

# ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS E A DIFUSÃO DO MODELO DE QUALIDADE<sup>1</sup>

*Isabel Cristina dos Santos<sup>2</sup>*

*Ismael Frango Pereira<sup>3</sup>*

*Edson Aparecida Querido de Oliveira<sup>4</sup>*

## **Resumo**

O objetivo deste trabalho é apresentar a experiência da Petrobrás na aplicação de uma estratégia cooperativa para difusão do seu Modelo de Excelência em Qualidade junto às suas fornecedoras locais de pequeno e médio portes. Para tanto, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, pautada por pesquisa descritiva, baseada na análise documental, a partir do acesso irrestrito, porém, seletivo, às fontes de dados primárias. Do grupo de 20 empresas submetidas ao Programa de Qualificação de Fornecedores, foram selecionadas 6 empresas que adotaram modelo de gestão baseada na excelência. As conclusões indicam que a implantação do modelo de gestão da qualidade contribuiu no planejamento e controle das empresas. A adoção de objetivos, metas e de indicadores trouxe melhorias ao controle do desempenho, permitindo corrigir desvios na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, reduzindo variabilidade dos processos. É possível afirmar que o Modelo de Excelência da Gestão da Petrobrás, ao ser implantado na cadeia regional de fornecedores de pequeno e médio porte, aumentou-lhes a competitividade.

**Palavras-chave:** Estratégias cooperativas; Modelo de qualidade; Fornecedores locais.

## **COOPERATIVE STRATEGIES AND QUALITY MODEL SPIN-OFF**

### **Abstract**

This work paper aims to present experience of Petrobras in the diffusion of its Excellence Quality Model to the small and medium sized local suppliers through a cooperation strategy. The methodological approach was based on a descriptive research, including documental analysis from primary data sources. From a group of twenty companies submitted to the Suppliers Qualification Program, it had been selected a sample of six companies that had adopted Petrobras Excellence Quality Model. Conclusions have indicated so far that implementing the Excellence Quality Model has contributed to improve that firms plan and control. Adopting objectives, goals and of pointers brought improvements to the control of the performance, allow to correcting offered shunting lines in the product quality and services and being reduced variability of the processes. It is possible to affirm that the Model of Excellency of the Management of Petrobras, to the being implanted in the regional chain of suppliers of small average e transport, increased it to them competitiveness.

**Key words:** Cooperative strategies; Excellence quality model; Local suppliers.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

<sup>2</sup> *Pesquisadora do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – UNITAU - isa.santos.sjc@gmail.com*

<sup>3</sup> *Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté.*

<sup>4</sup> *Coordenador e Pesquisa do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU*

# 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa é uma análise *ex-post facto* da implantação do Modelo da Excelência de Gestão em três pequenas e três médias empresas fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo, gás e energia do Vale do Paraíba Paulista. O modelo foi desenvolvido com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade, sendo atualmente utilizado por várias instituições brasileiras que têm conceito de excelência em gestão de classe mundial.

Para inserir seus fornecedores regionais de pequeno e médio porte neste conceito empresarial, a Petrobras, por intermédio da Refinaria Henrique Lage, situada na cidade de São José dos Campos, coordenou um programa de capacitação durante o qual foram apresentadas as premissas do modelo de Gestão da Petrobras. Estima-se que essa análise contribuirá para a gestão de fornecedores dessa e de outras cadeias de fornecimento.

Os pilares teóricos deste estudo estão baseados na contribuição de diversos autores e fontes secundárias de informações.

## 1.1 As Micro, Pequenas e Médias Empresas

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE<sup>(1)</sup> - as empresas podem ser classificadas pelo número de empregados ou pelo faturamento bruto anual, com distinção entre os setores da indústria e do comércio. O Quadro 1 representa a classificação das empresas segundo os ambos os critérios.

**Quadro 1.** Classificação das Empresas segundo o número de empregados.<sup>(1)</sup>

Porte / Setor	Por No. Empregados		Pelo Faturamento	
	Indústria	Comércio e Serviços	Simplex Nacional	Exportações
Micro	Até 19	Até 9	Até R\$ 240 mil	Até US\$ 200 mil para comércio e serviços. Até US\$ 400 mil na indústria.
Pequeno	De 20 a 99	De 10 a 49	De R\$ 240 mil a R\$ 2,4 mi	De US\$ 200 mil até US\$ 1,5 mil. se comércio e serviços. De US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria.
Médio	De 100 a 499	De 50 a 99		
Grande	500 ou mais	100 ou mais		

As Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPMEs - têm uma grande importância para o desenvolvimento de uma região. Conforme o SEBRAE-SP,<sup>(2)</sup> os impactos gerados por estas empresas na economia brasileira são grandes, pois no Brasil, 99,7% das empresas formais instaladas são MPMEs.

Se consideradas apenas as Micro e Pequenas Empresas – MPEs – ter-se-á 99,2% das empresas instaladas no Brasil, 67% das ocupações (formais e informais) e 20% do PIB brasileiro, conforme relatório do SEBRAE-SP,<sup>(2)</sup> fato que destaca a importância das MPMEs para o desenvolvimento sócio-econômico de uma região.

Além dos empregos e geração de renda, essas empresas respondem pela movimentação da economia de uma região, pois uma parcela da renda retorna ao

mercado regional por meio do consumo habitual dos trabalhadores. Vasconcellos<sup>(3)</sup> indica que o consumo destina-se à aquisição de bens e serviços para a satisfação das necessidades imediatas dos indivíduos, em dado período. Logo, o retorno da renda na região cria um ciclo virtuoso de desenvolvimento, adicionando valor aos municípios que devolvido em serviços públicos à população.

Segundo a pesquisa de sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de um a cinco anos, feita pelo SEBRAE-SP,<sup>(2)</sup> 56% das empresas fecham antes de completar o quinto ano de atividade. Uma das principais causas do fechamento destas empresas é a gestão deficiente do negócio. Devido a esta constatação e dada a importância das MPMEs para o desenvolvimento regional, há uma preocupação com a gestão destas empresas, sua competitividade e o seu desenvolvimento sustentável. Portanto, o desenvolvimento sustentável das MPMEs corresponde a uma garantia de manutenção de serviços públicos, em atendimento as comunidades, devendo, segundo Hotz,<sup>(4)</sup> a competitividade regional estar na pauta de interesses das regiões metropolitanas.

Contudo, a questão da sustentabilidade das MPMEs perpassa diversos níveis de solução de problemas. Ser parte do conjunto de fornecedores de produtos e serviços, nucleados por grandes empresas, pode apresentar alguns riscos severos para as MPMEs. Um desses riscos refere-se, por exemplo, à capacidade da empresa de se adequar aos parâmetros do modelo administrativo da grande empresa ao mesmo tempo em que supre as necessidades dessas empresas com a agilidade do pequeno empreendimento.

Para Cerqueira<sup>(5)</sup> o desenvolvimento sustentável requer que a organização seja capaz de mapear com clareza seus cenários de atuação para identificar os requisitos de seus processos e traduzir esses requisitos em informações, estabelecer estratégias, implantar padrões, medir, monitorar e analisar os resultados atingidos e melhorar continuamente sua eficácia em atender seus requisitos. Segundo o autor, isso impõe a construção de um sistema de gestão organizado e coerente que assegurem a previsibilidade requerida.

## **1.2 Sistemas de Gestão Empresarial**

Os modelos administrativos ou sistemas de gestão empresarial, segundo Arantes,<sup>(6)</sup> são instrumentos compostos por conceitos e técnicas criadas, aplicadas e aprimoradas, ao longo da história da Administração, e, fruto de um consenso teórico, do ciclo de vida das organizações e da curva de aprendizagem, visando atender todas as necessidades da tarefa empresarial.

O desenvolvimento dos conceitos, segundo Calarge e Lima,<sup>(7)</sup> tem feito com que a qualidade deixe de ser apenas um meio de controle de produtos e processos, para assumir uma abordagem sistêmica de gestão da qualidade para toda a organização.

Correia<sup>(8)</sup> destaca que uma das principais dificuldades na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas pequenas e médias empresas é a falta de um diagnóstico. Não dispor de uma avaliação daquilo que pode e deve ser melhorado no sistema de gestão da empresa, sendo uma grande desvantagem, pois as PMEs não conhecem a informação. A falta de domínio de informação é outro risco.

Beraldi e Escrivão Filho<sup>(9)</sup> consideram que um sistema informatizado pode proporcionar grandes vantagens à organização da empresa, especialmente nas PMEs. A informatização possibilita ganhos de competitividade, e, com isso, aumento da lucratividade, reduzindo a dependência de grandes, e exclusivos contratos. A

ausência de um sistema informatizado pode sustentar um ciclo pernicioso ao seu crescimento, à sua curva de aprendizagem e à qualidade dos produtos e serviços.

### 1.3 Gestão da Qualidade

A qualidade, segundo a Fundação Nacional da Qualidade,<sup>(10)</sup> é a totalidade de características de uma empresa para satisfazer as necessidades dos clientes e das partes interessadas. Essa definição apóia-se nos conceitos tradicionais de Qualidade e da Gestão da Qualidade Total, para a qual a qualidade é um atributo do produto ou serviço, que envolve toda a organização.

A informatização e especialização na Qualidade são fatores críticos nas empresas de pequeno porte e de médio porte. Segundo os conceitos da Qualidade, difundidos por Deming, Juran e Feigenbaum, a redução dos custos da má qualidade é uma boa oportunidade de reduzir custos no curto prazo. Para o longo prazo, a redução do custo da baixa qualidade consiste na melhoria do processo de planejamento da qualidade.<sup>(11)</sup> Para Souza, Juran contribui com a elaboração da trilogia Planejamento, Controle e Aperfeiçoamento da Qualidade, baseada na formação de equipes de projeto para a solução de problemas, melhorando a qualidade.

Deming definiu 14 princípios da qualidade que pautaram a transformação da indústria norte-americana e que seriam aplicáveis tanto nas pequenas e grandes organizações, na prestação de serviços quanto na indústria de transformação. O autor aprimorou e divulgou o ciclo de Shewhart, ou PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), no qual as organizações estudam e planejam seus processos (P), implementam as mudanças (D), observam os efeitos (C) e estudam o resultado (A). Este ciclo, ao ser repetido, induz à melhoria contínua dos processos.<sup>(12)</sup>

Maximiano<sup>(13)</sup> esclarece que Feigenbaum defendeu a idéia que as empresas deveriam criar um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade para administrar um programa da qualidade que deveria ter quatro etapas:

- a) Estabelecer padrões para custo e desempenho de produtos,
- b) Comparar o desempenho dos produtos com os padrões,
- c) Corrigir os desvios quando os padrões não fossem cumpridos, e,
- d) Planejar aprimoramentos.

### 1.4 O Modelo de Excelência da Gestão e o PNQ

O Modelo de Excelência da Gestão é uma marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade e representa uma visão sistêmica da gestão organizacional. É um modelo conceitual baseado nos critérios dos 11 Fundamentos da Excelência. São eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

A Figura 2 apresenta a inter-relação entre os oito Critérios de Excelência e os 11 Fundamentos da Excelência.



Figura 2: Modelo de Excelência da Gestão.<sup>(12)</sup>

Segundo o modelo, a liderança define e implanta as estratégias e planos, as pessoas executam estas estratégias e planos, com base nos processos principais e processos de apoio, para atender aos clientes, sociedade e demais partes interessadas, gerando os resultados esperados pela organização. Os critérios são baseados nas informações e conhecimento da organização. O Modelo de Excelência da Gestão – MEG - usa o conceito de controle, aprendizado e melhoria contínua do ciclo PDCL - *Plan, Do, Check, Learn* - e PDCA - *Plan, Do, Check, Act*.

No ciclo de controle, PDCA, as práticas de gestão são comparadas aos padrões estabelecidos. Uma determinada prática é planejada, executada, são verificados se as práticas estão conforme os padrões e caso haja algum desvio, são realizadas as correções necessárias para manter a conformidade em relação ao padrão, completando o ciclo de controle.

No ciclo de aprendizagem, PDCL, as práticas de gestão planejadas, executadas, verificadas e questionadas, para garantir a melhoria contínua e o aprendizado, buscando um novo patamar de conhecimento da organização. As Reuniões de Análise Crítica da Direção (RACs), as Avaliações do Sistema de Gestão e as Auditorias são os principais fóruns de aprendizado.

A aderência dos fundamentos na gestão das empresas, bem como o controle e o aprendizado são examinados pelos requisitos dos oito critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

### 1.5 O Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão

Para estimular as empresas que iniciam um modelo de gestão à busca da excelência, foram criados os prêmios regionais. O Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, criado com base nos mesmos Fundamentos e nos Critérios de Excelência da FNQ possui o mesmo Modelo Sistêmico da FNQ e representa o bom desempenho da gestão. Permite a auto-avaliação dos sistemas de gestão das organizações e a implantação de melhorias nos mesmos.

A Figura 3 representa a hierarquia das premiações rumo a excelência.

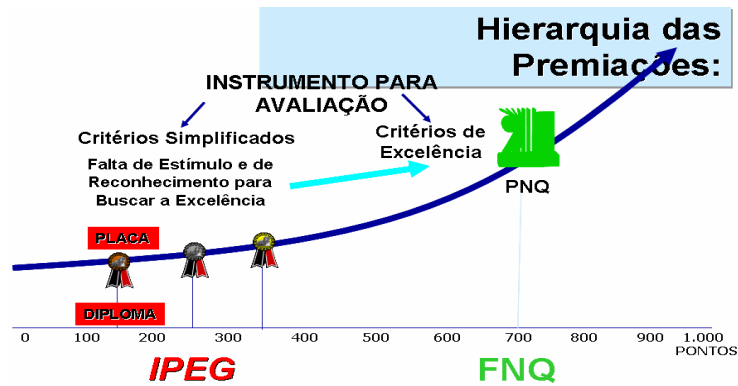


Figura 3. Hierarquia das Premiações PPQG x PNQ.<sup>(14)</sup>

O Nível I de premiação foi criado para que as empresas no ício da implantação de um modelo de gestão pudessem avaliar os seus sistemas de gestão, utilizando critérios simplificados. Neste nível, são avaliados pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), quatro critérios de excelência e seus resultados. São eles: Sistema de Liderança e Planejamento, Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos.

## 1.6 Objetivos do Trabalho

Avaliar a influência do modelo de gestão de uma grande empresa compradora, sobre o modelo de gestão em empresas fornecedoras de pequeno e médio porte, localizadas em um pólo industrial multivariado.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia adotada tem natureza qualitativa, baseada em pesquisa documental, considerando as avaliações do Programa de Capacitação de Fornecedores, as apresentações de resultados obtidos e depoimentos feitos em *workshop* e os relatórios de gestão das empresas envolvidas. O acervo de documentos foi disponibilizado pelas empresas e pela Petrobras, com o compromisso de sigilo nos dados das empresas que foram designadas por código alfabético.

### 2.1 População e Amostra do Estudo

A empresa escolhida para o estudo foi a Unidade de Negócios da Petrobras, localizada em São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista, e vinte empresas regionais fornecedoras de produtos e serviços que atendem aquela Unidade.

O convite para participação no estudo foi formulado no mês de junho de 2006, no início do Programa de Qualificação de Fornecedores da Petrobras, pautado nos conceitos de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. A capacitação teve carga horária de 16 horas, visou oferecer condições para a implantação assistida do modelo de gestão nas empresas em alinhamento ao modelo de Gestão do Abastecimento da Petrobras.

A implantação do modelo não é considerada fator excludente, mas sim, preferencial, na seleção do fornecedor. Ao final do programa os fornecedores

estavam capacitados para a participação no Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão - Nível I, do Instituto Paulista de Excelência da Gestão.<sup>(14)</sup> Das vinte empresas convidadas, dez empresas se inscreveram no programa, oito delas participaram do treinamento de 16 horas, seis concluíram o primeiro ciclo de qualificação. Essas seis empresas compreendem a amostra da pesquisa.

Para efeito desta pesquisa, foi utilizado o critério de elegibilidade do PPQG<sup>(14)</sup> para classificar as empresas em pequenas ou médias:

- micro e pequenas empresas: até 50 pessoas na Força de Trabalho; e
- médias empresas: de 51 até 500 pessoas na Força de Trabalho.

## 2.2 Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa foi feita com base na avaliação final do programa de qualificação e nas apresentações realizadas pelas empresas. Foram analisados o Relatório de gestão das empresas e os questionários de avaliação do Instituto Paulista de Excelência da Gestão,<sup>(14)</sup> utilizado pelas empresas que concorrem ao Prêmio. A síntese do perfil das empresas é apresentada no Quadro 3.

**Quadro 3.** Perfil Geral das Empresas Pesquisadas

Fatores	A	B	C	D	E	F
Capital	Limitada	Limitada	Familiar	Não citado	Limitada	Limitada
Fundação	2001	1997	1987	1988	1988	1969
Porte	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Médio	Médio	Médio
Empregados	17	20	35	370	340	403
Setor de Atuação	Manutenção de elevadores	Prestação Serviços Administrativos Operacionais.	Reprografia e Encadernação documentos	Projetos, Montagem e Manutenção Industrial. Comércio	Limpeza, manutenção, Estoque.	Transporte de Passageiro
Tipo de Clientes	Comércio, Condomínios, Serviços Públicos.	Indústria petroquímica. Único	Escolas, indústrias, petroquímica, agências de publicidade, balcão.	Petróleo e gás, automobilístico, papel e celulose, aeronáutica, farmacêutica, pneus, engenharia.	Único	Serviços Públicos; Firms Privadas.

As empresas estão localizadas nas cidades de Caçapava, Jacareí e São José dos Campos, formando a área industrial do Vale do Paraíba Paulista.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas pesquisadas implantaram o modelo de gestão, nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade e do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, Nível I. Além disso, essas empresas participaram do Programa de Qualificação de Fornecedores da Petrobras, fato que conferiu uniformidade na percepção do valor agregado da mudança de modelo. Ao final do Ciclo de Qualificação de Fornecedores, foram identificadas as principais práticas decorrentes da implantação do Modelo de Excelência da Gestão, a saber:

- 100% das empresas adotaram as práticas de Planejamento Estratégico, Mapas Estratégicos de Acompanhamento; Indicadores de Metas e Desempenho; 67% das empresas implantaram Pesquisa de Satisfação de Empregados; Planos de Ação; 50% delas adotaram Pesquisa de Satisfação de Clientes e Orçamento; 16% delas adotaram apenas uma das seguintes práticas: Reuniões sistemáticas

entre líderes e liderados, adoção de Código de Ética, Registro de reuniões em ata, adoção de programa de sugestões de melhoria.

As empresas declararam que as práticas adotadas influenciaram a melhoria dos seguintes resultados: Em 100% delas houve: melhoria nos controles, ampliação da visão sistêmica da organização, efetivo alinhamento ao modelo de Gestão da Petrobras, 33 % delas experimentaram: Motivação e valorização da Força de Trabalho, Melhoria no Planejamento; 16% relataram um dos seguintes resultados: Melhoria do ambiente organizacional, Implantação de novos processos, Percepção da satisfação de funcionários e de clientes.

Quanto às expectativas das empresas em relação ao Programa de Qualificação de Fornecedores a que foram submetidas: 100% delas tinham como expectativa: Alinhamento ao Sistema de Gestão da Petrobras, Participação no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão/2007; 50% das empresas: Ter um diagnóstico da empresa, Implantação de procedimentos, visando à melhoria contínua; 33% delas Avaliação dos Processos; 16,67% definir e implantar indicadores e metas de desempenho. Foram observados gargalos na implantação do modelo de gestão. A saber:

- para 83% dos respondentes: a falta de pessoal qualificado em Gestão;
- 67%: Ausência de registros para acompanhamento do desempenho;
- 50%: o valor da inscrição no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão; e
- 16,67%: definição de indicadores e metas de desempenho.

### **3.1 Práticas Adotadas Pelas Empresas**

As normas da premiação determinam a avaliação do enfoque, aplicação, controle e resultados, sob quatro critérios de excelência: Sistema de Liderança e Planejamento, Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, Gestão de Pessoas e de Processos. Com base nos registros e depoimentos feitos acerca da implantação do Modelo de Gestão, foram obtidos os seguintes resultados:

#### **3.1.1 Sistema de liderança e planejamento**

Neste critério foram examinadas as seguintes práticas:

- *Relacionamento com os stakeholders*: na maioria das empresas, o relacionamento ocorre apenas com os clientes e funcionários. A dimensão descrita como acionistas, não é aplicável, considerando a característica do capital, fechado, na maioria dos casos pesquisados e do tipo de administração, também para a maioria das empresas, ser declarado como familiar. Observou-se a falta de relacionamento sistematizado com os fornecedores, fato que poderia intensificar as práticas de Qualidade com as empresas fornecedoras ainda menores, no entorno da sua localização geográfica.
- *Divulgação das diretrizes organizacionais*: a empresa F é aquela que utiliza maior variedade de meios de divulgação das diretrizes e resultados, apropriando aos recursos palestras sobre a Política de Qualidade. A forma adotada pela empresa é de contato direto, o que abriga maiores oportunidades de promover o diálogo e a troca de impressões, sugestões e informações. A empresa E, por sua vez, oferece meios de contato indireto com os conteúdos, seja no filtro da comunicação entre chefia x subordinado, seja nos cartazes afixados nos ambientes pelos quais os empregados transitam. Contudo, há limites quanto à transparência nos resultados divulgados nos espaços físicos do cliente.
- *Estabelecimento de objetivos*: houve consenso quanto a formulação de objetivos no Planejamento Estratégico, considerado o foro ideal para o debate estratégico.



Quatro das seis empresas afirmaram ser esta a época da avaliação e revisão das diretrizes e duas não fizeram referência à essa avaliação. Ainda que se faça a avaliação anualmente, deve ser considerado que esta poderá não ser a frequência ideal para corrigir eventuais desvios observados a partir dos indicadores de desempenho adotados pela empresa. Considera-se, portanto, o foro adequado à discussão estratégica, porém a periodicidade, em razão dos critérios de excelência, deve ser amplamente revista.

- *Sistema de Liderança e Planejamento*: observou-se que todas as empresas definiram algum processo de análise do desempenho. Cinco delas declararam o uso de indicadores de desempenho como base de comparação. Em uma delas, o acompanhamento é feito por meio de sistema informatizado de Administração e Finanças. Em uma das empresas, houve menção do conjunto de recursos que são avaliados, com assentamento da análise em ata, o que pressupõe alguma forma de designação de responsabilidade de acompanhamento.

### **3.1.2 Gestão de clientes, mercado e sociedade**

No segundo critério do Prêmio são examinadas as seguintes práticas:

- *Análise e segmentação de mercado*: observou-se que os clientes definem o Plano de Mercado da empresa. O que é pouco recomendável, uma vez que a melhoria e o crescimento advêm do monitoramento contínuo do mercado. As mudanças que ocorrem no ambiente de negócios podem trazer novas oportunidades para as empresas, cortando o círculo vicioso de dependência de um cliente exclusivo, como é o caso das empresas B e E, ou das conveniências de processos e volumes de carteiras de clientes em andamento, como ocorre em A e C. Duas empresas declaram a prática de observação e coleta de dados em novos ambientes e clientes, em orientação aos seus objetivos estratégicos (empresa F) ou como parte de um processo prospectivo de vendas (empresa D).
- *Divulgação de produtos, serviços e marcas*: cinco das seis empresas utilizam meios diversificados de divulgação dos produtos, serviços e marcas. Apenas a empresa D, descrita como a de maior variedade e complexidade de atividades oferecidas, restringiu o seu processo de divulgação ao recurso denominado “visita aos clientes prospectivos”. Um aspecto igualmente relevante à Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, é a forma como a empresa acolhe, avalia, soluciona e entrega valor ao cliente, a partir das reclamações de clientes.
- *Tratamento das reclamações dos clientes*: nela se verificou que, à exceção empresa D, que atende exclusivamente um cliente, as demais empresas possuem algum tipo de registro das queixas de clientes e de acompanhamento da solução dos problemas apontados. A empresa que menos evidenciou essa sistemática de registro e atendimento às reclamações de clientes foi a empresa B, de pequeno porte. As empresas E, e principalmente F, são aquelas que disponibilizaram recursos mais amplos de tratamento das reclamações.
- *Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos e instalações*: obteve-se um quadro multivariado do monitoramento do equilíbrio sócio-ambiental e legal da gestão praticada pelos fornecedores, reforçada pelo novo modelo de Gestão. Esse controle inclui desde a avaliação dos gestores até o acompanhamento local dos técnicos da empresa principal. A Empresa D declarou não ter uma prática sistematizada de identificação e tratamento dos impactos das suas operações. Os depoimentos evidenciaram os diferentes estágios de implantação do Modelo,

e de complexidade das atividades, porte e do tempo de funcionamento dos empreendimentos.

### 3.1.3 Gestão de pessoas

No critério 3 do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão - Nível I - são examinados:

- *Sistemas de trabalho*: as empresas investigadas apresentam estruturas de organização e de distribuição de trabalho compatíveis com a prática tradicional de Gestão de Pessoas. Há organograma funcional, com clara divisão de trabalho entre os departamentos, com designação de responsabilidade aos líderes, cuja missão expressa é planejamento, coordenação de equipes, organização de recursos, visando o alcance das metas. Uma das empresas revelou a autonomia decisória do líder. Em outra, a divisão de trabalho é orientada por descrições de cargos.
- *Avaliação e Reconhecimento de Empregados*: todas as empresas declararam praticar uma rotina definida de avaliação de desempenho dos seus empregados, cujos resultados desdobram em ações gerenciais que variam de levantamento de necessidades de treinamento, a promoção e reconhecimento.
- *Ações de Desenvolvimento de Pessoal*: as empresas declararam praticar uma rotina específica para treinamento dos seus quadros. Na maioria dos casos, esses treinamentos são voltados para a melhoria de desempenho nas funções atuais. Não se observou registros de ações voltadas ao desenvolvimento profissional.
- *Saúde e Segurança do Trabalho*: todas as empresas possuem procedimentos relativos à Saúde e Segurança do Trabalhador, inclusive, em algumas, há quadro próprio para o cumprimento das exigências legais. Observou-se que as empresas D e E estendem seu compromisso de garantir a Saúde e Segurança do empregado também no ambiente da realização dos serviços contratados, revisando os planos às características das obras ou serviços realizados no cliente. É comum nas empresas de pequeno porte – A, B, C – o uso de profissionais especializados para a execução dos Programas. Na empresa A, a segurança dos empregados, é apoiada pela prática semanal de diálogo com os empregados, visando a Segurança.

### 3.1.4 Gestão de processos

No quarto critério do Prêmio, foram verificados os seguintes resultados:

- *Processos Principais*: os processos das empresas pesquisadas são orientados ou de acordo com o negócio central da empresa ou de acordo com o perfil de serviços prestados. Em três casos, o principal *driver* é a necessidade do cliente, mesmo sendo cliente único. No Quadro 11 (b) são relatadas as práticas referentes aos Contratos de Manutenção.
- *Contratos de Manutenção*: as empresas pesquisadas desenvolveram sistemas de controle de contratos, embora não tenha havido detalhamento das etapas do processo de controle. A natureza do serviço prestado é a referência para a definição do conjunto de ações de controle e acompanhamento.
- *Processos de apoio das empresas pesquisadas*: na análise dos processos de apoio foi observada a aplicação de conceitos de divisão funcional da atividade, como um recurso que antecede a discussão estratégica, para a qual se encaminham as empresas, acerca das forças (ou competências de negócio) que

as organizações deverão desenvolver com o objetivo de ampliarem sua competitividade.

- *Processos relativos aos Fornecedores*: verificou-se, em todas as empresas pesquisadas, a conformidade das avaliações com os processos de Qualidade do Cliente, o que remete ao desdobramento da função da Qualidade. Em apenas dois clientes, de pequeno e médio porte, o acompanhamento informatizado dos processos de avaliação e controle de fornecedores.

### **3.2 Indicadores Utilizados para Avaliação do Desempenho Empresarial**

Os resultados dos indicadores de cada critério são avaliados quanto a relevância, tendência e nível de desempenho e estão sintetizados nas seguintes análises:

- *Liderança e Planejamento*: os principais índices adotados foram: metas alcançadas (50%); Metas Contratadas (50%); Lucro Líquido (50%); Total de Receitas (83%); Total de Despesas (83%), e; Satisfação com a liderança (100%)
- *Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade*: obteve-se a seguinte concentração de indicadores: Porcentagem de vendas para novos clientes (100%); Satisfação de clientes (100%); Índice de Participação no mercado (83%); Insatisfação de Clientes (83%); Consumo de energia e de água (83%); Porcentagem de Receita por Segmento (67%); Premiações e reconhecimentos (67%).
- *Gestão de Pessoas*: os principais índices adotados foram: 100% de adoção: Índice de Satisfação dos Empregados; Índice de Absenteísmo; Rotatividade de Pessoal, Taxa de Frequência de Acidentes; 83%: Valor do Investimento em Treinamento, No. De Horas de treinamento/ homem/ ano Exames Médicos Realizados Taxa de Gravidade de Acidentes; 67%: Afastamento por Doença Ocupacional; 50%: Índice de produtividade.
- *Gestão de Processos*: os principais índices adotados: Índice de entregas no prazo (67%), Índice de rejeição de produtos ou perdas (33%); tempo médio de atendimento do serviço (33%), número de reclamações de clientes (33%). Houve considerável dispersão nos demais índices adotados. Observou-se grande variação de índices usados apenas por uma empresa (11%).

## **4 CONCLUSÕES**

As empresas participantes da qualificação evidenciaram a necessidade do planejamento de curto, médio e longo prazo, alinhado aos seus objetivos atuais e futuros. E, ainda, a importância de terem controles e registros que pudessem ter seu armazenamento seguro e, ao mesmo tempo, tivessem a facilidade de serem rastreáveis para contribuir com o aprendizado organizacional.

Os resultados obtidos até agora permitem inferir que serão necessários alguns ciclos de aprendizagem para que as empresas consigam implantar todas as práticas de gestão necessárias para atingir e manter a excelência da gestão.

A análise dos relatórios de gestão das empresas permitiu concluir que a empresa “A” foi a que implantou a maior quantidade de práticas de gestão dentre as empresas pesquisadas. A empresa “A” foi a única a candidatar-se ao PPQG Nível I em 2007.

Os relatórios de gestão das empresas “B”, “C”, “D” e “E” evidenciaram que estas deverão implantar e sistematizar algumas práticas para adequar a sua gestão ao modelo proposto. Além de implantar e sistematizar novas práticas deve-se dar continuidade as práticas ora implantadas e disseminá-las. Deve-se promover a integração entre as áreas e entre as práticas em busca da excelência.

A empresa “F” é a única empresa com certificado ABNT NBR ISO 9001:2000, que trata do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ - dentre as seis empresas pesquisadas.

Não houve mudança significativa em relação ao porte das empresas, dado o critério do número de empregados, no período avaliado. Contudo, a análise documental e os depoimentos dos líderes das empresas na reunião de encerramento do primeiro ciclo de qualificação, permitiram concluir que houve um melhor planejamento e controle do negócio a partir da adoção do Modelo de Excelência da Gestão, o que permite concluir que a implantação de um modelo de gestão baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade é viável para Pequenas e Médias Empresas e contribui para a sua gestão.

## REFERÊNCIAS

- 1 SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Crítérios e Conceitos para a Classificação das Empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 05 Fev 2008.
- 2 \_\_\_\_\_, **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos (versão 2004/05)**. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 19 Mai 2007.
- 3 VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 4 HOTZ, Eduardo F. A organização metropolitana pós-constituição de 1988. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2000.
- 5 CERQUEIRA, J. P. **Sistemas de Gestão Integrados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- 6 ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- 7 CALARGE, Felipe A.; LIMA, P. C. **Da abordagem do TQM (Total Quality Management) ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do programa axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade**. *Gestão e Produção*. São Carlos, v. 8, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 05 Ago 2006.
- 8 CORREIA, Luís Cláudio da Conceição; MELO, M.A. N.; MEDEIROS, D. D. **Modelo de diagnóstico e implantação de um sistema de gestão da qualidade**: *Produção*, São Paulo, v. 16, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 07 Ago 2006
- 9 BERALDI, L.C.; ESCRIVAO FILHO, E. **Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas**. *Brasília*, v. 29, n.1, 2000. Disponível: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso: 05 Ago 2006
- 10 Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de excelência**. São Paulo: FNQ, 2007.
- 11 SOUZA, Gilson P. Lopes. **Análise de uma sistemática de gestão da qualidade para peças compradas com foco em resultados**. Dissertação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.
- 12 MAXIMIANO, A. C.A. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2004
- 13 FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de excelência 2007**. São Paulo: FNQ, 2007
- 14 Instituto Paulista de Excelência da Gestão. **Regulamento do PPQG 2007 – Nível I**.