

MEC-UFC-CC-DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E MATEMÁTICA APLICADA

Curso: Matemática Industrial/Estatística

Disciplina: Planejamento e Gestão pela Qualidade/Turma 01

Prof.: WELLIANDRE

Período: 2023.1

Data: 18/05/2023

AVALIAÇÃO 1: ESTUDO DE CASO – SMALLBAGS

DATA DA ENTREGA: Dia 08/junho/2023

Forma de Entrega: Impresso

Em equipes: Com no máximo 4 (três) componentes:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

QUANDO A SITUAÇÃO FICA DIFÍCIL, O QUE ACONTECE COM A GQT?

O mais elevado nível gerencial da Salto Indústria Química (SIQ), empresa sediada na cidade de Salto, no vale do Tietê em São Paulo, aguarda a chegada do Diretor Superintendente da organização Dr. Marcelo Caldeira, para dar início a uma importante reunião. "Francisco, nós percebemos este problema surgindo há 18 meses atrás", balbuciou João Batista, diretor de GQT da SIQ. "O fracasso da SMALLBAG não é motivo para abandonarmos tudo o que construímos nos últimos cinco anos. O que precisamos fazer é continuar com o nosso comprometimento com o programa original de GQT e adaptá-lo a uma organização temporariamente menor".

O Diretor Financeiro, Petronio Martins olhou para seu colega a balançou a cabeça. "Eu não acredito que Marcelo Caldeira vá ver isto desta maneira, João. A SMALLBAG foi nosso maior cliente. Representava 35% das vendas da SIQ, e nós projetamos o programa GQT para atender suas necessidades. Depois de efetivada a demissão do pessoal, nós não vamos ter tempo e recursos para retrabalhar uma estratégica GQT. E eu não acredito que Marcelo Caldeira estará interessado em coisa alguma a não ser uma abordagem *top-down* para dirigir a organização".

"Mas a GQT funcionou maravilhosamente bem nos cinco anos que passaram", disse Sandra Brown, gerente de uma das divisões da SIQ. "Nós transformamos nosso sistema de controle de processos da SIQ1 no melhor da empresa, graças a GQT. Nós somos os que tem menores custos, praticamente não existem produtos defeituosos, e conseguimos os melhores resultados em melhoria da segurança do trabalho. Além disso a SIQ nunca forneceu para a SMALLBAG. Por que vamos abandonar um sistema de trabalho tão bom justamente agora?"

"Marcelo Caldeira não se moverá um milímetro a este respeito, Sandra", respondeu Petronio Martins. "Ou mantemos a GQT ou a abandonamos de vez. Você sabe como ele é teimoso a respeito de uma cultura corporativa focada".

Marcelo Caldeira adentrou a sala e sentou-se na cabeceira da mesa de reuniões. "Como vocês sabem, a quebra da SMALLBAG tem sido um vento contrário muito forte para nossos negócios", começou. "Isto não é algo que iremos nos recuperar rapidamente, mas certamente nos recuperaremos. Há outros clientes a conquistar, e isto a tempo. Neste momento, eu quero assegurar que podemos continuar a satisfazer nossos atuais clientes com custos baixos e qualidade superior. Isto significa apertar nossos cintos e talvez desenvolver novos processos e modos de controlar. A vocês foi transmitido os conceitos de "downsizing ⁽¹⁾", e eu acredito que ainda há dúvidas a respeito das demissões".

Marcelo Caldeira continuou a se expressar firme e claramente. "Hoje eu quero orientar a questão GQT". Assim que os gerentes terminaram suas anotações, Marcelo virou-se para os gráficos expostos, num grande quadro fixado a sua frente, onde estavam registrados a produtividade e os custos de controle da qualidade. Ele apontou para o primeiro segmento no eixo do tempo. "Há cinco anos, quando meu pai era presidente, a SMALLBAG pediu que implantássemos um sistema de gerenciamento total da qualidade em nossas unidades químicas para melhorar a qualidade de nossos produtos e serviços. Os consultores da SMALLBAG auxiliaram no desenvolvimento e implantação de um plano e, após um início lento, a GQT provou que o investimento havia dado um excelente retorno. O moral dos empregados aumentou expressivamente, bem como a qualidade e a produtividade".

Marcelo tossiu, bebeu um gole de água e pontou o intervalo seguinte. "Quando assumi, há dois anos, estávamos animados e éramos eficazes e eficientes. Nosso sistema de controle funcionava bem e a GQT incorporou-se a cultura de nossa empresa. A SIQ continuou a melhorar e a SMALLBAG começou falhar. Agora a SMALLBAG não é mais um cliente, e nos encontramos em uma situação difícil. Petronio Martins, um colaborador preciso e frio, preparou um plano para substituir a GQT com um sistema menos participativo. Inicialmente eu gostaria que ele explicasse suas razões e então poderemos discutir a situação. Petronio, por favor explique".

"Antes que SMALLBAG começasse a comprar da SIQ a nossa qualidade já falava por si", disse Petronio Martins ao virar uma página de seu livro de anotações. "Nossos clientes estavam satisfeitos e nossos empregados também. Com a GQT, eu admito ocorreram muitas alterações para melhor, mas as distrações que vieram com o programa nos desviaram do objetivo original de sermos líderes de mercado no setor químico no Vale do Tietê. Enquanto perdíamos tempo organizando equipe, desenvolvendo sistema de medição e avaliação, e preenchendo relatórios semanais da qualidade, nossos competidores concentraram-se em vendas e roubaram uma parte do mercado Vale do Tietê que almejávamos. Quando mais buscávamos agradar a SMALLBAG, mais nos distanciávamos de outros clientes".

"Não há dúvida, a GQT foi uma bela abordagem de crescimento a longo prazo", continuou Petronio Martins. "Mas ela não gerou um plano para a situação em que nos encontramos agora".

"Eu não vi reclamações da Astro e da Mineira", disse Sandra Brown seriamente. "Certamente, no começo perdemos alguns pedidos deles e de outros clientes. Mas uma vez estabelecido a

GQT, eles retornaram. Os trabalhadores da SIQ1 levaram algum tipo para abraçar a metodologia GQT, mas sei que não desejam abandoná-lo agora. As equipes de trabalho e o esquema de recompensa foram idéias brilhantes que funcionaram melhor do que se imaginava. Olhem para o gráfico de produtividade. Os números provam que não encontraremos um sistema melhor do que temos hoje".

"SIQ2 e SIQ3 não se importariam em parar", disse Francisco V. Presa, gerente da divisão SIQ2. "Não tendo que mostrar para a SMALLBAG os relatórios de custos da qualidade que pediam é uma bênção dos céus. É verdade que a GQT melhorou nossos resultados, mas meu pessoal, para falar a verdade, nunca apreciou trabalhar constantemente vigiado pela SMALLBAG. Elas pensavam, diz a minha experiência, que um sistema japonês implantado em uma empresa de Salto não daria certo. E aquela premiação esquema "Prêmio Nacional da Qualidade" aplicado internamente à empresa, foi desrespeitada, logo que as encomendas da SMALLBAG começaram diminuir. Nos últimos meses, com pouca coisa a fazer os times montados na SIQ2 e SIQ3 começaram a se desmanchar. Cada um, diante de uma visão da crise, tratou de seus próprios problemas".

Francisco V. Presa tossiu e continuou a explicar seu pensamento. "Infelizmente, a idéia do *empowerment* nos escapou das mãos. Nós transferimos demasiada autoridade aos empregados que agora estamos desmetindo. Eu penso que está claro transferimos demasiada autoridade aos empregados que agora estamos desmentindo. Eu penso que está claro que vamos ter que retornar ao básico, ao tradicional. O pessoal dos níveis hierárquicos mais elevados da organização vai ter que novamente tomar as decisões que os times estavam tomando. Eu acredito que Petronio Martins está mais uma vez certo. É impossível para nós funcionarmos com a GQT neste tipo de ambiente".

Sandra preparou-se para responder. " Talvez a perda da SMALLBAG seja a melhor coisa que nos poderia acontecer. Nossos clientes de outras regiões do Brasil e do exterior apreciam nosso sistema da qualidade, e agora talvez mereçam melhor atenção com a saída da SMALLBAG do circuito. Além do mais, SIQ2 e SIQ3 sempre tiveram problemas com estoques, moral e rentabilidade. Os registros de desempenho das equipes da SIQ1, sempre foram superiores aos de outras divisões, e nós não necessitávamos da pressão da SMALLBAG para trabalharmos mais eficazmente. Vamos encarar, SIQ1, está ganhando dinheiro para a Salto, e SIQ2 e SIQ3 não o estão fazendo".

"O que você está querendo dizer exatamente, Sandra?" perguntou V. Presa.

"Talvez, Francisco, você deva repensar a maneira como dirige as divisões sob sua responsabilidade antes de colocar toda a culpa na GQT. Temos agora a oportunidade de reconstruir SIQ2 e SIQ3 atendendo aos mesmos clientes da SIQ1, usando-a como modelo".

Petronio interrompeu. "O que você pensa, João? Tem sido seu programa desde o início".

João Batista suspirou. "Não há dúvida de que o atual nível de nossos esforços na utilização da GQT dificilmente poderá ser mantido com esses cortes. E eu compreendo os amargos sentimentos pelos remanescentes da SIQ2 e SIQ3 devido a SMALLBAG. Eu os ouvi dizer, "se a GQT é tão boa, porque a SMALLBAG não a praticou?". Mas muitas dessas queixas ocorreram porque pensavam que iam perder seus empregos. Recorde-se que eles podem não ter gostado

dos controles que vieram com a GQT, mas esses trabalhadores reconheciam ser a seu favor quando as fábricas estavam completamente carregadas".

João Batista prosseguir. "O nosso programa de GQT não aconteceu só pôr causa da SMALLBAG. Você sabe disso e nossos acionistas também. Eu acredito que implantar um programa totalmente novo na SALTO, durante a reestruturação, pode ser desastroso. Não podemos deixar nossos clientes ou nossos acionistas pensarem que estamos em pânico por esta perda. Nós só precisamos alcançar as necessidades dos mercados que atendemos e redimensionar nossa GQT para o novo porte da organização".

"Você disse que a GQT transfere poderes aos empregados (*empowers employees*)", continuou Petronio. "Mas, João Batista, você não consegue perceber o custo de gerenciar essa transferência de poderes. Nós devemos criar novas equipes, que necessitarão algum treinamento, ao mesmo tempo que devemos assegurar não despedir o pessoal mais adiante. Eu concordo que quem fracassou não foi a GQT, foi a SMALLBAG. Mas fazer com que os trabalhadores que permaneceram em nossa empresa acreditem nisso parece impossível".

"Desculpe-se João Batista", disse Petronio. "Nós não temos tempo para ajustes finos. Ademais a SMALLBAG foi quem implantou nosso programa GQT. Quem aqui tem a experiência para fazê-lo funcionar em uma organização de menor tamanho? Você? Não, nós teríamos que trazer alguém, e não estamos em condições e contratar mais ninguém".

"Este é um ponto importante, Petronio", disse Marcelo Caldeira levantando-se. "Todos vocês apresentaram argumentos importantes. Isto evidentemente exigirá novas discussões. Eu vou me reunir com meu conselho de administração esta tarde para prosseguir com os cortes e relatar o que discutimos aqui. Vamos nos encontrar novamente esta tarde às seis horas para prosseguir com a reorganização, e então vamos definir se a GQT dela fará parte".

(1) *Downsized* = diminuição do tamanho da organização através, por exemplo, da demissão de funcionários, reestruturação da empresa (diminuição dos níveis hierárquicos).

Responda as questões abaixo:

- **Que argumentos, contidos no texto, podem ser utilizados para justificar o fim da GQT?**
- **Que argumentos, contidos no texto, podem ser utilizados para justificar a sobrevivência da GQT?**

IMPORTANTE:

- Responder as questões citando trechos contidos no texto, procurando associá-los aos elementos da GQT, as Quatro Eras da Qualidade (evolução da qualidade) e ferramentas da qualidade vistas em sala de aula.
 - Você é livre para acrescentar quaisquer comentários, dentro do conteúdo visto em sala de aula.
-