

O custo da qualidade

A ISO 9001 — a mais famosa das normas ISO —, cujo objetivo é regulamentar a gestão da qualidade nas empresas, define qualidade como “**atingir os requisitos do cliente**”. Ora, como podemos saber se atingimos os requisitos do nosso cliente, por exemplo, em relação à dimensão de seu produto: um livro de 15,0 cm por 21,0 cm pode ser produzido com 14,8 cm por 20,9 cm? Será que os poucos milímetros de diferença serão notados? Uma capa de um livro cor de laranja Pantone 021C, cujos valores colorimétricos esperados são CIELAB 62, 64, 86, se impressa em quadricromia sobre papel revestido resulta num valor colorimétrico de CIELAB 59, 53, 66: será que nesse caso atingimos os requisitos do cliente? Como saber *quais são de fato os requisitos dos clientes*?

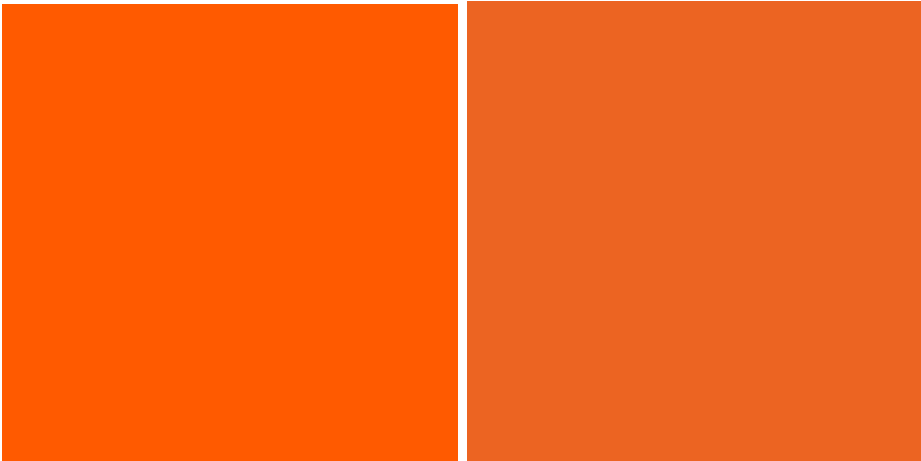


Fig1. O Pantone 021C no monitor do cliente e após ser impresso em quadricromia

Naturalmente o mercado baliza a qualidade através de preços, estabelecendo uma hierarquia entre os fornecedores mais reputados e aqueles menos considerados. Em geral um mesmo produto é mais caro quando produzido por uma empresa mais reputada e mais barato se feito por uma de menor reputação. E a reputação vem da percepção que o mercado tem sobre a capacidade que o fornecedor tem para atingir as expectativas ou requisitos dos clientes: então essa é uma questão circular, típico problema ovo-galinha. Se eu produzir **atendendo aos requisitos dos meus clientes**, construirei uma boa reputação e, por isso, poderei cobrar mais pelos meus serviços. Caso contrário serei uma empresa de baixa reputação e não poderei cobrar nada além do preço *comoditizado* pelas empresas de baixa reputação.

Requisitos do cliente?

É fundamental que o fornecedor de serviços e produtos gráficos e sua equipe compreendam em **cada** trabalho de **cada** cliente quais são os **requisitos exigidos**: se são clientes tecnicamente informados, sabem quais são seus requisitos em termos de alvos e tolerâncias, com métricas e instrumentação. Normalmente os

clientes não possuem conhecimentos técnicos suficientes para poderem definir objetivamente seus requisitos: podem gostar e aceitar o trabalho realizado, apenas aceita-lo ou rejeita-lo. Como lidar com esse impasse? Poucos clientes com critérios objetivos, muitos com critérios subjetivos. Pois foi para definir e organizar os requisitos dos clientes que as indústrias e serviços criaram **Normas Técnicas Internacionais** que, uma vez adotadas com consistência e bem geridas (ISO 9001), garantiriam a qualidade adequada para atender aos requisitos da *maior parte* dos clientes.

No caso da indústria gráfica as normas técnicas dizem respeito aos substratos, às tintas, às chapas, aos controles de processo com TVI, à aparência colorimétrica a ser obtida, às métricas e à instrumentação, além do iluminante sob o qual as pessoas podem avaliar as cores dos produtos. A pergunta que não quer calar: se há todo este arsenal de normas, que por sinal é consolidado na NBR 15936-1, por que as indústrias simplesmente não adotam estas práticas, controles, métricas e instrumentação para, assim, obter **repetidamente** produtos em conformidade com os requisitos de seus clientes?

O custo da qualidade

Parte do dilema está nos custos envolvidos com as melhores práticas: treinamento dos colaboradores, manutenção de equipamentos, aquisição de softwares de medição e controle, assim como de instrumentos como densitômetro e espectrofotômetro, troca de lâmpadas nos consoles e cabines de luz por lâmpadas em conformidade e, por fim, procedimentos e responsabilidade para que a qualidade se repita e os erros não se repitam. Tudo isso custa!

Porém, perder clientes que tenham requisitos objetivos ou que simplesmente exijam consistência em uma mesma tiragem ou entre tiragens, é um luxo que o industrial não pode se permitir. A adoção de boas práticas, baseadas em normas técnicas, lança a empresa gráfica naquele conjunto de empresas que vendem *specialty* (algo especial, pelo qual o cliente está disposto a pagar um valor maior que o comum ou *commodity*), que conseguem melhores clientes, dispostos a pagar por produtos sempre dentro de uma especificação em uma única tiragem, em diversas delas ou em múltiplos produtos.

Conclusão

Como vemos, a empresa que pretende se tornar uma indústria em dia com os requisitos dos cliente, realizando produtos e serviços percebidos pelos clientes como especiais e, portanto, recebendo mais pelos seu trabalho, tem tudo a ganhar. A pergunta que vem a seguir é: quanto tempo leva uma implantação de normas técnicas para obter retorno? Se a empresa já pratica gestão da qualidade, faz manutenção preventiva em seus equipamentos e treina seus colaboradores constantemente, o tempo de retorno gira em torno de seis meses; é o que estima o Instituto de Pesquisa suíço Ugra. Será que não vale a pena sair do grupo do final da tabela e ir para os líderes do mercado em qualidade? Pense bem!