

AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva

QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETIVIDADE

Maceió - AL
2014

AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva

QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

Trabalho apresentado à AVM Faculdade Integrada como parte integrante do conjunto de tarefas avaliativas da disciplina de Qualidade de Produtos, Qualidade de Serviços e Gestão da Qualidade.

Prof.º Róbison Castro.

Maceió - AL
2014

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	4
2.QUALIDADE.....	5
3. PRODUTIVIDADE	7
4.ATIVIDADES	10
5.COMPETITIVIDADE	11
6.CONCLUSÃO.....	14
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15

1 - INTRODUÇÃO

Todos os dias surgem novas empresas e produtos, deixando cada vez mais o mercado competitivo. O surgimento de tanta oferta de produtos e serviços é resultado principalmente da falta de emprego em muitos países e também pela cultura empreendedora que cada vez mais é pregada dentro dos grandes centros de ensino. Porém, o empreendedor está cada vez mais estimulado pela necessidade e exigência de consumidores, o que mostra para cada um deles novas oportunidades de negócio, seja ela uma questão de novos produtos ou de melhoria na qualidade de produtos já existentes.

Vale lembrar que a busca de produtos de qualidades e com custo de produção baixo não é uma preocupação atual, sendo hoje logicamente mais intensa devido a grande quantidade de empresas e as maiores exigência em relação a segurança do trabalho e saúde das pessoas. O momento que marca o início da busca de melhoria nos processos produtivos é o surgimento da industrialização ou o período da Revolução Industrial. Para se obter um produto de qualidade é preciso padronizar e gerenciar da melhor forma o processo produtivo. Em vista disso, o Engenheiro Mecânico Frederick Taylor dedicava-se a estudos relacionados a eficiência e eficácia operacional na administração industrial, o que levou Henry Ford, fundador da atual Ford, a implantar a primeira linha de montagem, que proporcionou fabricar carros com menor custo e tempo.

Com as transformações ocorridas no cenário das organizações em geral a maior preocupação das empresas é como competir com grandes e repentinas mudanças no mercado. Algumas empresas utilizam técnicas como Downsizing (redução de pessoal) na tentativa de reduzir custos e conseqüentemente seus preços de venda. Outras tantas, investem em programas relacionados à qualidade, investimentos tecnológicos e outras técnicas propostas para se atingir o objetivo desejado (MARINO, 2006).

Na verdade as empresa devem ofertar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado, seja úteis, que cubram custos,

que garantam lucros e que tenham preços competitivos. Para que isso aconteça as empresas precisam conhecer muito bem o mercado que querem atender ou atendem (nicho de mercado), verificar aquisição e controle de matérias primas, conhecer a atuação dos concorrentes, a utilização corretas da informação que quando bem utilizada e organizada representa o meio de integrar as diversas funções, processos e setores e outros tantos conhecimentos necessários para obter o sucesso desejado. Em resumo isto significa ter qualidade e produtividade (MARINO, 2006).

A qualidade representa um modo de gestão das organizações em que as pessoas devem fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo e para isso precisam dominar e usar o conhecimento necessário para a organização da empresa (MARINO, 2006).

2 - QUALIDADE

Qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades (LONGENECKER; MOORE; PETTY ,1997, p. 470 apud MARINO, 2006).

Segundo Miranda (1994, p.5) apud Marino (2006) as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores sob todos os aspectos.

Portanto, Gestão da Qualidade significa um modo de organização das empresas para garantir produtos e serviços com qualidade, que envolvem alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, respostas rápidas às mudanças de especificações, baixas taxas de defeitos, tempo curto de manufatura e aspectos tecnológicos tais como: tecnologia básica de processo, tecnologia dos materiais, tecnologia envolvida no processo de manuseio e tecnologia de produção. O uso destas tecnologias associadas ao processo da Gestão da Qualidade possibilita aumento da produtividade e, por

consequente, influencia a sua própria competitividade. Essas tecnologias podem representar um fator estratégico e competitivo para o ambiente operacional, com relação a grande variedade de opções de arranjos do fluxo de trabalho que refletirá no pronto atendimento ao cliente (MARINO, 2006).

O gerenciamento da qualidade total é uma abordagem voltada para as operações gerenciais. A qualidade é inserida em um produto durante o processo operacional, e não acrescentada a ela na fase de inspeção. A qualidade de um produto é influenciada por seu design, pela qualidade de matérias primas e pelo desempenho dos empregados (MARINO, 2006).

Com a atual realidade econômica as empresas para enfrentar a competitividade precisam constantemente avaliar suas estratégias de ação com relação à qualidade, em muitos momentos se deparam com a questão da certificação ou seja ISO (MARINO, 2006).

A ABNT NBR ISO 9001 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001 que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações. O objetivo da ABNT NBR ISO 9001 é lhe prover confiança de que o seu fornecedor poderá fornecer, de forma consistente e repetitiva, bens e serviços de acordo com o que você especificou (ABNT, 2014).

A ABNT NBR ISO 9001 não especifica requisitos para bens ou serviços os quais você está comprando. Isto cabe a você definir, tornando claras as suas próprias necessidades e expectativas para o produto. Sua especificação pode se dar através da referência a uma norma ou regulamento, ou mesmo a um catálogo, bem como a anexação de um projeto, folha de dados, etc. Em resumo a ABNT NBR ISO 9001 é uma forma útil para que uma organização seja capaz de demonstrar que ela gerencia seu negócio e, desta forma, alcança uma qualidade (boa) consistente (ABNT, 2014).

A norma enfatiza que para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerir numerosas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerida de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo, como mostra a Figura 01. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o próximo (ABREU, 2002).

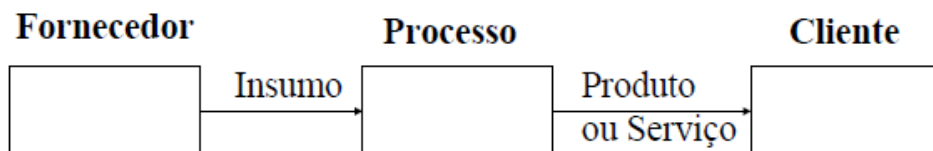


Figura 01: Cadeia de Valor (ABREU, 2002).

Com um mercado cada vez mais competitivo as empresas se deparam com um ambiente de alta pressão, exigindo das mesmas produtos ou serviços com padrões cada vez melhores, e muitas vezes, para sobreviver são impelidas a serem flexíveis e inovadoras. A certificação é uma forma da empresa demonstrar para o mercado produtos ou serviços com qualidade facilitando relações comerciais.

3 - PRODUTIVIDADE

A produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado, desta forma, Cerqueira Neto (1991:43) a define como: “as grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes” (MARINO, 2006)

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), apud Marino (2006):

"Produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção".

Na década de 1990 foi introduzido o conceito de qualidade, o que reforçou as preocupações com custo. Porém, para muitos especialistas, tais como Deming e Juran, a não-qualidade custa muito dinheiro e a melhoria da qualidade é a maneira de se aumentar a produtividade (BOLWIJN, KUMPE, 1990 apud FLEURY, 1993).

W.E. Deming é considerado no Japão o pai do controle da qualidade. A filosofia básica de Deming é que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade do processo (imprevisibilidade) diminui. Em seus 14 Pontos para a Melhoria da Qualidade enfatiza: "melhore constantemente o sistema de produção e serviço". Enquanto, J. M. Juran foi também educador chave para a administração japonesa. Juran (1991) estava preocupado e atento ao impacto da ação dos trabalhos diretos na qualidade, enfatizando que o sistema de coleta de dados deve fornecer dados básicos cumulativos em várias unidades de medidas não-financeiras, convertendo-as a posteriori para unidades monetárias (ABREU, 2002).

A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças mercadológicas, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige bom estruturamento, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas adotaram e readequaram :

- ✓ Técnicas de qualidade;
- ✓ Queima de linhas de produtos não competitivos;
- ✓ Adoção de fluxo de produção mais eficiente;

- ✓ Dentre outros processos que a tornem mais competitiva (MARINO, 2006).

Quando a produtividade é vista como eficiência e é conseguida por meio da otimização do uso dos recursos empregados ela é definida como Restrita. Porém, quando a produtividade é tida como não somente obter o máximo de eficiência fazendo corretamente as coisas, mas atingir o máximo de eficácia fazendo as coisas certas, ela é definida com Ampla (JÚNIOR, 2014) .

Para aumentar a produtividade deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo. Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda as necessidades dos clientes. Como qualidade é o valor atribuído pelo cliente e o custo é o que você gasta para alcançar este valor, podemos dizer que (ABREU, 2002):

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{QUALIDADE}}{\text{CUSTOS}}$$

Esta definição de produtividade torna clara a afirmação do professor Deming de que a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, conceito que pode ser melhor entendido através da Figura 02 (ABREU, 2002) .

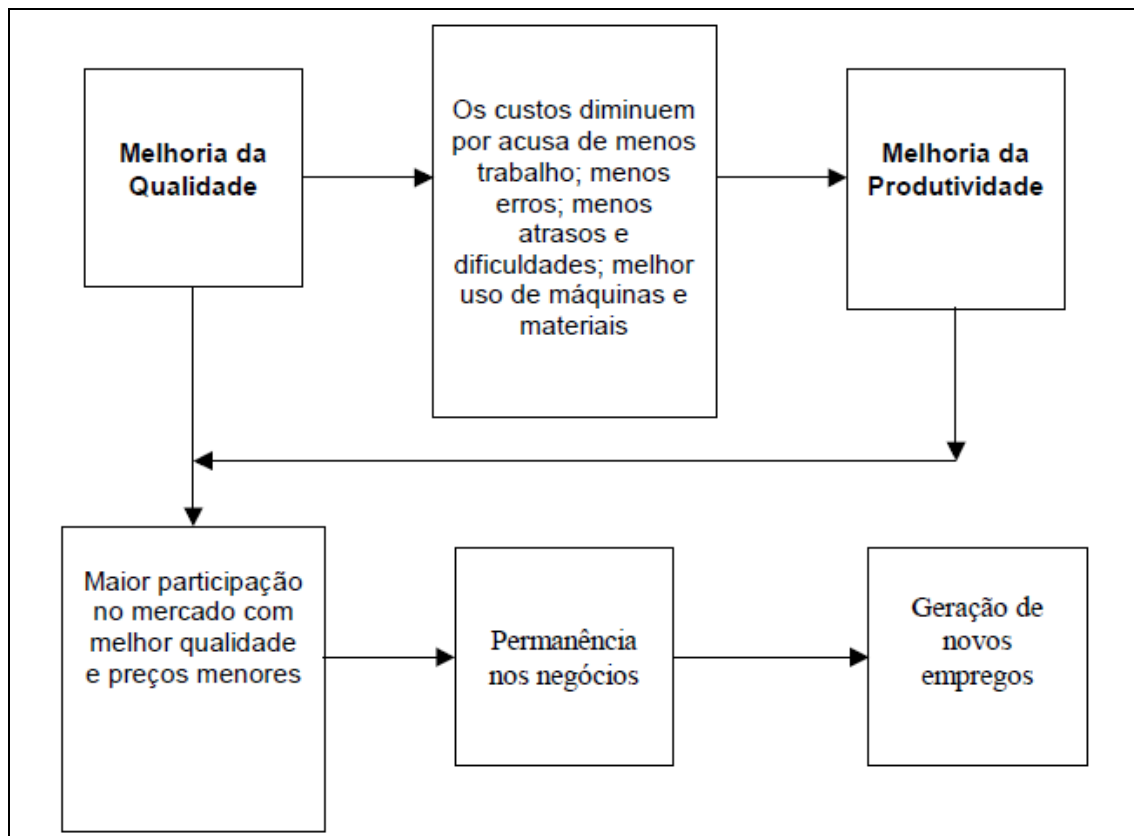


Figura 02: Relação entre Produtividade e Qualidade demonstrada por Deming (ABREU, 2002) .

4 - ATIVIDADES QUE AGREGAM E NÃO AGREGAM VALOR

O objetivo de toda atividade ou processo é, como já discutido anteriormente, agregar valor ao processo precedente. Como atividade é um processo ou procedimento que consome recursos, deve-se envidar esforços no sentido de eliminar toda aquela atividade executada que não agrega valor para a organização ou para o cliente.

Robles (1994, p.51) apud Abreu (2002) discute e apresenta uma lista de atividades para diversos segmentos da indústria que contribuem para o atingimento dos objetivos da organização agregando valor e aquelas que não agregam qualquer valor ao sistema.

São mostrados a seguir alguns desses exemplos, a título de ilustração, para o segmento de serviços.

Tabela 01 : Lista de atividade que agregam e não agregam valor.

Atividade	AV/NAV
Contatar cliente	AV
Faturar	AV
Remeter Fatura	AV
Cobrar/pagar cliente	NAV
Fila para estacionar	NAV
Fila para atender	NAV
Preenchimento de formulários	NAV
Autenticações	AV
Fechamento de caixa	NAV
Consultas <i>on line</i>	AV
Filas para consultas	NAV
Limpeza	AV
Preparação de funcionário	NAV

AV = Agrega Valor
NAV = Não Agrega Valor

Fonte: Extraído de ABREU, 2002.

Além de agregar valor ao processo, toda atividade executada na organização deve ser analisada e melhorada. O objetivo da melhoria contínua da qualidade é aumentar a probabilidade de fazer crescer a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.

5 - COMPETITIVIDADE

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileiras na atualidade. As transformações na economia brasileira ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade monetária fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem cada vez mais para a longevidade da firma. A indústria automobilística é um exemplo de firma que se transformou para acompanhar as mudanças e exigências econômicas de

um mercado cada vez mais competitivo. O objetivo deste artigo é discutir as diferentes estratégias empresariais do setor automobilístico a partir de 1994 e suas implicações sobre a competitividade do setor nesse período (SILVA, 2001).

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial (ABREU, 2002).

"Competitividade pode definir-se, em termos sintéticos, como a capacidade para manter as posições já existentes nos mercados ou para conquistar novas quotas de mercado. Assim, em economias muito abertas ao exterior (isto é, em que as exportações e as importações têm um peso elevado no PIB), esta variável merece uma atenção particular, pois estas economias estão mais expostas à concorrência internacional nos dois palcos em que as suas empresas atuam (mercado doméstico e mercados externos)" (MARQUES, 2002).

Ainda, segundo Padoveze (2003) apud Henriques (2014):

"Competitividade de uma empresa pode ser definida, em um sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa. Em nível interno, a competitividade empresarial resulta, em última instância, de decisões estratégicas, através das quais são definidas suas políticas de investimento, de marketing, tecnológica, de gestão da produção, financeira, de recursos humanos etc. O objetivo

de tais decisões deve ser atingir padrões de preço, qualidade e prazo de entrega competitivos com os padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa".

A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Assim, são vários os tipos de competições que se sucedem no cotidiano. A competição econômica existe em um ambiente que se denomina sistema concorrencial, no qual duas ou mais firmas disputam mais pela sobrevivência no mercado que pela própria busca do maior lucro possível (SILVA, 2001).

O modelo de gestão da qualidade deve procurar atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, capacidade rápida de inovação, dentre outras (MARINO, 2006).

O resultado da concorrência não depende só da firma, mas de vários fatores que a cercam. Cada fator tem a sua importância e peso dentro de um ambiente de competição, e, em alguns mercados, um fator pode ser mais representativo que outro, formando-se no contexto da interação dos fatores (SILVA, 2001).

De forma objetiva os fatores que constituem a competitividade de uma firma são:

- ✓ Sistêmicos (não controláveis pela firma);
- ✓ Estruturais (que podem ou não ser controlados pela firma) ;
- ✓ Internos (controláveis pela firma) (SILVA, 2001).

6 - CONCLUSÃO

Através deste trabalho foi possível concluir que a Qualidade e produtividade são fatores chave para a competitividade. Além disso, sempre foram preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores.

A qualidade e a produtividade foram vista através de diferentes abordagens ao longo do tempo sendo até hoje fator de sucesso para as empresas. Com o acirramento da competição a qualidade e a produtividade passaram a ser uma questão de sobrevivência no mundo empresarial.

A continuidade da empresa é pressuposta intrínseca a sua própria natureza e decorre de suas relações internas e externas, evidenciando a necessidade de manter uma capacidade de competição, adaptando a mudança em relação ao seu mundo exterior.

Como a competitividade é um conceito dinâmico, sua análise deve estar incorporada no cotidiano da firma para o melhor direcionamento das estratégias. Trata-se de uma análise complexa, por envolver todos os fatores que influenciam na capacidade da firma competir, mas essencial para a compreensão do ambiente que a firma participa (SILVA, 2001).

Qualidade, Produtividade e Competitividade são temas bastante abordados atualmente não apenas pela empresas, mas também por pesquisadores. Foi evidenciado através das pesquisas para realização deste trabalho que existe uma grande quantidade de artigos que abordam tais assuntos, comprovando ainda mais a grande preocupação de todos que buscam manter a sobrevivência de empresas.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **O que significa a ABNT NBR ISO 9001 para quem compra?** Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inmetro.gov.br%2Fqualidade%2Fpdf%2FCB25docorient.pdf&ei=4setU_LRMLPmsATDk4C4Dw&usg=AFQjCNGaAg2BDBnq2126P8H7WiVf2yXWNng&bvm=bv.69837884,d.cWc
Acesso em: 23/06/2014.

ABREU, R. A. **Perdas no Processo Produtivo**. RAA Consultoria Ltda. 26 de Novembro de 2002.

BRITTO, J. (Coord.). **Produtividade, Competitividade e Inovação na Indústria**. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2008/2009. 201 p. Relatório integrante da pesquisa “Perspectivas do Investimento no Brasil”, em parceria com o Instituto de Economia da UNICAMP, financiada pelo BNDES. Disponível em: <http://www.projetopib.org/?p=documentos> . Acesso em 23/06/2014.

FLEURY, A. **Qualidade, Produtividade e Competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, V 29, n. 2, p. 20-31, abril/junho 1994.

HENRIQUES, Z. S. **Ambiente Empresarial e competitividade: a ligação da Estratégia à Execução**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=0CGcQFjAO&url=http%3A%2F%2Fwww.unimep.br%2Fphpg%2Fmostraacademica%2Fanais%2F4mostra%2Fpdfs%2F572.pdf&ei=PGutU5-PCKqqqATj0YHACQ&usg=AFQjCNEvTVvBmCOtu1W9KBmfjnKS4BHOyg&bvm=bv.69837884,d.cWc> Acesso em: 20/06/2014.

JÚNIOR, C. C. R. D. **Qualidade de Produtos, Qualidade de Serviços e Gestão da Qualidade**. AVM Faculdade Integrada. Brasília, 2014.

MARINO, L. H. F. C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro 2006.

MARQUES, A. **Crescimento, Produtividade e Competitividade. Problemas de desempenho da economia Portuguesa**. Centro de Estudos da União Europeia (CEUNEUROP). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Impresso na Secção de Textos da FEUC, 2002.

SILVA, C. L. **Competitividade E Estratégia Empresarial: Um Estudo De Caso Da Indústria Automobilística Brasileira na Década de 1990**. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001.

SOUSA, A. A.; FORTES, M. M. **Rede nacional de qualidade, produtividade e competitividade e o movimento competitivo Sergipe**. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mbc.org.br%2Fmbc%2Fuploads%2Fbiblioteca%2F1184699009.5128A.pdf&ei=7sWtU_GuLrHJsQT1q4LwBw&usg=AFQjCNEwfeUpoWGJApvcvxnCLO_elzLIsQ&bvm=bv.69837884,d.cWc Acesso em: 20/06/2014.