





## **Identificação dos conceitos fundamentais da excelência em gestão em uma empresa do setor de produção e comercialização de equipamentos de proteção**

**Waldemar Rodrigues da Motta<sup>1</sup>**

Recebido em 15. II. 2013. Aceito em 30. V. 2013.

**Resumo.** Este artigo trata da identificação da utilização dos conceitos fundamentais da excelência em gestão, em uma empresa da área de produção e comercialização de equipamentos de proteção individual, a partir dos documentos disponibilizados pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Partindo de um estudo de caso, após efetuada a identificação da presença ou ausência desses conceitos, são sugeridas modificações nos atuais processos da empresa, buscando uma maior aproximação aos conceitos de excelência em gestão.

**Palavras chave:** excelência; gestão; processos; qualidade.

**Abstract.** **Identification of fundamental concepts of excellence in management in a company of production and sale of personal protective equipment.** This article deals with the identification of the use of the fundamental concepts of excellence in management, in a company of the area of production and sales of individual protection equipment, from documents made available by National Quality Foundation. From a case study, when after the identification of the presence or absence of these concepts was effectuated suggestions of modifications are enumerated in the current processes of the enterprise, looking for a bigger approximation to the concepts of excellence in management.

**Keywords:** excellence; management; processes; quality.

### **1 Introdução**

As frequentes mudanças que têm afetado o cenário empresarial ultimamente têm levado as organizações a tomar novos posicionamentos, ampliando seus horizontes e se

<sup>1</sup> Docente FATEC Itu (*in memoriam*).

MOTTA, W. R.

reorganizando, na incessante busca de estratégias que as levem a um diferencial competitivo. Nesse cenário, a busca pela excelência no relacionamento com os clientes é instrumento fundamental, e essa busca deve começar pelos processos da empresa, onde tudo se inicia.

Este trabalho analisa a presença dos conceitos fundamentais da excelência em gestão em uma empresa de produção e comercialização de EPI (Equipamento de Proteção Individual). Ao final, são apresentadas algumas sugestões de modificações nos processos, com a finalidade de deixá-los mais alinhados aos fundamentos de excelência em gestão e, por conseguinte, aumentar a competitividade da empresa no mercado.

A unidade de negócios estudada é a empresa ALFA (nome fictício), que emprega cerca de 300 funcionários distribuídos em quatro unidades. Existe um escritório central que abriga, além dos setores administrativos da empresa, o departamento de vendas e pós-vendas, e uma unidade de produção de EPIs, ambos situados em São Paulo capital. A unidade de produção de roupas profissionais e o centro de distribuição estão localizados no interior do estado. A empresa atua na produção de cintos, cinturões, talabartes e assemelhados, utilizados na proteção de trabalhos em altura, na produção de luvas de malha de aço, utilizadas pela indústria da carne, na produção de roupas profissionais, e na produção e comercialização de vasta gama de equipamentos para proteção do trabalhador.

## 2 Procedimentos metodológicos

Dentre os vários tipos de pesquisa, optou-se por adotar o estudo de caso, que aparentemente é o mais adequado para esta análise. Segundo Gil (1996) o estudo de caso é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos.

Quanto ao método de pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa. Para Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo por ser uma forma adequada para entender a natureza de



Identificação dos conceitos fundamentais...

---

um fenômeno ou comportamento social.

Assim, a fundamentação metodológica do presente trabalho baseou-se no uso das técnicas de pesquisa documental, além de entrevistas diretas com os dirigentes da empresa, permitindo assim a tabulação dos resultados. Foram utilizados como base comparativa os conceitos fundamentais de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

### 3 Referencial teórico adotado

Analizando a literatura percebe-se que há consenso de que o ambiente no qual as empresas estão inseridas tem se tornado mais turbulento e incerto, fato que tem provocado um aumento substancial no grau de competitividade entre elas. Para enfrentar essa crescente mudança, as empresas têm assumido um reposicionamento fundamental em seus modelos de gestão, na busca da manutenção da sua competitividade. Esses reposicionamentos envolvem evidentes mudanças nas estratégias adotadas pelas organizações.

Segundo Oliveira (2001), com a mudança do ambiente competitivo, principalmente após o fenômeno da globalização, uma empresa somente se manterá ativa e prosperará, se seus custos, sua qualidade e a funcionalidade de seus produtos forem tão bons quanto os de seus concorrentes mundiais.

Qualidade deixou de significar apenas controlar a produção, a qualidade inerente de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada. De forma mais abrangente, o conceito de gestão da qualidade passou a significar um modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais em quaisquer tipos de negócios. (CIERCO et al, 2003).



MOTTA, W. R.

### 3.1 Conceitos fundamentais da excelência em gestão.

O Modelo de Excelência da Gestão - MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes a Excelência em Gestão. Os fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo PDCL<sup>2</sup> (*Plan, Do, Check, Learn*). (FNQ, 2007).

Esse modelo encara as empresas como partes integrantes de redes dinâmicas, que interagem entre si, formando o que poderia ser chamado de um ecossistema. Devido às freqüentes mudanças às quais as empresas são submetidas, a inter-relação entre elas muda constantemente, podendo cada uma delas assumir diferentes papéis, ora como concorrentes, ora como parceiras, ora como fornecedores, ora como clientes, o que torna cada empresa dependente das demais, se ela almeja sobreviver no mercado.

Nesse modelo, as empresas são avaliadas em função da presença dos fundamentos de excelência em gestão em seus processos, sendo eles:

- Pensamento Sistêmico – Entendimento por parte da organização das relações de interdependência interna e externa.
- Aprendizado Organizacional – Busca por parte da organização de novos patamares de conhecimento utilizando as informações e a experiência acumulada.
- Cultura de Inovação – Promoção de um ambiente favorável à geração de novas idéias.
- Liderança e Constância de Propósitos – Motivar a cultura da excelência, as relações de qualidade e proteger os interesses de todos.
- Orientação por Processos e Informações – Orientação da empresa para atuação focada em processos, focando naqueles que agreguem valor para as partes interessadas, tomando como base a análise do desempenho, baseada nas informações disponíveis.
- Visão de Futuro – Entender os fatores que afetarão a empresa no longo prazo.

<sup>2</sup> Ciclo PDCL (*Plan, Do, Check e Learn*) é uma variação do conhecido ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) ou ciclo de Deming, onde a etapa da ação (*act*) é substituída pela etapa aprender (*learn*).



Identificação dos conceitos fundamentais...

- Geração de Valor – Aumentar o valor mensurável dos resultados, levando em consideração a visão das partes interessadas.
- Valorização das Pessoas – Preocupação em gerar um ambiente de crescimento para os colaboradores.
- Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado – Criação de valor através do conhecimento do cliente e do mercado.
- Desenvolvimento de Parcerias – Aproveitar as competências de terceiros para desenvolvimento de atividades em conjunto.
- Responsabilidade Social – Inclusão na estratégia da empresa de ações voltadas a sustentabilidade, a preservação de recursos.

## 4 A empresa objeto do estudo

### 4.1 Breve histórico

O mercado de produção de EPIs no Brasil era dominado por algumas poucas empresas nacionais. Já o mercado de comercialização desses produtos é bastante pulverizado. Atuando nesse mercado, a ALFA, empresa fundada em 1960, iniciou suas atividades como uma fornecedora de roupas profissionais, atuando no corte, costura e comercialização de uniformes profissionais. Através da visão de seus fundadores, a empresa começou a expandir sua linha de produtos, encontrando um nicho de mercado nas necessidades das empresas em garantir a integridade de seus funcionários, além dos uniformes.

Explorando esse nicho de mercado, a empresa iniciou a comercialização, através da compra no mercado externo, de alguns itens de segurança. Com o crescimento desse mercado, a diversificação de itens cresceu proporcionalmente e com ela, o faturamento da empresa. Saindo de um faturamento bruto de cerca de R\$ 3.000.000,00 / mês em 2004 para um faturamento bruto de cerca de R\$ 8.000.000,00 / mês em 2008, a empresa teve um crescimento significativo.



MOTTA, W. R.

#### **4.2 A estrutura da empresa**

Esse crescimento repentino trouxe como consequência uma disparidade entre o porte da empresa e sua estrutura. Na ânsia de atender ao mercado que se apresentava ávido de produtos, a empresa investiu em estoques e ampliação de sua participação no mercado, relegando ao segundo plano a estruturação necessária para atender, de forma satisfatória, seus clientes.

A empresa possui, além dos departamentos administrativos, (contas a pagar, contas a receber, etc.), um departamento de vendas segmentado, a fim de melhor atender às diversas categorias de clientes, (estatais, indústrias, revendas, etc.) e um departamento de engenharia, voltado a dar suporte às vendas técnicas, muito comuns nesse tipo de negócio. Nota-se, analisando essa estrutura, que grande foco foi dado para a área de vendas, ficando as demais áreas relegadas a um segundo plano.

O resultado dessa disparidade foi um atendimento precário ao mercado, com significativa perda de imagem junto aos clientes que, muitas vezes, se viam obrigados a adquirir produtos da empresa, pelo simples fato de não haver outras opções no mercado. Boa parte da carteira de clientes da empresa é formada por empresas estatais e concessionárias de energia elétrica, que sempre efetuam suas compras através de concorrências públicas, não existindo muita flexibilidade no que diz respeito a estabelecimento de preços. A outra parte é formada por pequenas empresas que atuam na distribuição de produtos, sendo caracterizadas pelo baixo poder de investimento.

#### **4.3 Decisões estratégicas do passado e seu reflexo no presente**

Preocupada com seus custos e se aproveitando da onda de globalização que invadia o mercado, na busca por melhores condições em suas compras a empresa buscou a terceirização de parte de sua produção junto a fornecedores internacionais. Essa ação, aliada ao grande percentual de produtos importados que a empresa comercializa, fez com que cerca de oitenta por cento dos produtos e matérias-primas utilizados pela empresa, sejam adquiridos no mercado

Identificação dos conceitos fundamentais...

internacional. Como existe uma grande inconstância no processo de liberação alfandegária no Brasil, os prazos de entrega não são firmes e previsíveis, exigindo assim um maior volume de estoques para compensar os possíveis atrasos gerados na liberação da carga. Outro agravante no dimensionamento dos estoques é o volume de material comprado, que só viabiliza a operação se o transporte for por via marítima, o que aumenta também a mercadoria em transito.

#### 4.4 Panorama atual da empresa

Embora possua um ERP<sup>3</sup> instalado, esse é deficiente e inadequado para as atuais necessidades da empresa. Pela falta de informação gerada pela ineficiência do ERP, o planejamento de vendas é feito de forma empírica, levando em consideração apenas o histórico recente de vendas e as opiniões dos gerentes de vendas, debatidas com a diretoria de vendas e diretoria financeira. Independentemente do processo (atividades diárias ou projetos), as áreas só são envolvidas no último momento da operação causando, em certos casos, problemas com o abastecimento adequado de recursos, por exemplo, embalagens, transporte e mão de obra. Ainda, pela falta de informações adequadas por parte do sistema, não é possível efetuar um planejamento de compras, pela falta de visão dos históricos de consumo. Em função disso, o planejamento de produção é ditado por vendas e o trabalho da área de produção é constantemente interrompido por solicitações de última hora por parte do time de vendas.

### 5 Identificação dos conceitos de excelência em gestão.

Não é difícil perceber que a empresa em seu estágio atual apresenta uma série de deficiências. A seguir, será analisada a empresa em função de cada fundamento da excelência em gestão, tentando identificar sua presença, com sugestões de melhorias.

<sup>3</sup> ERP – Enterprise Resources Planning. Programa utilizado pelas empresas para fazer a gestão de seus recursos de forma centralizada.

MOTTA, W. R.

---

Quadro I – Resumo da análise da presença dos fundamentos da excelência da gestão.

Fundamento	Atende Sim/Não/Parcial	Justificativa
Pensamento sistêmico	Parcial	Funcionários agindo no modelo departamental
Aprendizado organizacional	Parcial	Falta de processos para tratamento de reclamações/sugestões
Cultura de inovação	Parcial	Falta de comprometimento da média gerência
Liderança e constância de propósitos	Não	Estrutura familiar fortemente voltada para o lucro
Orientação por processos e informações	Parcial	Falta de indicadores de desempenho na maioria dos departamentos
Visão de futuro	Parcial	Preocupação na reestruturação da empresa com foco no lucro
Geração de valor	Não	Não são estabelecidos metas e objetivos na empresa
Valorização das pessoas	Não	Não existe programa de benefícios ou carreira para empregados
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Parcial	Preocupação com cliente, mas com foco no lucro.
Desenvolvimento de parcerias	Parcial	Predomínio da verticalização nos processos da empresa
Responsabilidade social	Parcial	Preocupação com o meio ambiente e comunidade, desde que não afete os lucros.

## 5.1 Pensamento sistêmico

**Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.** Embora exista um esforço da empresa na busca de uma estruturação de seu quadro funcional, poucos são os elementos que entendem as intrincadas relações entre os componentes internos e externos envolvidos em seus processos. A existência de funcionários com vários anos de casa arraigados no velho pensamento departamental, de que as responsabilidades iniciavam e terminavam nos limites físicos de seu departamento, não permite que se dissemine pela empresa um entendimento claro das interdependências



Identificação dos conceitos fundamentais...

---

entre os departamentos e seus processos. Exemplo disso são os diversos casos de pedidos de venda, cuja entrega foi aprazada com o cliente pelo departamento de vendas ou pelo departamento de pós-vendas, mas que a produção não disponibiliza em tempo hábil. Por questões internas, a produção deixa de atender ao prazo ajustado, mas não se preocupa em alimentar o sistema com as informações necessárias, não enxergando os prejuízos que podem advir do não cumprimento dos prazos.

Considera-se a existência de funcionários antigos não necessariamente um problema, pois há empresas em que a média de tempo de serviço dos funcionários é de 20 anos, havendo até casos de funcionários com 30 ou 40 anos de serviço que continuam na ativa. A alta administração deve internalizar os fundamentos de Excelência da Gestão, não apenas disseminando-os de forma ampla e transparente, mas monitorando-os por meio de autoavaliações sucessivas.

## 5.2 Aprendizado organizacional

**Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.** Novamente, a falta de estrutura e a presença de inúmeras pessoas, advindas da época em que a empresa ainda era um negócio de pequena monta, impedem a existência de processos claros de retroalimentação nas informações, gerando assim novos patamares de conhecimento. Aliado a isso tem ainda a deficiência do sistema de informações adotado pela empresa, que muito pouco suporte oferece para o armazenamento e a análise de informações.

Somente agora, após 40 anos de existência, está se criando na empresa uma estrutura formal para o departamento de controle de qualidade, visando identificar as falhas e corrigir suas origens, impedindo dessa forma a recorrência dos mesmos problemas. No departamento de logística, somente há quatro meses, foi implantado um sistema de monitoramento de falhas no processo, com a finalidade de realimentar os funcio-

MOTTA, W. R.

nários do setor com as causas dos desvios, visando à correção dos problemas e a melhoria continua do processo. Nos demais departamentos da empresa, nenhuma medida foi tomada para monitorar e corrigir os desvios nos processos.

A alta administração da empresa deveria apoiar e estimular o aprendizado organizacional como parte do trabalho em todos os níveis da organização, e em quaisquer atividades, com o conhecimento sendo compartilhado pelos funcionários de forma a permitir o aprendizado coletivo.

### 5.3 Cultura de inovação

**Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.** Apesar da vontade da alta direção da empresa, que se mostra receptiva a novas ideias que contribuam para a geração de diferenciais competitivos, essa vontade se perde, entre a média chefia, que veem nas mudanças uma ameaça às suas posições. No atual estágio, a empresa ainda está longe de manter um ambiente propício à inovação. Prova disso foi quando da implantação dos controles de estoque por ocasião da reestruturação do departamento de logística, a resistência encontrada no uso dos controles estabelecidos, uma vez que isso traria a público os erros cometidos pelo departamento de corte da empresa que, até então, encobria seus desvios sacando novos materiais do estoque e descartando o material errado em meio ao refugo.

Nesse sentido, a empresa deve buscar caminhos (estratégias) que estimulem a geração de ideias novas e originais para incorporá-las aos seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, de maneira a criar uma cultura que incentive o desejo de fazer as coisas de forma diferente.



Identificação dos conceitos fundamentais...

#### **5.4 Liderança e constância de propósitos**

**Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.** Por ser uma empresa familiar, as decisões ainda são autoritárias e muito voltadas para o lucro, sem levar em consideração pontos importantes e relevantes no relacionamento com os *stakeholders*<sup>4</sup>. A empresa não se preocupa, neste momento, com a excelência, mas tão somente com a redução de seus custos e consequente aumento de seus lucros.

Por ser uma empresa fundada há 40 anos e ainda ter em seu comando o seu fundador, hoje na casa dos seus 80 anos de idade, ainda são valorizadas na empresa atitudes gerenciais do século passado, tais como o autoritarismo desmedido e a intimidação, chegando às vezes, a ofensa verbal.

A definição de objetivos voltados para a obtenção do lucro não seria necessariamente algo errado, pois o lucro, se reinvestido na organização, permite o seu crescimento. A busca constante pela redução dos custos baseada na melhoria dos processos de trabalho também não seria um fator negativo, mas a alta administração deve ter visão sistêmica e abrangente, que ultrapasse as fronteiras da organização, ao mesmo tempo em que deve valorizar os seus funcionários, apostando na diversidade entre as pessoas.

#### **5.5 Orientação por processos e informações**

**Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os**

<sup>4</sup> *Stackholders* – Toda e qualquer pessoa interessada nos negócios de uma empresa, tais como funcionários, fornecedores, acionistas, etc.

MOTTA, W. R.

**riscos identificados.** Apesar dos esforços empenhados pelo atual quadro gerencial da empresa, ainda não existe um enquadramento da empresa na visão de processos. Por razões já comentadas em outros tópicos, a visão departamental ainda predomina. Os únicos indicadores de desempenho existentes foram criados há cerca de um ano pelo departamento de logística, mensurando a acuracidade dos estoques, os tempos de recebimento de mercadorias, o volume e as causas das falhas cometidas no departamento com as medidas corretivas tomadas e a causa das devoluções recebidas. Todos esses indicadores foram estabelecidos a partir de controles paralelos efetuados, uma vez que o sistema de informações da empresa não oferece subsídios para tais indicadores. As demais áreas da empresa não possuem indicadores, ou seja, não podem ser avaliadas quanto a sua eficácia ou eficiência.

Num passado recente, era atribuída à logística 100% dos casos de devoluções, que somavam cerca de 20% das vendas do mês. Através de um controle e uma filtragem, implantados por logística, hoje temos um indicador que nos mostra que o departamento de logística responde por apenas 4% desses casos, ficando o departamento de produção e comercial com os demais 96%.

A tomada de decisões em todos os níveis da organização deveria ser apoiada na análise de fatos, dados e informações comparativas dos ambientes interno e externo, abrangendo todas as partes interessadas. As medições deverão refletir as necessidades e estratégias da organização e fornecer informações confiáveis sobre processos e resultados.

## 5.6 Visão de futuro

**Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.** No presente momento a nova geração da alta administração (ou seja, os filhos do atual presidente) está focada em criar uma estrutura organizacional que suporte as atuais atividades da empresa, bem como propicie o seu crescimento, tendo em vista o grande potencial de crescimento que o mercado apresenta. De certa forma, podemos dizer que a empresa está preocupada em estabelecer bases sólidas e sustentáveis, visando o bom desempe-



Identificação dos conceitos fundamentais...

nho de suas atividades no presente e no futuro. Claro está que a preocupação não é com a excelência na gestão, mas sim na simples sobrevivência da empresa.

Seria importante frisar que uma nova estrutura organizacional não é garantia para o sucesso da organização, principalmente se não estiver alinhada com os objetivos estratégicos. A internalização dos fundamentos da excelência da gestão pela alta administração bem como a busca constante por alcançá-la é que poderia tornar perene a organização. O planejamento estratégico deve ser realizado com a participação de funcionários de todas as áreas, clientes e fornecedores, estando voltado para os resultados no presente e para o sucesso a longo prazo.

## 5.7 Geração de valor

**Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.** Não há na empresa um sistema de estabelecimento de metas e objetivos, portanto não há como mensurar esses resultados, nem em comparação ao que foi estabelecido, nem em comparação com referenciais pertinentes. A empresa, neste momento, não se preocupa em monitorar a satisfação das partes envolvidas, já que seus esforços estão voltados para a estruturação básica da empresa.

## 5.8 Valorização das pessoas

**Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.** Pela visão familiar e antiquada que a empresa possui e pelos fatos apresentados em tópicos anteriores, percebe-se claramente que a empresa não tem nenhuma preocupação com a valorização das pessoas. Prova disso são as freqüentes afirmações, por parte da diretoria, que os salários na região do interior paulista obrigatoriamente devem ser menores do que os salários de São Paulo, limitando dessa forma a ação das gerênc-

MOTTA, W. R.

cias, ocasionando a contratação de mão de obra desqualificada, o que gera consequentemente, uma queda na qualidade do trabalho executado, além dos altos índices de *turn over* encontrados na empresa.

A organização deve oferecer oportunidades de aprendizado aos colaboradores e um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades. O clima de trabalho, sendo participativo e agradável, propicia alto desempenho pessoal e organizacional.

## 5.9 Conhecimento sobre o cliente e o mercado

**Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.** Embora a empresa esteja fortemente voltada a atender as necessidades dos clientes, essa ação tem foco, única e exclusivamente, nos lucros que esse cliente possa trazer para a empresa e não realmente numa parceria, tentando atender as necessidades do cliente. Compromissos são assumidos junto aos clientes, sem antes consultar as áreas e processos envolvidos, gerando dessa forma gargalos que nem sempre são possíveis de serem resolvidos. Pode-se atestar essa atitude pelos inúmeros pedidos assumidos por vendas, comprometendo-se com prazos de entrega que estão totalmente fora da realidade; por exemplo, os pedidos de um grande grupo varejista que tem como prazo de entrega 20 dias, quando a fabricação desses itens leva, no mínimo, 35 dias.

Todos na empresa precisam conhecer as necessidades dos clientes atuais, e procurar antecipar-se às suas expectativas. O mesmo vale para os mercados potenciais. A fim de estabelecer relações duradouras e de qualidade com seus clientes, a empresa deve desenvolver e oferecer produtos e/ou serviços diferenciados aos clientes dos mercados atuais ou de novos e promissores segmentos.

Identificação dos conceitos fundamentais...

---

### 5.10 Desenvolvimento de parcerias

**Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas às partes.** Na empresa, o pensamento vertical predomina em relação à horizontalização. Apesar de o departamento de logística ter provado para a direção da empresa que o custo de uma entrega com carro próprio é 40% mais caro do que a terceirização desse serviço, a empresa insiste em manter a frota própria, mesmo com a desvantagem da baixa capilarização dessa frota, além das restrições de circulação em função de rodízios e da nova legislação sobre circulação de veículos de carga no centro expandido de São Paulo. Por atuar fortemente no fornecimento para estatais e órgãos governamentais, a empresa não tem problemas em criar parcerias com concorrentes, desde que sua lucratividade esteja preservada.

A organização deveria desenvolver interações, relacionamentos e atividades compartilhadas com outras organizações que permitam a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências atuais. Deveria desenvolver também parcerias com clientes, fornecedores, organizações sociais ou competidores, baseadas em benefícios mútuos claramente identificados. Essas parcerias buscariam atingir objetivos estratégicos ou a entrega de um produto ou serviço. Seriam formalizadas por determinado período de tempo, possuindo o claro entendimento das funções de cada parte, bem como os benefícios decorrentes para ambas as partes.

### 5.11 Responsabilidade social

**Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.** A empresa não vê pro-

MOTTA, W. R.

blemas em se preocupar com as questões ambientais, desde que isso não signifique queda em sua lucratividade ou aumento em seus custos. Por ter uma quantidade de máquinas paradas e sem utilização imediata, a empresa se prontificou, junto à prefeitura do município, a criar uma cooperativa de costureiras, onde além de ser ensinado o ofício de costureira às pessoas carentes da região, a empresa se prontificaria a fornecer trabalho a essa cooperativa, logicamente por preços competitivos em relação ao mercado. Fora isso, qualquer medida que venha a trazer qualquer tipo de despesa para a empresa, não é vista com bons olhos.

O terreno atualmente de propriedade da empresa, que faz divisa com um rio da região, tem sido objeto de estudos por parte da diretoria, de forma a poder utilizar de forma total a área existente, tentando burlar a legislação vigente de proteção a mananciais, que exige uma preservação de área de 30 metros em relação às margens do rio.

A organização deveria reconhecer a sociedade como parte integrante do seu ecossistema, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, se tem plena consciência do seu papel no desenvolvimento dessa sociedade. Para tanto, deve estimular o respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, a adoção de políticas não discriminatórias e de proteção às minorias.

## 6 Conclusões

Os Critérios de Excelência da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho (FNQ, 2007). Através da utilização dos critérios de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade, a empresa poderá aprimorar sua atuação, já que esses critérios incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração.



Identificação dos conceitos fundamentais...

## 6.1 Sugestões de melhoria

A partir da análise da situação atual da organização no tópico anterior, e seus correspondentes subtópicos; pôde-se compará-la com os padrões de excelência, e, por conseguinte, sugerir (no último parágrafo de cada subtópico) algumas mudanças na gestão da empresa, a fim de melhorar os seus processos e o seu desempenho junto a seus clientes.

### 6.1.1 Liderança

“O Critério Liderança traduz, essencialmente, o fundamento da excelência Liderança e Constância de Propósito, que preconiza o comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização com as estratégias, com o sistema de gestão para a excelência e com a criação de um ambiente organizacional que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro” (FNQ 2007).

Este critério está organizado em três itens:

- Sistema de liderança – como a liderança é exercida e encarada pela empresa.
- Cultura da excelência – como a empresa encara e divulga a cultura da excelência.
- Análise do desempenho da organização – Como é analisado o desempenho da organização.

Aqui, a empresa precisa rever seu quadro de dirigentes e, se for o caso, buscar novos valores no mercado, de forma a criar uma equipe de trabalho coesa e harmoniosa. Atitudes inóportunas como as que ainda ocorrem na empresa, são incompatíveis com uma empresa no mundo atual. Igualmente, a alta direção precisa rever seus conceitos e confiar mais nas pessoas a quem delegam poderes. A alta direção deverá focar seus esforços na busca de estratégias e inovações que gerem vantagens competitivas para o negócio. Também se mostra necessário que a média gerência seja incluída nos processos decisórios, quando as respectivas áreas estiverem envolvidas, bem como a criação de um processo claro de comunicação das decisões tomadas, para evitar os desencontros que hoje se vê na empresa. Uma reunião periódica para alinhamento das informações ou um boletim informativo circulando periodicamente entre os dirigentes, seri-



MOTTA, W. R.

am possíveis instrumentos para nivelar as informações. Um plano de investimento em capacitação e reciclagem de seus colaboradores também traria uma grande contribuição para uma melhora nos processos.

A empresa deverá rever sua missão e seus valores, analisar e refletir o seu desempenho, estabelecendo políticas e princípios que devem ser seguidos, de forma a alinhar as ações da empresa como um todo; além, é claro, de criar programas e métodos que disseminem esses valores e políticas pela empresa, pois só dessa forma será possível mudar a cultura e encaminhar a empresa para a excelência em seus processos. Treinamentos periódicos para os funcionários, gincanas culturais envolvendo a missão, valores, políticas e princípios são, entre outras, formas de envolver a todos, fixando e disseminando esses conceitos, mudando gradativamente a cultura da empresa. Igualmente, a empresa precisa criar a visão de que os recursos humanos são um dos grandes valores de uma empresa e, como tal, devem ser tratados.

### 6.1.2 Estratégias e planos

“O Critério Estratégias e Planos traduz, primordialmente, o fundamento da excelência Visão de Futuro, pois determina os elementos de análise do ambiente externo para compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo, assim como o delineamento das perspectivas futuras, proporcionando elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-la, com comprometimento das pessoas” (FNQ, 2007).

Este critério está organizado em três itens:

- Formulação das estratégias;
- Desdobramento das estratégias;
- Planejamento da medição do desempenho.

A empresa deverá proceder a um estudo profundo sobre o mercado, seus concorrentes e seu posicionamento, para que possa tomar decisões com mais segurança e efetividade. Hoje, os dirigentes sentem que a empresa ocupa lugar de destaque no mercado, mas pela falta de infor-



#### Identificação dos conceitos fundamentais...

mações e indicadores claros sobre esse mercado, não há como assegurar que esse sentimento seja uma realidade. Uma vez levantadas essas informações, uma análise SWOT deverá ser feita, a fim de identificar as forças, fraquezas, riscos e oportunidades associados ao negócio, a fim de municiar os dirigentes da empresa com subsídios para a busca de vantagens competitivas, bem como propiciar uma avaliação do modelo de negócio, buscando a otimização na sua forma de atuar, visando à maximização de seus resultados.

O estabelecimento de metas para o curto e médio prazo, partindo das estratégias da empresa, propiciaria um alinhamento das ações e dariam uma maior liberdade de ação para a média gerencia com o desdobramento dessas metas em planos de ação, fornecendo a cada gerencia um foco para o seu trabalho. O desdobramento dessas metas geraria um sentimento de maior participação por parte dos colaboradores e daria a todo o quadro funcional uma melhor visão da sua contribuição dentro do contexto da empresa. Reuniões para planejamento, envolvendo não apenas as gerências, mas também os demais colaboradores, poderão gerar planos mais consistentes e um maior comprometimento por parte de todos.

O Planejamento Estratégico com a participação de funcionários de todas as áreas, clientes, fornecedores e sindicato (no critério Pessoas) é a ação mais comum, pois ela se utiliza da análise SWOT, matriz 5W2H, etc., ferramentas da moderna administração. Nele são revisados missão, visão e valores da organização. São definidos os objetivos estratégicos, o mapa estratégico, os indicadores de avaliação de alcance dos objetivos estratégicos e os principais planos de ação estratégica.

#### **6.1.3 Clientes**

“O Critério Clientes está diretamente relacionado com o fundamento Conhecimento sobre o cliente e o mercado, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma sustentada e maior competitividade nos mercados. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento destas duas entidades: cliente e mercado” (FNQ, 2007).



MOTTA, W. R.

Está estruturado em dois itens:

- Imagem e conhecimento do mercado – como a empresa enxerga as necessidades dos clientes e do mercado.
- Relacionamento com o cliente – como a empresa trata as reclamações e sugestões dos clientes.

Nesse critério, a empresa poderia definir com mais clareza o seu público alvo, mantendo a segmentação hoje existente. Com isso, se tornará muito mais fácil para a empresa focar seus esforços e conseguir agregar valor aos seus produtos perante a visão dos clientes. Também seria útil efetuar uma pesquisa de satisfação, para verificar como os clientes percebem a marca. Essa mesma pesquisa também poderia levantar quais são as expectativas dos clientes, a fim de possibilitar um melhor direcionamento dos esforços e uma maior geração de valores nos produtos oferecidos.

Mostra-se imprescindível à implantação de um sistema, que ofereça suporte ao CRM<sup>5</sup>, a fim de tornar claro e transparente para toda a empresa as necessidades dos clientes, assim como a criação de um fluxo, para análise e tratamento das reclamações e/ou sugestões do mesmo, incluindo-se aí uma forma de retorno ao cliente das soluções adotadas.

#### 6.1.4 Sociedade

“A estruturação do Critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento Responsabilidade Social, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização” (FNQ, 2007).

Este critério está subdividido em dois itens:

- Responsabilidade socioambiental – requisitos para que a empresa não gere impactos no ambiente.

<sup>5</sup> CRM – Customer Relationship Management ou gerenciamento do relacionamento com os clientes. Sistema utilizado nas empresas para acompanhar as várias comunicações com os clientes.



#### Identificação dos conceitos fundamentais...

- Ética e desenvolvimento social – requisitos para um comportamento ético na empresa e sua inserção na comunidade.

Embora existam muitos problemas internos a serem resolvidos na empresa, seria interessante que a mesma tivesse uma maior participação nos problemas sociais e ambientais da comunidade onde está inserida. Uma forma prática, e ao mesmo útil de fazê-lo, seria apoiar a iniciativa da prefeitura local, que iniciou um curso para costureiras. Como a empresa utiliza em larga escala esse tipo de mão de obra, essa contribuição traria como retorno, além dos benefícios sociais gerados pela qualificação da mão de obra local, a disponibilização de mão de obra mais qualificada para o seu quadro funcional.

Da mesma forma seria útil, aproveitando o esforço que a prefeitura e o governo do estado vêm empenhando na recuperação da bacia do rio Jundiaí, iniciar um projeto de recuperação das margens do rio que corta o terreno da empresa, que é um afluente do rio Jundiaí. Essa ação poderia ser associada com a criação de um espaço para descanso e lazer dos colaboradores, com a instalação de quiosques e um pequeno trabalho de paisagismo, proporcionando assim um ambiente mais agradável a todos.

Outra forma de contribuição seria acrescentar nos procedimentos de homologação de fornecedores, uma cláusula que investigasse e coibisse o uso de mão de obra infantil, bem como a utilização de recursos naturais não certificados por parte desses fornecedores. Também seria interessante se a empresa conseguisse uma forma de reciclar as aparas de tecido sintético, que são geradas em seu processo fabril, uma vez que hoje, pelo baixo interesse comercial nesse tipo de produto, a empresa descarta essas aparas através de uma concessionária oficial de disposição de resíduos, que logicamente, deposita esse material em algum aterro sanitário, o que, apesar de ser uma atitude correta, não contribui em nada para a diminuição da poluição ambiental.

#### **6.1.5 Informações e conhecimento**

“O Critério Informações e Conhecimento traduz, primordialmente, o fundamento da excelência Orientação por Processos e Informações, pois determina a tomada de

MOTTA, W. R.

decisões na organização com base em medições e análise do seu desempenho e de outros fatos e dados dos ambientes interno e externo" (FNQ, 2007).

Este critério possui três itens:

- Informações da organização – como a empresa organiza suas informações;
- Informações comparativas – como a empresa analisa os resultados alcançados;
- Ativos intangíveis – como a empresa protege seu diferencial competitivo.

Ao analisar a empresa, fica clara a necessidade de um sistema de informações gerenciais, que dê suporte, não só para as decisões, mas também para as operações diárias. Histórico das necessidades específicas de cada cliente, tanto no que diz respeito a produtos quanto a sua apresentação e embalagem, diferenciações de impostos conforme o ramo de negócio e localização de cada cliente, geração automática de listagens de separação de produtos, relatórios estatísticos e históricos das movimentações, principais indicadores dos processos, análises financeiras e econômicas, classificação de estoques, análise de rotatividade, são, entre muitos outros, alguns exemplos de facilidades que o novo sistema deverá proporcionar. Devido ao porte desse investimento, uma análise deverá ser feita, de forma a escolher entre as diversas opções oferecidas pelo mercado, um sistema que não só atenda as necessidades imediatas da empresa, mas que possa suportar o crescimento pelos próximos 10 ou 20 anos.

Em paralelo, uma política de tratamento e revisão das informações deverá ser implantada na empresa, a fim de sanear os bancos de dados, identificando as necessidades sobre novas informações ou descartando aquelas que já sofreram uma descontinuidade e não são mais necessárias. A implantação dessa política se basearia na resposta às seguintes questões:

- a) Como são identificados os ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio, gerando um diferencial competitivo para a organização?
- b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?
- c) Como são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações?
- d) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?



Identificação dos conceitos fundamentais...

---

### 6.1.6 Pessoas

“A estruturação do *Critério Pessoas* está baseada principalmente no fundamento *Valorização das Pessoas*, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento” (FNQ, 2007).

Este critério esta estruturado em três itens:

- Sistemas de trabalho – mostra a importância das relações entre as pessoas e o trabalho.
- Capacitação e desenvolvimento – requisitos para assegurar às pessoas o direito de aprender.
- Qualidade de vida – manutenção do clima organizacional e da qualidade de vida.

Pelo nível de insatisfação encontrado e pelas reclamações percebidas entre os funcionários da empresa, torna-se clara a necessidade da adoção de um plano de valorização da mão de obra, incluindo-se aí um plano básico de benefícios, incentivos ao desenvolvimento das competências, incentivo ao aperfeiçoamento profissional e cultural e algum investimento no lazer. Somente assim a empresa estará criando condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender. Concomitantemente, a empresa deverá implantar um sistema de avaliação de desempenho, que identifique os pontos positivos e negativos de cada funcionário e equipes, alinhando as ações com os objetivos da empresa. Neste primeiro momento, a avaliação poderá ser executada pelo superior direto e pode ser baseada em metas individuais. Embora essa prática já aconteça, a empresa deveria divulgar mais as vagas em aberto, abrindo mais o processo de recrutamento interno, já que isso é muito valorizado pelos funcionários. Além de oferecer uma motivação aos funcionários, a empresa também tem a ganhar com essa prática, pois o funcionário já conhece o ramo e estrutura do negócio.

MOTTA, W. R.

### 6.1.7 Processos

“Este critério aborda a gestão dos processos da organização que agregam valor de uma forma geral. Mais especificamente, considera os processos que agregam valor diretamente para os clientes, os processos de apoio, os processos de relacionamento com os fornecedores e os processos econômico-financeiros da organização” (FNQ, 2007).

A empresa deve proceder a um mapeamento dos seus processos, deixando claro aqueles que agregam valor e eliminando aqueles que nada agregam, bem como identificando os processos principais e os de apoio. Juntamente com esse trabalho, a empresa deverá rever seus processos, orientando-os para a satisfação do cliente, que é o que realmente agrupa valor ao produto. Todo o corpo gerencial da empresa deverá ser envolvido no esforço de implantar uma visão voltada para processos, quebrando a visão departamental que predomina atualmente. Treinamentos específicos e outras atividades deverão ser programados, com a intenção de sensibilizar os colaboradores e de mudar a cultura da empresa. Um trabalho de gerenciamento dos processos deverá ser iniciado, com a finalidade de analisar os desvios para que seja possível a sua correção, bem como a análise das possíveis melhorias que poderão ser agregadas ao processo. Deverá ser criada uma estrutura para esse gerenciamento, envolvendo todos os níveis de colaboradores, atribuindo a cada um determinados níveis de responsabilidade. Verificação direta e análises baseadas em ferramentas tipo espinha de peixe ou ciclo PDCA<sup>6</sup> deverão ser utilizadas nesse trabalho.

A empresa deve iniciar um processo de certificação de fornecedores, em extensão ao atual processo de homologação já existente, de forma a assegurar a qualidade das mercadorias recebidas.

A empresa deve implantar um processo de previsão orçamentária, incluindo todo o corpo gerencial da empresa nesse processo. Somente com a participação e comprometimento de

<sup>6</sup> Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming. Metodologia utilizada para gerenciamento de processos, cuja sigla é formada pelas iniciais das suas fases em inglês, a saber *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (avaliar) e *Act* (agir).



Identificação dos conceitos fundamentais...

---

todo o corpo gerencial será possível administrar de forma efetiva o orçamento da empresa, evitando desperdícios e gastos desnecessários.

### 6.1.8 Resultados

“O termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Sua importância é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”, mostrando a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos.” (FNQ, 2007).

Para uma melhor análise e avaliação de seu posicionamento e para verificar os resultados das ações sugeridas, será necessário a implantação de indicadores de desempenho em todas as áreas da empresa incluindo-se ai os indicadores que possibilitariam a empresa avaliar sua imagem perante seus clientes. Os atuais processos em uso, que acumulam grande volume de informações, deverão ser substituídos por indicadores claros e objetivos, que traduzam a qualidade e o andamento dos processos. Consequentemente, para possibilitar a avaliação desses indicadores, a empresa deverá estabelecer objetivos e metas, que permitam uma comparação entre o previsto e o realizado.

Conformidade dos produtos, atrasos na entrega, produtividade, conformidade do processo, desperdício, monitoramento e controle do processo, qualidade das matérias primas, resultados econômico-financeiros, participação no mercado e satisfação dos clientes são alguns dos indicadores que podemos citar como necessários para uma boa gestão na empresa.

MOTTA, W. R.

## 7 Avaliação final

Analizando-se o processo da excelência em gestão, a partir de uma visão mais abrangente, pode-se constatar a dinâmica dele, pois os critérios se mostram alinhados com as mais atualizadas práticas de gestão utilizadas internacionalmente. Logo, a organização que efetivamente participa desse processo, absorve e contribui, ao mesmo tempo, para a melhoria da qualidade contínua, impactando, necessariamente, na qualidade de vida da população como um todo.

Pelo que foi verificado, a empresa passa por um momento em que sua maior preocupação é criar um corpo gerencial, que consiga sanear os processos da empresa e estruturá-la, para que ela continue viva no mercado. A principal preocupação, neste momento, é resgatar a credibilidade da empresa junto aos clientes e trazer para o quadro funcional, pessoas que tenham uma visão mais aberta e afinada com as realidades atuais.

Em suma, a empresa está preocupada em mudar a sua cultura e isso, infelizmente, não é algo que se consegue de uma hora para outra. Essa mudança já começou, mas ainda vai levar algum tempo até que a empresa possa pensar em buscar a excelência na gestão de seus processos. Por enquanto, os esforços estão em um nível mais básico, tentando montar uma estrutura sobre a qual trabalhar. Ainda assim, pode-se perceber que já é possível implantar e direcionar alguns procedimentos básicos, com vista a excelência em gestão, para um futuro próximo.

## 8 Referências bibliográficas

- CIERCO, Agliberto Alves et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Série Cadernos de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007 – Internet [<http://www.fnq.org.br>] Acesso em 08/08/08.
- GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.