



## **A QUALIDADE COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo realizado em uma indústria ceramista de Bacabeira/MA**

### **QUALITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FACTOR: a study carried out in a ceramisty industry in Bacabeira/MA**

**Diego Reis Araújo<sup>1</sup> José Dácio Gomes de Castro Neto<sup>2</sup> Bruna de Cássia Licá Freitas<sup>3</sup> Wesley Phelix Silveira Rabelo<sup>4</sup>**

#### **RESUMO**

O setor de cerâmica vermelha ao longo dos anos modificou-se com o aumento da competitividade, mudança no entendimento da qualidade no setor produtivo e nas percepções dos processos de fabricação. Este setor é representado principalmente por empresas geridas por familiares, quanto ao porte, caracterizam-se como de médio e pequeno porte. Leva-se em consideração o impacto negativo que causa sobre o meio ambiente vistos pelo uso do solo, vegetação, emissão de particulados, mas positivamente provoca geração de renda de forma direta e indireta, principalmente, nas regiões onde as indústrias atuam. Arelado a essas mudanças, a qualidade tornou-se aspecto cada vez mais relevante nas operações de produção, devido utilização dos objetivos de desempenho e da filosofia da Gestão da Qualidade Total (TQM), pois a adoção dessas metodologias proporciona a melhor utilização dos recursos proporcionando assim redução de custos e aumento da qualidade no produto final. A elevação da competitividade exige a criação de estratégias mais assertivas e para isso a organização necessita analisar o mercado onde atua, buscando desenvolver ações que a façam obter vantagem competitiva. Tendo esse parâmetro, o presente trabalho buscou analisar de que forma a qualidade pode ser utilizada como fator de vantagem competitiva em uma indústria ceramista? Com isso o trabalho se propôs em analisar de que a qualidade poderia proporcionar a vantagem competitiva na indústria ceramista. Para isso fez um estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa utilizando-se o método dedutivo, quanto a técnica, caracterizou-se por descritiva e explicativa. A coleta de dados necessários para pesquisa, se deu por meio de aplicação de questionários estruturados com os clientes da empresa através da plataforma forms da Google, fazendo uso de escala Likert, e entrevista semiestruturada com o gestor organizacional. Os resultados ilustraram que a qualidade pode ser utilizada como vantagem competitiva através da capacitação do recurso humano tendo em vista as potencialidades que o mesmo proporciona através da melhoria dos processos, redução de custos e aumento da qualidade do produto. **Palavras - Chave:** Cerâmica; Qualidade; Estratégia.

#### **ABSTRACT**

*The red ceramic sector over the years has changed with increasing competitiveness, changing the understanding of quality in the productive sector and perceptions of manufacturing processes. This sector is represented mainly by companies managed by relatives, in terms of size,*

---

<sup>1</sup> Acadêmico(a) do curso de Administração. Integrante do Grupo de Pesquisa de Administração e Sociedade. E-mail: [suerdiegone@gmail.com](mailto:suerdiegone@gmail.com)

<sup>2</sup> Administrador. Mestre em Meio Ambiente. Docente na Universidade Ceuma. E-mail: [daciodecastro@gmail.com](mailto:daciodecastro@gmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmico(a) do curso de Administração. Integrante do Grupo de Pesquisa de Administração e Sociedade. E-mail: [bruhlica@gmail.com](mailto:bruhlica@gmail.com)

<sup>4</sup> Administrador. Mestre em Meio Ambiente. Docente na Universidade Ceuma. E-mail: [wesley.rabelo@ceuma.br](mailto:wesley.rabelo@ceuma.br)



*are characterized as medium and small size. It takes into account the negative impact it causes on the environment seen by the use of the soil, vegetation, emission of particulates, but positively provokes income generation directly and indirectly, mainly in the regions where the industries operate. Linked to these changes, quality has become an increasingly important aspect in production operations, due to the use of the performance objectives and the Total Quality Management (TQM) philosophy, since the adoption of these methodologies provides the best use of resources by providing thus reducing costs and increasing quality in the final product. The increase of competitiveness requires the creation of more assertive strategies and for this the organization needs to analyze the market where it operates, seeking to develop actions that make it gain competitive advantage. Taking this parameter, the present work sought to analyze how the quality can be used as a factor of competitive advantage in a ceramist industry? With that the work was proposed to analyze that the quality could provide the competitive advantage in the ceramist industry. For that, he did a case study, with quantitative and qualitative approach using the deductive method, as for the technique, was characterized by descriptive and explanatory. The collection of data required for research was carried out through the application of structured questionnaires with the company's clients through the Google forms platform, using Likert scale, and semi-structured interview with the organizational manager. The results showed that quality can be used as a competitive advantage through the training of the human resource in view of the potential that it provides through the improvement of processes, reducing the costs of increasing the quality of the product.*

**Keywords:** Ceramics; Quality; Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor industrial, compõe um dos três pilares que sustentam a economia brasileira, estando presente em diferentes áreas de atividade produzindo diversos tipos de produtos, direcionado para o mercado interno assim como para o mercado externo, tornando-se desta forma um termômetro da situação econômica nacional. Dentre esta economia de segundo setor, observa-se o ramo de cerâmica vermelha caracterizado por extensa capilaridade territorial, possuindo em sua maioria empresas de médio e pequeno porte como relevante campo de atividade da construção civil, por seus impactos nas esferas ambiental e socioeconômica.

O setor cerâmico diante da percepção das mudanças ocorridas ao longo dos anos no âmbito da satisfação dos consumidores e aumento da competitividade, identificou que para continuar operando no mercado seria necessário conseguir a satisfação dos clientes e diminuir seus custos de operação. Atrelado a essas mudanças, a qualidade no setor produtivo foi tornando-se cada vez mais um fator relevante para conseguir a fidelização de clientes e redução de custos, pois sua adoção nas operações proporciona melhor aplicação de recursos produtivos, possibilitando assim a execução de atividades com eficiência, eficácia e efetividade.

Observa-se desta forma a qualidade no setor produtivo como ferramenta auxiliar na construção de estratégias organizacionais e geradora de vantagem competitiva no mercado, por sua atuação envolver o lado interno da organização na utilização dos recursos, dentre eles



destaca-se o recurso humano por possuir a capacidade de criação de gatilhos e melhoria dos processos, da mesma forma que abrange a face externa da empresa quando busca-se a satisfação do cliente na posse do produto fabricado, e ainda, na comunicação com os fornecedores tendo por sua vez seu abastecimento relevância em toda cadeia produtiva.

Atrelado a busca da perpetuidade de atuação pelas indústrias ceramistas, percebe-se a relevância que possui o conhecimento do mercado no qual é atuante, assim como o conhecimento das ações tomadas pelos concorrentes diretos e indiretos, pois estes fatores capacitam a empresa para formulação de estratégias mais assertivas, sendo elas bem estruturadas e planejadas possibilitam a organização a obtenção de diferencial no mercado, logo, proporcionando o alcance de vantagem competitiva.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O estudo busca responder a seguinte problemática: de que forma a qualidade poderá ser utilizada como fator de vantagem competitiva em uma indústria ceramista? Desse modo a partir da problemática a pesquisa objetiva: analisar a forma que a qualidade poderá ser utilizada como fator de vantagem competitiva em uma indústria ceramista.

## **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1 Cenário do Setor Cerâmico**

A cerâmica vermelha também intitulada como cerâmica estrutural, demonstra grande capilaridade territorial em sua composição no mercado nacional, em sua grande maioria o segmento é representado por empresas de pequeno e médio porte. Os produtos cerâmicos que predominam no mercado brasileiro no setor da construção civil são: telhas, blocos, tijolos, lajes, tubos de saneamento, elementos vazados e *green wall*, além dos produtos observados na construção tem-se panelas de barro e filtros, vistos em uso doméstico (SEBRAE, 2015).

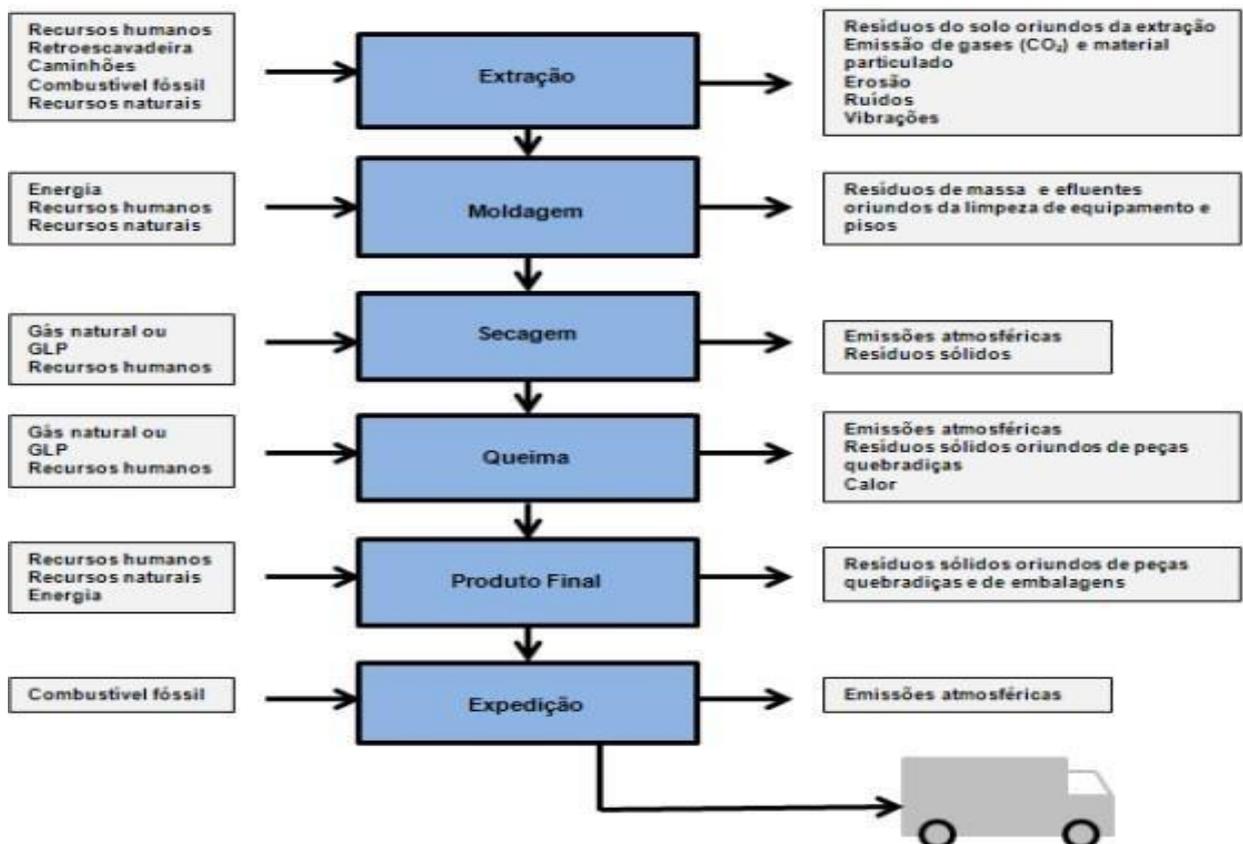
No processo de definição do local para fabricação são levados em consideração, essencialmente, dois fatores, a proximidade dos centros consumidores, devido ao custo de transporte da fábrica ao cliente, e a localização de minas de argila, motivado pela alta quantidade de matéria-prima utilizada na produção. As jazidas predominantemente são de pequeno porte implicando em extração de modo exclusivo da fábrica. As indústrias ceramistas atingem expressivamente o seu local de produção, considera-se como um tipo de negócio que impacta na sociedade por meio da geração de empregos diretos, indiretos e conseqüentemente renda, mas que



negativamente altera o meio ambiente que está inserida (SGM, 2018).

Sobre os impactos ambientais causados, percebe-se a necessidade de investimentos em tecnologia e no gerenciamento da cadeia produtiva iniciada desde a pesquisa da jazida, preparação da terra e os benefícios da matéria-prima. A falta de gerenciamento adequado pode resultar em baixa produtividade da terra e variação na qualidade da matéria-prima, implicando em alto custo de produção afetando assim todo o processo produtivo e dificultando a competitividade da empresa (HEIDER, 2014).

O processo de fabricação dos produtos de cerâmica é iniciado com a extração da matéria-prima da jazida, posteriormente à extração é adicionada água buscando a homogeneidade, em seguida passa-se a argila pela maromba onde é feita a moldagem, após essa etapa o produto semiacabado é levado para secagem e queima, tornando-se pronto para ofertar ao mercado. Devido à predominância de gestão familiar nesse setor, o conhecimento do processo de preparação da argila, em sua maioria, é passado de forma prática, tendo essa metodologia como princípio, as possíveis adequações como adição na quantidade de água, adição de outro tipo de argila, objetivando tornar a massa apropriada para produção, são feitas de forma instantânea no momento do preparo (BERNI; BAJAY; GORLA, 2010). A figura 1, apresenta cada etapa do processo produtivo relacionando os impactos gerados ao meio ambiente.



**Figura 1:** Etapas do processo produtivo e impactos ambientais considerados.



**Fonte:** (NUNES, 2012).

Como é observado na figura 1, é apresentado as fases da fabricação do blococerâmico, descrevendo os recursos utilizados em cada etapa, e ainda, relacionando as etapas produtivas aos impactos causados ao meio ambiente.

Apesar do segmento de cerâmica vermelha demandar mão de obra qualificada e possuindo no país instituições que promovem capacitação para o setor dentre elas o SENAI e algumas universidades de ensino superior como Unibave, a indústria ainda apresenta em sua composição carência nesse aspecto que seja habilitada para operação nas áreas de gestão de empreendimentos, composição de materiais e realização de conformidade e qualidade. Apresentando assim em seu corpo organizacional baixo grau de formação de mão de obra (SGM, 2018).

Os problemas enfrentados pelas indústrias de extração e de transformação no mercado nacional vêm implicando em redução do quadro de funcionários. Os fatores motivadores identificados nesse cenário foram a diminuição da produção e problemas financeiros, após percepção do alto custo da demissão e da perda de funcionários qualificados, cerca de 60% das empresas adotaram medidas de redução do uso de mão de obra como férias coletivas, não renovação de contratos e redução dos turnos de trabalho. Apesar das atitudes tomadas, 50% das empresas ainda demitiram parte de seu grupo de trabalhadores, implicando assim em perda de qualidade nos processos de fabricação (CNI, 2015).

### **3.2 Qualidade no Sistema Produtivo**

A satisfação do cliente no consumo de um produto está relacionada aos cinco “objetivos de desempenho” em um processo produtivo representados por qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Dentre eles a qualidade de forma interna é vista como realizar as atividades de forma correta, sendo uma estratégia de redução de custos e aumento da confiabilidade, resultando em operações eficientes e eficazes, e de modo externo, como a maneira que o cliente possui maior facilidade de analisar se o produto atende as suas expectativas ou não, caso seja julgado de boa qualidade poderá gerar fidelização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2015).

O entendimento de qualidade assim como seu foco vem modificando-se nas organizações, transferindo-se do produto acabado entregue ao cliente para a visão no controle das etapas da produção, objetivando a prevenção de falhas através da manutenção preventiva em vez da correção durante o processo (manutenção corretiva). Tendo a partir de então a percepção que a construção da qualidade acontece durante o processo produtivo com atuação ativa da mão de obra



(CORRÊA;CORRÊA, 2017).

Um dos fatores de mudanças efetivas na gestão da qualidade é o recurso humano, por conseguir estabelecer métodos de trabalho com eficiência e eficácia no direcionamento de suas atividades para objetivos específicos, também pela capacidade de antecipar futuros problemas criando formas de prevenção e ainda possuir criatividade no desenvolvimento de métodos para solução de problemas organizacionais (PALADINI, 2012).

Os aspectos que diferenciam as organizações são vários, mas dentre eles um dos mais relevantes é a qualidade, observando sua relevância, a filosofia gerencial da Gestão da Qualidade Total ou TQM (Total Quality Management), tem seu foco voltado para a melhoria contínua das operações produtivas direcionadas para atender as necessidades dos clientes, assim como maior envolvimento do trabalhador na avaliação e solução de problemas, corte de retrabalho e refugo, estímulo do trabalho em equipe, benchmarking e contato próximo com os fornecedores (MOREIRA, 2012). A Gestão da Qualidade Total (TQM), sustenta-se em um tripé que está relacionada à satisfação dos clientes, ao envolvimento dos funcionários e à melhoria contínua dos processos. A primeira base da TQM baseia-se nas percepções dos clientes internos e externos quanto às suas expectativas se foram atendidas ou ultrapassadas no contato com um bem, o envolvimento dos funcionários baseia-se no cultivo da cultura organizacional voltada a fomentar o trabalho em conjunto e a motivação para melhoria da qualidade, a terceira base está direcionada às ações constantes de aprimoramento dos processos baseados na metodologia kaizen (LÉLIS, 2012).

A qualidade pode ser utilizada como ferramenta para competitividade empresarial, mas para isso a empresa deve atentar para dois desafios, o primeiro é mitigar o espaço existente entre expectativa do cliente e habilidades produtivas da organização, o segundo está na compreensão de forma clara das necessidades dos clientes. Tendo superado esses desafios a organização terá como resultado a capacidade de aumentar seu *market share* e diminuir seus custos, logo aumentará seus lucros e assim estará à frente de seus concorrentes na criação de estratégias competitivas (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

### **3.3 Estratégias Competitivas**

A compreensão da definição de estratégia é um aspecto relevante para gestão organizacional, que por sua vez é vista como geradora de vantagens competitivas, e para possuir esse diferencial frente aos concorrentes é imprescindível o máximo de entendimento do setor no qual a organização atua, tendo em vista que essa percepção proporciona visão de como o mercado deverá evoluir, desse modo a empresa poderá analisar as formas de exploração e assim escolher

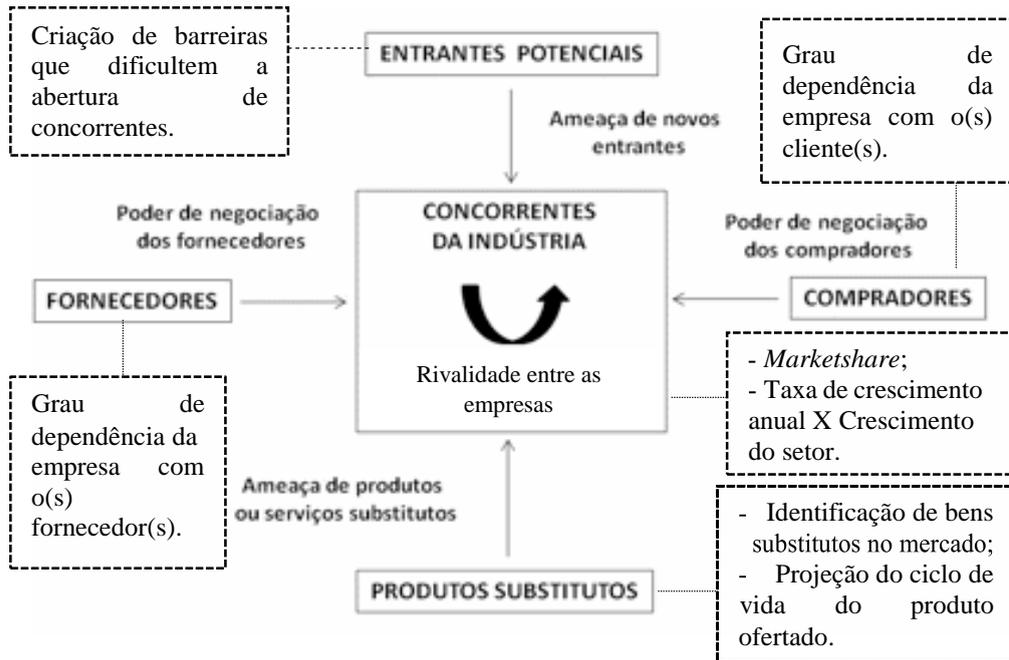


as que lhe proporcionarem maior lucro (BARNEY, 2011).

Todas as empresas devem construir estratégias para se estabelecerem no mercado onde atua, pois as estratégias são vitais para as organizações operarem em cenários compostos por fornecedores, concorrentes, clientes, governos e pessoas. O planejamento estratégico proporciona a visualização de onde a organização quer chegar, assim como servem de base para que os gestores possam definir as estratégias, objetivos e metas, logo, todo o corpo da organização poderá identificar onde a mesma encontra-se e aonde pretende alcançar (CAMPOS, 2016).

Na formação das estratégias as empresas deverão analisar os objetivos iniciais e finais, para a partir da análise escolher a estratégia que lhe propiciará maior vantagem competitiva. As opções de estratégias estão alocadas em duas categorias que são as estratégias no nível de negócios e estratégias no nível corporativo. Das estratégias no nível de negócios, é comumente utilizada a liderança global em custos, no qual visa oferecer produtos a preço baixo, e a estratégia de diferenciação, que é voltada para oferecer ao mercado produtos elitizados. Das estratégias de nível corporativo, é observada a estratégia de integração vertical, que é caracterizada pela organização centralizar e controlar as operações externas que a envolvem (BARNEY, 2011).

O princípio das cinco forças competitivas proporciona compreensão dos fatores que impactam a organização assim como a identificação das causas determinantes sobre a concorrência, e ainda que a empresa perceba as inovações estratégicas que a proporcionaria melhor maneira de obter maior rentabilidade. Os impactos causados pelas cinco forças variam de uma organização para outra devido as empresas possuírem estruturas organizacionais diferentes (PORTER, 1989). A figura 2, apresenta as cinco forças competitivas apontadas por Porter como influenciadoras nas tomadas de decisões estratégicas das organizações.



**Figura 2:** As cinco forças de Porter.  
**Fonte:** Autor adapta de Porter, 1986.



Como se observa na figura 2, as organizações são influenciadas por forças nomercado, que através das mesmas a organização criará estratégias para servirem vantagens competitivas na disputa de mercado no qual está inserida, destacando-se que para cada força influenciadora existem ações que a organização poderá tomar a fim de que se construa diferenciais mercadológicos.

A etapa da implementação da estratégia corresponde usualmente a implantação de novas tecnologias, produto ou serviço, e para que esse degrau estratégico alcance êxito é necessário modificações internas na organização, sendo elas estrutural, ou de recursos, ou no sistema informacional. Cabe ao corpo estratégico atentarem-se as mudanças necessárias para que essas alterações não tornem-se empecilhos que prejudique o resultado planejado (OLIVEIRA, 2015).

Após planejamento e implementação das estratégias, observa-se o controle estratégico como um aspecto a ser utilizado pela organização, pois nele será avaliados os processos que acontecem estão de acordo com os objetivos estabelecidos, podendo com esse controle medir o desempenho das atividades e assim definir se o processo continuará ou se dará início à nova atividade. A utilização do controle ainda é empregado para prevenir e certificar se as atividades executadas estão objetivando atingir as metas definidas pela gestão (CERTO, 2010).

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa é um conjunto de ações que descrevem a forma decomposição do estudo, utilizando de fontes científicas para gerar confiabilidade no procedimento adotado e rigor científico (ALMEIDA, 2014). Dentre suas ações, adotou-se o método dedutivo com abordagens quantitativa e qualitativa, por utilização de procedimentos estatísticos e buscar profundidade na compreensão do objeto estudado. O método misto é caracterizado por uso de técnicas quantitativas e qualitativas de forma harmoniosa para coleta de dados (GIL, 2018).

Como objetivo fim, adotou-se as pesquisas descritiva e explicativa, objetivando identificar e relatar os aspectos que determinam o fenômeno estudado. A descrição das características do fenômeno de forma detalhada assim como a busca e explicação do motivo de sua causa, definem as pesquisas descritivas e explicativas (FIGUEIREDO, 2008). Quanto a técnica para coleta e análise de dados, fez-se um estudo de caso, buscando o conhecimento profundo do fenômeno estudado e suas variáveis. O estudo de caso está pautado no ato de estudar de forma imersiva e exaustiva um ou mais casos de forma que se consiga um entendimento vasto e especificado (GIL, 2018).

A pesquisa realizou-se em uma microempresa (ME), caracterizada por uma gestão familiar, do ramo de cerâmica vermelha, localizada no município de Bacabeira/MA, a qual é



atuante há cinquenta anos no mercado local, assim como nos municípios arredores ofertando blocos de lajes, tijolos maciços, seis furos e oito furos. Atualmente a indústria ceramista tem em sua composição o quantitativo de onze colaboradores que residem nos arredores da empresa.

Os dados foram coletados entre os dias 30 de Abril de 2019 e 10 de Maio de 2019, dividindo-se em dois momentos, no primeiro momento aplicou-se questionário estruturado por meio da ferramenta *forms* da Google, iniciando-se com abordagem demográfica, em seguida, acompanhada de dezessete afirmações de escala Likert, tendo amostragem de vinte e dois clientes em um universo de vinte e seis, buscando seus conhecimentos quanto ao setor ceramista, as dimensões da qualidade e suas percepções quanto as estratégias utilizadas pela empresa estudada. No segundo momento, fez-se doze questionamentos no modelo de entrevista semiestruturada como gestor da empresa ceramista, buscando compreender seu conhecimento do setor atuante, suas metodologias voltadas a qualidade utilizadas no processo produtivo e compreender sua visão quanto a elaboração e implementação de estratégias.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A demonstração e análise dos resultados da pesquisa foi dividida em dois momentos, no primeiro aborda-se as resultâncias obtidas com os clientes da empresa ceramista demonstrando por meio de tabelas construídas com a utilização do programa IBM SPSS, todas as tabelas apresentam a frequência (Fi) das respostas e porcentagem (%), acompanhadas de discussão com base em obras literárias e publicações científicas, e, no segundo momento, demonstra-se a percepção do gestor quanto ao objeto de estudo fazendo-se análises comparativas com o primeiro tópico

### 5.1 Análise dos Questionários

A pesquisa contemplou resultados de 84,6% dos clientes Os dados obtidos teve participação dos compradores localizados nos municípios de Bacabeira, São Luís e Santa Rita, apresentando desta forma, visões de diferentes áreas do Estado Maranhense. A tabela 1, apresenta os aspectos demográficos da pesquisa, informando faixa etária, gênero e grau de escolaridade, assim como, informações de aspectos empresariais, expressada através do número de funcionários, número de sócios e tempo de mercado.

1. Variáveis	Frequência (Fi)	Porcentagem (%)	
Faixa Etária	Entre 18 e 25 anos	1	4,5
	Entre 26 e 35 anos	8	36,4
	Entre 36 e 45 anos	4	18,2
	Entre 46 e 59 anos	7	31,8



	A partir de 60 anos	2	9,1
	Total	22	100,0
Gênero	Feminino	5	22,7
	Masculino	17	77,3
	Total	22	100,0
Grau de Escolaridade	Médio incompleto	2	9,1
	Médio completo	13	59,1
	Superior incompleto	3	13,6
	Superior completo	3	13,6
	Outros	1	4,5
	Total	22	100,0
Número de Funcionários	Até 9 empregados	20	90,9
	De 10 a 49 empregados	2	9,1
	Total	22	100,0
Tempo de Mercado	Até 5 anos	6	27,3
	Entre 6 e 10 anos	9	40,9
	Entre 11 e 15 anos	1	4,5
	Entre 16 e 20 anos	2	9,1
	Entre 21 e 25 anos	2	9,1
	Acima de 26 anos	2	9,1
	Total	22	100,0

**Tabela 1** - Aspectos demográficos e empresariais.

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2019.

Como é observado na tabela 1, a categoria faixa etária apresentou predominância entre 26 e 35 anos, com percentual de 36,4%. Em gênero observou-se os homens (77,3%), como maiores proprietários dos negócios cujo a empresa ceramista oferta produtos, relacionado ao grau de escolaridade, os participantes da pesquisa têm em sua maioria o ensino Médio Completo, representado por 59,1%, seguido por nível Superior Completo e nível Superior Incompleto, apresentado por 13,6% cada. Nos aspectos empresariais, a pesquisa mostra 90,9% dos clientes como Microempresas, segundo classificação do SEBRAE (2013) quanto ao porte por número de funcionários, tendo em tempo de mercado predominância entre 6 e 10 anos com 40,9%, seguido por até 5 anos indicado por 27,3%.

A tabela 2, apresenta as respostas dos clientes quanto ao questionário aplicado, composto por afirmações relacionadas ao setor ceramista, à qualidade no setor produtivo e às estratégias de vantagem competitiva.

SETOR CERAMISTA	Rótulos de dados	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
2. O atendimento dos funcionários no momento da entrega é satisfatório.	Fi	1	3	8	5	5	22
	%	4,5	13,6	36,4	22,7	22,7	100
3. Quando o pedido ocorre na fábrica, é percebido um ambiente familiar.	Fi	2	4	6	5	5	22
	%	9,1	18,2	27,3	22,7	22,7	100



4. São percebidos os impactos causados ao meio ambiente durante e/ou após as etapas do processo de fabricação.	Fi %	5 22,7	2 9,1	6 27,3	4 18,4	5 22,7	22 100
5. A atividade ceramista propicia o desenvolvimento socioeconômico na região que atua.	Fi %	1 4,5	3 13,6	0 0	6 27,3	12 54,5	22 100
<b>QUALIDADE</b>	<b>Rótulos de dados</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Total</b>
6. Os produtos recebidos Sempre apresentam defeitos.	Fi %	2 9,1	5 22,7	7 31,8	5 22,7	3 13,6	22 100
7. A qualidade dos produtos é fator para escolha entre uma e outras empresas.	Fi %	1 4,5	0 0	2 9,1	7 31,8	12 54,5	22 100
8. O prazo de entrega é satisfatório.	Fi %	2 9,1	3 13,6	2 9,1	8 36,4	7 31,8	22 100
9. A organização cumpre com o que é acordado.	Fi %	3 13,6	2 9,1	2 9,1	5 22,7	10 45,5	22 100
10. É disponibilizado a entrega com lotes pequenos de cerâmica.	Fi %	1 4,5	2 9,1	6 27,3	5 22,7	8 36,4	22 100
11. O preço é o fator que possui mais importância para escolha entre uma e outras empresas.	Fi %	2 9,1	7 31,8	2 9,1	3 13,6	8 36,4	22
12. O produto atende minhas expectativas.	Fi %	3 13,6	1 4,5	4 18,2	7 31,8	7 31,8	22 100
<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	<b>Rótulos de dados</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Total</b>
13. É percebido no mercado produtos que substituem os blocos de cerâmica vermelha.	Fi %	5 22,7	3 13,6	4 18,2	3 13,6	7 31,8	22 100
14. A cerâmica oferta preço e prazo mais vantajosos que os da concorrência.	Fi %	2 9,1	2 9,1	8 36,4	4 18,2	6 27,3	22 100
15. Os pedidos atrasam por problemas de fornecimento de matéria-prima na cerâmica.	Fi %	4 18,2	5 22,7	8 36,4	2 9,1	3 13,6	22 100
16. A cerâmica dificulta a Entrada de novos concorrentes no mercado.	Fi %	11 50	7 31,8	3 13,6	0 0	1 4,5	22 100
17. A cerâmica demonstra conhecimento das estratégias de seus concorrentes.	Fi %	3 13,6	5 22,7	6 27,3	1 4,5	7 31,8	22 100

**Tabela 2 - Resultado da aplicação do questionário.**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2019.

Compreende-se mediante as informações da tabela 2, que na quarta afirmação ao somar os quantitativos das opções concordo e concordo totalmente, tem-se um total de 40,9% dos clientes que identificam impactos causados ao meio ambiente pelas atividades da indústria. Ao analisar os dados gerados na afirmação número 5, percebe-se 27,3% dos clientes concordando que a cerâmica possibilita desenvolvimento socioeconômico na região onde está instalada e ainda 54,5% concordaram totalmente com a referida afirmação.

Ao comparar os dados obtidos na quarta e quinta afirmação, percebe-se que a indústria localizada no município maranhense apresenta características semelhantes ao das indústrias localizadas na cidade de Crato-CE, segundo pesquisa produzida na região. Linard (2015) descreve “[...] a atividade ceramista apresenta-se como uma potencial ameaça à qualidade do meio ambiente ao mesmo tempo em que consegue gerar renda e emprego [...]”. Desta forma encontra-se um paradigma enfrentado pelas fábricas de cerâmica vermelha, no qual observa-se de um lado o fator negativo das suas operações que degradam o meio ambiente e, do outro lado, o aspecto positivo no âmbito socioeconômico impactado por meio da geração de emprego e renda local.

Percebe-se através dos dados do sexto questionamento, que é gerado a soma de percentuais igual a 68,1% em uma escala de indiferente a concordo totalmente, indicando que os produtos de cerâmica vermelha sempre apresentam defeitos no ato do recebimento, se comparada essa informação aos dados coletados na sétima afirmação, no qual tem-se o total de 95,4% dos clientes afirmando em uma escala de indiferente a concordo totalmente que a qualidade dos produtos é um fator para escolha entre uma e outras empresas, verifica-se assim o fator qualidade como importante aspecto para os clientes.

A partir de análise comparativa das informações, observa-se um ponto crítico à empresa ceramista, pois são percebidos defeitos constantes nos produtos recebidos e caso esse problema não seja solucionado pode acarretar em perda dos seus atuais clientes, devido à relevância que esse aspecto possui.

Ainda com base na tabela 2, nota-se na décima afirmação que o maior percentual dos clientes 36,4% concordam totalmente que é disponibilizado a entrega com lotes pequenos de cerâmica. Quanto ao prazo de entrega, oitava afirmação, 36,4% concordam e 31,8% concordam totalmente que é satisfatório, referente ao cumprimento dos acordos descrito na nona afirmação, 22,5% concordam e 45,5% concordam totalmente que a cerâmica cumpre os acordos firmados.

A concepção de qualidade evoluiu ao longo dos anos, chegando-se a visão que a fim de obtê-la, deve-se gerar a satisfação do cliente, nesse conceito, percebeu-se fatores como tempo de



entrega, formas de pagamento e flexibilidade são elementos auxiliares para esta relação (LIMA; CAVALCANTE; PONTE, 2004). Infere-se assim, que a indústria está atenta quanto a evolução da qualidade por buscar a satisfação dos seus clientes através da flexibilização de lotes na entrega de seus produtos, permitindo liberdade no ato do pedido, entendendo que 90,9% da sua demanda vem das Microempresas, logo, não possuem poder financeiro suficiente para constantemente solicitarem grande quantidade de blocos, também por gerar satisfação no prazo de entrega e confiabilidade no cumprimento dos acordos, indicando assim que a indústria atinge três dos cinco objetivos de desempenho no processo produtivo.

Quanto ao modelo das forças competitivas de Porter, percebe-se as fragilidades da fábrica ceramista devido seus consumidores quando questionados sobre a identificação de produtos substitutos aos blocos de cerâmica vermelha no mercado, afirmação número treze, concordaram em 13,6% que percebem e ainda, 31,8% concordaram totalmente no conhecimento desses produtos.

Potencializando essa fragilidade, no décimo sexto questionamento, os clientes apresentaram 50% das respostas discordando totalmente que a cerâmica dificulte a entrada de novos concorrentes no mercado. Quando relacionado os resultados obtidos nas afirmações número treze e dezesseis, identifica-se a existência de ameaças no mercado em que a empresa ceramista atua, podendo causar perda de *market share*, cabendo à empresa criar estratégias que diminuam os impactos dos produtos substitutos e que sirvam de barreiras para a entrada de novos concorrentes.

## 5.2 Análise da Entrevista

Neste item, apresenta-se a visão do gestor de 44 anos tendo formação ensino médio completo, no qual está à frente da empresa há 15 anos. A análise será demonstrada por meio de quadros, indicando as perguntas acerca do tema de pesquisa e as respostas obtidas. O quadro 1, apresenta questões relacionadas ao setor ceramista.

**Quadro 1:** Quanto ao setor ceramista.

Existem parentes integrando o corpo de funcionários? Quantos?	<i>“Existem quatro funcionários que possuem parentesco [...]”.</i>
A preparação da matéria-prima para fabricação é realizada de forma padronizada?	<i>“É feito tratamento e dependendo do material utiliza duas conchas da pá mecânica de barro vermelho e uma do barro preto ou três do barro vermelho e uma do preto, na quantidade de água vai molhando e misturando com a pá mecânica até ver que o barro está homogêneo “.</i>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2019.



Quanto ao setor ceramista, observa-se que na primeira resposta do quadro 1, o gestor afirma possuir no corpo de colaboradores da indústria a quantidade de quatro funcionários possuindo parentesco, gerando-se o percentual de 36,36% da empresa possuindo familiares. A partir da segunda resposta, observa-se que a preparação da matéria-prima de fabricação é realizada de forma empírica, com base nestes dados observa-se que a empresa possui perfil familiar devido ao quantitativo de familiares presentes no lotacionograma e a despadronização do processo de preparação de argila. O quadro 2, ilustra os questionamentos relacionados aos objetivos de desempenho de produção desenvolvidos na indústria.

**Quadro 2:** Quanto aos objetivos de desempenho no setor produtivo.

<b>Qual o tempo necessário para responder aos pedidos dos clientes? Os clientes são satisfeitos com o tempo de entrega?</b>	<i>"O prazo de entrega médio é de 5 dias, o cliente fica satisfeito com o prazo de entrega [...]".</i>
<b>As promessas feitas aos clientes são cumpridas?</b>	<i>"Sim, as promessas são cumpridas perante aos clientes".</i>
<b>É ofertado aos clientes lotes de pedidos pequenos? Prazos e preços diferenciados?</b>	<i>"A quantidade pequena é disponibilizado para os clientes que vão buscar a cerâmica, na entrega o caminhão leva 10.000 tijolos e divide essa quantidade até para dois clientes[...] quanto ao prazo é muito relativo, é muito de acordo como está o comércio, eles que estipulam o prazo de pagamento [...] quanto ao preço, ele é de acordo com a concorrência".</i>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2019.

Ao analisar as respostas obtidas quando questionado sobre os objetivos de desempenho de produção ilustrado no quadro 2, verifica-se que o gestor consegue atingir a velocidade, confiabilidade e flexibilidade, e ainda, quando comparado o quadro 2 à tabela 2 nas afirmações 8, 9 e 10, observa-se que os clientes percebem e ficam satisfeitos por esses objetivos de desempenho alcançados, tornando esses fatores uma potencialidade da indústria. O quadro 3, apresenta ponderações do momento da entrevista abordando a gestão da qualidade total (TQM).

**Quadro 3:** Quanto a gestão da qualidade total.

<b>É buscado o aprimoramento dos processos de produção? A busca para melhoria da qualidade do produto é feita em conjunto com os colaboradores?</b>	<i>"A gente sempre procura o melhoramento de produção, geralmente a gente pergunta para os colaboradores, mas poucos participam, porque infelizmente muitos deles não têm o interesse que haja melhorias na produção, fabricação e até mesmo no trabalho".</i>
<b>São disponibilizados pela empresa treinamentos para seus funcionários?</b>	<i>"Não, já houve treinamentos através do SEBRAE que levei alguns funcionários, mas particular da empresa mesmo não".</i>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2019.

Com base na primeira resposta no quadro 3, identifica-se que dos três pilares que sustentam a filosofia TQM a cerâmica apoia-se em um, que caracteriza-se pela busca da



melhoria contínua dos processos. Quando analisado a baixa participação dos colaboradores na busca pela melhoria relacionando à segunda resposta, compreende-se que a causa desse fator pode estar na ausência de motivação tendo em vista que a organização não disponibiliza treinamento de pessoal, esta análise fortifica-se quando é observado a primeira resposta dita pelo gestor do quadro 3. No quadro 4, é abordado as estratégias utilizadas pela organização utilizando-se as forças competitivas de Porter.

**Quadro 4:** Quanto as forças competitivas de Porter.

<b>Existe a pesquisa e análise dos produtos que substituem o bloco cerâmico na construção civil e assim gatilhos para minimizar os impactos desses produtos?</b>	<i>“Existe o tijolo de cimento e a placa de isopor que substitui a lajota, a estratégia que a gente utiliza é conversar com o cliente mostrando pra eles as vantagens dos nossos produtos e as desvantagens dos outros tentando convencer os clientes”.</i>
<b>A empresa dispõe de estratégias que dificultem a entrada de novos concorrentes?</b>	<i>“Não”.</i>
<b>O preço e prazo ofertados aos clientes são mais vantajosos que os da concorrência?</b>	<i>“O preço é tabelado, quanto ao prazo é muito relativo, é muito de acordo como está o comércio, eles que estipulam o prazo de pagamento [...]”.</i>
<b>Os recursos para produção são encontrados em abundância?</b>	<i>“O barro é encontrado com mais facilidade, a lenha complica muito no tempo chuvoso em nossa região, então para não atrapalhar nossa produção fazemos seu estoque ou buscamos a lenha em lugares mais distantes, mas isso aumenta nossos custos”.</i>
<b>Quais são suas vantagens e desvantagens comparado aos concorrentes?</b>	<i>“Nossa vantagem está principalmente em nossa localização, por estarmos mais perto da capital, a desvantagem está nos maquinários”.</i>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2019.

Com base no quadro 4 que traz questões acerca das forças competitivas de Porter, nota-se que a organização não possui estratégias que sirvam de barreiras para a entrada de novos entrantes no mercado e já percebem produtos substitutos, estes aspectos também foram constatados por seus clientes nas afirmações treze e dezesseis contidas na tabela 2, porém, percebe-se nos argumentos do gestor que através dessa percepção dos substitutos o mesmo busca reforçar aos seus clientes pontos fracos dos outros produtos e os pontos fortes dos blocos cerâmicos primando pela manutenção dos clientes. Quanto ao poder de barganha com clientes, verifica-se fragilidade da organização devido o preço ser seguido pelo mercado e o prazo ser estipulado pelos consumidores, causando ausência de domínio das ações pela empresa.

Quanto aos fornecedores, identifica-se relatividade quanto ao poder da organização, pois a argila que é usada em grande quantidade para fabricação é encontrada em abundância o que gera poder de barganha ao gestor, entretanto, a lenha que é utilizada como combustível para queima possui seu fornecimento sazonal, implicando em duas ações descritas pelo gestor que é a formação de estoque e compra em localidades distantes, que em ambos os casos têm como fator positivo o funcionamento da indústria sem interrupção durante o ano, mas como fator negativo,



o estoque é capital imobilizado e a lenha distante eleva os custos e, como foi dito anteriormente que o preço é tabelado pelo mercado implica em perda de percentual da lucratividade.

Quando comparado aos concorrentes suas vantagens e desvantagens, a empresa objeto de estudo apresenta como principal vantagem sua localização, por ser a indústria mais próxima da capital que é o maior demandante de produtos, propiciando menor custos organizacionais quanto ao combustível e tempo de entrega, assim como a possibilidade da retirada do produto na indústria, nos aspectos desvantajosos, os maquinários possuídos pela concorrência geram maior ameaça pela produção e redução de custos que elas propiciam.



## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa buscou através de um estudo de caso coletar informações in loco sobre o setor de cerâmica vermelha, mais precisamente, a pesquisa foi aplicada em uma ME localizada no Município de Bacabeira/MA, observando por meio do trabalho a relevância que esse setor industrial possui para a economia nacional e seus impactos ao meio ambiente e socioeconômico de forma local onde está operando, atrelado ao estudo do setor ceramista buscou-se visualizar as dimensões da qualidade e ainda a gestão da qualidade total como instrumento para obtenção de vantagens competitivas no setor que caracteriza-se pela existência de elevada competitividade de mercado.

Quanto ao problema da pesquisa que questionou de que forma a qualidade pode ser utilizada como fator de vantagem competitiva? Identificou-se que a qualidade pode ser empregue de forma interna, sendo utilizada na melhoria da aplicação dos recursos de produção, dentre eles destaca-se principalmente o desenvolvimento e melhor aproveitamento da mão de obra, por este recurso compor o tripé da TQM e ser agente de melhoria nos dois outros pilares que é a melhoria dos processos e a satisfação do cliente, possibilitando a eficiência da produção, diminuindo os custos e propiciar a criação de gatilhos para resolução de problemas, o que não é objetivo simples de ser atingido devido a indústria estudada apresentar característica comum do setor cerâmico que está na carência de mão de obra qualificada, logo, para ter essa mão de obra capacitada é necessário investimento.

Portanto, o objetivo do trabalho foi alcançado, visto que analisou-se a qualidade e foi identificado que o desenvolvimento do capital humano possibilita a melhoria das atividades produtivas internas, proporcionando o melhor desenvolvimento do produto final com melhor qualidade a ser disponibilizado ao mercado e a diminuição do preço de venda com a redução dos custos, assim gerando diferencial competitivo da empresa tendo em vista que a pesquisa apontou que a qualidade dos produtos ofertados é um ponto a ser melhorado e o preço dos produtos da empresa não são mais vantajosos que os da concorrência.

Tendo a indústria possuído este diferencial, a empresa poderá aumentar sua participação de mercado e assim sua lucratividade pois, como observou-se no estudo, os clientes concordam que a qualidade do produto é fator para escolha entre empresas, infere-se a partir disso que a boa qualidade e redução dos custos acarretará em fidelização do cliente por ser os dois fatores que faltavam ser atingidos nos objetivos de desempenho que a mesma já atende quando dispõe de flexibilidade na quantidade entregue aos clientes, confiabilidade no cumprimento dos acordos e velocidade na entrega.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 19.

ANICER – Associação Nacional da Indústria Cerâmica. **Relatório Anual**. 2015. p. 7. Disponível em: <[https://anicer.com.br/wp-content/uploads/2016/11/relatorio\\_2015.pdf](https://anicer.com.br/wp-content/uploads/2016/11/relatorio_2015.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BARNEY, Jay B. & HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3ª ed. São Paulo: Person, 2011. p. 4-7.

BERNI, Mauro Donizeti; BAJAY, Sérgio Valdir; GORLA, Filipe D. **Oportunidades de eficiência energética na indústria: relatório setorial setor cerâmico**. Brasília, 2010, p. 47-48.

BNB - BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. **Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE: Informe setorial de cerâmica vermelha – Outubro 2010**. p. 8. Disponível em: <[https://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis\\_criatividade\\_e\\_cultura.pdf/d404450c-4513-4b3d-9c56-25ce3573c0e9](https://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis_criatividade_e_cultura.pdf/d404450c-4513-4b3d-9c56-25ce3573c0e9)>. Acesso em: 25 out. 2018.

CAMPOS, Leticia Mirella Fisher. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: InterSaberes 2016. p. 20.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2010. p. 137-140.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Sondagem Especial: Emprego nas indústrias extrativa e de transformação**. Ano 16, nº 3, Julho de 2015. p.1. Disponível em: <[http://www.fiemt.com.br/arquivos/1903\\_08\\_07\\_-sondagem\\_emprego.pdf](http://www.fiemt.com.br/arquivos/1903_08_07_-sondagem_emprego.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2018.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 4ª ed. São Paulo:Atlas, 2017. p. 181.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de. **Método e metodologia da pesquisacientífica**. 3ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008. p. 94-95.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas,2018, p. 34. 147p.

HEIDER, Mathias. Cerâmica Vermelha e Sustentabilidade. **Revista In the Mine**, 2014. p. 2-3. Disponível em: < <https://www.inthemine.com.br/site/ceramica-vermelha-e-sustentabilidade/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson, 2012.p. 217-220.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correa; CAVALCANTE, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Daonda



da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, 2004, p. 82. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000400006&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400006&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 11 abr. 2019.

LINARD, Zoraia Úrsula Silva De Alencar. Percepções dos impactos ambientais da indústria de cerâmica no município de Crato estado do Ceará, Brasil. **Revista Economía, Sociedad y Territorio**, vol. XV, núm. 48, 2015. p. 400. Disponível em: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v15n48/v15n48a5.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 94-99.

NUNES, Mônica Belo. **Impactos ambientais na Indústria de cerâmica vermelha**. Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro - REDETEC, 2012. p. 17. Disponível em: <<http://www.respostatecnica.org.br/>>. Acesso em 11 abr. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 221-222.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 128-129.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 6.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p.111.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6ª ed. São Paulo. 2013. p. 49. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Boletim de inteligência**. Dezembro, 2015. p. 1-2. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/setores/construcao-civil/boletins-de-tendencia>> Acesso em: 25 out. 2018.

SGM - Setor de Transformação Não Metálicos/ Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral. **Anuário estatístico do setor de transformação de não metálicos**. Brasília: 2018. p. 28-29. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/1138775/1732813/ANU%C3%81RIO+N%C3%83O-METALICOS+2018+21.08.2018.pdf/62490d76-b923-4592-98a7-10e2bd98279b>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTO, Robert. **Administração da produção**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 44-59.