e índice de rejeição e refugos.

O maior objetivo com a Gestão de Produção é trabalhar os problemas, gerando resultados, reduzindo os custos e agregando valor ao produto.

7) GESTÃO A VISTA

Definição: Prática de comunicação que tem como premissa a transparência e a participação aberta sobre as decisões e resultados.

Para a implementação da gestão à vista a organização deve divulgar seus resultados abertamente e estar preparada para a reação das partes interessadas.

A forma mais comum é a publicação regular em grandes quadros de aviso, geralmente calcada em forte apresentação gráfica e visual para facilitar o entendimento.

Conforme Mello (1998), como sendo uma forma de comunicação que pode ser observada por qualquer um que trabalha em uma dada área, qualquer um que esteja de passagem por esta área e para qualquer um que possa visualizá-la. Ou seja, é aquela comunicação que está disponível em uma linguagem acessível para todos aqueles que possam vê-la, trazendo uma nova luz e uma nova vida à cultura no local de trabalho, através do compartilhamento das informações.

Os principais objetivos da Gestão à Vista segundo Mello (1998) são:

- Oferecer informações acessíveis e simples, capazes de facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade.
- Aumentar o conhecimento de informações ao maior número de pessoas possíveis.
- Reforçar a autonomia dos funcionários no sentido de enriquecer os relacionamentos, incentivando a participação
- Fazer com que o compartilhamento das informações passe a ser uma questão de cultura da empresa.

Deve ainda a Gestão à Vista, enquanto sistema de gestão visual, contemplar as três etapas propostas por Greif (1991), quais sejam: visibilidade das não conformidades, desenvolvimento de sistema de resposta (feedback) e o registro das não conformidades.

As informações, conforme Tonkin (1998), devem ser bem visíveis, fáceis para se ver e entender; informativas, transferindo informações úteis, estimulantes e motivantes para quem as vêem; benéficas, tornando o serviço fácil, rápido, seguro e mais satisfatório; atraente, interessante, colorida e apreciável para o observador.

O desenvolvimento e a implantação da Gestão à Vista facilitam a agilização da divulgação de informações dentro da empresa, principalmente quanto às metas de desempenhos especificadas, além de permitir um feedback, em períodos de tempos adequados e flexíveis, dos resultados das atividades de produção para a gerência e para os funcionários.

As informações podem ser representadas de várias formas: tabelas, gráficos, painéis, murais, faixas, cartazes, banners, lâmpadas, meio eletrônico em geral, e principalmente rede de computadores, etc.

Esta ferramenta de Qualidade é considerada de suma importância dentro de um sistema de gestão, ela é a comunicação visual com os colaboradores, e deve ser implementada em conjunto com os serviços de criação e marketing, no desenvolvimento de banner, quadros, etc.

Em visita a Universal Produções constatei a necessidade de melhorar a sinalização interna, como criação de mapas visuais de localização, etc.

Para que o programa tenha sucesso é necessário informar a todos os colaboradores como anda nossos resultados, nossos indicadores, nossas metas, etc. o que também deve ser estendido a clientes e visitantes nossa total transparência. Também é providencial a criação do prêmio funcionário do mês, com uma simples lembrança do reconhecimento ao seu esforço junto a UNIVERSAL, o que pode ser realizada de maneira simples, como por

exemplo, através da exposição da foto do colaborador mais eficiente durante o mês. O maior objetivo aqui é promover uma competição interna saudável, de maneira a envolver todos os setores da empresa.

8) CAMPANHA INTERNA DE MELHORIA CONTINUA DA QUALIDADE

DEFINIÇÃO:

A busca por melhoria contínua e sistêmica deve ser o foco de qualquer organização, pois nada é tão bom que não possa ser melhorado. É nesse âmbito que foi elaborada, focando a qualidade em cinco fatores norteadores: competição, inovação, custo, qualificação e reputação.

O fundamento da Melhoria Contínua de Qualidade em qualquer instituição, consiste em cadeia de respeito consciente entre seus membros, com base no "fazer bem, na primeira vez, seu trabalho" (BALDACCI, 1994)

Esta é a fase motivacional dentro do contexto do Sistema de Gestão Qualidade, que objetiva motivar e incentivar a criatividade dos colaboradores, apontar sugestões de melhorias para o processo do seu setor, o que também poderá melhorar no processo subsequente, atuando como um excelente fornecedor interno.

9) CRIAÇÃO DE SLOGAN DA UNIVERSAL PRODUÇÕES

SEGUNDO VICARI & RIBEIRO (2004), pesquisas revelam que 85% das decisões de compra por consumidores são tomadas no ponto de venda, e que estas decisões em sua grande maioria optam por marcas líderes com o objetivo de sempre acertar na escolha da categoria em questão. A pesquisa *top of mind* é uma importante ferramenta de avaliação de posicionamento das marcas e consiste em entrevistar consumidores potenciais de determinada categoria de produtos, questionando sobre a primeira marca que lhe vem a mente, e a marca que for citada

no impulso da resposta representa a marca melhor posicionada. Nunes e Haigh (2003) complementam ainda que o posicionamento da marca é uma forma de comunicar mais eficientemente sua promessa de valor ao mercado-alvo e, desta forma, estabelecer uma considerável diferenciação dos seus concorrentes diretos.

Um estudo de KOTLER, *apud* Byrne (2004), baseado em um grupo de grandes marcas, apontou um conjunto composto por cinco importantes características comuns às empresas analisadas, no que tange as promessas de valor das marcas, que as tornaram mais competitivas. São elas:

- vantagem competitiva implícita: expressar claramente a essência do negócio e seus diferenciais, com base na missão, objetivos e valores;
- slogan: estar adequado ao produto e seu público, de forma a facilitar a fixação da marca;
- cor: identificação visual;
- símbolo ou logotipo: representar com clareza a identidade visual da empresa;
- conjunto de relatos associados: ex.: história, imagem institucional, ética e responsabilidade social, entre outros.

Atualmente muitas empresas estão redefinindo suas marcas de forma a expor estes valores, moldando sua imagem institucional em busca de reconhecimento e diferenciação como empresas sólidas por parte de seus clientes, colaboradores e investidores. A marca deve expressar que a empresa tem objetivos bem definidos e estratégias orientadas não somente à disputa por mercados, mas também baseadas em valores éticos, preocupadas com a preservação do meio ambiente e socialmente responsáveis.

A proposta aqui é a realização em parceria com Recursos Humanos de uma campanha interna para criação do Slogan da UNIVERSAL. Este slogan deverá estar presente em todos os produtos, que possibilite o cliente associar a marca ao produto fortalecendo ainda mais a UNIVERSAL no mercado.

10) UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE

SEGUNDO Luis Eduardo F. de Resende e Augusto Virgílio M. da Fonseca, surgem várias perguntas, como a existência ou não de relacionamento entre conceitos, como tal relacionamento se dá e a necessidade de uso de metodologia, métodos, técnicas e ferramentas na área de qualidade, entre outras. Estas questões são de grande importância e podem ser a fonte de erros cometidos pelas empresas em relação à qualidade. A. Blanton Godfrey, ex-presidente e CEO do Juran Institute Inc., escreveu um artigo no qual ele cita um modo que ele acredita ser mais eficiente para se atuar em relação à qualidade. Godfrey (2001) fala sobre a necessidade de se “escolher a abordagem adequada para a resolução dos problemas mais importantes”, sendo que essa abordagem seria exatamente os métodos, técnicas e ferramentas de qualidades. Ele levanta a questão de que “apenas algumas organizações têm uma compreensão profunda da atual diversidade de métodos e ferramentas disponíveis para sanar problemas críticos”. Assim, é interessante se salientar o fato de um profissional destacado nesta área realçar a inter-ligação e a lacuna existente nas empresas em relação ao conhecimento desses conceitos. E, tão necessário quanto o uso desses conceitos dentro da qualidade, é o uso dos mesmos de uma maneira integrada, considerando-se as suas definições e os modos com os quais um auxilia e coordena a utilização desses conceitos de ferramentas da qualidade.

Assim sendo é fundamental intensificar a utilização das ferramentas da qualidade em todos os setores da UNIVERSAL PRODUÇÕES, desde a área de produção, por toda administração (as ferramentas da qualidade têm muito valor não só no processo produtivo como também no dia a dia das rotinas diárias e dos setores de apoio, como Financeiro, Contabilidade, Faturamento, Recepção, etc.).

11) PESQUISA INTERNA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Considera-se de extrema importância conhecer como anda a satisfação dos colaboradores, sendo eles nossos clientes internos e cada um entre si exerce uma função de cliente e fornecedor interno um com o outro. Portanto, é fundamental a detecção de possíveis conflitos, dificuldades, em que grau de harmonia se encontra o grupo, pois o sistema de gestão é composto por pessoas, e somente assim é possível trabalhar em melhoria contínua. Propõe-se nesta fase a parceria com o apoio de RH, para aplicação desta e outras pesquisas, tais como:

PESQUISA 360°

PESQUISA CLIMA INTERNO

12) PESQUISAS EXTERNAS DE MERCADO EM RELAÇÃO À UNIVESAL

Com base na visão da UNIVERSAL em torna-se “Líder de soluções em comunicação em todo mundo”, e ao fato de que se deseja disputar e conquistar a outra fatia do mercado direcionado ao público secular é de suma importância conhecer a sua imagem no mercado, o quanto ela é conhecida, e associada à quais produtos. Neste aspecto, sugere-se a realização de pesquisas direcionadas e abertas. Embora esta seja uma estratégia do setor de Marketing, o papel da Qualidade aqui é preparar a UNIVERSAL, para ser competitiva no mercado através

da qualidade agregada aos seus produtos, de forma que a mesma possa tornar-se conhecida mundialmente.

13) ATUAÇÃO AGRESSIVA COMERCIAL PARA O PÚBLICO SECULAR

Segundo minhas percepções na visita realizada à área de criação e desenvolvimento existem muitos produtos direcionados ao público cristão, e poucos produtos para o público secular, fundamentado no objetivo e direcionamento do Sr. Luis Carlos em entrevista de que o desejo da UNIVERSAL também é conquistar o mercado comercial, ou seja, que se está preparado tanto quanto para atender a demanda de consumo interna, como atender todo e qualquer público interessado nos serviços de comunicação da UNIVERSAL, neste sentido a área COMERCIAL, deverá atuar de forma agressiva no mercado para conquistar e oferecer mais uma nova opção de compra no segmento de comunicação visual e escrita.

14) RECURSOS HUMANOS – GESTÃO PESSOAS

A parceria com o RH deve ser muito sólida, uma vez que o segredo do sucesso de um bom Sistema Gestão é trabalhar as pessoas, todo sistema de Gestão seja Qualidade, Segurança, Responsabilidade Social, Meio Ambiente, precisa ter uma estrutura muito forte fundamentada em quatro pilares importantes: Habilidades – Conhecimentos – Experiência – Treinamentos dos colaboradores. Assim sendo, é necessário elaborar um Perfil Profissional para cada atividade exercida dentro da organização, com a possibilidade de criar (caso ainda não exista), um plano de carreiras, como ferramenta motivacional dentro da organização.

15) PROGRAMA DE MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Uma outra área merecedora de atenção é a de manutenção, que em parceria com a Qualidade deverá elaborar um programa anual de manutenções corretivas e preventivas, plano de investimentos, ampliação, e modernização das instalações, bem como a das capacidades produtivas.

16) ELABORAÇÃO DE UM CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA QUALIDADE

Após definidas todas as diretrizes é imprescindível a elaboração de um cronograma cronológico para implantação do Sistema de Qualidade, sempre definindo: Quem, Quando, Onde e Porque na realização de cada tarefa. Este cronograma deverá ser de conhecimento de todos os envolvidos no Sistema, de forma a acompanhar o previsto com o realizado, para que possamos sempre alterar ou modificar algo, visando atingir o objetivo pretendido.

17) IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS SEIS SIGMA E LEAN

Estratégia Seis Sigma

Obter sucesso já não é suficiente para garantir o êxito empresarial. Atuando num ambiente de negócios inconstante, até mesmo corporações poderosas como IBM, Ford, Apple e Kodak passaram por ciclos dramáticos de quase morte e renascimento. Por isso, os administradores estão em busca de algo que possa assegurar o sucesso de seus empreendimentos em longo prazo, e não por breves 15 minutos de fama.

Segundo FIGUEIREDO (2006), empresas consagradas, como Motorola e GE, têm apostado suas fichas no Seis Sigma, um sistema flexível, baseado em muitas das melhores idéias de gestão e que oferece uma nova fórmula para o sucesso dos negócios no século XXI.

O presidente da GE, Jack Welch, afirma que o Seis Sigma mudou para sempre sua empresa. Mas, com certeza, o maior exemplo dos resultados obtidos com o Seis Sigma é a Motorola, empresa que inventou os conceitos que deram origem ao sistema.

Os autores afirmam que as companhias em geral estão sendo atraídas por benefícios como: crescimento sustentado; determinação de metas de desempenho para toda a organização; maior valor oferecido aos clientes; melhorias mais aceleradas; incentivo à aprendizagem dentro das organizações; e promoção de mudanças estratégicas.

Sistema Lean:

Em diversas publicações sobre as dificuldades da adoção do conceito de Supply Chain é possível encontrar referências a conflitos entre potenciais parceiros devido a fatores como atrasos nas entregas, erros na documentação, embalagens inadequadas, etc. Todos estes fatores ocasionam perdas de tempo, aborrecimentos, retrabalhos e desconfianças, entre outros problemas, comprometendo seriamente a constituição de uma cadeia. O pensamento enxuto, quando aplicado, procura fazer com que as partes envolvidas trabalhem juntas para eliminar essas fontes de desperdícios (FIGUEIREDO, 2006).

Na obra mais recente (*Lean Solutions*, publicada em 2005), Womack e Jones introduzem o conceito de “Consumo Enxuto”. A idéia não é a de que os clientes comprem menos e sim que tenham menos dificuldades, menos aborrecimentos no momento de usar, de consumir os produtos e serviços que adquirem. Então, assim como as empresas adotaram práticas com o objetivo de eliminar ineficiências em seus processos de produção, seria o momento, agora, de pensar em iniciativas que proporcionem aos clientes uma experiência de compra e/ou consumo mais eficiente e com menos sacrifício.

Alcançados os objetivos de implantação do Sistema de Gestão de Qualidade pode-se estabelecer como meta para médio e longo prazos a implantação dos Sistemas Seis Sigma e Lean, tendo como objetivo a obtenção de retorno financeiro com a qualidade. A ferramenta mais atual a ser utilizada é o Sistema Seis Sigma, com foco no Financeiro, que visa à redução das variáveis dos produtos fabricados, visando gerar um resultado financeiro final. Já o Sistema Lean tem como foco na melhoria da distribuição da mão de obra, insumos, ou seja, remover todas as atividades que não agregam valor, eliminando desperdícios, o que facilita e agiliza o processo como um todo (RESENDE & FONSECA, 2002).

V- MATERIAIS E RECURSOS:

Recursos necessários para a implementação e manutenção do Sistema de Gestão de Qualidade, tais como para confecção de banners, cartazes, cartilhas, folhetos, adesivos, brindes, treinamentos, vídeos, fotografias, etc.

Parcerias com várias áreas da empresa dentro delas: Produção, Manutenção, Criação & Desenvolvimento, Recursos Humanos, Marketing, Comercial, estúdio UP,

Apoio incondicional da Direção e investimentos na área da Qualidade com objetivo na obtenção do certificado ISO 9001;

VI- CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Espera-se que com essas ações conseguir chegar a alcançar os objetivos da UNIVERSAL PRODUÇÕES, na obtenção do certificado ISO 9001, bem como preparar, desenvolver, capacitar e criar condições de desenvolvimento profissional entre seus colaboradores e melhorar de forma sistêmica seus processos internos, dando condições para

competir tanto no mercado interno como externo, possibilitando uma colocação privilegiada no ranking mundial no seu segmento de atuação, tornando-se plenamente possível a realização da visão da Universal, em: “Ser reconhecida como líder de soluções em comunicação em todo o mundo”.

VII- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABRANTES, J. **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? A base da filosofia seis sigma**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

BALDACCI, E.R. Melhoria Contínua de Qualidade. **Pediatria**, São Paulo, 16 (2): 53-53, 1994.

CAMPOS, V. F. **Controle de Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/ Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

FIGUEIREDO, Kleber. *A logística enxuta*. Centro de Estudo em Logística – COPPEAD/ UFRJ, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos Estratégias e Casos**. Prentice Hall Brasil. 2ª edição, 2004.

PANDE, Peter S.; NEUMAN, Robert P.; CAVANAGH, Roland R. **Estratégia Seis Sigma: como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seus desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

RESENDE, L.E.F.; FONSECA, A.V.M. Estudo do conhecimento de metodologias, métodos, técnicas e ferramentas da área de qualidade usada nas empresas. **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, PR, 2002.

RIBEIRO, M. J. C. et al. **Gestão à vista como ferramenta para a qualidade e produtividade**. XXIII ENEGEP – Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 de Outubro de 2003.

SARAIVA, F.R. Qualidade: um processo de melhoria contínua, 2009. Disponível em: <http://www.admosfera.com.br/qualidade-um-processo-de-melhoria-continua/>

VICARI, C.; RIBEIRO, I. A importância da Gestão de Marcas para as Empresas. III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas Cascavel – 18 a 22 de Outubro de 2004.

