

QUALIDADE, VECTOR COMPETITIVO DOS ANOS 90. O EXEMPLO JAPONÊS

*Nelson Santos António,
Virgínia Trigo **

1. INTRODUÇÃO

Isolar as variáveis de sucesso de modelos de gestão de empresas ou países bem sucedidos é o «sonho» de muitos dos que se dedicam ao estudo dos assuntos relacionados com a gestão de organizações.

Embora nestes assuntos nunca existam duas situações iguais, daí a não existência de receitas, pensamos ser de grande utilidade a análise de experiências de outros países ou empresas, não com a finalidade de as copiar de um modo acéfalo, mas sim com o intuito de procedermos a um estudo rigoroso que nos permita decidir sobre a aplicabilidade em Portugal (ou em Macau) de determinadas «técnicas» que foram e continuam a ser utilizadas com êxito nesses países.

Aproveitando o estudo realizado para a elaboração de um livro sobre o tema genérico da Qualidade, apresentamos um pouco da história do movimento japonês para a Qualidade com o propósito de que alguém possa extrair ideias que permitam a Macau, num futuro não muito longínquo, vencer o desafio da qualidade, passada que foi a época do «mito» da mão-de-obra barata.

Seja qual for a política comercial estratégica escolhida por Macau (ou pelos países desta zona do mundo), esta só terá sucesso se Macau conseguir vender produtos de qualidade a preços competitivos. Dominar o binómio qualidade/preço deve ser o objectivo das empresas macaenses. Como atingi-lo?

A satisfação deste objectivo exige uma revolução das práticas de gestão existentes já que o modelo em vigor em muitas empresas de Macau, que podemos designar «gestão pelos números» terá, pouco a pouco, de dar lugar a um novo tipo de gestão no qual as

* Docentes da Faculdade de Gestão da Universidade de Macau.

variáveis *soft* como a formação e a participação têm lugar de relevo. Mas vejamos como os japoneses procederam.

2. O JAPÃO E A QUALIDADE

Após a II Guerra Mundial, o Japão enfrentou fases duras de reconstrução nacional. Nestas fases, a alienação da força de trabalho constituía um luxo que os japoneses não podiam suportar. Contudo, nos anos quarenta e princípio dos anos cinquenta, assiste-se a uma rápida deterioração das relações laborais. Vários estudos foram efectuados sobre as causas que estiveram na sua origem. Por exemplo, as recomendações de um relatório de 1957 do MITI (Ministry for International Trade and Industry) sobre o assunto, mencionam que um dos problemas está nos encarregados e incluem as seguintes observações:

- a) Não existem praticamente contactos entre a gestão do topo e os responsáveis abaixo do nível B (chefes de secção);
- b) Não existe treino orientado nem qualquer tipo de formação, para dotar os encarregados de capacidades profissionais, de técnicas de produção e de relações humanas. Estas capacidades permitiriam corresponder não só às suas tarefas actuais como a responsabilidades futuras;
- c) A comunicação no sentido ascendente é praticamente inexistente. Ideias, sugestões, propostas baseadas em actividades actuais da empresa não são comunicadas ao topo de forma a que este possa introduzir as correcções necessárias.

Estas preocupações originaram discussões alargadas no seio da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) e os seus membros tentaram descobrir o meio de envolver mais activamente os encarregados nos problemas da empresa em geral e no controlo de qualidade em particular.

A fim de estimular o interesse dos encarregados várias conferências se realizaram e, em 1962, é publicada a primeira edição da revista GEMBA-TO-QC (Controlo de Qualidade para encarregados). A sua comissão editorial propõe, como objectivos, os seguintes:

- a) Facilitar o estudo e a divulgação de técnicas de controlo de qualidade. Ajudar os supervisores e encarregados a melhorar a sua tarefa de controlo de qualidade;
- b) Encorajar os encarregados e trabalhadores a assinar a revista por sua conta;
- c) Organizar, em cada local de trabalho, um grupo denominado «Circulo de Controlo de Qualidade» chefiado pelo encarregado mas com a participação de todos os seus

subordinados. Encorajar os membros destes grupos a estudar as técnicas de controlo de qualidade utilizando a revista como texto de apoio. Transformar estes grupos no centro de controlo de qualidade dos seus locais de trabalho.

Do acima exposto, podemos inferir que a preocupação dos japoneses em envolver toda a empresa na resolução dos problemas da qualidade, não é de hoje, nem de ontem. Desde há muito que acreditam que a estratégia conducente à melhoria da qualidade dos produtos é a mais importante e prometedora de sucesso. A produção de bens de alta qualidade a um custo reduzido transformou-se na chave do seu êxito relativamente à concorrência internacional e as empresas mobilizaram de uma forma sistemática os seus recursos humanos e físicos para atingir este objectivo. Deste modo introduziram, por um lado, novo *know how* tecnológico e de gestão e, por outro, procederam a avultados investimentos para conseguir racionalizar a produção.

Quadros técnicos (engenheiros, gestores) foram enviados para a Europa e E.U.A. a fim de se familiarizarem com as novas técnicas. Para citar apenas alguns exemplos de transferência tecnológica, lembramos os casos da ARMCO à FUJI Steel Co; da General Electric à Toshiba, da Austin à Nissan e da Philips à Matsushita.

Nos anos cinquenta, a indústria japonesa efectuou avultados investimentos tendo em vista racionalizar a produção. Um exemplo bem conhecido é o primeiro plano de racionalização que teve início em 1951. Quando este terminou, as principais siderurgias já se encontravam equipadas com sistemas de produção em massa. Em finais dos anos cinquenta, os resultados dos avultados investimentos já se faziam sentir em indústrias chave — construção naval, químicas, automóvel e equipamento eléctrico. De referir também que os investimentos realizados possibilitaram a utilização de inovações tecnológicas.

As técnicas apreendidas noutros países, só por si, não ajudaram a melhorar a produção: é importante o modo como essas técnicas foram aplicadas. Os fabricantes de carros, por exemplo, desenvolveram um sistema único de fornecimento de peças e materiais, englobando os fornecedores externos e os departamentos internos, com a finalidade de reduzir ao mínimo os *stocks*. O sistema funciona segundo o princípio do *just-in-time* (minimização de *stocks*) que tem como símbolo o método de produção da Toyota.

Pensamos, contudo, que o princípio básico de minimização de *stocks* não se trata apenas de uma nova técnica de gestão de produção. Os fabricantes de carros japoneses edificaram um sistema social e técnico muito complexo, envolvendo empresas sub-contratadas fornecedoras de peças e diversos departamentos internos, segundo práticas de gestão que têm em conta as características das condições locais. Aliás, o desenvolvimento da

indústria automóvel japonesa contou com a máxima colaboração e compreensão dos trabalhadores e da própria população.

E foi o sucesso da indústria automóvel japonesa que veio a ter um impacto muito especial nos E.U.A. Até aí muitos americanos reconheciam que os japoneses sabiam fabricar bons relógios, bons rádios, bons aparelhos de televisão e boas máquinas fotográficas. Do ponto de vista da sua psicologia, os japoneses são pequenos e é compreensível que consigam fabricar bem coisas pequenas. Mas os carros, tal como os *hot-dog*, são tipicamente americanos. O fabrico de bons carros pelos japoneses perturbou a consciência americana. O facto desses carros serem competitivos e produzidos anualmente em maior número do que os americanos... constituiu um choque.

Em nossa opinião, uma produção eficiente exige a utilização completa dos recursos humanos e físicos disponíveis pelo que a colaboração dos trabalhadores e das suas associações se torna vital. Para conseguir a sua participação, as empresas japonesas desenvolveram e adoptaram novos sistemas de relações dentro da empresa assim como novos sistemas de partilha da informação.

3. RELAÇÕES LABORAIS

Como anteriormente afirmámos, até meados dos anos cinquenta, as relações laborais no Japão estavam longe de poder ser consideradas harmoniosas. Bem pelo contrário, eram hostis e conflituais.

O elevado nível de inflação e a desordem económica que se seguiu à II Guerra Mundial levou ao aparecimento espontâneo de sindicatos na maior parte das médias e grandes empresas. Estes, para defender os interesses dos trabalhadores, recorriam frequentemente a greves e ao controlo da produção. Nos finais dos anos quarenta perdia-se uma média de 4, 6 dias úteis por cada 10 trabalhadores e, na primeira metade dos anos cinquenta, essa média atingia ainda o valor de 4,5 dias.

A mudança verificou-se na segunda metade dos anos cinquenta. Por essa altura, surgiram novos líderes sindicais que preconizavam um novo tipo de relações de trabalho em algumas indústrias como a siderúrgica, automóvel e construção naval. Os novos líderes admitiam a necessidade de cooperação com a gestão e esta, em contrapartida, ajudou-os a cimentar a sua posição e a organizar as suas actividades. Através de lutas difíceis e experiências penosas, este novo grupo de líderes sindicais acabou por conseguir uma certa popularidade em sectores cada vez mais alargados das indústrias chave.

4. SISTEMAS DE PARTILHA DE INFORMAÇÃO

Então, novos tipos de relações laborais foram desenvolvidos e postos em prática, como, por exemplo, o sistema de consulta

conjunta, o papel dos encarregados de primeira linha e o movimento dos círculos de controlo de qualidade.

4.1. SISTEMA DE CONSULTA CONJUNTA

Este sistema foi proposto pela gestão como meio de contrariar o controlo de produção por parte dos trabalhadores, defendido por alguns líderes sindicais. Trata-se de um veículo importante de comunicação entre a gestão e os trabalhadores no que respeita a assuntos críticos que afectam a empresa.

A consulta conjunta serve para que a gestão e os representantes dos trabalhadores possam discutir entre si (sem intuito negociado) um leque tão vasto de problemas tais como novos investimentos, planos de produção ou ainda assuntos tão específicos como a revisão das prestações sociais a pagar.

Em muitos casos, a gestão divulga informações confidenciais aos líderes sindicais, numa fase ainda prematura do processo de tomada de decisão, a fim de assegurar a cooperação. Noutros, os representantes dos trabalhadores sugerem planos alternativos, esclarecedores dos seus pontos de vista, no sentido de obterem a compreensão da gestão.

O sistema de consulta conjunta acompanhou a implantação, nas principais indústrias, do novo tipo de relações laborais. A campanha levada a cabo pelo Centro de Produtividade Japonesa (fundado com a ajuda dos E.U.A.) teve muita importância na promoção e divulgação deste novo sistema. Actualmente, mais de 70% das empresas privadas com 100 ou mais trabalhadores o adoptam como estrutura base. Muitas grandes empresas possuem um sistema de consulta conjunta bem desenvolvido e delimitado e que é claramente distinto da negociação colectiva. A distinção torna-se mais difícil à medida que a dimensão da empresa diminui.

4.2. O PAPEL DOS CHEFES DIRECTOS

Em toda e qualquer empresa, o papel desempenhado pelos encarregados de primeira linha (chefes directos) é de extrema importância pois o seu papel é duplo: são os gestores de nível mais baixo e, simultaneamente, os trabalhadores de nível mais elevado. Compete à empresa dar-lhes condições para um bom desempenho deste duplo papel.

Foi também durante os anos cinquenta que no Japão se formalizou esta situação, o que corresponde ao desejo da gestão em repor a ordem nos locais de trabalho. Para tal, as empresas, com a ajuda da Federação Japonesa das Associações Patronais, desenvolveram diversos programas de formação.

À medida que a racionalização industrial prosseguia, maior era a necessidade de disciplinar os locais de trabalho. Com o intuito de satisfazer esta necessidade, muitas indústrias esforçaram-se por

enriquecer e fortalecer o papel dos chefes directos. Como exemplo, podemos indicar a introdução nas siderurgias do sistema de encarregado importado dos E.U.A. (Yamata Co. 1956; Nippon Kokan Co. 1959). Muito embora tenha sido adaptado do modelo americano, no Japão possui pelo menos uma diferença bastante importante: os encarregados são escolhidos entre os trabalhadores de produção após terem acumulado um largo período de serviço e uma vasta experiência. São pessoas informadas sobre a empresa no seu todo pois as firmas japonesas praticam a rotação de tarefas.

4.3. CÍRCULOS DE CONTROLO DE QUALIDADE

Os círculos de controlo de qualidade ou simplesmente círculos de qualidade como costumam ser conhecidos, destinam-se a melhorar a qualidade dos produtos e a facilitar a comunicação ascendente e descendente. Foram concebidos de início como grupos de estudo mas, pouco a pouco, a resolução de problemas foi sendo encorajada, já que permitia a aplicação prática dos métodos estatísticos entretanto apreendidos. Era suposta a participação voluntária dos trabalhadores e o seu desenvolvimento constituía um objectivo explícito. A JUSE sugeria também a cooperação entre círculos e o alargamento a todos os empregados.

Com a sua acção, os círculos contribuem de um modo decisivo para a melhoria da qualidade, pois os seus membros estudam e discutem a melhor forma de combinar as capacidades e características dos membros dos grupos de trabalho. No decurso deste processo, isto é, enquanto trabalhando e aprendendo em conjunto, desenvolve-se a comunicação mútua e a informação.

O movimento dos círculos de controlo de qualidade cresceu muito rapidamente no Japão e, embora muitos deles estejam registados na JUSE, muitos outros o não estão, pelo que o seu número exacto é desconhecido. Contudo, a amplitude do movimento revela-se nas estimativas que apontam para mais de 125 000 círculos com 1 132 000 membros a existir actualmente.

Uma das características mais importantes (talvez a mais importante) do sistema de gestão japonês reside no sistema de desenvolvimento do seu capital humano. Embora o emprego a longo prazo e o sistema de promoção interno não sejam exclusivos das empresas japonesas, uma vez que também existem nos E.U.A. e na Europa, a especificidade associada à prática japonesa reside na diversidade de experiências que os trabalhadores adquirem ao serviço de uma mesma empresa. No Japão, um trabalhador exerce rotativamente uma vasta gama de ocupações quando comparado com os seus colegas europeus ou americanos. Assim, os trabalhadores japoneses têm ao seu alcance mais oportunidades de alargar as suas experiências, desempenhando diferentes tarefas, o que lhes permite compreender a empresa no seu todo. Esta prática reforça-se através da formação e treino proporcionado pela empresa.

Será que podemos aprender alguma coisa com o Japão? Esta é a pergunta frequentemente colocada quando estudamos este país. No seu livro «The impact of Japan in a changing world» (pág. 83) Vogel afirma: «... algumas destas características, tais como o emprego permanente, a preocupação com a qualidade, a preocupação com o *marketing* internacional, o planeamento a longo prazo, surgiram no período específico do pós guerra, quando as grandes empresas tentavam modernizar-se e implantar-se nos mercados internacionais» e concluiu «... se existe alguma força tradicional específica, esta reside na capacidade deste povo em se organizar e em se adaptar às circunstâncias. E o facto de muitas características japonesas dependerem muitos menos da tradição do que de circunstâncias históricas, faz-me sentir optimista quanto à capacidade doutros países em aprender»... com o Japão.

E, para aprender, nada melhor do que conhecermos a história do movimento japonês para a qualidade.

5. HISTÓRIA DO MOVIMENTO JAPONÊS PARA A QUALIDADE

O movimento japonês para a qualidade possui características próprias. Iniciado sob pressão das autoridades militares de ocupação, cedo um grupo de intelectuais, agrupados na JUSE, fundou um Grupo de Pesquisa de Controlo de Qualidade que idealizou e dinamizou um plano de qualidade para o Japão e para os japoneses: «Em 1949, a JUSE criou o «Quality Control Research Group» (QCRG) com pessoas das universidades, das indústrias e do Governo. O objectivo do grupo era dedicar-se à pesquisa e divulgação do conceito de controlo de qualidade preocupando-se com a racionalização na indústria para que fosse possível exportar produtos de qualidade e aumentar o nível de vida do povo japonês. Para o conseguir, o grupo pretendeu aplicar o controlo de qualidade às empresas japonesas. (Ishikawa, Kaorn «What is Total Quality Control?», Prentice-Hall, 1985, p. 16).

Os japoneses não negam e mesmo alguns dos seus autores evidenciam o facto de o Japão ter aprendido o controlo de qualidade com a ajuda de especialistas americanos. Foi de facto o dr. Deming quem primeiro divulgou o conceito de controlo de qualidade no Japão. Deming é tido como um amigo do Japão que conhece bem este país e que o visita regularmente desde o início dos anos 50.

Mas, em nossa opinião, o mais importante em todo o processo não foram as técnicas específicas de controlo de qualidade, mas sim a forma como foram implantadas e que levaram os japoneses a aderir de modo tão veemente ao controlo de qualidade.

No período que medeia entre as duas grandes guerras mundiais, os produtos japoneses eram conhecidos pela sua má qualidade. Existe, por exemplo, um filme animado do Popeye, em

que o seu inimigo é um homem armado de um gancho de ferro. Lutam e quanto o outro prende o Popeye com o gancho, este parte-se. Neste momento é visível no gancho uma etiqueta onde se lê «Made in Japan». Os espectadores riem-se, pois era esta a imagem que tinham dos produtos japoneses.

Após a II Guerra Mundial, muitos japoneses aperceberam-se que, devido à grande dependência da sua economia em relação aos mercados externos, necessitavam, para sobreviver enquanto nação, de criar uma reputação internacional de padrões elevados de qualidade. Foi então fundada uma Agência de Ciência e Tecnologia Internacional dependente do MITI, que deveria, entre outras, desempenhar as seguintes tarefas: definir padrões de qualidade, pressionar as empresas japonesas para níveis cada vez mais elevados e assegurar que os produtos exportados correspondessem aos padrões estabelecidos. Deste modo foi possível elevar a reputação de produtos chave concebidos para exportação, tais como automóveis, computadores e semi-condutores, destruindo a imagem prevalecte no mundo ocidental de que «Made in Japan» era sinónimo de má qualidade.

Como se pode ver na cronologia mencionada no final deste capítulo, o plano utilizou diferentes instrumentos para atingir os seus objectivos. O Grupo de Pesquisa de Controlo de Qualidade (QCRG) elaborou os seus próprios manuais evitando o recurso a obras traduzidas, convidou especialistas americanos a proferir conferências, criou materiais de informação utilizando os meios de comunicação social (rádio e televisão) para divulgar a sua mensagem. Os membros do QCRG cedo se aperceberam que, por melhores que fossem, os métodos estrangeiros não poderiam ser directamente importados para o Japão. Se existem ciências universais como a física, a química e a matemática, tudo o que se relaciona com controlo de qualidade tem implicações sociais e humanas e, para o seu êxito, houve que criar um método japonês.

Uma das características intrínsecas da sociedade japonesa é a sua hierarquização e o plano respeitou-a ao envolver os diferentes actores de forma descendente. Assim, as primeiras acções destinaram-se a gestores de topo e a engenheiros e tiveram como objectivo a divulgação de técnicas estatísticas de controlo de qualidade. Em 1950, a convite da JUSE, o dr. W. Edwards Deming proferiu um seminário que durou oito dias, destinado a gestores e engenheiros, sobre o controlo estatístico da qualidade. Os pontos focados no seminário foram:

1. Como interpretar e utilizar o ciclo: Planear, Desenvolver, Controlar, Actuar (PDCA) ou seja, o chamado ciclo Deming (Plan, Do, Check, Action), relacionado com *design*, produção, vendas, acompanhamento e *redesign* a fim de melhorar continuamente a qualidade;

2. A importância de possuir sensibilidade para a dispersão em estatística;
3. A utilização de cartas de controlo.

As técnicas estatísticas de controlo de qualidade difundiram-se rapidamente mas o grupo sentia que o processo se encontrava num impasse. Em sua opinião, o controlo de qualidade continuava a ser um movimento exclusivo das fábricas, entre engenheiros e trabalhadores. Apesar dos esforços, os gestores de topo e intermédios não se mostravam muito interessados. Havia, por conseguinte, que suplantear esta barreira.

Foi então que o dr. J. M. Juran, acedendo a um convite do JUSE, visitou o Japão pela primeira vez em 1954 para efectuar seminários dirigidos a estes gestores sobre o papel que deveriam desempenhar para promover as actividades relacionadas com o controlo de qualidade. Juran, um americano defensor da gestão participativa ajudou o grupo, com as suas conferências, a vencer o impasse em que tinha caído. A intervenção de Juran foi como que o óleo que faltava à engrenagem e, a partir daí, a execução do plano verificou-se sem grandes sobressaltos. Sem o apoio e o suporte financeiro da comunidade industrial, o projecto não se teria realizado. O prémio Deming, instituído em 1951 e administrado pela JUSE, ganhou reconhecimento nacional e, no que respeita a problemas de qualidade, esta organização foi desde logo aceite como o principal elo de ligação entre o público, as empresas e as universidades. A JUSE impôs-se, pois, no mundo empresarial japonês e isso ficou a dever-se a um pequeno número de dirigentes, entre os quais o seu fundador e primeiro presidente, Ichiro Ishikawa. A credibilidade da organização muito ficou também a dever à capacidade intelectual do seu filho, Kaoru Ishikawa, que durante muitos anos foi secretário da JUSE.

Kaoru foi um dos membros fundadores do «Quality Control Research Group», um pioneiro dos métodos estatísticos, autor de muitas obras sobre controlo de qualidade e um grande entusiasta quanto à necessidade de melhorar a educação e a formação contínua.

6. CRONOLOGIA DO MOVIMENTO JAPONÊS PARA A QUALIDADE

- 1930 — Os laboratórios Bell (E.U.A.) aplicam as cartas de controlo desenvolvidas pelo dr. W. A. Shewhart.
- 1945 — Constitui-se no Quartel General do Supremo Co-mando das Forças Aliadas (Japão) a secção de Comunicações Civis.
 - Forma-se a Associação Japonesa de Normas e Padrões.
- 1946 — Constitui-se a Comissão Japonesa de Normas e Padrões industriais.

- Forma-se a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE).
- Inicia-se a publicação do mensário «Jornal de Normas e Padrões».
- 1949 — Constitui-se dentro da JUSE o Grupo de Pesquisade Controlo de Qualidade (Quality Control Research Group — QCRG).
- O Grupo de Pesquisa de Controlo de Qualidade oferece os primeiros cursos sobre o Controlo de Qualidade (três dias por mês, durante um ano, o que perfaz um total de 36 dias).
- Aprovação da lei de normalização industrial.
- A secção de comunicação civil oferece seminários sobre qualidade.
- 1950 — A JUSE publica a revista «Controlo Estatístico de Qualidade».
- Estabelecem-se os padrões industriais japoneses de acordo com a lei de normalização industrial.
- A convite da JUSE, Deming profere seminários sobre controlo estatístico de qualidade.
- 1951 — É instituído o prémio «DEMING».
- Realiza-se a 1.^a Conferência sobre Controlo de Qualidade.
- 1952 — A convite da JUSE, Juran profere seminários sobre qualidade.
- 1956— A Japan Shortwave Broadcasting transmite um curso sobre Controlo de Qualidade, para encarregados.
- 1957— A Japan National Broadcasting Corporation(NHK) transmite séries sobre Controlo de Qualidade no seu canal educativo de televisão.
- 1960 — A JUSE publica um manual sobre Controlo de Qualidade (2 volumes) para encarregados.
- É vendido em todo o Japão o primeiro «Quality Month».
- 1961— É publicado, para os encarregados, um suplemento especial da revista «Controlo Estatístico de Qualidade».
- Realiza-se a 11.^a Conferência sobre Controlo de Qualidade. Esta conferência inclui painéis sobre «o papel dos encarregados na garantia da qualidade».
- 1962 — É iniciada a publicação trimestral da revista «Gemba-TO-QC» (Controlo de Qualidade para encarregados). Solicita-se a formação e o registo de Círculos de Qualidade.
- É registado o primeiro Circulo de Qualidade.
- Realiza-se a 1.^a Conferência anual sobre Controlo de Qualidade para encarregados.

- 1963 — Realiza-se a 1.^a Conferência sobre Círculos de Qualidade.
- 1964 — A revista «Gemba-TO-QC» passa a mensal.
- 1965 — Na 19.^a Convenção da ASRC, realizada em Los Angeles, são apresentados relatórios sobre a actividade dos Círculos de Qualidade no Japão.
- 1967 — Inicia-se um curso básico sobre Controlo de Qualidade para encarregados.
- 1968 — É adoptado o termo «Company-Wide Quality Control» (CWQC).
— O primeiro Grupo de Círculos de Qualidade visita os E.U.A..
- 1969 — Realiza-se em Tóquio uma conferência internacional sobre Controlo de Qualidade.
- 1970 — É instituído o prémio «All Japan Quality Control».
— Forma-se a Sociedade Japonesa de Controlo de Qualidade.
— A JUSE publica «Os fundamentos dos Círculos de Qualidade».
— Iniciam-se cursos por correspondência, sobre Controlo de Qualidade para encarregados.
- 1971 — Realiza-se a 20.^a Conferência sobre Círculos de Qualidade.
— É instituído o grande prémio de Círculos de Qualidade.
— Realiza-se a 1.^a Conferência Nacional de Círculos de Qualidade.
- 1972 — Aparece pela 1.^a vez um órgão para divulgação da qualidade na estrutura de uma empresa (Kobe Shipyard, Mitsubishi Heavy Industries Ltd.).
— O número de círculos de qualidade registado atinge 50 000.
- 1973 — A revista «Gemba-TO-QC» passa a designar-se por «F.Q.C.».
— Realiza-se a 300.^o Conferência sobre Círculos de Qualidade.
— O número de círculos de qualidade registado atinge 60 000.
- 1974 — Realiza-se a 400.^a Conferência sobre Círculos de Qualidade.
- 1975 — É constituído nos E.U.A. (Lockheed Missiles and Space Company) o primeiro círculo de qualidade.
- 1979 — É registado o 100 000.^o Círculo de Qualidade.
— Realiza-se no Reino Unido a 1.^a Conferência sobre Círculos de Qualidade denominada «The Japanese approach to Product Quality Management». Assistem mais de 100 pessoas.

