

A QUALIDADE COMO COMPLEMENTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA POTIGUAR

Ana Carolina Ribeiro Costa

Graduanda em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

e-mail: lalol_ribeiro@yahoo.com.br

André Beckman Pereira

Graduando em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

e-mail: andbeckman@hotmail.com

Angélica Pollyana Queiroz de Medeiros

Graduanda em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

e-mail: ange-louy@uol.com.br

Fábio Henrique de Miranda Félix

Graduando em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

e-mail: bitomiranda@hotmail.com

Natália Maria Freitas de Assis

Graduanda em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

e-mail: naninhahzs@yahoo.com.br

Gerda Lúcia Pinheiro Camelo

Professora do Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN
Orientadora e Pesquisadora da Base de Pesquisa de Desenvolvimento Organizacional

e-mail: gerda@cefetrn.br

RESUMO

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. Ela está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultados e aumento de lucros. As melhores empresas enfatizam a *qualidade incorporada ao processo*, reduzindo assim grandemente a necessidade de esforços de inspeção ou de controle. Conforme se poderia esperar, cada organização empresarial se encontra em um estágio distinto desse processo evolucionista: as menos progressistas dependem predominantemente da inspeção. Muitas ocupam uma posição intermediária, que envolve um certo grau de inspeção e um elevado grau de controle do processo. As empresas progressistas alcançaram um nível de qualidade intrínseco suficientemente elevado, de modo a dispensar as atividades de inspeção em larga escala, assim como as atividades de controle de processo. As empresas que investem em qualidade vêem seu potencial de competitividade se elevar, e, com isso, conseguem maior inserção e garantia de mercado, tanto nacional quanto internacional. Desta forma, o presente trabalho visa explicar algumas questões relacionadas ao conteúdo relativo à Qualidade nos Processos e Produtos, ao mesmo tempo em que investiga na prática, através de um Estudo de Caso, alguns conceitos apreendidos em ambiente de ensino.

Palavras-chave: Qualidade. Estratégias Competitivas. Estudo de Caso.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. Ela está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultados e aumento de lucros, através da redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e conseqüente motivação.

Inúmeros são os conceitos e significados de diversos autores sobre o assunto. Segundo Idalberto Chiavenato (2005), o sentido irá variar de acordo com a profissão ou outros aspectos pessoais de cada indivíduo. Em sua análise, o autor classifica a qualidade como sendo a conformidade com as exigências. Juran (1992), por sua vez, afirma que a qualidade tem vários significados, dos quais, dois são críticos: o significado de qualidade como fator determinante do desempenho do produto (satisfação com o produto) e o da ausência de deficiências. Para Juran, isso se traduz em uma definição simples: “qualidade é adequação ao uso” (JURAN, 1992, p. 6). Outro conceito é o de P. Crosby (1999, p.31), para ele: “qualidade é conformidade com os requisitos”.

A busca incessante pela qualidade nas empresas tem como objetivo principal agradar o cliente, garantindo a venda do produto e, conseqüentemente, lucro para a empresa através da redução dos custos operacional e de reposição de produtos. Uma maior e melhor integração entre equipes e processos também será alcançada, o que proporciona capacitação constante dos colaboradores, e melhora o relacionamento com os seus fornecedores. Os clientes e a comunidade, por sua vez, são beneficiados pelo menor desperdício e poluição além de uma, maior segurança e confiabilidade nos produtos adquiridos.

O termo qualidade já está incorporado à filosofia de negócios de qualquer empresa atualmente; já deixou de ser, como o era há alguns anos, um "diferencial exclusivo" de poucas empresas que podendo investir eram as mandantes no mercado. Hoje, faz parte das necessidades e anseios dos clientes, independente do porte da empresa e do ramo escolhido. Não é o bastante fabricar um produto ou fornecer um serviço que não vá de encontro aos interesses dos clientes.

Tal como Deming (1990) e Juran (1997) nos ensinaram, se as empresas conseguirem aumentar a qualidade, aumenta a produtividade e conseqüentemente a competitividade, ou seja a capacidade de um produto ou serviço se destacar dos da concorrência quer seja pelo preço quer pelas características específicas desse produto ou serviço.

2. CONTROLE DE QUALIDADE

O Controle de Qualidade é o ajuste do processo de produção para a fabricação de acordo com as especificações ideais para um padrão de consumo, visando à satisfação através da inspeção em uma empresa/ fábrica de seus funcionários, máquinas, materiais, procedimentos, condições ambientais, matrizes, dispositivos de fixação, velocidades, ajustes, temperatura e pressão; e com isto encaixa-se nos termos de conformidade ou aceitabilidade.

O controle de qualidade tem como objetivos avaliar os padrões da qualidade em materiais (recebidos, em processo, e em produção final); julgar a conformidade do processo aos padrões estabelecidos e tomar providências se notados possíveis desvios; avaliar também a qualidade ótima possível de ser obtida sob as condições dadas; desenvolver procedimentos para o estabelecimento de boas relações entre o vendedor-comprador; desenvolver a consciência da qualidade dentro e fora da organização; buscar a melhoria da qualidade e da produtividade com o controle dos processos e experimentos.

Sua importância é demonstrada através da coleta planejada e efetiva de dados visando aumentar a satisfação do cliente, equilibrar o esforço em situações de múltiplas solicitações; obter o melhor produto, reduzir e prevenir acidentes, possuir uma vantagem competitiva, dispor de medidas de avaliação objetivas e economizar tempo e dinheiro.

2.1 Etapas do controle de qualidade

Cada setor produtivo (alimentício, têxtil, automobilístico, entre outros) possui um controle de qualidade específico e adequado a sua produção. Esse controle se dá desde a chegada da matéria-prima até o produto final, a empresa ainda deve se comprometer em assegurar a qualidade de seu produto mesmo depois que ele se encontra no mercado.

Para manter esse padrão de qualidade algumas etapas do Controle de Qualidade são exigidas e administradas em todos esses setores. Elas podem ser sintetizadas em 10 etapas:

2.1.1 Responsabilidade da administração:

A Direção da empresa deve estabelecer claramente a sua intenção com relação à qualidade: definindo sua política, as responsabilidades e autoridades para o corpo funcional da empresa com referência à qualidade, garantindo a alocação de recursos para implementação dessas atividades, incluindo a designação e capacitação de pessoal, e nomeando o responsável (Representante da Administração) pela coordenação do Sistema.

2.1.2 Sistema de Qualidade:

A empresa deve estabelecer e manter um Sistema da Qualidade para garantir que os produtos/serviços estejam em conformidade com os requisitos e características especificados. Isto inclui: preparação e uso de documentação, tais como procedimentos, planos, padrões, registros da qualidade relacionados a produtos/serviços, processos e projetos.

2.1.3 Treinamento de funcionários:

A empresa deve garantir que as necessidades de educação e de treinamento sejam identificadas e providenciá-las a todo o pessoal que executa atividades que influem na Qualidade.

2.1.4 Inspeção e ensaios:

A empresa deve garantir que: os produtos/serviços recebidos estão em conformidade com as especificações, que os produtos/serviços em elaboração possuem inspeção apropriada e que todo produto/serviço é liberado após verificada a conformidade com os requisitos especificados.

2.1.5 Controle de equipamentos de inspeção e ensaios:

A empresa deve controlar os equipamentos usados para a medição de parâmetros nas fases de seu processo, na inspeção e nos ensaios para que eles estejam sempre em perfeitas condições de uso, tenham conhecidas suas diferenças em relação a medidas de referência aceitas oficialmente e assim diminuir a incerteza nas suas medições.

2.1.6 Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega:

A empresa deve criar procedimentos para definir o manuseio dos produtos, as condições de estoque, a embalagem em processo e de expedição, as necessidades de preservação do produto, e a entrega (expedição) do produto ao cliente.

2.1.7 Controle de produtos não-conformes:

A empresa deve criar procedimentos para garantir a segregação dos produtos não-conformes, impedindo assim sua utilização inadvertida, criar mecanismos de avaliação das suas condições, disposição desses produtos quando necessário e informação às áreas envolvidas para que estudem o problema e gerem quando apropriado a ação corretiva adequada.

2.1.8 Ações corretivas e preventivas:

A empresa deve: investigar as causas da não-conformidade e tomar ações corretivas necessárias ao bloqueio da não-conformidade; analisar criticamente o Sistema da Qualidade a fim de se detectar e eliminar possíveis causas de não-conformidade de problemas potenciais.

2.1.9 Controle de produtos fornecidos ao cliente:

A empresa deve garantir que os produtos entregues ao cliente são verificados e controlados adequadamente quanto à armazenagem, manuseio, identificação e etc.. Deve ser estabelecido um mecanismo para contatar o cliente quando alguma perda ou dano acontecer com esses produtos, ou ainda sua inadequação ao uso.

2.1.10 Identificação e rastreabilidade:

A empresa deve garantir a identificação e rastreabilidade do produto, sendo capaz, sempre que necessário, de retirar do mercado algum lote expedido que encontre-se na situação de não-conforme e prejudicial a integridade do cliente.

4. CONTROLE DE QUALIDADE NOS PROCESSOS E SERVIÇOS

Como objetivos do controle de qualidade nos processos e serviços, temos a minimização de custos; uma melhor inserção no mercado internacional, através de certificados de alto padrão de qualidade; a possibilidade de avaliar o desempenho real do processo; de comparar o desempenho real com as metas; e de tomar providências a respeito dessa diferença.

4.2 Definição das características de qualidade do produto

Muito do que define a “qualidade” de um produto ou serviço terá sido especificado no projeto. No entanto, nem todos os detalhes de projeto de um produto ou serviço são úteis no controle da qualidade da sua produção. Por exemplo, o projeto de um televisor pode especificar que seu gabinete externo seja feito de um material em particular. Cada televisor não é, todavia, checado para se ter certeza de que o gabinete é feito daquele material. São as consequências das especificações do projeto que são examinadas - a aparência e a nitidez de imagem, por exemplo.

As características de qualidade do produto ou serviço são definidas segundo um modelo básico padrão. É verificada a funcionalidade, ou seja, o quão bem o produto ou serviço faz o trabalho para o qual foi destinado; a aparência de forma geral, suas características sensoriais e seu apelo estético, por exemplo; a confiabilidade no que tange a consistência do desempenho do produto ou serviço no tempo; a durabilidade, fundamentalmente, e todas suas implicações como vida útil do produto; ainda pode-se ressaltar a recuperação do produto, caso ele venha a quebrar e, por último, o contato referente à empatia, a cortesia, o conhecimento do pessoal de contrato, etc.

4.3 Estágios do Controle do Processo

A tarefa-chave para gerentes de produção é identificar os pontos críticos nos quais os serviços, produtos ou processos precisam ser checados, para garantir que os processos, produtos ou serviços estejam conformes às especificações. Há três momentos nos quais as checagens podem ser feitas: no início do processo, durante o processo e depois do processo.

4.3.1 Controle de partida

No início do processo, os recursos de entrada a serem transformados devem ser inspecionados, para garantir que estejam conforme as especificações. Por exemplo, uma manufatura de carro pode desejar checar que os faróis que são fornecidos para sua produção estejam dentro da especificação correta. Uma empresa aérea pode checar se a comida que chega é satisfatória.

4.3.2 Controle do produto

Esta forma de controle ocorre depois que a produção é efetivada, mais especificamente após certa quantidade do produto ser produzida. A finalidade desse controle é decidir se o produto está ou não em conformidade com as metas de qualidade do produto. A atribuição dessa função deve ser delegada a um funcionário especializado e que tenha uma ampla dimensão para compreender as metas originais da empresa, avaliar a qualidade real do produto e decidir se existe ou não conformidade para que o produto seja exposto no mercado.

5. MELHORAMENTOS NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

5.1 Medidas e Padrões de Desempenho

Por mais bem gerenciadas que sejam as operações de uma organização, elas sempre podem ser melhoradas. Porém, antes que os gerentes de produção possam idealizar sua abordagem para o melhoramento, eles devem saber o quanto ela já é boa. Portanto, deve-se estabelecer um padrão, para depois se fazer uma avaliação, ou seja, uma medida de desempenho.

Para que se possa fazer uma medida de desempenho, é necessário levar em consideração os cinco objetivos de desempenho, que são a velocidade, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e custo. Após realizar essa medição, a equipe responsável deverá julgar o desempenho dos processos e setores, em cima dos padrões adequados pré-estabelecidos por eles.

No estudo de caso realizado, por exemplo, verificou-se que a SIMAS INDUSTRIAL durante seu processo produtivo dá notas de 0 a 100 para cada objetivo. Com a avaliação dessas notas ela estabelece seu julgamento (medida) de desempenho. Para indicar o padrão ideal de desempenho há diversas formas, e, no caso da SIMAS ela se utiliza de padrões históricos. Esse tipo de padrão consiste em comparar o desempenho atual com os atingidos anteriormente pela organização. Existem outros tipos de padrões como, padrão de desempenho de meta, de desempenho da concorrência e de desempenhos absolutos.

5.2 Abordagens de melhoramentos

Uma vez avaliados os padrões e medidas de desempenho, o gerente de produção deve considerar as abordagens de melhoramentos, ou seja, as estratégias para que se implante um processo de melhoramento. As estratégias mais utilizadas são os melhoramentos revolucionários e o melhoramento contínuo.

O primeiro é baseado em inovação. Presume uma mudança grande e dramática na forma como a operação trabalha. Esses melhoramentos raramente são baratos. Já o segundo presume uma série sem fim de pequenos melhoramentos. Entretanto, não importa se os melhoramentos são pequenos, o que de fato importa é que a cada mês (ou qualquer período adequado) algum melhoramento tenha de fato acontecido.

5.3 Técnicas de melhoramento

Há diversas técnicas de implantação de programas de melhoramento, tais como o diagrama de relacionamento e diagramas de causa-efeito.

Uma das mais utilizadas e importantes, porém, é o fluxograma que é um mecanismo utilizado para detalhar todas as partes do processo produtivo em que ocorre o fluxo da matéria-prima até se tornar o produto final e ser embalada. O propósito disso é assegurar que todos os estágios do processo produtivo estejam incluídos no processo de melhoramento. Finalmente, ele destaca áreas em que não existe nenhum procedimento para lidar com um conjunto particular de circunstâncias.

5.4 Prevenção e recuperação de falhas

5.4.1 Razões para a ocorrência de Falhas

As falhas ocorrem por razões que são reunidas em três grupos. No primeiro grupo estão as falhas que têm sua fonte dentro da operação produtiva, porque seu projeto foi malfeito ou porque suas instalações ou pessoal falharam. Já a segunda diz respeito às falhas causadas no material fornecido à operação produtiva. Por fim, estão aquelas que são causadas por ações dos clientes.

5.4.2 Prevenção de Falhas: A Manutenção

A manutenção é a forma mais comum por meio da qual as operações tentam aumentar sua confiabilidade. Existem duas abordagens quanto à manutenção. A primeira é realizar a manutenção regular dos equipamentos mesmo quando não apresentam falhas. Enquanto que a segunda, monitora os equipamentos para tentar prever quando elas podem apresentar problemas.

5.4.3 Recuperação de Falhas

A recuperação pode ser desenvolvida com uma abordagem sistemática de investigar o que ocorreu para causar a falha; agir de maneira a informar, acompanhar e conter as consequências da falha; prevenir que ocorra de novo e planejar para que falhas semelhantes não ocorram.

6. ESTUDO DE CASO

6.1 Estudo de caso: simas industrial: qualidade

A Simas Industrial foi fundada em 26 de agosto de 1946 pelo seu presidente Orlando Gadelha Simas. No início, a produção de balas dava-se de forma artesanal. Entre os anos de 1953 e 1954, a fábrica passou a ser mecanizada. As balas deixaram de ser produzidas e embrulhadas à mão e o processo passou a ser realizado em máquinas importadas da Alemanha e Inglaterra. Esse advento permitiu a produção em larga escala e o crescimento da empresa. A partir de 1970, a empresa começa a se expandir e a ganhar cada vez mais espaço no mercado nacional. No ano de 1977, acontece em São Paulo a Primeira Brasil Export. A Simas, que já tinha alcançado índices de qualidade, apresentou-se como a melhor indústria do ramo no Nordeste e conseguiu vários clientes internacionais. Iniciava-se efetivamente a exportação e buscava-se, a nível nacional, expandir os mercados para o Sul e Sudeste do País. Incrementando as exportações, a empresa conseguiu sobreviver à crise econômica que o País enfrentava nos anos 80, conhecida como “década perdida”, período em que as vendas caíram e os custos aumentaram, ficando mais difícil competir no mercado interno. Mas, apostando nas exportações, a Simas superou essas dificuldades e evoluiu tanto na qualidade nos produtos, na criação de novas embalagens, como também em tecnologia, idéias novas e bons negócios.

Atualmente, a empresa se localiza num Parque Industrial, no município de Macaíba, a 20 Km de Natal; possui aproximadamente 1.300 funcionários, sendo essa mão-de-obra formada, principalmente, por pessoas do estado do Rio Grande do Norte. Mensalmente, são produzidas 4000 toneladas de balas, caramelos, pirulitos e chicles, e 40% dessa produção é destinada ao mercado externo, fazendo-se presente em mais de 50 países em todo o mundo. Essa credibilidade é fruto de um trabalho de qualidade que resultou numa conquista do mercado internacional há mais de 27 anos.

Para estabelecer os padrões de qualidade de seus produtos, a Simas implantou o programa BPF (Boas Práticas de Fabricação), com o intuito de, entre outras coisas, alcançar maior credibilidade no mercado através da produção de alimentos comprovadamente seguros. O BPF é composto por um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos, abrangendo desde as matérias-primas até o produto final. O principal objetivo do programa é garantir a integridade do alimento e a saúde do consumidor, garantindo a regulamentação do padrão de higiene de seus produtos.

Por toda essa preocupação com a qualidade do que produz, a Simas conquistou parceiros importantes, tais como a Disney-Simas, outros locais dos Estados Unidos e alguns países da Europa.

A Simas, entretanto, também está voltada para as melhorias junto aos seus clientes internos. Assim, beneficia os seus funcionários na obtenção de cesta básica, transporte e alimentação, bem como fornece material escolar para os filhos dos funcionários no início do ano letivo. Em 2004, também teve início a implantação de um importante programa, em parceria com o Serviço Social da Industrial (SESI), voltado para a Qualidade de Vida dos funcionários e seus familiares. São abordadas situações relacionadas a dependências químicas, problemas financeiros, problemas de saúde, educação, lazer e demais temas que interfiram no bem estar dos colaboradores e, consequentemente, no bem estar da própria empresa. Humanizar o ambiente de trabalho, ver as necessidades individuais de cada cidadão, respeito à dignidade humana e o bem estar do colaborador tornaram-se metas tão importantes quanto os níveis de produção determinados pelos mecanismos de planejamento e controle na empresa.

Assim, o principal objetivo da Simas é tornar-se a maior empresa de produção de balas, caramelos, pirulitos e chicles do Brasil. A receita para esse sucesso é simples: determinação, dinamismo, espírito empreendedor, ousadia e ética. Esses ingredientes são tão importantes quanto a qualidade que a Simas preza em seus produtos.

6.2 Programa de boas práticas de fabricação (bpf):

Em todos os ramos de produção há, atualmente, uma exigência cada vez maior da garantia da qualidade nos processos e produtos fornecidos ao consumidor. Para tanto, certificados e programas são implementados visando a manutenção dessa qualidade.

Para quem produz alimentos, o respeito ao consumidor é o primeiro objetivo, mas somados a evitar danos à imagem da empresa e perdas decorrentes, é um motivador para empresas planejar e implementar sistemas de gestão da segurança dos alimentos.

Em indústrias, qualidade está relacionada à produtividade e segurança, e, no aspecto segurança relativa ao consumidor, além dos programas de qualidade voluntários, os sistemas de BPF e APPCC são exigidos pela legislação.

Programas de segurança em alimentos têm por objetivo:

- Aumentar a segurança e a qualidade dos alimentos produzidos;
- Aumentar a exportação de alimentos, preparando o setor produtivo brasileiro para atender às exigências dos países importadores, em termos de segurança dos alimentos;
- Aumentar a competitividade nas empresas.

O histórico da aplicação de sistemas de segurança alimentar iniciou, já nos anos 50, com a indústria de alimentos adaptando as Boas Práticas (BP) da indústria farmacêutica, dando um grande passo para melhorar e dinamizar a produção de alimentos seguros e de qualidade.

Com as Boas Práticas de Fabricação (BPF), começou-se a controlar, segundo normas estabelecidas, a água, as contaminações cruzadas, as pragas, a higiene e o comportamento do manipulador, a higienização das superfícies, o fluxo do processo e outros itens. Observou-se um esforço, que ainda hoje continua em muitas indústrias, para controles e adequação da estrutura de fabricação de alimentos. Além disso, este regulamento delineia os procedimentos e a prática normativa que visa a padronização e definição de procedimentos, métodos de fabricação, condições de instalações de uma empresa, equipamentos e respectivas manutenções, critérios de segurança, bem como matérias primas, embalagens, condições de estocagem e aspectos relativos ao meio ambiente, para garantir a qualidade e a segurança no uso dos produtos. O manual do BPF (Boas Práticas de Fabricação) deve ser regularmente revisado e atualizado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Controle de Qualidade é hoje uma condição básica para o aumento do potencial de competitividade das empresas no atual cenário de globalização.

Para melhor aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos em sala de aula, o estudo de caso realizado dentro da empresa Simas Industrial de Alimentos S.A. foi de grande importância para a verificação dos ensinamentos aplicados à prática. Lá, na empresa, a questão Qualidade é bastante discutida e implementada por todos os funcionários e setores da mesma.

Sendo assim, o trabalho mostrou-se de fundamental relevância para a aquisição de conhecimentos práticos, os quais serão levados a todo o grupo de pesquisadores.

REFERENCIAS

CHAMBERES, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ABSTRACT

The quality is today one of the main competitive strategies in the diverse companies and the diverse sectors. It is closely connected with the productivity, the improvement of results and increase of profits. The best companies greatly emphasize the *incorporated quality to the process*, thus reducing the necessity of control or inspection efforts. As if it could wait, each enterprise organization if it finds in a distinct period of training of this evolucionista process: less progressive they depend predominantly on the inspection. Many occupy an intermediate position, that involves a certain degree of inspection and one raised degree of control of the process. The progressive companies had reached a enough high level of intrinsic quality, in order to excuse the activities of inspection in wide scale, as well as the activities of process control. The companies whom they invest in quality see its potential of competitiveness if to raise, and, with this, they obtain greater insertion and guarantee of market, national how much in such a way international. Of this form, the present work aims at to explain some questions related to the relative content to the Quality in the Processes and Products, at the same time where it investigates in the practical one, through a Study of Case, some concepts apprehended in education environment.

Word-key: Quality. Competitive strategies. Study of Case.