

A QUALIDADE COMO FERRAMENTA PARA SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DE CERÂMICA VERMELHA

E.M. Dias

Rua Martins Ribeiro, 35 apto 204 – Flamengo/RJ

técnica@anicer.com.br

Associação Nacional da Indústria Cerâmica

RESUMO

A indústria de cerâmica passa por profundas mudanças e todas estas mudanças tem como base a sustentabilidade, com a adoção de boas práticas e o apoio de ferramentas estatísticas de coleta, análise e melhoria de resultados. Esses procedimentos, devidamente aplicados, apresentam como resultados finais a melhoria das edificações construídas e a adoção de técnicas de racionalização, contribuindo com reduções de custos para toda cadeia da construção civil. Este estudo é a apresentação de “Case” de sucesso da Cerâmica Santa Candida, localizada em Caldas Brandão, Paraíba, que faz parte do programa de consultoria desenvolvido por técnicos da Anicer, o qual reforça o comprometimento das cerâmicas em prol do desenvolvimento do setor e em respeito ao mercado consumidor.

Palavras-chave: qualidade, ferramentas, construção-civil, sucesso

Introdução

Antigamente, a qualidade de um produto ou serviço era tida como o grande diferencial de uma empresa. Com os avanços tecnológicos e o surgimento do conceito de qualidade total isso mudou. A qualidade do produto ou serviço continua fundamental, um item básico, sem o qual uma empresa não sobrevive no mercado; no entanto o grande diferencial de uma empresa, atualmente, é a sua capacidade de conquistar clientes.

Esta capacidade de conquistar o cliente pode ser uma fonte de vantagem competitiva, em outras palavras, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente. Conforme Porter (1992) comenta, a fonte de vantagem competitiva é encontrada primeiramente na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixos custos e, portanto, com lucro maior. Observa-se que as companhias bem sucedidas ou têm vantagens pela alta produtividade, ou tem vantagem de “valor”, ou uma combinação das duas. A vantagem em produtividade proporciona um perfil de custo mais baixo e, conseqüentemente, maiores volumes de vendas no setor. Isto ocorre devido às economias de escala, ou seja, todos os custos caem a uma certa taxa, à medida que o volume aumenta.

A vantagem em valor são os benefícios tangíveis ou intangíveis que se relacionam não com as características específicas do produto, mas com outros aspectos, tais como a imagem, a qualidade, a durabilidade, a reputação e o pós venda. Alternativamente, o desempenho oferecido pode ser melhor que o de seus concorrentes, em algum aspecto funcional. Em outras palavras, os clientes não compram o produto pelo que ele é, mas pela promessa do que ele proporcionará.

A qualidade leva em conta as características dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam a sua preferência. O conhecimento das necessidades dos clientes é, portanto, o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. A qualidade estará totalmente centrada no cliente, quando toda a gestão da organização se orientar em função da crença de que a promoção da satisfação e a conquista da fidelidade dos clientes vêm em primeiro lugar. Todos os processos de gestão se desdobram a partir deste

fundamento, buscando elementos que causem este efeito. A vantagem competitiva derivará, portanto, das diversas atividades discretas que uma firma desempenha, projetando, construindo, comercializando e apoiando seu produto. Necessitamos, então, superar o primeiro paradigma, de que a qualidade é tarefa única e exclusiva dos laboratórios.

Neste contexto, será objetivo deste trabalho empreender uma abordagem da Gestão da Qualidade de uma cerâmica fabricante de blocos de vedação, cujo sistema de qualidade está sendo implantado para que esta tenha seus produtos qualificados ao PSQ-BC. Serão abordadas as atividades de implantação que se relacionam com os itens da norma ISO 9002, mostrando o modo de gestão utilizado para obtenção do sucesso a longo prazo, através da busca constante da satisfação dos clientes que diretamente se relacionam com a empresa.

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica, a elaboração dos manuais da qualidade da empresa, procedimentos internos e instruções de trabalho dos departamentos da mesma empresa e a observação da prática destas atividades. Dentre as dificuldades encontradas no desenvolvimento deste trabalho, as de maior significância são as de não poder divulgar, por questões legais, os índices de desempenho alcançados nos processos desenvolvidos pela manutenção e, por fim, os índices de qualidade do produto final, resultado dos vários processos da empresa, que demonstram um nível de qualidade compatível e, em alguns casos, superior aos dos produtos fabricados por outras empresas da região e por empresas concorrentes. Para atingir os objetivos, o estudo está dividido em capítulos assim dispostos:

Capítulo 1 Histórico da qualidade – aborda o relacionamento existente entre a necessidade emergente das empresas e a evolução da qualidade, para atender a estas necessidades;

Capítulo 2 Empresa – busca situar o leitor no contexto da empresa, com a abordagem da sua missão, política e sistema de qualidade, todos suportados pela filosofia adotada, de trabalho em equipe;

Capítulo 3 Requisitos para o sistema da qualidade – são apresentadas algumas das ferramentas utilizadas na capacitação dos processos, visando ao atendimento das necessidades dos clientes internos. É abordado o relacionamento existente entre os itens da norma e as atividades desenvolvidas;

Capítulo 4 Histórico da implementação do programa de qualidade – objetiva dar uma visão geral de como ocorreu a implementação da norma na empresa.

Capítulo 5 Análise e considerações finais – aborda o papel da liderança na definição e condução do plano estratégico, alguns resultados da estratégia adotada e os desafios a serem enfrentado pelas empresas do futuro.

Por fim no capítulo 6, consta a conclusão reunindo os pontos conclusivos explorados no decorrer dos capítulos anteriores.

Histórico da Qualidade

A qualidade vem sendo entendida e operacionalizada de forma diferenciada, ao longo do tempo. Esta evolução está diretamente relacionada à necessidade das empresas de preservar e ampliar sua capacidade competitiva, reduzindo custos e atendendo ao crescente nível de exigência dos clientes. Neste sentido, a empresa que melhor compreender e primeiro atender às necessidades de seus clientes obterá vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Neste cenário, o conceito e, conseqüentemente, a forma de praticar a qualidade vêm sofrendo uma grande transformação, ao longo deste século. Para melhor compreendermos esta evolução da qualidade, podemos dividi-la em três grandes fases: Era do Controle da Qualidade, Era da Garantia da Qualidade e Era da Qualidade Integrada (total). Cada fase representa uma evolução da anterior, aproveitando os seus aspectos positivos e incorporando as exigências decorrentes de uma nova postura do cliente.

No período de 1900 a 1940, as empresas encontravam-se em franco desenvolvimento. O importante era produzir e obter economia de escala. Quanto maior o volume, menor o custo. As fábricas se caracterizavam pela excessiva verticalização, ou seja, pela fabricação da maior parte dos componentes de um produto. Outra característica era a divisão do trabalho em tarefas extremamente simples. Os produtos eram fragmentados em componentes simples, que posteriormente seriam montados, exigindo menor habilidade e capacitação dos operadores. A condição básica para o sucesso desta forma de trabalho era garantir que os componentes pudessem ser montados, apesar da variação natural nas dimensões de qualquer um deles. Dessa forma, a qualidade era entendida como um esforço no sentido de garantir que os componentes apresentassem variações que

estivessem dentro dos limites de tolerância especificados, não prejudicando a montagem do produto final. Observa-se que o esforço para a qualidade estava focalizado na inspeção dos produtos, estabelecendo uma divisão de responsabilidades entre quem produzia e quem controlava a qualidade do produto.

Apesar de ser uma evolução para a época, o Controle da Qualidade estava voltado para o passado, pois convivía com o desperdício (refugos e retrabalhos) e não garantia a qualidade, pois a inspeção também era falha.

O período de 1940 a 1990 foi caracterizado primeiramente pela concorrência acirrada; em segundo lugar, pelo surgimento da indústria japonesa; e, finalmente, pela filosofia de produção enxuta no ambiente produtivo. Neste sentido, as palavras de ordem nas empresas passaram a ser: redução de estoques, otimização dos recursos e melhoria contínua dos processos. As atividades, que eram fragmentadas, passaram a ser agrupadas e executadas nas células de manufatura. Os operadores, por sua vez, tiveram suas funções ampliadas, tornando-se polivalentes. Outro fator importante foi o estabelecimento de parceria com os fornecedores.

A atenção das empresas foi focalizada na satisfação do cliente, no propósito de dar ao cliente o que ele precisa (conformidade preço e prazo). Dessa forma, o interesse estava em construir uma relação de longo prazo, com a consciência de que "cliente insatisfeito não volta". Nesse momento, entendia-se que o erro deveria ser eliminado na fonte, e que prevenir o erro, seria mais econômico do que corrigi-lo, e, ainda, que a atenção de todos deveria ser focalizada para fazer certo na primeira vez, e também constantemente.

Portanto, a qualidade não deveria ser controlada e, sim, produzida, cabendo ao operador a responsabilidade e a autonomia para garantir a qualidade do produto.

Para viabilizar estas idéias, foram introduzidas as ferramentas estatísticas para controle de processo, permitindo ao operador operacionalizar o autocontrole.

Dessa forma, a qualidade passa a ter uma nova dimensão. Não basta "dar o que o cliente quer", temos que nos antecipar aos seus desejos; significa estar à frente do próprio cliente. A Qualidade Integrada está fundamentada nas seguintes crenças: Ouvir sempre o que o cliente tem a dizer e resolver as insatisfações que mais o afetam. Em tudo que se faz deve haver um valor agregado, tanto para o cliente interno como para o externo. É mais barato fazer corretamente do que consertar mais tarde. Fazer do problema uma oportunidade de melhoria. Rever o processo e

identificar as causas, em vez de procurar os culpados. Envolver as pessoas de maneira que todos compartilhem das metas da empresa.

Empresa

As informações utilizadas na elaboração deste projeto são baseadas numa cerâmica, e, por questões legais, não mencionaremos seu nome. Esta cerâmica encontra-se entre as maiores produtoras de blocos cerâmicos de vedação do estado da Paraíba. Seus produtos ocupam posição de destaque na preferência dos consumidores, demonstrada pelo volume de vendas e pelos meios de comunicação. Desde 1995, vem buscando sua qualificação ao PSQ (programa setorial da qualidade) para todos os seus produtos. Posteriormente, também irá qualificar seus produtos junto ao Inmetro. Ambas têm por objetivo garantir a satisfação do cliente, enfatizar a melhoria contínua, prevenir defeitos e reduzir custos.

Missão da empresa

Esta empresa busca orientar e servir de inspiração a todos os seus funcionários, orientando seus esforços no sentido de transformá-la em uma organização cada vez mais competente:

“Planejar, desenvolver, produzir e comercializar blocos cerâmicos que entusiasmem nossos clientes Responder aos desafios da concorrência com produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, e ao mesmo tempo: Obter um adequado retorno financeiro e cumprir suas responsabilidades sociais.” (manual interno)

Política da Qualidade

“A satisfação e o entusiasmo dos clientes serão atingidos com produtos e serviços excelentes que excedam as expectativas e serão alcançados com o trabalho em equipe”. (manual interno) A política da qualidade, definida pela alta administração da empresa, fixou assim as intenções e diretrizes globais a serem seguidas. É importante mencionar que esta política é divulgada continuamente a todos os empregados, através de comunicações verbais e escrita, dentre elas: as palestras de sensibilização para a qualidade, as conversações diárias, faixas, cartazes e outros. Mas é através da postura diária de todos os seus representantes que se verificou o comprometimento da administração para com esta política.

Sistema de Garantia da Qualidade

Para tornar seu sistema de qualidade reconhecido internacionalmente, foi selecionada a norma ISO-9002 – Sistema da Qualidade – Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados. Este sistema de garantia da qualidade engloba as condições necessárias para a produção de um bom produto ou serviço, documentando as atividades a serem desenvolvidas e as regras básicas para assegurar o bom desempenho dos processos.

Trabalho em Equipe

Verifica-se que a empresa considera um valor, cada vez mais importante, a busca da Qualidade Integrada através do trabalho em equipe. Esta importância é fundamentada na filosofia de que o trabalho em equipe é uma forma de obter-se resultados superiores, que dificilmente seriam conseguidos pelo esforço individual. Busca-se no trabalho em equipe a presença da sinergia, ou seja, a capacidade de gerar resultados que superem o somatório dos esforços individuais. Para obtenção de uma boa equipe de trabalho, seguem-se as seguintes orientações básicas:

- O objetivo da equipe deve ser entendido e compartilhado por todos os seus integrantes;
- O papel de cada um deve ser bem definido, determinando-se as atividades a serem executadas, assim como a responsabilidade e autoridade de cada membro do time;
- A decisão deve ser obtida pelo consenso, pela discussão e entendimento da opinião de cada um, procurando uma solução que reúna os aspectos positivos de cada idéia e conte com o apoio de todos;
- Preservar o relacionamento interpessoal, estimulando-se o respeito mútuo e mantendo as discussões de maneira franca e aberta, sem o sentimento de disputa;
- Confiar na capacidade do time para superar os desafios e obter resultados cada vez mais satisfatórios;
- Buscar a automotivação como combustível para o aperfeiçoamento contínuo da equipe.

Requisitos para o Sistema da Qualidade

Analisando-se as interfaces do departamento de manutenção, verifica-se haver um relacionamento com todos os demais departamentos da empresa, sejam eles administrativos ou técnicos, e seu desempenho tem ação direta ou indireta sobre todos os demais. Para obter êxito na satisfação destes clientes, um primeiro passo é a identificação das suas necessidades. Dentre as de maior significância, foram identificadas:

- Confiabilidade no atendimento;
- Qualidade no serviço;
- Redução de paralisações;
- Minimização da montagem de unidades incompletas;
- Flexibilidade e agilidade no atendimento às necessidades;
- Implementação de melhorias;
- Promoção de mudanças (processos, equipamentos, rotinas etc.);
- Aceitação de desafios e riscos;
- Eliminação de desperdícios e perdas;
- Eliminação de riscos de acidentes.

Para alcançar estas metas, torna -se necessário a obtenção do Autocontrole. O princípio básico do autocontrole está na capacidade das pessoas garantirem a qualidade do seu trabalho. Trata-se de uma atividade voltada para o futuro, uma vez que evita que o erro se propague.

O autocontrole está estruturado a partir da capacitação dos processos, ou seja, da estabilidade destes em manter um desempenho dentro dos padrões especificados, produzindo componentes conformes ao longo do tempo (Juran, 1995). Dessa forma, é possível prever o comportamento do processo, antecipando-se e eliminando os fatores que possam fazê-lo variar, garantindo que seus resultados fiquem dentro dos limites de tolerância.

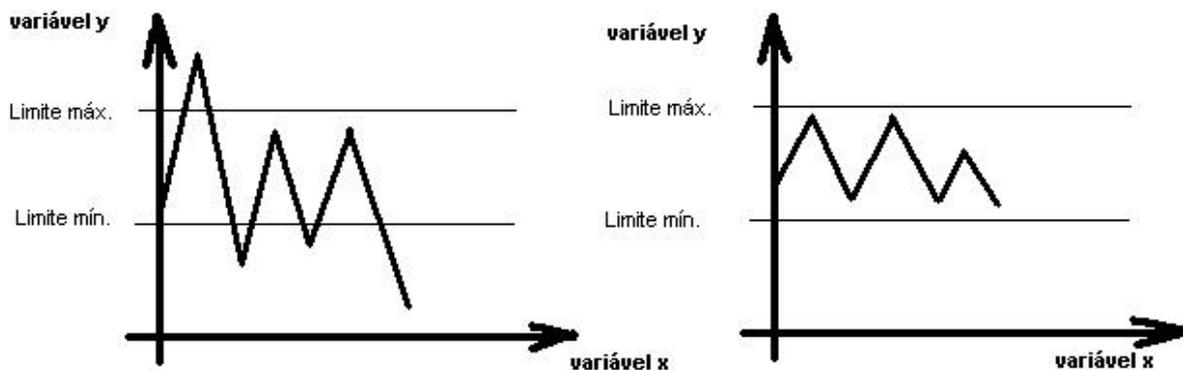


FIGURA 6 Autocontrole

A melhoria dos processos será obtida pela atuação dos empregados em identificar e eliminar as causas especiais de variação por meio do autocontrole do processo nas ações do dia-a-dia e pela eliminação das causas comuns através de várias outras ferramentas, dentre elas: o Processo de sugestões; o Processo de melhorias contínuas.

Através do *processo de sugestões*, o funcionário contribui com propostas de melhorias na organização, métodos, segurança etc. As sugestões aprovadas são implementadas após a análise da viabilidade técnica econômica, e o empregado recebe uma parcela compatível aos benefícios alcançados.

Histórico da implementação do programa de qualidade integrada

Em março de 2009, a alta administração da empresa inicia o programa de implementação da norma ISO 9002. Dentre os diversos fatores que levaram a alta administração a alavancar a implementação desta norma, os mais relevantes foram:

- Utilizar uma ferramenta que alavancasse a melhoria contínua dos processos, bem como do produto final.
- Aumentar a disciplina dos processos e sistemas de qualidade.
- Ter o sistema de qualidade padronizado e reconhecido mundialmente, facilitando as relações comerciais (nacionais e internacionais).
- Usar como ferramenta de Marketing.
- Atender os clientes mais exigentes.

Pelo porte da organização, composta de aproximadamente cerca de 100 funcionários, adotou-se estrategicamente a formação de um “task force”, para a implementação da norma. Responsável pela implementação, estava o próprio diretor de qualidade, que elegeu um gerente como “representante da administração”, que, por sua vez, nomeou um coordenador para unidade. Por sua vez, nomeou-se um coordenador para a fábrica que o compunha, estando, portanto, todos os setores representados. Estes coordenadores foram deslocados de suas atividades e passaram a dedicar-se em tempo integral ao cumprimento desta missão. Na preparação destes coordenadores, aplicaram-se os seguintes treinamentos:

- Curso de interpretação de norma .
- Curso de elaboração de procedimentos.
- Curso de auditor interno.

Tendo sido preparados os coordenadores, elaborou-se o cronograma de implementação com as diversas atividades necessárias, elencadas a seguir:

- Sensibilização da gerência através de palestras.
- Disseminação da informação nos diversos níveis hierárquicos.
- Formação das equipes e grupos de trabalho, para elaboração dos manuais.
- Treinamento envolvendo conceitos, política, objetivos e metas.
- Implementação dos 5 S's, preparando o ambiente para as mudanças nos padrões aceitáveis de organização, higiene e limpeza (housekeeping).
- Treinamento externo de um número suficiente de auditores internos para auxiliar na implementação dos requisitos da norma e para orientação geral aos funcionários.
- Elaboração e implementação do manual da qualidade (documentação de primeiro nível).
- Elaboração e implementação dos procedimentos, instruções e demais documentos complementares e necessários (documentação de segundo e terceiro nível).
- Realização de auditorias internas, verificando a conformidade com as normas.
- Realização de uma pré-auditoria externa de certificação.

O cumprimento do cronograma dentro do prazo previsto demonstrou o comprometimento de toda a organização para com a missão, metas e objetivos estabelecidos. Tal comprometimento culminará com a possível qualificação em

maio/2010, logo após a realização de ensaios de comprovação externa, para que a Anicer – entidade gestora do programa valide a qualificação.

Análise e considerações finais:

Observou-se, na execução deste trabalho, o papel fundamental da liderança em uma organização, ao determinar a direção a ser seguida, em seu plano estratégico. A fixação desta direção é imprescindível na orientação dos tomadores de decisão, nos diversos níveis da empresa, para alcançar sucesso no cumprimento da missão de ser um líder mundial em produtos de transporte e serviços correlacionados. Outro aspecto importante na estratégia da empresa, para conquistar o entusiasmo dos clientes, é a definição dos valores sobre os quais estarão apoiados os comportamentos e atitudes desejadas de seus empregados. Portanto, todos, na empresa, estão orientados para buscar:

1. Entusiasmo do cliente – produtos e serviços dedicados ao entusiasmo dos clientes e a priorização do “fazer a coisa certa para o cliente”.
2. Melhorias contínuas – estabelecer objetivos arrojados, que, uma vez alcançados, são então novamente estabelecidos, de forma contínua, por acreditarmos que tudo pode ser melhorado.
3. Inovações – Desafiar pensamentos convencionais, explorar novas tecnologias e implementar novas idéias, mais rápido do que a concorrência.
4. Trabalho em equipe – obter a vitória fundamentando-se no conhecimento e na ação integrada em equipe, focados para uma liderança global. Nossas forças são nossas pessoas altamente qualificadas e nossa diversidade. Quanto à estratégia de qualificação ao PSQ, espera-se a abertura das portas para todos os mercados mundiais, a exemplo dos países integrantes do Mercado Comum Europeu, pois comprovando-se a capacidade da empresa em produzir produtos de qualidade, espera-se conquistar como resultados:

- Primeira Cerâmica do estado da Paraíba a ser qualificada no PSQ-BC.
- Manutenção e ampliação do mercado.

Estes resultados alavancaram novos arrojados investimentos no país, para a construção de uma nova unidade, o que possibilitará a empresa a assumir novos compromissos, como o de fornecer blocos estruturais. Mostra-se, portanto, que as

estratégias são fatores determinantes para definição dos rumos e destinos das organizações.

Conclusão

A liderança desempenha papel fundamental na determinação da direção da empresa e na obtenção dos resultados esperados, previamente definidos nos planos estratégico, tático e operacional. A estratégia de qualificação da empresa com uma norma padronizada de qualidade de reconhecimento nacional irá gerar a vantagem competitiva desejada para a empresa. O aumento da demanda associado à conquista do entusiasmo e satisfação dos clientes alavancará novos investimentos e novas oportunidades. Os resultados irão confirmar a afirmação de Porter: “A vantagem competitiva deriva das diversas atividades discretas que uma firma desempenha, projetando, construindo, comercializando e apoiando seu produto”.. Conclui-se que os procedimentos de qualidade utilizados mostram-se eficazes nos resultados dos indicadores de qualidade, performance e produtividade. A atuação da manutenção nas fases de concepção e aquisição de novos equipamentos que introduzem melhorias é hoje um importante recurso para a obtenção de um nível ótimo de eficiência. Concluí-se, finalmente, que a empresa deverá continuamente buscar a satisfação e o entusiasmo dos clientes, através da maximização da disponibilidade de produtos normatizados ao menor custo possível. Para obtê-la, deve-se aplicar as melhores técnicas existentes na sua área de atuação, em conformidade com aquelas da organização, e investir continuamente no seu capital humano.

Referências Bibliográficas

JURAN, J. M. *Juran na Liderança pela Qualidade*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 386p.

Manual Interno da Empresa – As normas ISO Série 9000. 1995. 21p.

Manual Interno da Empresa – Sistema de Produção. 1995. 85p.

MOURA, Luciano Raizer *Qualidade Simplesmente Total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 178p.

QUALITY AS A TOOL FOR SUSTAINABILITY IN THE RED CERAMICS INDUSTRY

ABSTRACT

The ceramic industry is undergoing profound changes and these changes are based on sustainability, with the adoption of Best practices and tools as statistical support to collect, analyze and improve results. Properly applied, these procedures show, as final results, the improvement of buildings and the adoption of technical rationalization, helping to reduce costs throughout the construction chain. This study is presenting the success story of Ceramic Santa Cândida, located in Caldas Brandão, Paraíba state, which participates in the consulting program developed by technicians from Anicer (National Association of Ceramic Industry), which reinforces the commitment of the ceramic industry for sector development and for the consumer market.

Key-word: quality, tools, construction, success.