

# A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup>

## A competitividade como factor de mudança



Palacete Barão da Trovisqueira  
Lanternim – concluído.



Palacete Barão da Trovisqueira  
Tecto – concluído.

A crescente competitividade no sector da construção tem vindo a acentuar a necessidade da A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup> redobrar a atenção às questões da produtividade que, por sua vez, é condição preponderante para todas as organizações que pretendam melhorar a sua *performance* num mercado cada vez mais aberto e interactivo, como é o caso da União Europeia.

Estas questões têm vindo a suscitar de forma exponencial o interesse das empresas do sector da construção para a procura de novas

"A decisão de certificação não deverá ser vista como um objetivo em si, visando apenas a obtenção de um certificado, mas sim como um processo evolutivo e motivador da melhoria contínua."

direcções, no sentido de melhorar a sua competitividade por processos não tradicionais. Não obstante, sendo os recursos financeiros cada vez mais limitados devido ao aumento da concorrência, a verdade é que a redução dos mesmos na execução das obras encaminha as organizações a ultrajar métodos e organização do trabalho. A médio e longo prazo, tais medidas conduzem em geral a elevados encargos decorrentes de pedidos de Assistências em Garantia e, sobretudo, à insatisfação do cliente, que provocará uma depreciação da imagem da empresa e conseqüente diminuição de potenciais clientes.

### SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)

A A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup> apresenta uma estrutura organizacional do tipo piramidal, como é conhecido e aplicado na maior parte das empresas. Deixou as nomenclaturas de Departamentos e chamou-lhes de Grupos de Gestão, que são nada mais nada menos que áreas de negócio internas, apresentando, quando aplicável, custos e proveitos. Com estes Grupos de Gestão, a A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup> incutiu uma responsabilização dos colaboradores no caminho da melhoria contínua. A introdução da designação "processos" através da nova norma, provocou grandes mudanças em termos de análise da empresa e, sendo um dos aspectos mais importantes e difíceis de definir, tornou-se num grande desafio toda a sua sistematização. Neste sentido, um processo é entendido como um conjunto estruturado de actividades destinadas a produzir um resultado, ac-

tividades que podem ultrapassar os limites dos grupos de gestão. A gestão por processos permite uma análise dinâmica da organização, debruçando-se sobre a forma como o trabalho deverá decorrer através dos diferentes grupos de gestão.

Alguns dos documentos elaborados e implementados que possibilitaram dar cumprimento à norma:

- manual de gestão da qualidade;
- procedimentos de gestão da qualidade;
- instruções de trabalho;
- planos da qualidade;
- planos de inspecção e ensaio.

### PLANEAMENTO COMO UM DOS OBJECTIVOS DO SGQ PARA 2003

A empresa tem objectivos mensuráveis definidos para cada um dos grupos de gestão, onde cada responsável do processo deve desenvolver e acompanhar as medidas necessárias para o cumprimento dos mesmos.

A interiorização, por parte de todos os colaboradores, da execução do planeamento de uma forma eficaz é um dos principais objectivos que a Administração propõe para 2003. Com isto estabelece-se a ponte entre onde estamos e onde desejamos estar. Planeamento, para a A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup>, define-se como a determinação antecipada dos objectivos a serem atingidos e dos meios pelos quais os mesmos devem ser definidos, ou seja, decidir antecipadamente o quê, como, quando, e quem vai realizar.

### CUSTOS DA QUALIDADE

Os custos, em todos os seus aspectos, devem constituir uma das maiores preocupações da

Administração das empresas, com o objectivo de se manterem numa posição competitiva num mercado cada vez mais alargado e difícil. Os custos da Qualidade são parte dos custos da empresa, pelo que se devem analisar cuidadosamente com o objectivo de os otimizar. Com a implementação das Unidades de negócio internas – Grupos de Gestão –, a A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup> pretende, num futuro próximo, pôr em prática o que se chama o método de controlo de custos da qualidade, onde irá aferir, de uma forma mais sustentada, o retorno do investimento.

Por custos da qualidade entende-se os sacrifícios suportados para que se possa impedir a existência de má qualidade. Estes custos podem ser divididos em:

- custos da qualidade – custos das actividades necessárias para obter a adequação ao uso dos produtos e serviços;
- custos da não qualidade – custos evitáveis se desaparecessem todas as deficiências.

### BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO

As vantagens de ser uma empresa certificada não são tão importantes como o facto de a empresa possuir uma ferramenta de gestão da qualidade implementada. Assim, as vantagens a retirar do facto da empresa se encontrar certificada dependem muito da forma como todo o processo foi implementado. A A. Ludgero Castro, Ld.<sup>a</sup> esforçou-se, e continua a esforçar-se, para que a implementação do seu SGQ esteja sempre adaptado à sua realidade, tentando até à exaustão mobilizar todos os seus colaboradores a remar no mesmo sentido. Assim como vantagens mais relevantes em todo este processo salienta-se:

- clarificação da missão da empresa – ao estabelecer a política e os objectivos da qualidade, a empresa clarifica a forma como satisfaz as necessidades de todas as entidades envolvidas no negócio (clientes, colaboradores, fornecedores, meio envolvente);
- reorganização da sua estrutura – com a implementação de um sistema da qualidade, a empresa clarifica os deveres e responsabilidades de todos os colaboradores;

### BREVE HISTORIAL

A A. Ludgero Castro, Lda., fundada em 1961, é uma empresa criada com base numa tradição familiar que remonta a 1886. Desde 1990, face à saturação do mercado e ao seu conhecimento e capacidade técnica ao nível da tecnologia de construção tradicional, desenvolve e explora o nicho de mercado da conservação e restauro de edifícios e monumentos.

A Administração, sentindo a necessidade de impor um novo ritmo à dinâmica da empresa e possuindo um know-how cumulativo de vários e longos anos nesta actividade, direccionou o seu principal objectivo na satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade. Tendo em vista este percurso, foi implementado um Sistema de Gestão da Qualidade e fazendo-o certificar segundo a norma de referência NP EN ISO 9001:2000 em Agosto de 2001 no âmbito de Restauro de Gessos e Estuques Ornamentais. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, num futuro próximo, irá abranger toda a empresa, constituindo este um dos objectivos da Administração. Contudo, conscientes do longo caminho a percorrer, das dificuldades inerentes a todo o processo de certificação e de forma a que a mudança seja feita sustentadamente, adoptou-se uma metodologia de implementação faseada. A implementação de alguns dos processos por toda a organização é já uma realidade. Alguns dos clientes da A. Ludgero Castro, Lda.:

MINISTÉRIO DA CULTURA  
IPPAR – LISBOA / COIMBRA / PORTO


INSTITUTO PORTUGUÊS DE MUSEUS  
IPA – INSTITUTO PORTUGUÊS DE ARQUEOLOGIA  
CÂMARA MUNICIPAL DA MAIA  
CÂMARA MUNICIPAL DA PÓVOA DE VARZIM  
CÂMARA MUNICIPAL DE AVEIRO  
CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGANÇA  
CÂMARA MUNICIPAL DE GONDOMAR  
CÂMARA MUNICIPAL DE MIRANDELA  
CÂMARA MUNICIPAL DE MONDIM DE BASTO  
CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS  
CÂMARA MUNICIPAL DE TORRES VEDRAS  
CÂMARA MUNICIPAL DE V. N. FAMALICÃO  
CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO  
PALÁCIO DA BOLSA  
INSTITUTO VINHO DO PORTO  
CONSULADO BRITÂNICO  
ORDEM DE S. FRANCISCO – PORTO / BRAGANÇA / VINHAIS  
PARQUE EXPO'98 – PAVILHÃO DO TERRITÓRIO  
SOMAGUE – ENGENHARIA, SA.  
TEIXEIRA DUARTE – ENG. CONSTRUÇÕES, S. A.  
CIN – CORPORAÇÃO IND. DO NORTE  
UNIÃO DE BANCOS PORTUGUESES  
BANCO PINTO & SOTTO MAYOR  
AXA – PORTUGAL / COMPANHIA DE SEGUROS VIDA

- reorganização dos processos – de acordo com uma série de documentos que servem de base de trabalho para o estudo dos processos, eliminam-se as causas de problemas reais e ou potenciais;
- melhoria da imagem – a certificação constitui por si o empenhamento da empresa na busca da melhoria contínua;
- alargamento dos mercados – é cada vez maior o número de empresas que procuram fornecedores certificados, sendo a norma ISO 9001:2000 aceite internacionalmente. Os mercados para este sector poderão alargar-se para além-fronteiras;
- aumento da produtividade – os colaboradores têm o perfeito conhecimento do método de trabalho a realizar, não havendo quaisquer dúvidas no processo da execução. Consequentemente, com a participação na vida activa da empresa os colaboradores sentem-se mais motivados, contribuindo dessa forma para um aumento da produtividade;
- pode ser implementada em toda a organização uma atitude de prevenção, acompanhada por sistemas de detecção precoce;
- existe uma maior ênfase na focalização das necessidades do cliente;
- existe uma evidência que o produto foi rea-

lizado de acordo com critérios bem conhecidos e definidos;

- os clientes compram os produtos conscientes de que os mesmos lhes oferecem uma maior garantia;

- a comercialização é intensificada com o uso de um logotipo reconhecível por todos.

Os principais inconvenientes que podem surgir numa empresa certificada devem-se, essencialmente, a uma deficiente implementação do sistema de gestão da qualidade, pois enquanto este não se encontrar devidamente integrado na empresa não será uma ferramenta da qual se possam retirar muitos proveitos. As empresas têm que ter consciência que o facto de se encontrarem certificadas não constitui qualquer garantia, pois pode também existir uma empresa concorrente também certificada, mas cujo sistema da qualidade se encontra bem adaptado, e por isso conseguir fornecer o mesmo produto em melhores condições. 

Nota: As fotografias dizem respeito a trabalhos realizados, inseridos no Sistema de Gestão da Qualidade.

**BARTOLOMEU CEPÁ,**  
**A. LUDGERO CASTRO, Ld.<sup>a</sup>,**  
**Grupo de Gestão da Qualidade.**