



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SÉRGIO BONFÁ

**FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO
DE GESTÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

SÃO CARLOS

2011



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SÉRGIO BONFÁ

**FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO
DE GESTÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Targino de Araújo Filho.

SÃO CARLOS

2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

B713fc

Bonfá, Sérgio.

Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas / Sérgio Bonfá. -- São Carlos : UFSCar, 2011.
99 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Planejamento estratégico. 2. Competitividade. 3. Fundação nacional da qualidade. 4. Micro e pequena empresa. 5. Modelo de gestão. 6. Qualidade total. I. Título.

CDD: 658.4012 (20^a)

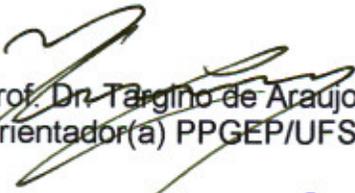


PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

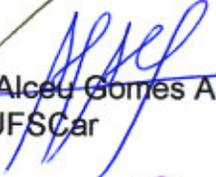
FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Sérgio Bonfá

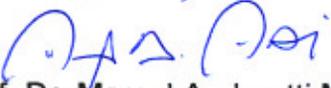
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 19/02/2011 PELA
COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Targino de Araujo Filho
Orientador(a) PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti
EESC/USP



Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGE

DEDICATÓRIA

À Maria José, minha querida esposa e companheira de todas as horas;

Aos meus filhos, Ligia, Gabriel e Alessandra;

Aos meus pais, Sylvio e Therezinha.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho, pelo incentivo, apoio e dedicação. Sua participação na revisão deste material e suas sugestões foram fundamentais para o término deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Targino de Araújo Filho, pela orientação e ajuda neste projeto tão importante.

Ao Dr. Ricardo Correa Martins, pelo apoio e suporte.

À minha família que compreendeu, aceitou e me incentivou nesta jornada.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão de classe mundial em micro e pequenas empresas. Estas empresas representam uma parcela significativa da economia do país e a sua competitividade, e em última análise, o seu sucesso, interessa a todos. Neste estudo foi adotado como referência de modelo de gestão o Modelo de Excelência da Gestão® disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade, e que é usado no Prêmio MPE Brasil. Este modelo reúne as melhores práticas de gestão utilizadas por empresas do mundo todo, derivadas do movimento de qualidade total. As conclusões se basearam em um estudo de caso realizado com empresas finalistas da etapa estadual – São Paulo do Prêmio MPE Brasil. De acordo com os empresários participantes, ficou evidenciada a importância das competências e atitudes do líder para o sucesso deste processo e, em especial, o conhecimento em gestão pela liderança, o comprometimento da liderança com o modelo de gestão, foco, persistência e constância de propósito.

Outros fatores considerados importantes, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo, foram a participação da força de trabalho e o processo usado para conduzir a implementação de um modelo de gestão.

Palavras-chaves: competitividade, fundação nacional da qualidade, micro e pequenas empresas, modelo de excelência da gestão, modelo de gestão e qualidade total.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze factors that contribute and hinders the implementation of a world-class business model for micro and small enterprises. Micro and small enterprises represent a significant portion of Brazil economy and its competitiveness, and ultimately, your success is the interest of all. The success of any business is related to its business model. For this study the Modelo de Excelência da Gestão ®, developed by the Fundação Nacional da Qualidade, has been adopted as a reference. This business model has been used in Prêmio MPE Brasil. This model combines the management best practices implemented in organizations around the world, derived from the total quality management. A case study research was conducted with finalists from the state step – Sao Paulo Prêmio MPE Brasil. Based on the case study evidence the entrepreneurs' competences and attitudes are critical for the business model implementation success, in particular: management knowledge, commitment to the business model, focus, persistence and constancy of purpose.

Keywords: competitiveness, Fundação Nacional da Qualidade, micro and small enterprises, world class business model, total quality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 Etapas para a execução de estudo de caso.	7
FIGURA 2.1 Os três componentes da Gestão da Qualidade Total. Lista não exaustiva.....	17
FIGURA 3.1 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).	28
FIGURA 3.2 Modelo PDCA, PDCL, execução e aprendizado.	30
FIGURA 3.3 Evolução e estágios de maturidade da gestão.	31
FIGURA 3.4 Representação dos vários níveis de análise do ambiente e seus principais componentes.	34
FIGURA 3.5 Processo de autoavaliação e evolução do modelo de gestão da organização. ...	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	3
TABELA 2.1 Características comuns a diversos prêmios nacionais da qualidade.	23
TABELA 2.2 Comparativo de diversos prêmios nacionais da qualidade.	24
TABELA 3.1 Critérios de avaliação e pontuação.....	32
TABELA 3.2 Consolidação das conclusões da bibliografia sobre implementação de estratégia.....	50
TABELA 3.3 Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão – levantamento bibliográfico sobre implementação estratégica e análise do MEG.	51
TABELA 4.1 Fatores a serem investigados na pesquisa de campo.....	54
TABELA 4.2 Características das empresas entrevistadas.	56
TABELA 4.3 Fatores importantes para o sucesso da implementação de modelo de gestão. ..	71
TABELA 4.4 Fatores críticos para o sucesso da implementação de modelo de gestão.	73
TABELA 4.5 Fatores que dificultam a implementação de modelo de gestão.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS

CWQC – Company Wide Quality Control

DIESSE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DP – Deming Prize

EQA – European Quality Award

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers

MBC – Movimento Brasil Competitivo

MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

PDCA – Planejar, Executar, Controlar e Agir

PDCL – Planejar, Executar, Controlar e Aprender

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TQM – Total Quality Management

SUMÁRIO

Lista de figuras	ix
Lista de tabelas	x
Lista de abreviaturas	xi
1 Introdução	1
1.1 A Questão de Pesquisa	2
1.2 Motivações e Justificativas	2
1.3 Método.....	5
1.4 Caracterização do Objeto de Pesquisa.....	9
1.5 Estrutura da Dissertação	10
2 Conceito da Qualidade Total e os Prêmios Nacionais da Qualidade	12
2.1 Conceito da Qualidade Total	12
2.2 O Prêmio Deming do Japão.....	18
2.3 O Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige	19
2.4 Os Prêmios Nacionais da Qualidade	21
2.5 Fatores críticos derivados da Qualidade Total	23
3 O Modelo de Excelência da Gestão® e a Implementação Estratégica	25
3.1 A Fundação Nacional da Qualidade	25
3.2 O Modelo de Excelência da Gestão®.....	26
3.3 Critérios do Modelo de Excelência da Gestão®	32
3.4 O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresa	39
3.5 A Implementação do Modelo de Excelência da Gestão®.....	40
3.6 Implementação Estratégica.....	43
3.7 Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão.....	49
4 Protocolo do Estudo de Caso e Relatórios de Visita	52
4.1 Protocolo do Estudo de Caso.....	52

4.2	Condução da Pesquisa de Campo.....	53
4.3	Relatório de Visita - Empresa A.....	57
4.4	Relatório de Visita - Empresa B.....	60
4.5	Relatório de Visita - Empresa C.....	63
4.6	Relatório de Visita - Empresa D.....	66
4.7	Comentário sobre as entrevistas.....	70
5	Considerações Finais.....	78
5.1	Sugestões para Continuação da Pesquisa.....	81
	Referências.....	83
	Anexo I - Questionário do Prêmio MPE Brasil.....	87
	Anexo II – Roteiro de Pesquisa.....	94

1 Introdução

A busca pela competitividade das empresas tem sido uma constante e é necessária para garantir a sua sobrevivência e a prosperidade das nações.

Com o fim da Segunda Grande Guerra, o Japão era um país arrasado e precisava se reerguer. Como possuía poucos recursos naturais, só lhe restava a alternativa de criar um modelo de gestão que lhe garantisse uma vantagem competitiva sustentável, e assim, fosse possível a reconstrução do país (MERLI, 1993). Governo e organizações privadas se uniram para conceber este modelo de gestão que se revelou vitorioso e garantiu ao Japão a posição de destaque que ele tem hoje (TUMMALA; TANG, 1996). Este modelo ficou conhecido no ocidente como Gestão da Qualidade Total e teve como forma de divulgação e incentivo à adesão a criação do Prêmio Deming (MERLI, 1993).

O modelo de gestão japonês foi um sucesso e logo provocou interesse de outros países, entre eles os Estados Unidos e os países da Europa. Estes países passaram a copiar o tal modelo, adaptando-o às características locais e instituindo uma premiação nacional da qualidade para incentivar a sua adoção. Atualmente, mais de cem países distribuem mais de 75 prêmios (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Na busca pela competitividade, os modelos de gestão preconizados pelos prêmios nacionais da qualidade evoluíram e se modificaram, passando cada vez mais de um modelo de gestão da qualidade para um modelo organizacional, voltados para o aumento da competitividade (VOKURKA; STANDING; BRAZEAL, 2000). Dentro desse contexto, o Brasil, também seguiu esta tendência e, em 1991, foi criada a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que concebeu o Modelo de Excelência da Gestão®, o MEG. Ele é inspirado no prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos, que por sua vez se inspirou no prêmio de qualidade japonês.

O Modelo de Excelência da Gestão® está calcado em um conjunto de melhores práticas reconhecidas internacionalmente e que são fatores-chave de desempenho das empresas líderes de classe mundial (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b). Entretanto, para a competitividade das empresas, a adoção de um modelo de gestão reconhecido nacional e internacionalmente é importante, mas não é suficiente. Tão importante quanto ter um modelo de gestão é como as organizações aplicam estes modelos, e como eles definem, efetivamente, a forma como as organizações conduzem suas atividades no seu dia a dia.

1.1 A Questão de Pesquisa

Se o modelo de gestão não se tornar realidade no dia a dia da organização, ele não produzirá os resultados esperados. Isso é mais crítico para as micro e pequenas empresas que contam com recursos humanos e financeiros reduzidos, ao contrário das empresas de grande porte que têm capacidade financeira e gerencial para implantar sistemas gerenciais sofisticados e contratar especialistas e consultores que as apoiem nestas iniciativas.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é investigar quais são os críticos para a evolução do modelo de gestão de uma organização em direção a um modelo de classe mundial como, por exemplo, para o Modelo de Excelência da Gestão® em micro e pequenas empresas. Resumindo, a pergunta de pesquisa que se pretende responder é:

– *“Para as micro e pequenas empresas, quais são os fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão de classe mundial como Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade?”*

Para tentar responder a esta questão a proposta é realizar um estudo de caso, para verificar, de acordo com os empresários que conduziram e tiveram sucesso na implementação do Modelo de Excelência da Gestão® em suas empresas, quais são os fatores críticos para o sucesso da implementação de um modelo de gestão. Pretende-se capturar a percepção do empresário, pois ele é o ator decisivo neste processo. Em uma MPE é ele quem começa e conduz este tipo de iniciativa.

Esta pesquisa pretende avaliar os pontos que contribuem positivamente e os que contribuem negativamente para a condução da implementação de um modelo de gestão. Considerando que o informante-chave será o empresário, talvez seja difícil capturar as dificuldades de implementação. Existe uma tendência natural para ressaltar os aspectos positivos do processo e omitir os aspectos negativos, ainda mais considerando que o informante-chave também é o principal ator deste processo.

1.2 Motivações e Justificativas

É inegável para a economia do país a importância das micro e pequenas empresas. Segundo dados do Sebrae/Dieese (2010), no Brasil, em 2008, existiam 5.786.696

(cinco milhões e setecentos e oitenta mil seiscentos e noventa e seis) estabelecimentos de micro e pequeno porte, de um total de aproximadamente 5.838.070 (cinco milhões e oitocentos e trinta e oito mil e setenta) estabelecimentos formais, o que corresponde a 99,1% dos estabelecimentos. Na data da pesquisa, estas empresas eram responsáveis por 13.027.233 (treze milhões vinte e sete mil duzentos e trinta e três) empregos, um total de 24.923.699 (vinte milhões novecentos e vinte e três seiscentos e noventa e nove). Isto corresponde a mais da metade dos empregos urbanos no país (SEBRAE/DIEESE, 2010).

Para este estudo foi utilizado um critério de classificação que leva em consideração a quantidade de pessoas ocupadas na empresa, conforme apresentado na Tabela 1.1.

TABELA 1.1 Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae/Dieese (2010, p. 25).

O Sebrae fez uma análise sobre a taxa de mortalidade das empresas e foram apresentados alguns resultados que merecem atenção. O primeiro diz respeito à evolução da taxa de sobrevivência de pelo menos dois anos das micro e pequenas empresas do Brasil. Ela passou de 51% em 2002 para 78% em 2005. Para explicar esta evolução, o Sebrae aponta dois fatores como sendo decisivos: a maior estabilidade da economia e a maior qualificação dos empresários (SEBRAE, 2007).

Neste estudo, os empresários foram consultados sobre quais seriam as áreas de conhecimento mais importantes para garantir o sucesso e a sobrevivência de uma empresa. Segundo eles, estas áreas são: Planejamento e Organização Empresarial. Aproximadamente 70% dos entrevistados apontaram Planejamento como muito importante e cerca de 50%

indicaram a Organização Empresarial como um fator importante de sucesso (SEBRAE, 2007). Estes dois aspectos estão intimamente ligados ao modelo de gestão da empresa e, portanto, tem um impacto na sobrevivência das empresas.

Para mobilizar as micro e pequenas empresas para que aumentem a sua competitividade foi criado o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Esta premiação avalia quanto o modelo de gestão das empresas candidatas está aderente ao Modelo de Excelência da Gestão®. O objetivo é incentivar as MPEs a adotarem um modelo de organização empresarial e práticas de planejamento de classe mundial, presentes no MEG, e com isto melhorarem sua competitividade. Os realizadores desta iniciativa são o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a Gerdau (SEBRAE, 2009).

Atualmente, 24 Estados realizam o MPE Brasil, que em 2008 contou com a participação direta de 53 mil MPEs, das quais oito mil preencheram o questionário de autoavaliação, candidatando-se ao prêmio (SEBRAE, 2009). Portanto, estudar os fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão de classe mundial, como o Modelo de Excelência da Gestão®, vai ao encontro da necessidade das empresas em um segmento muito importante para a economia do país.

A implementação de modelos de gestão, e em particular para micro e pequenas empresas, é um tema que tem sido pouco investigado. Uma busca nas bases de dados de artigos acadêmicos com esta palavra-chave e outras relacionadas não retorna uma quantidade grande de artigos. Mesmo na literatura internacional o tema, implementação de modelos estratégicos, tem sido pouco explorado, apesar de ser na implementação dos modelos estratégicos que as organizações têm encontrado os maiores problemas (LI; GUOHUI; EPPLER, 2008).

Reforçando o que já foi colocado neste capítulo, um modelo de gestão, por mais que tenha sido avalizado por experiências bem sucedidas em outras situações, só terá sucesso se sua implementação for bem conduzida em cada empresa. Cada implementação é um caso específico, com suas restrições e particularidades e demanda ações específicas para o sucesso.

1.3 Método

Existem vários métodos utilizados em estudos de engenharia de produção. De acordo com Miguel (2007), os mais comumente empregados são:

- a) Desenvolvimento teórico conceitual: modelagens conceituais que resultam em novas teorias.
- b) Estudo de caso: estudos de natureza empírica que investigam um determinado fenômeno quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. De maneira geral, este tipo de pesquisa tenta responder os motivos pelos quais um conjunto de decisões foi tomado e quais os resultados alcançados (YIN, 2005, p. 32).
- c) Levantamento tipo *survey*: levantamento de dados em uma amostra significativa, obtendo-se resultados a partir de uma análise quantitativa dos dados coletados.
- d) Modelos de simulação: uso de técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema ou parte de um sistema produtivo.
- e) Pesquisa-ação: o pesquisador interage ativamente com o problema para solucioná-lo por meio de sua participação e, com isto, ganha conhecimento para analisá-lo e descrevê-lo.
- f) Pesquisa bibliográfica/revisão da literatura: o objetivo da revisão da literatura é identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da ciência em determinada área de conhecimento. As revisões permitem avaliar o estado atual do conhecimento e também criam perspectiva para a identificação de oportunidade de desenvolvimento de novos projetos de pesquisa.

Na condução deste trabalho foi selecionado o método de estudo de caso. Este método envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. O estudo intensivo visa buscar relações que não seriam descobertas de outra forma (CAMPOMAR, 1991).

Este método tem sido usado em situações em que existem mais variáveis de interesse que dados, e deve se valer de várias fontes de evidências. Para que seja efetivo é necessário um desenvolvimento teórico prévio para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2005).

Os pontos fortes do estudo de caso são (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002):

- a) O fenômeno pode ser observado em sua condição natural e a teoria é avaliada a partir da realidade da prática;
- b) O estudo de caso permite que as questões “por quê?”, “o quê?” e “como?” sejam respondidas considerando a complexidade do fenômeno;
- c) Se adapta bem a situações em que as variáveis ainda não estão claramente definidas e o fenômeno não está completamente entendido.

O uso de estudos de caso apresenta alguns desafios: ele demanda uma quantidade grande de tempo, requer entrevistadores habilitados e com conhecimento do tema que está sendo pesquisado e exige muito cuidado na formulação das conclusões, pois elas são obtidas a partir de um número relativamente pequeno de evidências. Por outro lado, como não está limitado ao uso de questionários e protocolos de pesquisa muito rígidos, dá ao pesquisador a oportunidade de alterar a linha de pesquisa à medida que os resultados vão surgindo, permitindo que se chegue a conclusões criativas. Estudo de caso é uma grande oportunidade para o pesquisador, pois na condução do trabalho de campo ele tem a oportunidade de estar exposto diretamente aos temas que está pesquisando, interagindo com as pessoas que são agentes de primeira mão neste processo e de ter um entendimento muito diferente daquele obtido pela distante análise de números e relatórios (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). A Figura 2.1, a seguir, apresenta uma sequência de etapas para a execução de um estudo de caso, conforme processo proposto por Miguel (2007).

Para a definição da estrutura conceitual e teórica do estudo de caso, o ponto de partida é o referencial teórico e as questões de pesquisa. Para tanto, é necessário ter um conhecimento prévio da teoria que sustenta a pesquisa, seus constructos e inter-relacionamentos. O próximo passo é definir a pergunta inicial (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Nesse sentido, o propósito principal deste processo é evitar que durante a fase de pesquisa de campo sejam colhidos evidências e dados que não remetam às questões de pesquisa (YIN, 2005, p. 41).

É possível imaginar um estudo de caso com apenas um caso ou então com múltiplos casos. Os estudos multicaso são mais utilizados, pois geram evidências que, em geral, são mais convincentes. Além disto, os benefícios analíticos de se ter dois ou mais casos no estudo é bastante significativo. Como contrapartida, vai exigir mais recursos e tempo para ser executado (YIN, 2005). Considerando as limitações de ordem prática, o número de casos, em estudos multicaso, tem normalmente variado entre 4 a 10 casos (EISENHARDT, 1989).

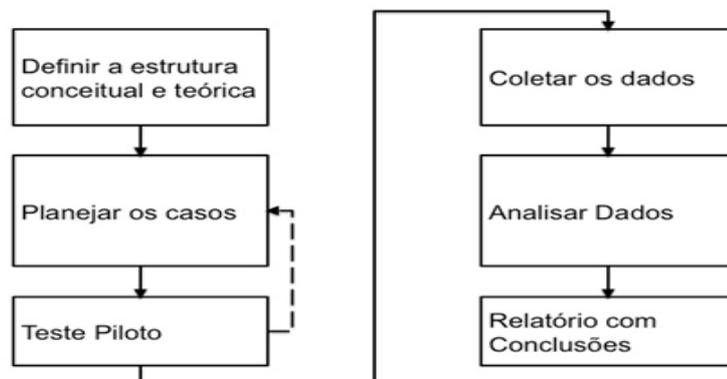


FIGURA 1.1 Etapas para a execução de estudo de caso.

Fonte: Miguel (2007, p. 221).

O estudo de caso segue a lógica da replicação em detrimento da lógica da amostragem, que é utilizada em estudos quantitativos. Na lógica da replicação, o experimento que deu origem a uma descoberta deve ser replicado, em condições semelhantes, para verificar se o resultado é semelhante. O processo de se fazer experimentos em condições semelhantes para obter resultados semelhantes chama-se replicação literal. Existe, ainda, a situação em que os experimentos são realizados em condições diversas e, portanto, esperam-se resultados diferentes, mas por razões previsíveis. Este processo é denominado replicação teórica (YIN, 2005).

Para o desenvolvimento da pesquisa é fundamental preparar um protocolo do estudo, que deve orientar os trabalhos de campo e garantir a consistência das evidências coletadas e que elas sejam relevantes para responder as questões de pesquisa. O conteúdo típico do protocolo do estudo é (YIN, 2005; MIGUEL, 2007):

- a) Visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) Procedimentos de campo (fontes de informação, acesso aos locais, procedimentos relevantes);
- c) Questões do estudo de caso (questões do projeto e roteiro de entrevista, formulários para registro das evidências, recomendações de como conduzir a entrevista);

d) Guia para relatório do estudo de caso (como apresentar o trabalho, como arquivar e classificar as informações coletadas).

O instrumento típico para a coleta de informação em um estudo de caso é a combinação de entrevistas estruturadas com entrevistas não estruturadas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). O roteiro mais típico começa com perguntas genéricas para facilitar o relacionamento interpessoal e passa para perguntas cada vez mais específicas até chegar ao ponto desejado (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Sempre é importante garantir que a linha de investigação definida no protocolo do estudo de caso seja respeitada e que as entrevistas não sejam tendenciosas, desvirtuando os objetivos da pesquisa.

Para que a entrevista atenda melhor aos seus objetivos é importante que se incentive o entrevistado a participar efetivamente, com seus pontos de vista e sugestões, que podem ajudar e direcionar o trabalho. Neste sentido, também colabora para a pesquisa selecionar outros entrevistados e dar uma visão mais completa do objeto do estudo (YIN, 2005). Além disso, pode-se contar com outras fontes de evidências como: documentação, registros em arquivo, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos (YIN, 2005).

Embora não seja uma prática comum, é recomendável a aplicação do protocolo em um caso-piloto, antes de partir para a coleta de dados em larga escala. A partir deste caso piloto, os resultados são analisados e poderão orientar uma eventual modificação no protocolo (MIGUEL, 2007).

Após os ajustes identificados no teste piloto deve-se passar para a fase de coleta de dados. Um ponto crítico é conseguir o comprometimento dos informantes-chaves. Para tanto, as organizações para as quais eles trabalham devem estar motivadas para colaborar com a pesquisa, e eles próprios devem ser preparados sob o tipo de informação que será requerida, o nível de confidencialidade da informação deve ser acordado, o tempo a ser consumido pelas entrevistas deve estar pré-acordado, e benefícios mútuos que a pesquisa trará. Todos estes pontos devem ser explicitados (MIGUEL, 2007).

Uma das maiores vantagens do estudo de caso é a oportunidade de se buscar uma relação causa/efeito nos fenômenos estudados. É importante determinar a sequência de eventos e as conexões entre eles durante a fase de coleta dos dados para, eventualmente, reforçar as conclusões dos observadores e acrescentar outras fontes de dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Na fase de análise dos dados, o objetivo é comparar os padrões encontrados com as hipóteses preestabelecidas para verificar se elas são confirmadas ou não. As hipóteses são decompostas em constructos que são confrontados com as informações coletadas em campo, após a sua classificação, para serem validados, modificados, ou mesmo eliminados, podendo outros constructos serem sugeridos. Uma segunda parte da análise é a verificação dos relacionamentos dos constructos entre si para confirmar ou modificar a teoria que se está estudando (EISENHARDT, 1989).

O objetivo final do estudo de caso é gerar um relatório, que será apresentado para um público específico com as conclusões às quais se chegou, utilizando, para isso, todas as atividades anteriores. Os dados coletados devem ser armazenados e classificados para futuras referências, porém nem toda informação coletada deve fazer parte do relatório. Ele deve conter apenas as informações suficientes para justificar para o público-alvo as conclusões apresentadas (MIGUEL, 2007).

1.4 Caracterização do Objeto de Pesquisa

Na fase de definição da estrutura conceitual e teórica do estudo de caso, um dos passos mais importantes é a caracterização do objeto da pesquisa e a seleção dos casos. Para a seleção dos casos, deve-se ter em mente que o estudo de caso segue a lógica da replicação literal, ou seja, os casos selecionados devem ter características semelhantes.

O principal critério para seleção dos casos é ser finalista da etapa estadual - São Paulo, do Prêmio MPE Brasil. O Prêmio MPE Brasil avalia a maturidade da gestão de micro e pequenas empresas, tendo como referência o Modelo de Excelência da Gestão®. Ele possui duas fases, uma etapa estadual, em que são identificadas as empresas com melhores modelos de gestão no Estado, e uma etapa nacional, em que as vencedoras das etapas estaduais são avaliadas entre si para identificar uma vencedora nacional, em cada uma das oito categorias em que o prêmio está dividido (SEBRAE, 2009).

Selecionando as participantes da pesquisa entre as finalistas da etapa estadual pode-se garantir que as empresas tem um modelo de gestão evoluído, quando comparados com a média das MPEs. Isto garante que as empresas passaram por todos os estágios da melhoria e agora estão na fase da melhoria contínua. Como elas tiveram sucesso na melhoria

de seus modelos de gestão é de se supor que conseguiram descobrir, de uma forma ou de outra, os fatores críticos para a implementação do Modelo de Excelência da Gestão®.

Como o modelo de gestão usado no Prêmio MPE Brasil é o Modelo de Excelência da Gestão®, pode-se assegurar que todas as finalistas têm modelos de gestão similares. Isso não quer dizer necessariamente que todas as empresas conhecem e seguem o MEG, pois os fundamentos de gestão do MEG são comuns a várias correntes de pensamento em gestão, mas como foram comparadas com o mesmo modelo de referência, todas têm modelos de gestão similares.

Podem participar do Prêmio MPE Brasil empresas com faturamento bruto de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil) reais por ano. Desta forma, selecionando as finalistas pode-se assegurar que elas são micro ou pequenas empresas.

A Tabela 1.1 apresenta uma forma diferente de qualificar o porte das empresas, pela quantidade de pessoas ocupadas. Nesta pesquisa, utiliza-se o critério de receita bruta para qualificar o porte de empresa, pois este é o critério usado pelo SEBRAE e pelo Prêmio MPE Brasil. E, finalmente, como a etapa do prêmio é estadual, as empresas estão localizadas no Estado de São Paulo, o que garante que todas operam em uma mesma região.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o capítulo 1, *Introdução*, apresenta a questão de pesquisa, descreve os conceitos fundamentais do método que será utilizado na condução da pesquisa para que se possa responder a questão de pesquisa e apresenta os critérios para seleção dos casos.

No capítulo 2, *Conceito da Qualidade Total e os Prêmios Nacionais da Qualidade*, é feita uma descrição dos conceitos de qualidade total, de onde foram derivados os conceitos fundamentais dos prêmios nacionais da qualidade mais importantes do mundo e que também são aplicáveis para os prêmios do Brasil. Os prêmios mais importantes são o Prêmio Deming, do Japão, e o Malcolm Baldrige, norte-americano. Este último deu origem ao prêmio brasileiro, e por isso, é dada uma ênfase a estas premiações. Esta base conceitual vai ser utilizada para identificação, sob o ponto de vista dos conceitos da Qualidade Total e dos Prêmios Nacionais da Qualidade, dos fatores críticos para a implementação bem-sucedida de um modelo de gestão.

O capítulo 3, *O Modelo de Excelência da Gestão® e a Implementação Estratégica*, tem como objetivo apresentar os fundamentos e critérios do Modelo de Excelência da Gestão®, como ele pode ser usado para avaliar a gestão de uma empresa, e o Prêmio MPE Brasil, que serve de base para a seleção dos participantes desta pesquisa. Além disso, é apresentado um levantamento bibliográfico sobre o processo de implementação de modelos de gestão, qualidade e estratégia que está sendo estudado. Tomando como base os conceitos apresentados é possível identificar, segundo estes dois pontos de vista, do MEG e do levantamento bibliográfico, os fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão.

No capítulo 4, *Protocolo do Estudo de Caso e Relatórios de Visita*, é apresentado como foi concebido o protocolo de pesquisa, os relatórios das visitas efetuadas e conclusões obtidas a partir da análise destas visitas.

Por fim, o capítulo 5, *Considerações Finais*, a análise dos casos é retomada e sintetizada. São apresentadas as limitações da pesquisa e sugeridas novas pesquisas para dar continuidade a este tema.

2 Conceito da Qualidade Total e os Prêmios Nacionais da Qualidade

Considerando que o Modelo de Excelência da Gestão® teve sua origem no Prêmio Malcolm Baldrige, que por sua vez se baseou nos conceitos de qualidade total, pretende-se mostrar os principais conceitos do modelo de qualidade total e como ele se transformou para chegar aos prêmios nacionais da qualidade que existem ao redor do mundo. Dois prêmios merecem maior atenção: o prêmio Deming, japonês, que foi primeiro e que inspirou todos os demais, e o prêmio Malcolm Baldrige, norte-americano, este último que deu origem ao prêmio brasileiro. O objetivo deste capítulo é identificar fatores que contribuam ou dificultem a implementação do Modelo de Excelência da Gestão® a partir dos conceitos de Qualidade Total e dos Prêmios Nacionais da Qualidade.

2.1 Conceito da Qualidade Total

No fim da Segunda Guerra Mundial o Japão estava devastado, com poucas alternativas de sobrevivência e a estratégia que o país passou a perseguir foi a de ser uma economia orientada para a exportação e agregação de valor. O seu objetivo passou a ser gerar grandes volumes de vendas e de produção que fossem sustentáveis a longo prazo (MERLI, 1993).

O primeiro passo dos japoneses na busca de um sistema de qualidade que garantisse seus objetivos estratégicos foi tentar se basear nos conceitos adotados pelas empresas norte-americanas, porém o que eles encontraram foi desalentador. O modelo norte-americano se baseava em uma ação reativa, e buscava apenas a redução de defeitos. Isto não era suficiente para garantir a satisfação do cliente, nem um processo de melhoria contínua e, conseqüentemente, não propiciaria uma diferenciação que pudesse garantir ao Japão do pós-guerra a vantagem competitiva sustentável que permitisse recuperar sua economia devastada (MERLI, 1993).

Para desenvolver um modelo de gestão que atendesse as necessidades japonesas, a Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) formou uma comissão composta por acadêmicos, engenheiros e representantes do governo. Entre os mentores deste processo estavam Deming e Juran, que motivaram o comitê a promover a disseminação das técnicas estatísticas para controle de processos industriais e da filosofia de Deming (POWELL, 1995).

O conceito de Qualidade Total, em sua primeira versão, foi definido por Feigenbaum (apud TUMMALA; TANG, 1996), como sendo um:

Sistema efetivo para a integração de esforços da implementação, manutenção e aprimoramento da qualidade dos vários grupos da organização para capacitar os departamentos responsáveis pela produção e entrega de produtos e serviços que satisfaçam completamente as necessidades dos clientes a um custo economicamente viável. (FEIGENBAUM apud TUMMALA; TANG, 1996, p. 10).

O conceito foi estendido por Ishikawa incorporando a visão japonesa na qual a qualidade é responsabilidade de todos os empregados e de todos os departamentos de uma organização. Enquanto os autores norte-americanos priorizavam os custos da “não qualidade”, Ishikawa dá maior importância ao papel do consumidor e da sua satisfação para a busca da melhoria da qualidade. Este conceito foi denominado Company Wide Quality Control – CWQC (TUMMALA; TAN, 1996).

De acordo com este modelo, segundo Merli (1993), a empresa pode ser entendida como sendo composta de vários processos interligados em que o resultado de um processo é a entrada para o processo posterior. Se cada processo for o mais eficiente, o resultado final será melhor. Esta abordagem enfatiza o conceito de cliente interno em que o cliente de um processo é o processo seguinte. Cada cliente interno tem seus requisitos específicos e deve estar satisfeito com o produto/serviços que recebe. Nesta relação aplicam-se os conceitos de qualidade positiva e qualidade negativa, e de melhoria contínua. Entende-se como qualidade negativa a falta de defeitos e qualidade positiva a satisfação dos requisitos.

Se o objetivo da empresa é melhorar continuamente seus resultados, a única forma lógica de se obter isto é melhorar continuamente seus processos. Este propósito é expresso pela palavra em japonês “kaizen” (MERLI, 1993).

Nesta abordagem, a melhoria contínua passa a ser a prioridade absoluta do negócio e responsabilidade de todos os profissionais de uma organização. Todos os defeitos e desperdícios devem ser sistematicamente identificados e eliminados. A abordagem Just-in-time é um exemplo de redução de desperdício em que os tempos de manuseio, estoque e preparação, que não agregam valor, são reduzidos ao máximo (MERLI, 1993).

Outro ponto a ser destacado é que a melhoria de um processo depende de análise do processo e de alocação de recursos específicos para este fim. Dentro do conceito da Qualidade Total, as pessoas mais indicadas para fazerem a análise de um processo são as

pessoas que executam esta atividade em seu dia a dia, pois elas têm os detalhes do processo e serão elas que irão executar a atividade. Desta forma, garante-se o envolvimento e simplifica-se o treinamento, pois quem participou da concepção da modificação será responsável por sua implementação (MERLI, 1993).

A atividade de melhoria requer treinamento e organização. A aplicação de uma política de melhoria sem o devido treinamento pode ser contraproducente e perigosa (MERLI, 1993). Outro fator que influencia no processo de melhoria contínua é o envolvimento de todos os níveis da organização neste processo (MERLI, 1993).

Qualidade Total é uma estratégia de negócios e não simplesmente uma abordagem cultural, como pensam alguns. Sua capacidade de otimizar as operações do dia a dia tem sido um dos principais fatores para a competitividade das empresas japonesas (MERLI, 1993). De qualquer modo, existe pouco acordo sobre o significado preciso da Gestão da Qualidade Total e a existência de muitas definições semelhantes acaba provocando confusão. O conceito da Qualidade Total é geralmente entendido como uma filosofia gerencial, baseada em alguns valores fundamentais como o foco no cliente, melhoria contínua, orientação por processo, comprometimento geral, respostas rápidas, orientação por resultados e aprendizados pela experiência. O objetivo principal é aumentar a satisfação do cliente externo e interno com uma quantidade limitada de recursos (HELLSTEN; KLEFSJÖ, 2000).

Deming (apud NOGUEIRA; MARTINS, 1997) foi um dos criadores do modelo da Qualidade Total e resumiu seus conceitos em 14 pontos:

- a) Constância de propósitos;
- b) Adote uma filosofia de trabalho moderna, assumindo a liderança do processo de transformação;
- c) Termine com a dependência da inspeção em massa, troque pela introdução da qualidade desde o início da produção;
- d) Não aprove orçamentos pelo menor preço. Minimize o custo total. Desenvolva um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores baseado na lealdade e na confiança;
- e) Aprimore constantemente seu sistema de produção e de prestação de serviços para melhorar a qualidade e produtividade e, conseqüentemente, para reduzir os custos;

- f) Institua métodos atualizados de treinamento no trabalho. O supervisor deve ser responsável pela capacitação de seus funcionários;
- g) Institua métodos modernos de supervisão. O supervisor deve ajudar seus subordinados a alcançarem seus objetivos;
- h) Elimine o medo na organização;
- i) Elimine as barreiras entre os departamentos de uma organização;
- j) Elimine as metas numéricas que não indicam como podem ser alcançadas;
- k) Não imponha padrões de trabalho inconsistentes. As metas numéricas têm como função dar ciência da situação e dos resultados alcançados. Não podem ser usadas como ameaça ou impostas sem consistência;
- l) Institua um programa de treinamento para todos, afastando o medo e as barreiras que impedem as pessoas de serem responsáveis por seu trabalho. As pessoas devem se sentir orgulhosas por seu trabalho;
- m) Mantenha a equipe atualizada e treinada;
- n) Os princípios da organização devem orientar as decisões no dia a dia das operações.

Outro conjunto de conceitos que ajuda a entender a Qualidade Total é a trilogia de Juran (apud GOETSCH, 2006):

- a) Planejamento da qualidade. Qualidade não é fruto do acaso. Significa desenvolver produtos, sistemas e processo que desde a sua concepção tenham como objetivo atender às expectativas dos clientes.
- b) Qualidade. A qualidade deve ser controlada para que os resultados sejam os esperados. Deve-se avaliar o nível de desempenho atual, comparar com os objetivos da organização e tomar ações para que os objetivos sejam atingidos;
- c) Melhoria da qualidade. A melhoria da qualidade é um objetivo permanente e constante. Para tanto, é necessário um processo estruturado, com metas, responsáveis e recursos alocados. Devem ser identificadas as áreas que necessitam de maior melhoria e estabelecidos projetos específicos. Os resultados devem ser gerenciados periodicamente.

Os conceitos da Qualidade Total, segundo Merli (1993), podem ser condensados nos seguintes pontos:

- a) Qualidade primeiro – satisfação total do cliente. O cliente é a peça fundamental para a sobrevivência do negócio. Como o objetivo da empresa é a continuidade dos negócios,

não basta ter clientes, é necessário que eles sejam fiéis à empresa, que continuem a fazer negócios com ela. Para isto, é fundamental que a satisfação do cliente gere um relacionamento de longo prazo. O cliente ficará satisfeito se o produto/serviço oferecido atender suas expectativas e suas necessidades.

b) Orientação para o cliente. Para que a oferta realmente atenda às necessidades dos clientes é fundamental que a empresa entenda o cliente e que todos os aspectos de produtos e serviços que afetem as necessidades dos clientes sejam conhecidos e perseguidos por todos dentro da organização.

c) O processo seguinte é um cliente interno, que deve ser plenamente atendido. A busca da satisfação do cliente externo é uma cadeia. Cada processo da organização busca atender aos requisitos e necessidades do processo seguinte até atingir seu resultado final, que é atender ao cliente externo.

d) Gerenciamento por fatos. A abordagem científica demanda que as decisões sejam baseadas em evidências, e não em suposições, concretas e documentadas. Discussões sem dados concretos é perda de tempo.

e) Controle do processo. Planejamento preventivo e execução. O processo deve ser controlado e não apenas o resultado final.

f) Controle a jusante – marketing é a chave da qualidade. A qualidade é fortemente determinada pela pesquisa de mercado, projeto do produto/serviço e pelo projeto do processo produtivo.

g) Atenção ao que importa. Foco em poucas coisas que são importantes.

h) Ações preventivas para evitar problemas recorrentes. Problemas recorrentes devem ser eliminados por ações que ataquem suas causas e não por medidas paliativas que não geram uma solução de longo prazo.

i) Respeito pelos funcionários. Os trabalhadores são o maior patrimônio de uma organização. Sem o envolvimento dos trabalhadores nenhum processo de melhoria da qualidade terá sucesso.

j) Envolvimento da alta gerência. Um programa da Qualidade Total exige mudanças estruturais em uma organização, que sem o apoio da alta gerência fica impossível conseguir.

Outro ponto de vista é o apresentado por Hellsten e Klefslö (2000). Para estes autores, a gestão pela Qualidade Total é mais que apenas um conjunto de valores. São

identificados três componentes básicos: valores, técnicas e ferramentas. Os valores formam a base sobre a qual se assenta a cultura da organização. A técnica consiste na forma como as atividades são executadas. As ferramentas, algumas delas usando fundamentos estatísticos, suportam a tomada de decisão e facilitam a análise da informação. Estes três componentes são interdependentes, como pode ser visto na Figura 2.1 (HELLSTEN; KLEFSJÖ, 2000).

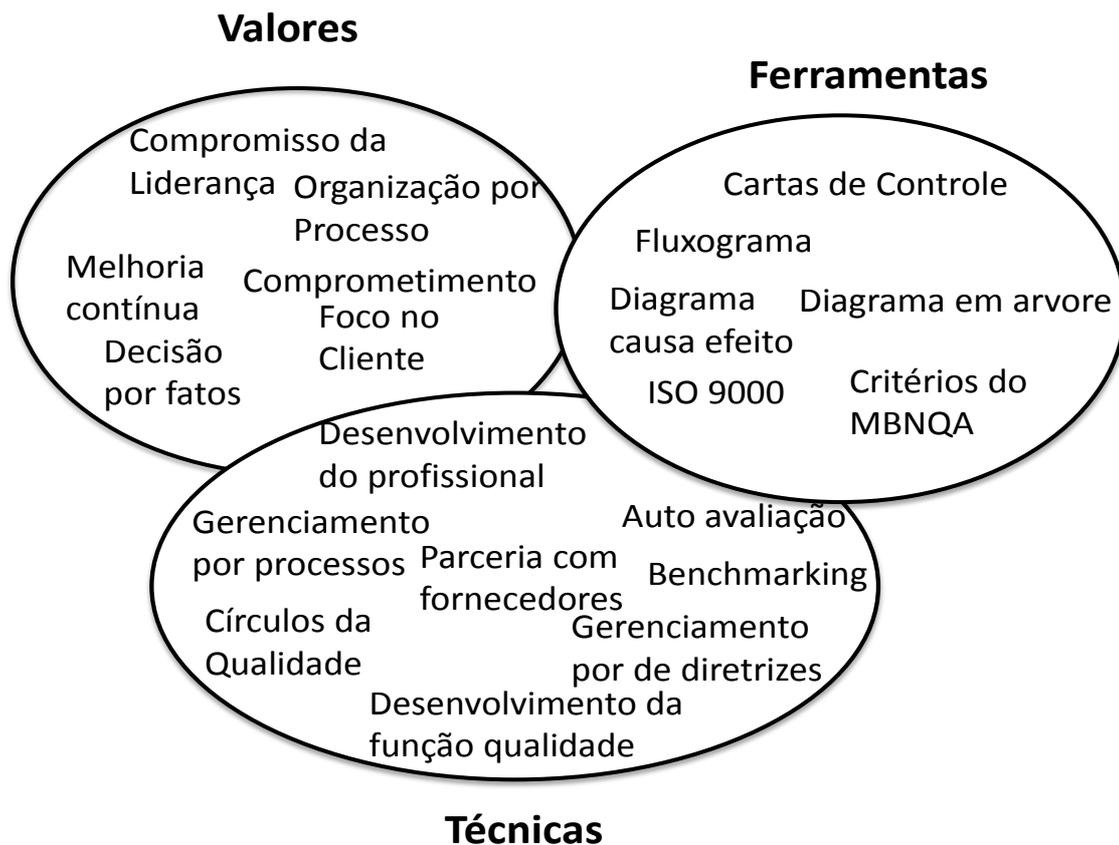


FIGURA 2.1 Os três componentes da Gestão da Qualidade Total. Lista não exaustiva.

Fonte: Hellsten e Klefsjö (2000, p. 241).

Powell (1995) apresenta uma visão que tenta refletir os conceitos da Qualidade Total mais utilizados pela bibliografia:

- Compromisso da liderança. Compromisso de longo prazo da alta gerência da organização com os conceitos e filosofia da qualidade total.
- Adoção e comunicação da qualidade total.
- Relacionamento com o cliente. Como forma de identificar suas necessidades para melhor atendê-las.

- d) Parceria com os fornecedores. Como forma de envolvê-los no compromisso de melhor atender aos clientes da organização.
- e) Benchmarking. Conhecer a concorrência é importante, como forma de identificar qual é o seu desempenho global frente ao mercado e para identificar novos processos e modos de atuação.
- f) Treinamento. Capacitação da equipe em técnicas de gerenciamento da qualidade e em conhecimentos técnicos específicos para as atividades que os profissionais desempenham.
- g) Estrutura organizacional aberta. Facilita a troca de informações e experiências e o ambiente de trabalho fica mais participativo.
- h) Delegação de autoridade. Aumento de autonomia dos profissionais no projeto e planejamento das atividades.
- i) Mentalidade zero defeito. O sistema deve evitar os defeitos e resolvê-los assim que eles aparecem em vez da mentalidade de inspeção e retrabalho.
- j) Manufatura flexível (aplicável só para manufaturas). Pode incluir técnicas como Just-in-time, manufatura em células, controle estatístico do processo, entre outras.
- k) Melhoria de processos. Deve-se evitar o desperdício e a troca de atividades entre os diversos departamentos.
- l) Medição. Organização orientada à informação, baseada em medições constantes para avaliação do desempenho dos processos.

Analisando todas as definições apresentadas, fica claro que não existe uma definição muito precisa, porém todas têm muitos pontos em comum.

2.2 O Prêmio Deming do Japão

O Prêmio Deming (Deming Prize) foi instituído no Japão em 1951 pela JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) para reconhecer empresas que implementassem a Gestão da Qualidade Total (JUSE, 2009).

Segundo os critérios do Deming Prize, Gestão da Qualidade Total é definida como:

Um conjunto de sistemático de atividades conduzidas por toda organização para, de maneira efetiva e eficiente, alcançar os objetivos de negócios da organização, assim como fornecer produtos e serviços com um nível de

qualidade que satisfaça seus clientes, por um tempo e custo apropriados. (JUSE, 2009, p. 2).

Os conceitos do modelo usado como referência para a premiação são:

- a) Integração entre as diversas atividades de uma organização, sob a liderança da gerência que define os objetivos de médio e longo prazo, as estratégias e diretrizes de qualidade.
- b) Envolvimento de todos os níveis da organização para, com o uso mais efetivo de recursos, alcançar os seus objetivos de negócio. Para tanto, é necessário que o sistema de gerenciamento seja baseado em um sistema de garantia da qualidade e integrado com os outros sistemas da organização como, por exemplo, de custo, entrega, ambiente e segurança.
- c) Desenvolvimento dos valores humanos.
- d) Uso de técnicas estatísticas de controle.
- e) Melhoria contínua de processos.
- f) Uso do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir).
- g) Os objetivos de negócios da organização devem contemplar a geração de lucro de forma sustentável por longo prazo, mas também atender às necessidades das partes interessadas, incluindo força de trabalho, sociedade, fornecedores e acionistas.
- h) Por fornecimento entende-se todo o ciclo de vida do produto incluindo especificação do produto, projeto, aquisição, manufatura, instalação, inspeção, venda, manutenção, suporte pós-venda e disposição.
- i) Produtos e serviços incluem: produtos manufaturados, sistemas, *software*, energia, informação e todos outros benefícios que podem ser entregues aos clientes.
- j) Qualidade como sendo a capacidade de ser útil (tanto funcional quanto psicologicamente), confiável e seguro.
- k) São considerados clientes não só os compradores, mas também usuários, consumidores e beneficiários.

2.3 O Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige

Os princípios para Excelência de Performance Malcolm Baldrige foram concebidos para auxiliar as organizações a melhorarem sua *performance* geral, entregando

mais valor para seus clientes e melhorando o desempenho organizacional e de suas capacidades. O modelo está baseado na autoavaliação da organização e, desta autoavaliação, resulta uma avaliação do estágio de maturidade e a elaboração de um plano de ação para melhoria (NIST, 2009).

Os requisitos dos Critérios para Performance de Excelência estão divididos em sete categorias (NIST, 2009), são elas:

- a) Liderança. Avalia como os membros da administração da organização, por meio de atitudes pessoais e exemplos, dirigem e lideram a organização incentivando uma postura ética, a inovação e o aprendizado contínuo. Examina também o sistema de governança e como a organização garante que seus compromissos legais, éticos e de responsabilidade social são atendidos.
- b) Planejamento estratégico. O critério Planejamento Estratégico avalia como a organização desenvolve seus objetivos estratégicos e planos de ação, como escolhe seus objetivos estratégicos e como se estrutura para alcançá-los. A organização deve, a partir da análise de seu ambiente interno, do mercado e da concorrência, traçar seus objetivos, balanceando objetivos de curto e médio prazo, visando atender às expectativas de todas as partes interessadas. A estratégia deve ser desdobrada em planos de ação que são controlados para que atinjam seus objetivos.
- c) Foco no cliente. Busca captar como a organização considera e envolve os seus clientes em suas atividades visando construir uma relação de longo prazo que lhe traga uma posição de sucesso no mercado em que atua.
- d) Informação, análise e conhecimento. Trata de como a organização seleciona, coleta, analisa e gerencia as suas informações para melhorar seus processos e conseguir um desempenho melhor. Analisa, ainda, como a organização gerencia seu conhecimento e a tecnologia da informação usada para suportar todas estas atividades.
- e) Foco na força de trabalho. Avalia como a organização engaja, gerencia e desenvolve sua força de trabalho garantindo alinhamento com os objetivos da organização e um constante aprimoramento no que diz respeito à quantidade e à qualidade, de modo que possa suportar os planos de curto e longo prazo da organização.
- f) Gerência dos processos. Examina como a organização projeta seus sistemas e como ela projeta, gerencia e melhora seus processos-chaves de modo que gere valor para o cliente e garanta um desempenho sustentável. Avalia, ainda, se a organização está

preparada para enfrentar, com sucesso, os imprevistos e acidentes que podem eventualmente ocorrer na operação.

g) Resultados. Todos estes critérios têm como objetivo garantir um desempenho excepcional. Este desempenho deve se refletir em resultados em todas as áreas, produtos, cliente, mercado, financeiro, efetividade do processo e de liderança. Para se avaliar se os resultados são efetivamente bons é necessário que se analise não só o resultado pontual, mas também sua evolução e como ele se compara com a concorrência.

2.4 Os Prêmios Nacionais da Qualidade

O sucesso do esforço japonês na busca da competitividade por meio da melhoria contínua da qualidade motivou os governos do mundo inteiro a seguirem o mesmo caminho. Para incentivar a adoção deste modelo de gestão foram criados prêmios para organizações que tivessem os seus modelos de gestão baseados nos conceitos da Qualidade Total.

Como este movimento teve sua origem na prática das organizações e não na academia, os modelos dos prêmios nacionais da qualidade e seus critérios de avaliação seguem os conceitos da Qualidade Total, porém adaptando-os à realidade específica de cada premiação. Alguns valores essenciais permanecem, porém a interpretação não é rigorosa e nem precisa (HELLSTEN; KLEFSJÖ, 2000).

Os critérios da maior parte destes programas de premiação encorajam as organizações a considerarem os conceitos da Qualidade Total sob o ponto de vista de estratégia de negócios e como uma ferramenta na busca da competitividade. Apesar dos prêmios falarem em qualidade eles são, na verdade, modelos de gestão, que traçam diretrizes não só para a qualidade, mas também para *benchmarking*, planejamento estratégico, responsabilidade social, entre outros pontos, visando à melhoria de *performance*. Tem um forte apelo estratégico definindo como as organizações selecionam suas prioridades de negócios e quais as iniciativas para alcançá-las. A ideia por trás da premiação é que casos de sucesso sirvam de exemplo e motivação para que mais empresas adotem um modelo já depurado e consagrado de gestão (VOKURKA; STANDING; BRAZEAL, 2000).

Os critérios estabelecidos pelos prêmios estão em constante desenvolvimento, refletindo a evolução do conhecimento na área da qualidade e gestão. Eles tendem a uniformizar o modelo de organização aceito como sendo de classe mundial (VOKURKA; STANDING; BRAZEAL, 2000).

Foi o Japão quem deu início a este movimento, ainda na década de 1950, com o Prêmio Deming, e este movimento se espalhou pelo mundo (VOKURKA; STANDING; BRAZEAL, 2000). Existem prêmios da qualidade, entre outros locais, na África do Sul, Argentina, Aruba, Austrália, Chile, Egito, Hong Kong, Israel, Malásia, Ilhas Maurício, Singapura, Sri Lanka, além dos três principais, Estados Unidos, Japão e União Europeia (TAN, 2002). Entre esses prêmios nacionais de qualidade, existem algumas características comuns a todos. São elas (TAN, 2002):

- a) Contêm normalmente de sete a dez critérios de avaliação que são desdobrados em 20 a 30 subcritérios.
- b) A premiação é dada a algumas poucas empresas que demonstram ter modelos de gestão realmente bem estruturados.
- c) Existem várias categorias de premiação. Alguns países consideram o porte da empresa, outros, a sua categoria, como por exemplo: serviços ou manufatura, organizações com fins lucrativos ou não lucrativos, por nível de maturidade, etc.
- d) As premiações são administradas por organizações não governamentais e com a participação de avaliadores oriundos tanto do setor público como do privado.

Tan (2002) fez uma análise comparativa de 16 prêmios nacionais da qualidade, e apresenta um resumo dos principais critérios de avaliação que eles usam. Este resumo pode ser visto na Tabela 2.1.

Na Tabela 2.2, Tan (2002) apresenta a origem em que os organizadores dos prêmios nacionais da qualidade buscaram referência para elaboração dos critérios de seu próprio modelo e o ano em que eles foram constituídos. De maneira geral, os prêmios nacionais da qualidade buscam seu modelo de avaliação nas três principais premiações: o Prêmio Deming, PD (Japão), Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA (Estados Unidos), e European Quality Award, EQA (União Europeia). Pela análise da Tabela 2.2 fica evidente a influência do prêmio Malcolm Baldrige na formulação destes modelos.

TABELA 2.1 Características comuns a diversos prêmios nacionais da qualidade.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO DO CRITÉRIO
Liderança	Como a organização consegue melhoria contínua e altos níveis de desempenho pelo envolvimento da alta direção e o comprometimento da força de trabalho.
Impacto na sociedade	Como a organização cumpre seu papel em três áreas: responsabilidade social, envolvimento da comunidade e ambiental.
Planejamento estratégico e diretrizes	Como a organização seleciona, analisa e utiliza as informações coletadas na organização, com seus clientes, na indústria em que ela atua e nos mercados.
Recursos	Como a organização aloca e gerencia os seus recursos, especialmente recursos financeiros, materiais, tecnológicos, de propriedade intelectual e patrimonial.
Gerenciamento da satisfação do cliente	Como as organizações se estruturam para satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes.
Gerenciamento de pessoal	Como a organização planeja e desenvolve seus recursos humanos para obter o máximo rendimento de sua força de trabalho.
Gerenciamento de processos	Como a organização desenvolve, gerencia, avalia e aperfeiçoa os seus processos internos chave visando à excelência de produtos e serviços.
Resultados	Examina os resultados sob o ponto de vista financeiro, de mercado, operacional e de produtividade.

Fonte: Tan (2002, p. 167).

2.5 Fatores críticos derivados da Qualidade Total

De acordo com o que foi apresentado neste capítulo, o conceito de qualidade total nasceu com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações, gerar um diferencial competitivo e evoluiu incorporando, de forma mais evidente, o componente estratégico, sem se afastar da sua essência. Nesse sentido, Merli (1993) fez uma síntese apontando alguns fatores críticos para o processo de implementação de um modelo baseado na qualidade total:

- a) Educação e treinamento de todos participantes nos conceitos da qualidade total.
- b) Padronização das operações levando em consideração os conceitos da qualidade.
- c) Uso sistemático do ciclo PDCA.
- d) Gerenciamento por diretrizes. Uso da informação para acompanhar os processos e melhorá-los.

- e) Uso de métodos estatísticos para o controle dos processos.
- f) Comprometimento e liderança da alta gerência com a qualidade total.
- g) Acompanhamento por meio de auditoria e diagnósticos.
- h) Foco e concentração de recursos nas atividades de melhoria que proporcionem maior retorno.

TABELA 2.2 Comparativo de diversos prêmios nacionais da qualidade.

NQA	País	Ano de Implantação	Modelo Adotado		
			DP	MBNQA	EQA
SABEA	África do Sul	2000		Características	Básica
ArgNQA	Argentina	1996	Características	Características	Características
AruQA	Aruba	2000		Básica	
ABEA	Austrália	2000			
CNQA	Chile	1997	Características	Características	Características
EgyQA	Egito	1997		Básica	
HKMAQA	Hong Kong	2001		Básica	
JQA	Japão	2000		Básica	Características
MNQA	Maurício	2001		Completa	
NIQA	Israel	2000		Básica	
PMQA	Malásia	2000			
SQA	Singapura	2001	Características	Básica	Características
SLNQA	Sri Lanka	2001		Completa	

Fonte: Tan (2002, p. 168).

Notas: Básica – adoção do modelo básico ou uma construção similar de conceitos.

Características – Somente algumas características foram adotadas.

Completa – Adoção do modelo com pequena ou nenhuma modificação.

3 O Modelo de Excelência da Gestão® e a Implementação Estratégica

O objetivo deste capítulo é apresentar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade usado no Prêmio MPE Brasil. Entender o Modelo de Excelência da Gestão® é importante para poder identificar quais são os fatores críticos, de acordo com este modelo, para a implementação de um modelo de gestão. Além disto, será apresentado um levantamento bibliográfico cobrindo a implementação de estratégia, de qualidade total e de indicadores de gestão para avaliar, sob esta perspectiva, o que a literatura aponta como sendo os fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão.

Neste capítulo também será apresentado uma breve descrição do Prêmio MPE Brasil, que as empresas, objeto deste estudo, participaram.

3.1 A Fundação Nacional da Qualidade

Em meados da década de 1980, o governo dos Estados Unidos da América, visando aumentar à competitividade da indústria norte-americana, instituiu o Prêmio Malcolm Baldrige. Diversos países seguiram a mesma estratégia com o objetivo de disseminar as melhores práticas de gestão organizacional. No Brasil, esta iniciativa foi assumida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma organização não governamental sem fins lucrativos, que administra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e dissemina o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) a ele associado. Em 17 edições, o Prêmio Nacional da Qualidade teve 450 candidaturas, sendo 41 finalistas e 31 premiadas. Atualmente, a Fundação Nacional da Qualidade reúne mais de 230 organizações, que empregam mais de 1,5 milhão de pessoas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b).

Além do Prêmio Nacional da Qualidade, a Fundação Nacional da Qualidade tem participado da criação de diversas outras premiações setoriais, estaduais e regionais, articuladas por meio da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, que engloba 53 programas da qualidade ou instituições gestoras de prêmios. Vale destaque a parceria com o Sebrae, Gerdau e MBC, para a execução do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas que, em sua edição de 2008, contou com mais de 53 mil inscritos (SEBRAE, 2009).

3.2 O Modelo de Excelência da Gestão®

O Modelo de Excelência da Gestão® está calcado em um conjunto de conceitos fundamentais reconhecidos internacionalmente, e que são fatores determinantes para desempenho das empresas líderes de classe mundial. Os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® são (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b):

- a) Pensamento sistêmico. Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- b) Aprendizado organizacional. A organização como uma entidade que aprende com suas experiências e as aproveita. Busca alcançar um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- c) Cultura de inovação. Inovação como a busca de um diferencial competitivo e como forma de agregar valor para o cliente. Promoção de um ambiente favorável à criatividade e ao desenvolvimento de novas ideias.
- d) Liderança e constância de propósitos. Atuação dos dirigentes da organização de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas. O objetivo da liderança da organização deve ser desenvolver a cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.
- e) Orientação por processos e informações. Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas. A organização deve ser orientada à informação e à tomada de decisões. Além disso, a execução de ações deve ter como base a medição e a análise de dados de desempenho e dos riscos identificados.
- f) Visão de futuro. Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.
- g) Geração de valor. O objetivo da organização é gerar valor para seus clientes e com isto conseguir resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização, aumentando seu patrimônio de ativos tangíveis e intangíveis, de forma sustentada, para todas as partes interessadas.
- h) Valorização das pessoas. Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e pessoal, maximizando seu

desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

i) Conhecimento sobre o cliente e o mercado. Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados em que atua.

j) 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 todas as partes.

k) Responsabilidade social. Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o 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.

Para que o MEG seja construído é necessário que os fundamentos sejam desdobrados em requisitos, que se expressem de forma tangível dentro das organizações. Por sua vez, os requisitos são transformados em critérios dentro de um conceito capaz de expressar a lógica de um negócio. Os Fundamentos de Excelência do MEG foram desdobrados em oito critérios (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b):

- a) Liderança;
- b) Estratégia e Planos;
- c) Clientes;
- d) Sociedade;
- e) Informações e Conhecimento;
- f) Pessoas;
- g) Processos;
- h) Resultados.

Na Figura 3.1 é apresentado um diagrama que exprime a visão sistêmica do Modelo de Excelência da Gestão® (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b). Este modelo sugere a organização como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Os elementos estão imersos em Informações e Conhecimento visando gerar Resultados. A Liderança, de posse das Informações e, levando em consideração Clientes e Sociedade, estabelece os princípios da organização e define o seu direcionamento formulando

Estratégias e Planos. Estas Estratégias e Planos são executados por Pessoas que utilizam Processos para atingir os Resultados. Os Resultados devem ser analisados e compreendidos, gerando Informações e Conhecimento, que são usados para avaliar os Processos e servir de base para a tomada de ações que serão utilizadas em um novo ciclo da gestão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

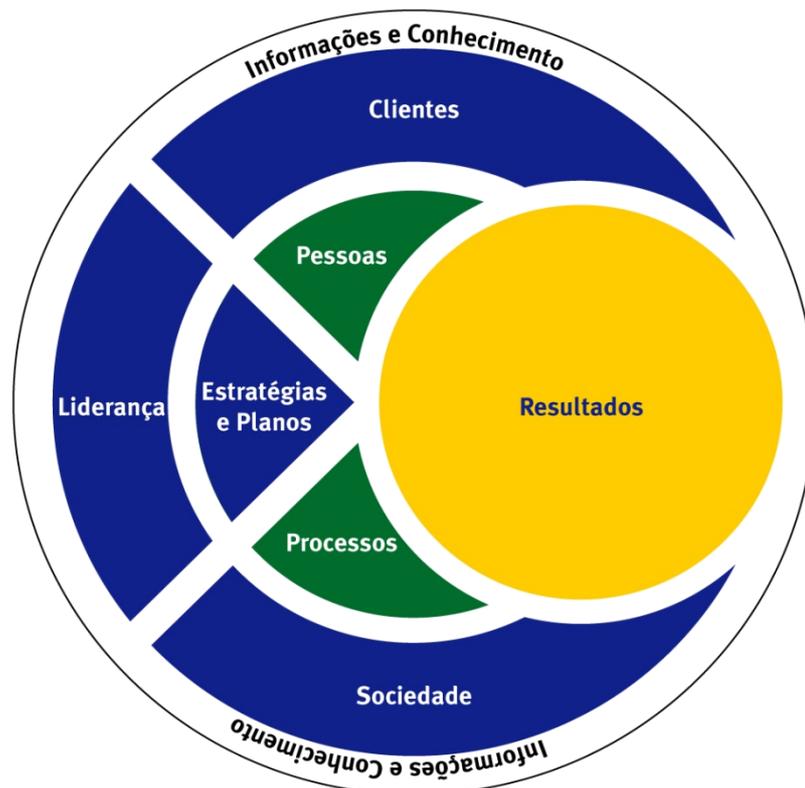


FIGURA 3.1 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008a, p. 10).

Os Líderes são os principais responsáveis pelos resultados, pela satisfação das partes interessadas e pela perpetuidade da organização. Eles analisam os resultados e, se necessário, tomam as ações corretivas mais indicadas para a situação. Os Líderes são responsáveis, ainda, por estabelecer as estratégias que levem a organização a atingir uma posição competitiva no mercado em que atua. Estas estratégias são desdobradas em planos de ação que contemplam todos os níveis da organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

As pessoas, que compõem a força de trabalho da organização, são quem executam e controlam os planos de ação. Para que elas possam ter sucesso nesta atividade devem estar capacitadas para as funções que irão executar e comprometidas com a organização. Sem seu comprometimento, os planos não serão executados a contento e os resultados serão diferentes dos previstos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Para o controle dos resultados dos planos de ação são definidos indicadores de desempenho que, comparados com as metas estabelecidas, irão orientar as correções de rumo que eventualmente se façam necessárias (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Todas as informações coletadas voltam para a organização para que sejam transformadas em conhecimento, aumentando seu patrimônio de ativos intangíveis e sua capacidade de ter sucesso no mercado em que atua. Esta fase é essencial na jornada da busca pela excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Excelência de gestão não se adquire de uma hora para outra. Existe uma trajetória que precisa ser percorrida para que uma organização atinja o estágio de excelência. É uma busca sistemática e estruturada. O diagrama da Figura 3.2 apresenta uma das formas de conduzir esta busca sistemática. Para o controle dos planos de ação usa-se o conceito do PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Agir). O segundo laço de análise garante que o conhecimento e a experiência que foram acumulados durante execução dos planos de ação não se dispersem. Ele deve ser capturado e registrado em práticas que possam ser utilizadas em outras situações similares, passando a fazer parte do patrimônio dos ativos intangíveis da organização. Este modelo é o denominado PDCL (P - Planejamento, D - Ação, C - Controle, L - Aprendizado), apresentado na Figura 3.2, que faz com que a organização aprenda com as suas experiências (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

A busca pela excelência é um caminho longo. São reconhecidos três estágios de maturidade. A Figura 3.3 representa a curva de evolução e os estágios de maturidade para o sistema de gestão de uma organização. No estágio inicial a organização adota o MEG como referência, consegue mapear com clareza seu negócio, faz uma avaliação inicial e traça objetivos de melhoria de desempenho. Os ganhos de desempenho organizacional ainda não são muito significativos, porém a organização já percebe uma melhoria em sua forma de atuação. Os documentos do Modelo de Excelência da Gestão® que a organização utiliza,

neste estágio, são denominados Compromisso com a Excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

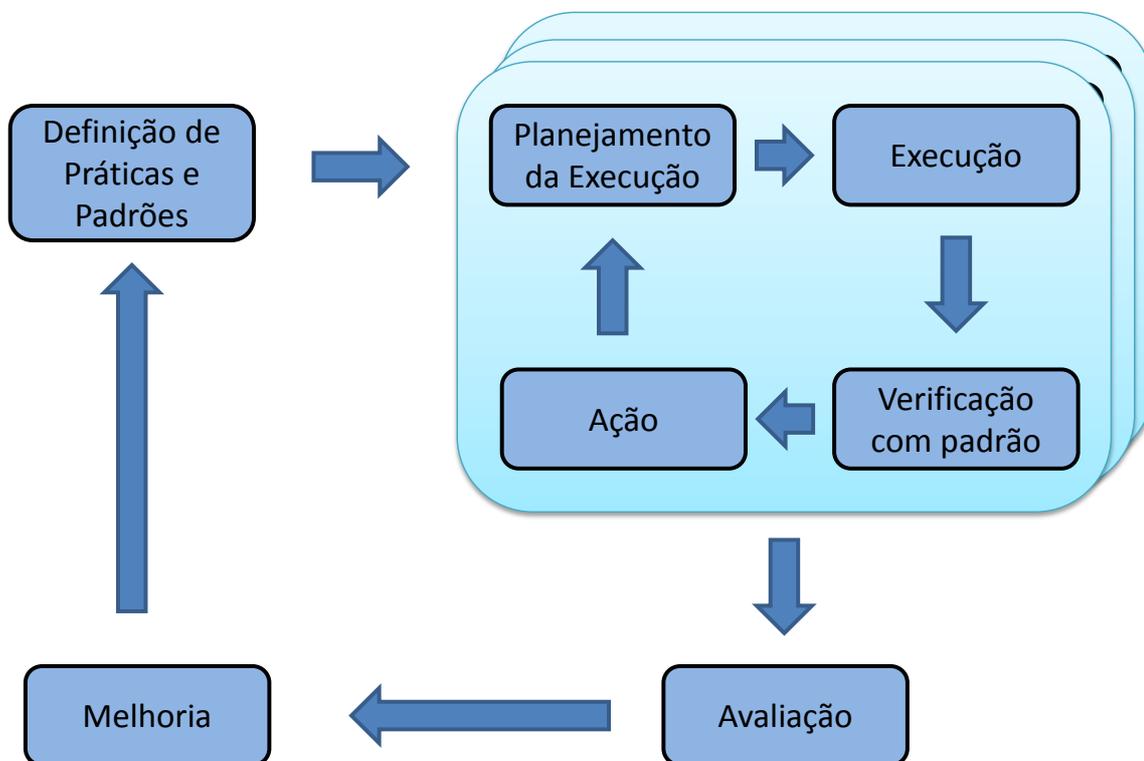


FIGURA 3.2 Modelo PDCA, PDCL, execução e aprendizado.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008a, p. 15).

No estágio intermediário os processos estão delineados, porém existe uma dificuldade de integração entre as diversas áreas da organização. Os objetivos desta etapa são estabelecer uma estrutura interfuncional e aplicar corretamente o conceito do PDCL. A liderança da organização tem uma visão bem estabelecida e mobiliza a organização em busca desta visão. Algumas áreas apresentam resultados superiores que a concorrência. Os documentos que descrevem o Modelo de Excelência da Gestão®, neste estágio, são denominados “Rumo à Excelência” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Organizações em estágios avançados no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implantado. Avaliam e melhoram rotineiramente seus resultados e práticas de gestão e apresentam resultados claramente superiores à concorrência em várias áreas. Podem, ainda, ter algumas áreas que não atingiram os referenciais de excelência, normalmente devidos a problemas de cultura interna, mas se esforçam em superar

estes fatores. O Modelo de Excelência da Gestão®, neste estágio, está descrito nos documentos denominados “Critérios de Excelência” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Uma representação gráfica dos diversos estágios de maturidade do sistema de gestão de uma organização está apresentada na Figura 3.3 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

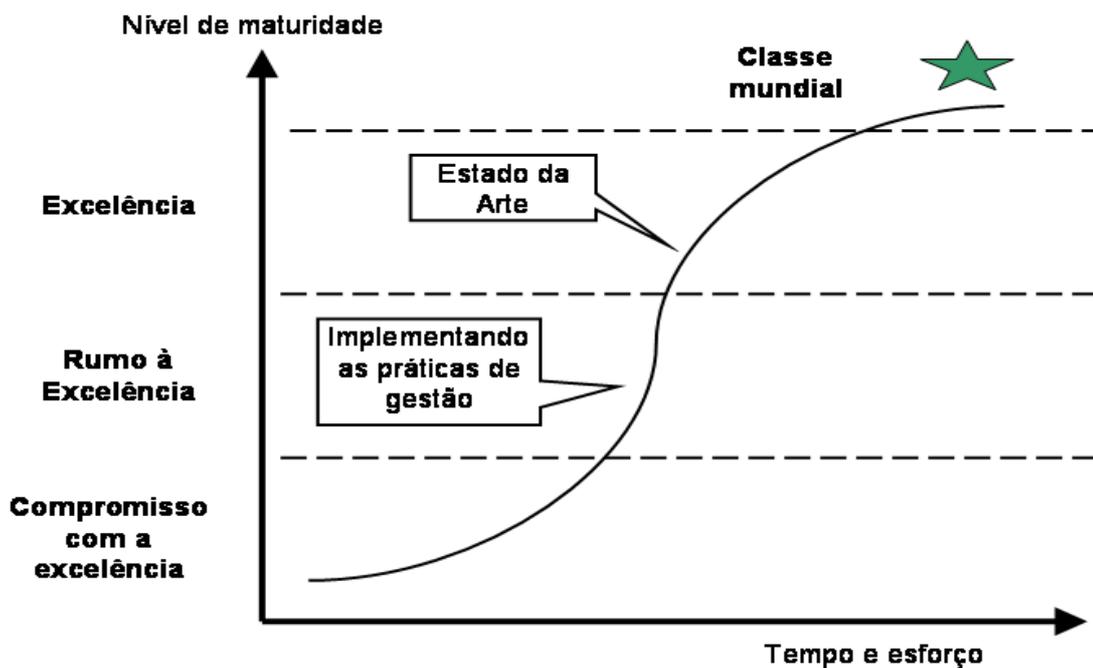


FIGURA 3.3 Evolução e estágios de maturidade da gestão.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008a, p. 14).

O Modelo de Excelência da Gestão® pode ser descrito a partir dos seus critérios.

Os pesos para os critérios no processo de avaliação refletem a importância de cada critério, de acordo com a FNQ, para se atingir o estágio de excelência. Vale ressaltar a importância que é dada ao critério Resultados. No estágio Critérios de Excelência, ele corresponde a 45% da pontuação. Isto resalta o fato de que o MEG da FNQ tem como objetivo melhorar o desempenho das organizações e, portanto, resultados são o critério mais importante para a avaliação. Na Tabela 3.1 é apresentada a distribuição dos pontos entre as diversas categorias.

TABELA 3.1 Critérios de avaliação e pontuação.

Critérios	Valores
Liderança	110
Estratégia e planos	60
Clientes	60
Sociedade	60
Informações e conhecimento	60
Pessoas	90
Processos	110
Resultados	450

Fonte: adaptada de Fundação Nacional da Qualidade (2008b).

3.3 Critérios do Modelo de Excelência da Gestão®

Como forma de descrever e entender os conceitos do Modelo de Excelência da Gestão® serão utilizados os documentos Critérios de Excelência, a despeito do questionário utilizado no Prêmio MPE Brasil ser uma versão bem mais simplificada. A razão desta escolha é que os Critérios de Excelência são mais detalhados e permitem um melhor entendimento do MEG.

3.3.1 Liderança

A liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e ações em todos os níveis da organização. Baseia-se em valores e princípios que levem a mobilização da força de trabalho e não se restrinja à manifestação exclusiva do executivo principal (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008c).

Os líderes devem servir de referência para a organização com seu exemplo de comportamento ético e transparente. Eles são os responsáveis por:

- a) Definir a estratégia, mobilizar e engajar a força de trabalho.
- b) Estabelecer e manter o relacionamento com as partes interessadas, especialmente com os fornecedores e a sociedade, de modo que obtenha o seu suporte para que a organização alcance seus objetivos.
- c) Promover a avaliação do desempenho da organização e mapeamento dos riscos e, se necessário, mudar os objetivos estratégicos e planos da organização.

A organização deve ter um sistema de gestão de pessoal que permita o desenvolvimento das competências necessárias para suportar os planos estratégicos, o desenvolvimento de novas lideranças e a motivação, engajamento e capacidade de inovação da força de trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008c).

3.3.2 Estratégias e Planos

A estratégia é o elemento chave para que a organização possa criar valor para seus clientes e para as partes interessadas. Ela define uma posição competitiva futura que proporcione à organização uma vantagem em relação aos seus concorrentes e proporcione à organização uma vantagem em relação aos seus concorrentes. É importante desdobrar a estratégia explicitando a inter-relação entre seus diversos componentes e a consistência entre os objetivos. Este desdobramento é importante também para facilitar a comunicação da estratégia para a organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008d). O processo de formulação de estratégia é composto por duas partes. A primeira diz respeito à formulação da estratégia e seu desdobramento em planos de ação e a segunda diz respeito à execução da estratégia (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008d). A formulação da estratégia segue uma sequência de eventos que se inicia com a análise do ambiente e termina com a estratégia formulada. A análise do ambiente se dá em três níveis, como mostra a Figura 3.4 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008d). O primeiro nível de análise é o macro ambiente, cujos componentes mais evidentes são o econômico, político/legal, social e tecnológico, e tem por objetivo identificar características do setor e suas tendências. O segundo nível de análise é o mercado de atuação da organização, especialmente a concorrência, mercado-alvo e, principalmente, os clientes. O terceiro nível é o relativo ao ambiente interno, recursos, capacidades e pontos fortes e fracos da organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008d).

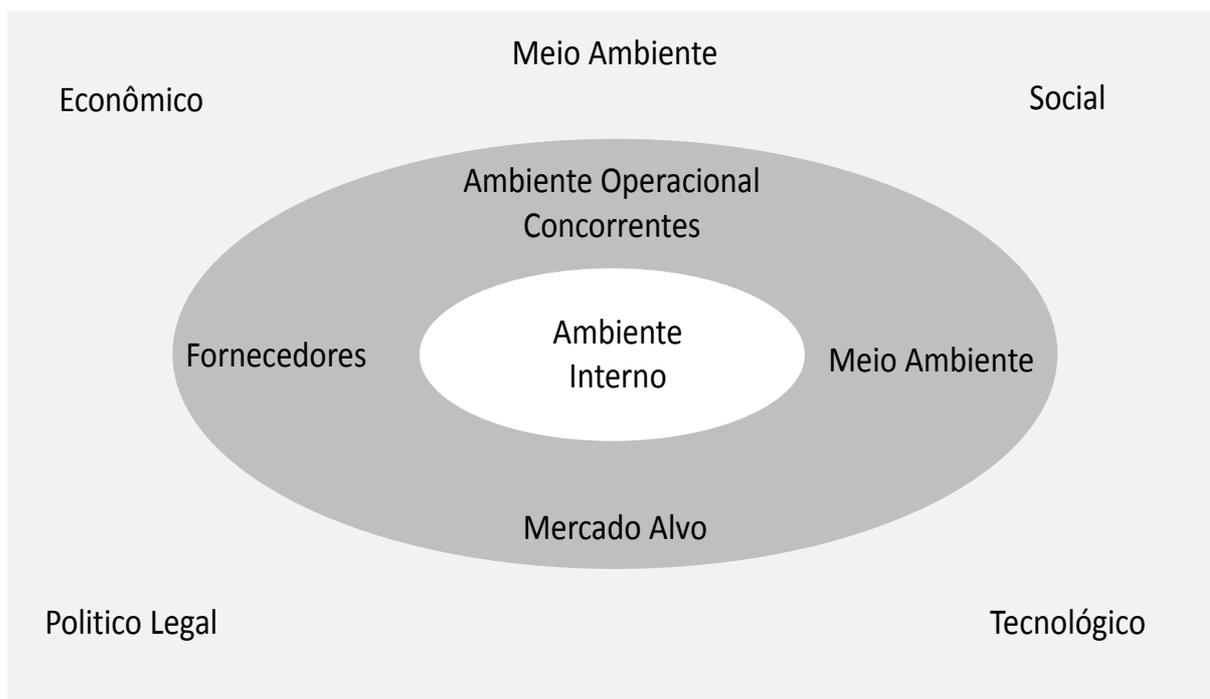


FIGURA 3.4 Representação dos vários níveis de análise do ambiente e seus principais componentes.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008d, p. 7).

Para a análise e mapeamento do ambiente operacional são sugeridas as seguintes técnicas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008d):

- a) Análise estrutural do setor (modelo das cinco forças de Porter). Porter (1989) propõe que as características estruturais de um setor são definidas por cinco forças: ameaça de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder dos fornecedores e o poder dos compradores.
- b) Análise do tamanho e crescimento do mercado. O tamanho e a estimativa de crescimento de um mercado são informações fundamentais para que se possa avaliar a atratividade deste mercado e o volume de investimento necessário.
- c) Análise estratégica da concorrência. A empresa deve possuir um sistema de informações que permita identificar quais ações estratégicas a concorrência está tomando e qual é o seu resultado.
- d) Análise do ciclo de vida do produto. Parte do conceito de que, em geral, os produtos possuem quatro estágios de maturidade: introdução, crescimento, maturidade e declínio. As estratégias dependem do estágio de maturidade no qual os produtos da organização se encontram.

e) Análise de atratividade do setor. Pretende-se extrair desta análise oportunidades e ameaças relacionadas com o negócio.

A análise do ambiente interno visa identificar os recursos que a organização dispõe e os seus ativos intangíveis. Considera desde sua estrutura de trabalho até aspectos financeiros. De maneira geral, analisam-se dois fatores: as competências essenciais da organização e os seus recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Para a formulação da estratégia são sugeridas algumas ferramentas. Uma delas é a matriz SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que proporciona uma visão sintética da organização e do ambiente em que ela atua e serve para ajudar na formulação e validação da estratégia. Um dos autores que apresentaram esta técnica foi Andrews (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia deve ser desdobrada em planos de ação de modo que seja possível identificar os responsáveis por sua melhoria e assegurar que os recursos necessários sejam alocados. O desdobramento facilita o gerenciamento, identificação das necessidades e é uma poderosa ferramenta de comunicação e motivação.

O processo de planejamento se completa com uma monitoração proativa tanto do ambiente quanto do desempenho da estratégia para que mudanças de rumo sejam tomadas, caso os resultados não sejam os esperados, ou então, caso haja mudanças significativas no ambiente externo (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008d).

3.3.3 Clientes

No contexto do Modelo de Excelência da Gestão®, clientes são as organizações e as pessoas que recebem os produtos oferecidos pela organização. Este critério tem dois focos principais: Imagem e Conhecimento do Mercado, e Relacionamento com o Cliente (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008e). Imagem e Conhecimento do Mercado aborda como a organização, por meio do conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes e mercados, elabora suas ofertas e estratégias (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008e).

Para que a proposta da organização seja mais focada e efetiva, é necessário segmentar o mercado e identificar o cliente-alvo da organização. Desta forma, é possível criar produtos, marcas e ações adequadas para cada segmento (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008e).

O tema Relacionamento com Clientes diz respeito aos canais de comunicação que a organização coloca a disposição de seus clientes para entender e gerir as necessidades e expectativas dos clientes, bem como para o desenvolvimento de novos negócios. Estes canais podem ser usados também para o tratamento de reclamações ou sugestões. Faz parte ainda deste tema, a avaliação da satisfação e fidelidade dos clientes aos produtos e serviços ofertados pela organização e como os clientes os comparam com a concorrência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008e).

3.3.4 Sociedade

A organização deve pautar sua atuação por um relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas visando o desenvolvimento sustentável. Também deve preservar os recursos ambientais e culturais. Pressupõe, ainda, a participação em ações de interesse social, promoção da cultura, do esporte e do lazer (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008f).

Ter um conceito positivo, por parte da sociedade, aumenta o seu valor de mercado e é um elemento que contribui para o sucesso e perenidade. Outro ponto importante a ser considerado é que a organização, estando inserida dentro da sociedade, só terá sucesso se a própria sociedade tiver sucesso e, portanto, existe uma relação de interdependência entre elas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008f).

O critério Sociedade está estruturado em torno de dois temas: Responsabilidade Social e Desenvolvimento Social. Responsabilidade Social contém requisitos que visam minimizar os impactos negativos que seus processos, instalações, produtos e serviços possam representar para a sociedade bem como para os recursos naturais e para o ecossistema (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008f). Desenvolvimento Social diz respeito ao apoio da organização a iniciativas para o fortalecimento da sociedade, por meio de projetos sociais alinhados com as necessidades das comunidades que a organização faz parte (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008f).

3.3.5 Informações e Conhecimento

Informações e Conhecimento são os principais insumos para o planejamento estratégico e a comunicação necessária para a excelência de gestão. As informações são usadas para controle das atividades rotineiras e na avaliação da organização frente aos concorrentes. Uma organização baseada na informação toma suas decisões de forma objetiva criando um clima de maior transparência, facilitando a comunicação de objetivos e o envolvimento das pessoas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008g).

O critério Informações e Conhecimento é composto por três temas: Informações da Organização, Informações Comparativas e Ativos Intangíveis (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008g).

O tema Informações da Organização aborda como a organização gerencia a informação necessária para acompanhar os planos de ação e as operações em geral. Aborda desde o seu processamento, armazenamento, até a sua recuperação para análises e tomadas de decisões (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008g). Em Informações Comparativas são evidenciadas práticas de como a organização compara seu desempenho com o do mercado e com seus concorrentes. O objetivo é estabelecer metas que realmente lhe tragam uma posição de vantagem em relação à concorrência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008g). Já o tema Ativos Intangíveis visa identificar as práticas de desenvolvimento e proteção do diferencial competitivo, especialmente o aprendizado organizacional ao tratar do compartilhamento de conhecimento, aumento do conhecimento dos profissionais e melhoria de processos e produtos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008g).

3.3.6 Pessoas

Considerando que são as pessoas que executam as atividades dentro de uma organização, elas são fundamentais para o sucesso ou fracasso dos planos de uma organização. O critério Pessoas inclui toda a força de trabalho de uma organização, mesmo as que não têm um vínculo empregatício direto, mas que tem influência nos produtos e serviços que a organização entrega (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008h).

O critério Pessoas está estruturado em torno de três temas: Sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida.

O tema Sistemas de Trabalho diz respeito à importância das relações entre as pessoas e o trabalho em equipe, à criação de estruturas organizacionais flexíveis que se adaptem facilmente às mudanças nas demandas dos negócios, que reajam rapidamente a mudanças no ambiente externo e interno e que tenham capacidade de aprendizado. Além disto, o sistema de trabalho da organização deve promover a iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e a comunicação (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008h).

O Sistema de Trabalho define ainda a forma de seleção e contratação de pessoal, visando suprir as necessidades de recursos humanos ditadas pelos planos estratégicos da organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008h).

Outro ponto extremamente relevante diz respeito à avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivo, visando reforçar as atitudes positivas e que conduzam a organização para a realização de seus objetivos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008h).

O tema Capacitação e Desenvolvimento trata de como a organização deve capacitar as pessoas de sua força de trabalho para executarem as funções previstas nos planos estratégicos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008h).

O tema Qualidade de Vida reconhece que para manter uma equipe motivada e comprometida com a organização é necessário um clima organizacional positivo e respeito ao profissional. Incluem cuidados com: segurança do trabalho, ergonomia, higiene e saúde. A organização deve se preocupar com a satisfação de sua força de trabalho, não só nos aspectos mais objetivos, como, por exemplo, salário e incentivos, mas também sob seus anseios profissionais e de valorização como indivíduo (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008h).

3.3.7 Processos

Processos são atividades que transformam insumos, informações, materiais, instruções e serviços, em produtos ou serviços agregando valor. Baseado no fundamento Orientação por Processos e Informação, a organização está toda estruturada por processos e,

portanto, este critério está presente em todos os outros critérios (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008i).

A função dos processos é sustentar o modelo de negócio e as decisões estratégicas. Em razão disto, os processos devem ser desenhados em função da estratégia, e a sua avaliação e melhoria devem estar atreladas ao desempenho das estratégias e, em última análise, ao desempenho da organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008i).

Para o MEG, uma organização é uma cadeia de processos interligados, o processo a jusante sendo fornecedor para o processo a montante. Este tipo de visão auxilia na identificação dos requisitos, necessidades e expectativas dos clientes internos, na definição da entrega dos responsáveis por cada processo (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008i).

3.3.8 Resultados

O objetivo da organização é que se “Alcançar resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento do valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008j, p. 5).

A apresentação dos resultados é feita por intermédio de indicadores de desempenho, que são avaliados de acordo com sua relevância, nível atual e tendência, ou comportamento ao longo do tempo (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008j). É o critério de maior pontuação, pois o principal objetivo do Modelo de Excelência da Gestão® é obter resultados excepcionais.

3.4 O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresa

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresa é concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, avaliadas pela qualidade da sua gestão. A base desta avaliação é o Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Os realizadores deste projeto são o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e a Gerdau (SEBRAE,

2009). Ele é destinado às empresas com receita bruta anual de até dois milhões e quatrocentos mil reais, base em 2008 (SEBRAE, 2009, p. 7).

O prêmio possui oito categorias (SEBRAE, 2009):

- a) Agronegócio;
- b) Comércio;
- c) Indústria;
- d) Serviços de educação;
- e) Serviços de saúde;
- f) Serviços de tecnologia da informação (desenvolvimento, implantação e gerenciamento de *softwares*);
- g) Serviços de turismo (bares, restaurantes, hotéis, pousadas, agências de viagens, transportes turísticos);
- h) Serviços não especificados anteriormente.

A premiação possui duas etapas: uma estadual e outra nacional. Na etapa estadual, as candidatas se inscrevem para o prêmio e preenchem um questionário de autoavaliação. Este questionário é avaliado por uma comissão técnica que seleciona as melhores empresas, que serão visitadas por avaliadores para validar o questionário de autoavaliação. Os relatórios dos avaliadores são julgados por uma Comissão Técnica Estadual que irá indicar as empresas finalistas. Uma banca de juízes escolhe entre as empresas finalistas quais são as vencedoras da etapa estadual.

Na etapa nacional, as vencedoras das etapas estaduais são submetidas a uma avaliação e as mais bem colocadas são visitadas e seus modelos de gestão são avaliados por uma banca de juízes que selecionam as vencedoras por categoria. No Anexo I temos as questões que compõem o questionário utilizado para avaliação do prêmio MPE Brasil.

3.5 A Implementação do Modelo de Excelência da Gestão®

A adoção do MEG, por parte de uma organização, não significa uma transição abrupta. Significa que a organização irá, passo a passo, evoluir seu sistema de gestão atual para um sistema de classe mundial. É um processo evolutivo e contínuo, e a forma recomendada de conduzir este processo de evolução é por meio de um processo cíclico que

inicia com uma autoavaliação, passa pela elaboração de planos de ação de melhoria, execução destes planos de ação e avaliação do processo todo voltando à autoavaliação.

A autoavaliação, o ponto de partida deste processo, tem por objetivo realizar uma análise regular, sistemática e abrangente dos processos gerenciais e dos resultados de uma organização, utilizando como base o Modelo de Excelência da Gestão®. Isto permite que a organização identifique claramente os seus pontos fortes e as oportunidades para melhoria, quesitos fundamentais para a elaboração de um plano de melhoria (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008k).

O sucesso da autoavaliação depende da participação da direção na liderança neste processo. Para que alcance seus objetivos é necessária uma preparação, que consiste na designação de um patrocinador por parte da Direção, no estabelecimento dos objetivos da autoavaliação, nivelamento dos conceitos fundamentais da excelência, capacitação da equipe e definição do escopo. O objetivo da autoavaliação é gerar um relatório de gestão, identificando a maturidade do modelo de gestão da organização e apontando oportunidades de melhoria do modelo de gestão atual quando comparado com os critérios do MEG. A partir desta análise é possível gerar planos de ação para aprimorar as oportunidades identificadas e, quando procedente, incrementar seus pontos fortes, monitorando a execução das ações e dos resultados (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008k).

O processo de autoavaliação está apresentado na Figura 3.6 e tem as seguintes etapas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008k):

- a) Preparação da autoavaliação. A etapa de preparação da autoavaliação engloba as seguintes atividades:
 - a1) Montagem da equipe para coordenação e condução das atividades, definição de papéis e responsabilidade, capacitação inicial e alinhamento de conceitos.
 - a2) Definição do objetivo, o escopo e os benefícios esperados, designação da equipe, definição dos critérios e processo de avaliação.
 - a3) Capacitação dos avaliadores e dos avaliados nos conceitos aplicáveis, requisitos, critérios e fatores de pontuação.
- b) Execução da autoavaliação. Esta etapa contempla duas atividades:
 - b1) Obtenção das informações por meio das técnicas de autoavaliação, validação das informações e definição da pontuação.

- b2) Nesta atividade, as informações resultantes da autoavaliação são consolidadas e as oportunidades de melhoria são identificadas. Elas são priorizadas levando-se em consideração o impacto no negócio, os recursos necessários para a sua melhoria e a capacidade de investimento da organização.
- c) Definição dos projetos de melhoria. As oportunidades para melhoria priorizadas são desdobradas em planos de ação e são definidos os indicadores de acompanhamento dos planos. As oportunidades de melhoria podem ser de duas categorias: estratégicas e operacionais. As oportunidades de melhorias estratégicas são integradas ao processo de planejamento estratégico da organização, enquanto as melhorias operacionais, depois de aprovadas pela direção passam para o processo de melhoria e controle de projeto.
- d) Melhoria e controle de projeto. Os planos de ação de melhorias operacionais são executados e monitorados. Caso sejam identificados desvios, ações corretivas são tomadas para que os resultados esperados sejam alcançados.
- e) Integração com o Planejamento Estratégico. As informações obtidas da autoavaliação são fundamentais para a formulação das estratégias da organização. Por meio da autoavaliação é possível identificar os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades de melhoria de seu modelo de gestão. De posse destas informações, a organização pode derivar sua estratégia que é desdobrada em planos de ação, que por sua vez podem ser controlados e gerenciados para produzirem os resultados esperados.
- f) Avaliação e melhoria do processo de autoavaliação. Findo um ciclo, autoavaliação, plano de ação e execução do plano de ação, deve ser conduzida uma análise crítica do processo para identificar o que deu certo e o que deu errado, definir alterações e destacar aspectos a serem mantidos no processo de autoavaliação para o próximo ciclo, assegurando o aprendizado.

Caso a organização pretenda participar de um dos prêmios da qualidade, o relatório de gestão é o documento que será usado pelos examinadores para a avaliação do modelo de gestão da organização. Como resultado desta avaliação, a organização recebe um Relatório de Avaliação apresentando os pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas pelos examinadores (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008k).

Tendo em vista o que foi apresentado, os fatores considerados importantes para o sucesso do processo de implementação do Modelo de Excelência da Gestão®, de acordo com a documentação da FNQ, são (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008k):

- a) Participação da liderança;
- b) Envolvimento das pessoas;
- c) Capacitação das lideranças;
- d) Capacitação da força de trabalho;
- e) Definição de objetivos claros para a autoavaliação;
- f) Planejamento das atividades;
- g) Processo formal para controle e acompanhamento das atividades;
- h) Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização;
- i) Os planos de ação devem levar em conta os objetivos de negócio da organização;
- j) Seleção de um facilitador efetivo;
- k) Uso do ciclo PDCA.

Entre os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão, pode-se encontrar (SEBRAE, 2009):

- a) Liderança e constância de propósitos;
- b) Visão de futuro.

A partir do questionário do Prêmio MPE Brasil, pode-se notar (SEBRAE, 2009) (Anexo I):

- a) Estabelecimento de metas e indicadores para avaliação do alcance da estratégia;
- b) A visão da empresa deve ser disseminada para todos colaboradores;
- c) Todos os colaboradores devem se comprometer e perseguir os objetivos da empresa.

3.6 Implementação Estratégica

Considerando que existem poucas referências sobre a implementação do Modelo de Excelência da Gestão®, foi conduzido um estudo que levasse em conta o processo de implementação de estratégia e Qualidade Total. Isso se deve ao fato de que a melhoria de um modelo de gestão tem muitos pontos em comum com a implementação de estratégia e com a implementação da Qualidade Total, pois todos estão relacionados com mudança organizacional. O objetivo deste estudo é identificar, segundo a literatura disponível, fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão para compor o protocolo de pesquisa a ser utilizado na pesquisa de campo.

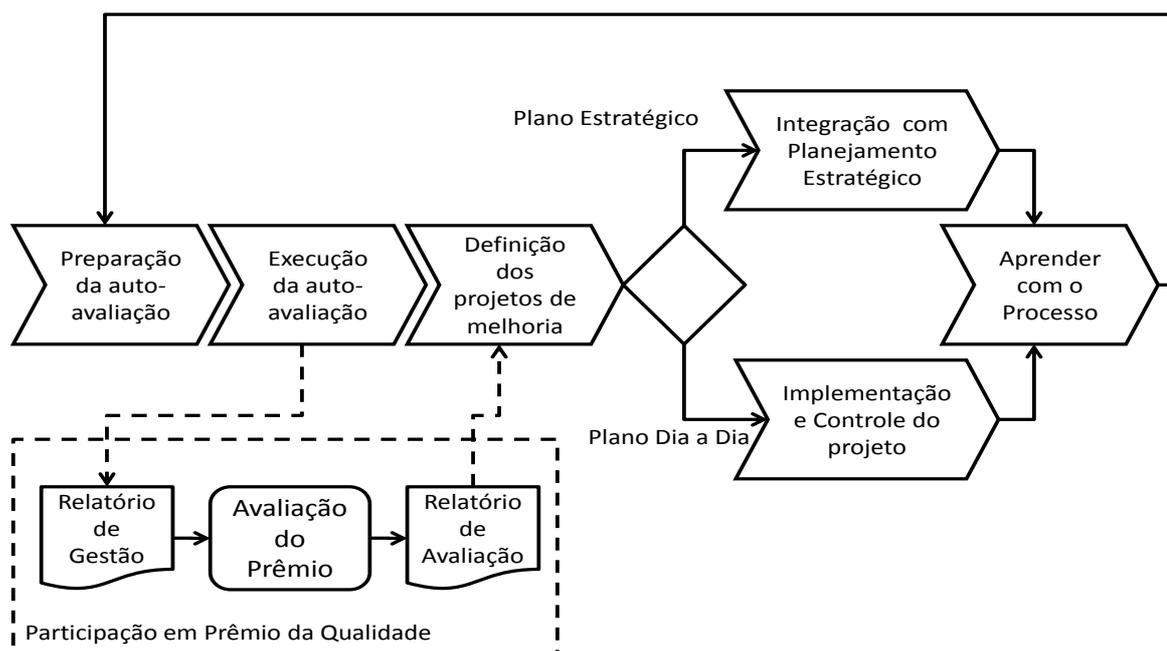


FIGURA 3.5 Processo de autoavaliação e evolução do modelo de gestão da organização.

Fonte: adaptada da Fundação Nacional da Qualidade (2008k).

Para identificar os fatores que podem facilitar ou atrapalhar a implementação de uma estratégia Li, Guohui e Eppler (2008) realizaram um levantamento bibliográfico analisando 60 artigos que constavam nas principais publicações internacionais, como a Strategic Management Journal (10 artigos), a Academy of Management Journal (cinco artigos), o Journal of Management Studies (quatro artigos), Long Range Planning, Journal of Management, Academy of Management Executive, Human Relations, Sloan Management Review, Journal of Marketing, entre outros, compreendendo o período de 1984 a 2007.

Este levantamento bibliográfico apontou os seguintes fatores como sendo importantes para o sucesso da implementação de uma estratégia:

- a) Formulação da estratégia. A estratégia não pode ser vaga ou inadequada para a situação da organização.
- b) Relacionamento entre diferentes departamentos/unidades e diferentes níveis estratégicos. Conflitos entre departamentos ou entre os diversos níveis hierárquicos de uma organização afetam negativamente a implementação da estratégia.

- c) Executantes. As pessoas envolvidas na implementação da estratégia devem ter o conhecimento das técnicas envolvidas, serem capacitadas, e terem o perfil e a experiência necessários para conduzir esta atividade.
- d) Alta gerência. Os líderes da organização têm papel fundamental não só na formulação, mas também no processo de condução da implementação da estratégia.
- e) Gerência intermediária. Interesses pessoais ou falta de comprometimento com a estratégia podem fazer com que os gerentes intermediários dificultem, ou mesmo sabotem a implementação da estratégia.
- f) Gerentes de linha e profissionais operacionais. Falta de conhecimento e/ou capacitação e falta liderança e comunicação sobre o processo de implementação da estratégia pode colocar estes profissionais em uma situação que não possam contribuir ou até mesmo boicotarem este processo.
- g) Comunicação. A comunicação clara das mudanças e dos novos papéis e responsabilidades, e as razões pelas quais estas mudanças estão ocorrendo são os principais fatores de problemas na implementação de estratégias.
- h) Tática de implementação. A tática de implementação deve estar alinhada com a cultura da organização.
- i) Consenso. É importante que os diversos níveis hierárquicos da organização concordem com a estratégia que está sendo implementada, para que possa haver cooperação.
- j) Comprometimento. Sem o comprometimento dos componentes da organização com o sucesso da estratégia fica muito difícil alcançar o sucesso.
- k) Estrutura organizacional. A estrutura organizacional deve ser coerente com a estratégia proposta.
- l) Sistemas administrativos. Os sistemas administrativos da organização devem ser coerentes e suportar a implementação da estratégia.

Outro estudo foi conduzido por Galas e Forte (2004), em que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), preocupada em ser mais competitiva, vem utilizando, desde 1989, o planejamento estratégico como instrumento de acompanhamento das mudanças do ambiente externo. O que foi observado é que o processo de planejamento estratégico não estava alcançando os objetivos propostos. Para tentar identificar quais os fatores que interferiam tanto positiva quanto negativamente na implantação do modelo de

planejamento estratégico, Galas e Forte (2004) conduziram um estudo de caso em unidades da Embrapa. Os resultados deste estudo indicaram que os fatores que dificultaram o aprimoramento do modelo estratégico proposto, no caso da instituição pública analisada, foram:

- a) Falta de comprometimento da alta administração;
- b) Envolvimento de poucas pessoas;
- c) Encastelamento do *scorecard* como fim e não como meio;
- d) Processos de desenvolvimento muito longos;
- e) Mensuração da implementação em uma única oportunidade e não de forma contínua;
- f) Tratamento da implementação como um projeto de área de sistemas apenas, sem envolver as demais áreas da unidade;
- g) Utilização de consultores inexperientes;
- h) Implementação do projeto apenas para fins de remuneração, desalinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Outro exemplo pode ser visto no estudo de caso que Carneiro e Hermosilla (2002) conduziram com duas empresas metalúrgicas de médio porte da cidade de Sertãozinho (SP) para verificar se os fatores citados por Tolovi (1994) são realmente fundamentais para que um processo de implementação de um programa de qualidade total tenha sucesso. Os fatores estudados nesta pesquisa foram:

- a) Envolvimento da alta direção;
- b) Não buscar grandes resultados no curto prazo;
- c) Planejamento adequado;
- d) Treinamento consistente;
- e) Sistemas de recompensas;
- f) Escolha adequada dos multiplicadores.

Destes fatores, somente o “sistema de recompensas” não foi comprovado como tendo participação positiva na implementação da qualidade total nas duas empresas.

Mello, Amorim e Bandeira (2008) conduziram um estudo para avaliar a implantação de indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas de construção civil. O principal objetivo desta iniciativa foi alinhar as estratégias das empresas, usando não só indicadores financeiros como também o desempenho da empresa sobre outros pontos de vista como, por exemplo, satisfação do cliente, rotatividade da mão de obra, acidentes, entre

outros fatores. As empresas consideraram como sendo as maiores dificuldades para a implantação destes indicadores os seguintes pontos:

- a) Desconhecimento dos dirigentes;
- b) Falta de conscientização do grupo;
- c) Falta de metodologia de aplicação.

Segundo Martins (2002), um estudo exploratório permitiu concluir que aparentemente existe uma correlação entre a medição de desempenho e os resultados financeiros, de mercados e satisfação dos clientes para empresas norte-americanas. Eles não só servem para avaliar a eficácia da estratégia e indicar correções, como também são instrumentos de motivação e de engajamento da força de trabalho, pois podem ser usados para definir o pagamento de recompensas, indução a atitudes dos empregados, reforço da retórica da administração, e de aprendizado organizacional. Comunicação e envolvimento são fatores de sucesso de uma implementação.

Estudos efetuados sobre a adoção dos conceitos de qualidade total em empresas de pequeno porte em outros países apontaram as seguintes dificuldades (TANNOCK; KRASACHOL; RUANGPERMPOOL, 2002):

- a) Barreiras culturais. A cultura da empresa pode não ser apropriada para a adoção da Gestão da Qualidade Total.
- b) Preparação e capacitação dos donos da empresa. Muitos empresários não têm uma formação gerencial que os prepare para aceitar as mudanças que os conceitos da Gestão da Qualidade Total impõem, e sem a força da liderança fica muito difícil a adoção deste modelo.
- c) Barreira financeira. O treinamento das equipes e a implementação do sistema impõem um desembolso, que as pequenas organizações podem não ter condições de realizar.
- d) Baixo nível de formalização dos processos.

Por outro lado, alguns aspectos facilitaram a adoção da Gestão da Qualidade Total, tais como:

- a) Estrutura enxuta;
- b) Filosofia e conceitos da liderança são fáceis de disseminar pela proximidade de todos os níveis da organização.

As conclusões dos trabalhos apresentados estão consolidadas na Tabela 3.2. Observa-se a importância do líder, seu comprometimento e conhecimento em gestão, e do envolvimento das pessoas para o sucesso do processo de modificação de uma organização. Outro ponto apontado pelo levantamento bibliográfico é a importância da existência de um processo formal para o planejamento, controle e acompanhamento das atividades relacionadas com a implementação estratégica, definindo o que precisa ser feito, por quem, quando, os recursos necessários para a sua execução e os resultados esperados. Segundo os estudos apresentados, estes planos devem estar alinhados com os objetivos de negócio da empresa e não devem provocar uma ruptura na cultura organizacional.

Para garantir o comprometimento da força de trabalho, de acordo com o levantamento bibliográfico, foram sugeridas algumas iniciativas como a comunicação clara dos objetivos para que todos tenham noção da importância dos planos de ação, e um sistema de remuneração que recompense a força de trabalho caso a implementação da estratégia tenha sucesso. Em empresas de grande porte a liderança se comunica com a força de trabalho por meio da gerência intermediária. Em alguns dos estudos apresentados, foi citado que a gerência intermediária deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa para que possa transmitir esta mensagem.

Como o processo de modificação de uma organização é complexo e demorado, não se pode esperar resultado em um prazo muito curto. A liderança deve estar determinada a conduzir o processo de modificação organizacional a despeito das dificuldades que venha a encontrar e tendo em mente que os resultados não ocorrerão rapidamente. Vem daí a importância da constância de propósitos e a visão de longo prazo.

Para a sua implementação é importante que a empresa lance mão de ferramentas de suporte e ajuda de profissionais de fora. Foram citados o uso de facilitadores externos à organização para apoiar a implementação de estratégias, e o uso de ferramentas e sistemas de *software* para acompanhamento e controle da execução dos planos de ação, e alocação de recursos necessários para a implementação dos planos de ação.

Na Tabela 3.3 os fatores críticos apontados pelo levantamento bibliográfico são comparados com os apresentados em 3.5. Pode-se perceber que os resultados são similares. A única das recomendações para a implementação do MEG que não foi apontada pelo levantamento bibliográfico foi o uso do ciclo PDCA. O ciclo PDCA é uma ferramenta que não interfere com as outras conclusões apresentadas.

Por outro lado, os seguintes pontos foram considerados importantes pelo levantamento bibliográfico sobre implementação estratégica e não referenciados pelas recomendações para a implementação do MEG:

- a) Tática de implementação alinhada com a cultura da organização;
- b) Sistemas para apoiar a implementação da estratégia;
- c) Comprometimento da gerência intermediária;
- d) Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhados com a estratégia.

O primeiro ponto a ser observado é que existe uma coincidência muito grande entre as duas fontes pesquisadas, o Modelo de Excelência da Gestão® e o levantamento bibliográfico. Podemos atribuir esta coincidência a forma com o que o Modelo de Excelência da Gestão foi construído. Como ele se baseia em um conjunto de conceitos fundamentais reconhecidos internacionalmente (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b), é natural que a pesquisa bibliográfica apresente conceitos semelhantes, pois eles são largamente utilizados, mesmo que com outras denominações.

Os pontos que foram encontrados apenas no levantamento bibliográfico podem ser considerados como um detalhamento maior dos fatores críticos de sucesso de uma implementação de um modelo de gestão. Considerando que não são conflitantes, eles serão usados no modelo conceitual que será utilizado na pesquisa de campo.

3.7 Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão

O objetivo deste capítulo foi, além de introduzir os conceitos do Modelo de Excelência da Gestão®, apresentar um levantamento bibliográfico sobre o processo de implementação de estratégia. Como resultado da análise do referencial teórico apresentado, foi possível identificar os fatores críticos que contribuem ou dificultam a implementação de um modelo de gestão, para serem testados na pesquisa de campo.

Na Tabela 3.3 estão listados todos estes fatores e se foram encontrados no levantamento bibliográfico, no Modelo de Excelência da Gestão® ou em ambos. A real importância destes pontos para o processo de implementação de um modelo de gestão será avaliada na pesquisa de campo.

TABELA 3.2 Consolidação das conclusões da bibliografia sobre implementação de estratégia.

	Li, Guohi e Eppler	Galas e Forte	Carneiro e Hermosilla	Mello et al.	Martins	Tannock et al.
Envolvimento das pessoas	X	X	X	X	X	
Capacitação das lideranças	X	X	X	X		X
Comprometimento da liderança	X	X				X
Capacitação da força de trabalho	X	X	X			
Processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades			X	X		X
Sistemas para apoiar a implementação da estratégia	X				X	
Comunicação clara de objetivos e metas	X				X	
Tática de implementação alinhada com a cultura da organização	X					X
Visão de longo prazo		X	X			
Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização	X					X
Comprometimento da gerência intermediária	X	X				
Definição de objetivos claros	X					
Comprometimento de todos os níveis com os objetivos estratégicos	X					
Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhado com a estratégia			X			
Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização		X				
Facilitador capacitado para conduzir o processo			X			
Constância de propósitos		X				

TABELA 3.3 Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão – levantamento bibliográfico sobre implementação estratégica e análise do MEG.

	Implementação Estratégica	Recomendações do MEG
Envolvimento das pessoas	X	X
Capacitação das lideranças	X	X
Comprometimento da liderança	X	X
Capacitação da força de trabalho	X	X
Processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades	X	X
Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização	X	X
Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização	X	X
Constância de propósitos	X	X
Comunicação clara de objetivos e metas	X	X
Tática de implementação alinhada com a cultura da organização	X	
Facilitador capacitado para conduzir o processo	X	X
Uso do ciclo PDCA		X
Sistemas para apoiar a implementação da estratégia	X	
Visão de longo prazo	X	X
Definição de objetivos claros	X	X
Comprometimento de todos os níveis com os objetivos estratégicos	X	X
Comprometimento da gerência intermediária	X	
Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhado com a estratégia	X	

4 Protocolo do Estudo de Caso e Relatórios de Visita

Neste capítulo iremos apresentar o protocolo de estudo de caso e os relatórios das visitas e suas conclusões preliminares.

4.1 Protocolo do Estudo de Caso

Como já foi colocado, neste estudo de caso está sendo usada a replicação literal, ou seja, os casos devem ter condições de contorno semelhantes. A questão de pesquisa já define o porte das organizações que serão objeto do estudo.

Outro ponto importante para a seleção das organizações é a pontuação na Premiação MPE Brasil, o prêmio nacional da qualidade para as micro e pequenas empresas. O estudo irá focar em empresas finalistas da etapa estadual. Isto assegura que estas empresas tiveram uma pontuação relativamente alta, o que garante que as empresas passaram por todos os estágios da melhoria e agora estão na fase da melhoria contínua. Como elas tiveram sucesso na melhoria de seus modelos de gestão é de se supor que conseguiram descobrir, de uma forma ou de outra, os fatores críticos para o aprimoramento de seu modelo de gestão.

O estudo está limitado ao Estado de São Paulo. No ciclo de 2009, 15 empresas foram finalistas do Prêmio MPE Brasil – São Paulo. Levando-se em conta a recomendação de que estudos multicaso devem ter entre quatro a dez casos, existem casos suficientes em São Paulo para conduzir esta pesquisa.

Para o levantamento das informações foi concebido um roteiro da entrevista dividida em quatro partes. O objetivo da primeira parte é coletar informações gerais da empresa e entender o contexto em que ela está inserida. Esta parte contém perguntas genéricas e serve para o pesquisador se familiarizar com a empresa que está sendo pesquisada, com a pessoa que está sendo entrevistada (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Em uma segunda etapa, foram elaboradas duas perguntas básicas: “Quais foram as principais dificuldades para a implementação do MEG?”, e “O que mais contribuiu para que a implementação do MEG ocorresse?”. Pretende-se coletar, sem interferência, a experiência das pessoas que passaram por este processo.

A terceira parte é um questionário semiestruturado para explorar os fatores que facilitam o amadurecimento de um modelo de gestão. Na Tabela 4.1 estão consolidadas as

conclusões dos capítulos 2 com as conclusões do capítulo 3. Como os resultados são similares todos os fatores foram utilizados na pesquisa de campo. A importância real destes fatores será verificada nas entrevistas. Os itens da Tabela 4.1 foram ordenados considerando a quantidade de vezes que foram citados, do maior para o menor, para dar uma ideia de importância para o fator que está sendo investigado.

Pode-se observar que existe uma coincidência muito grande entre os fatores apresentados pelo levantamento bibliográfico e o MEG, apresentados no capítulo 3, e os conceitos de qualidade total, apresentados no capítulo 2. O sucesso da implementação dos conceitos da qualidade total induziu outros países a adotarem os seus conceitos. Como MEG é derivado dos prêmios nacionais dos Estados Unidos e do Japão, que por sua vez foram inspirados nos conceitos de qualidade total, é razoável supor que eles compartilhem os conceitos essenciais da Qualidade Total.

Finalmente, na quarta etapa do questionário, foi colocada mais uma seção não estruturada para captar ideias sobre os processos que eventualmente tenham surgido depois que foram apresentadas as questões e os comentários finais. O Roteiro de Entrevista está apresentado no Anexo II.

4.2 Condução da Pesquisa de Campo

O primeiro passo da pesquisa de campo foi a fase de agendamento. Por meio de pesquisa no *site* do Sebrae foram identificadas as empresas finalistas do Prêmio MPE Brasil – São Paulo 2009 e o nome de seus diretores/sócios. Com o nome das empresas e uma pesquisa na internet foi possível obter os telefones de contato. A partir destas informações foram feitos contatos telefônicos com todas as empresas finalistas apresentando os objetivos do trabalho.

O índice de resposta foi muito baixo. O resumo da fase de agendamento foi a seguinte:

- a) 15 empresas finalistas do Prêmio MPE Brasil – Etapa São Paulo;
- b) 5 empresas não foram contatadas porque não foi possível encontrar o número do telefone e nem o *e-mail* de contato, ou os dados encontrados não correspondiam à empresa procurada;
- c) 6 empresas não concordaram em participar;
- d) 4 empresas participaram da pesquisa.

TABELA 4.1 Fatores a serem investigados na pesquisa de campo.

	Fatores identificados capítulo 3	Fatores identificados no capítulo 2
Envolvimento das pessoas	X	X
Capacitação das lideranças	X	X
Comprometimento da liderança	X	X
Capacitação da força de trabalho	X	X
Processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades	X	X
Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização	X	X
Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização	X	X
Constância de propósitos	X	X
Comunicação clara de objetivos e metas	X	
Tática de implementação alinhada com a cultura da organização	X	X
Facilitador capacitado para conduzir o processo	X	
Uso do ciclo PDCA	X	X
Sistemas para apoiar a implementação da estratégia	X	
Visão de longo prazo	X	
Definição de objetivos claros	X	
Comprometimento de todos os níveis com os objetivos estratégicos	X	
Comprometimento da gerência intermediária	X	
Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhado com a estratégia	X	

A Empresa A foi a primeira a ser entrevistada e foi considerada a piloto para o aprimoramento do protocolo de pesquisa. Poucas alterações foram identificadas e, entre elas, a mais relevante foi quanto aos objetivos da pesquisa. Ficou claro que seria difícil identificar os fatores que dificultam a implementação do modelo de gestão. Os entrevistados estavam muito mais dispostos a discorrer sobre o que deu certo que sobre o que deu errado e, eventualmente, apontar oportunidades de melhoria em seus modelos de gestão e na sua própria postura como gestores.

Outra alteração foi quanto à forma de aplicação do questionário semiestruturado. Ficou evidente que todos os fatores estão presentes no processo de implementação do modelo de gestão. Como forma de criar um diferencial entre tantos fatores, solicitou-se que os entrevistados indicassem os fatores mais relevantes. Com isto pretende-se facilitar a identificação dos fatores críticos e trabalhar com os fatores realmente determinantes. O Anexo II, em que está apresentado o formulário de pesquisa utilizado, já reflete as modificações inseridas no protocolo de pesquisa após a visita à Empresa A.

A Tabela 4.2 apresenta de forma sintética características importantes das empresas entrevistadas para efeito de comparação. Nesta comparação, alguns pontos podem ser observados. Dentre eles, o primeiro diz respeito ao tempo de vida das empresas que está situado na faixa de seis a dez anos. Elas não são muito novas, pois como foi dito, o processo de implementação de um modelo de gestão exige visão de longo prazo e os resultados demoram algum tempo para aparecer.

Outro ponto diz respeito ao porte. São empresas relativamente pequenas, que possuem entre três a oito funcionários.

As empresas entrevistadas são bastante diversificadas quanto ao ramo de atuação e, apesar disto, suas estratégias são parecidas. Todas têm uma atuação inovadora, possuem bastante contato com o cliente e se valem de tecnologia para obter vantagens competitivas no mercado em que atuam. Este esforço merece destaque, pois apesar de serem empresas pequenas, conseguem desenvolver uma proposta de valor inovadora.

Outro ponto interessante é a motivação para a participação no Prêmio MPE. Mais do que buscar o reconhecimento e conquistar um prêmio, elas buscavam conhecer uma

metodologia que permitisse melhorar a gestão de seu negócio e, com isso, conseguir aumentar a sua competitividade.

Todas as empresas têm um número pequeno de sócios, ou seja, o poder de decisão está concentrado. Como exemplo disso, em três empresas, as decisões estão sob responsabilidade de um único sócio, que acumula as funções de gerência do negócio.

TABELA 4.2 Características das empresas entrevistadas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Atividade	Informática	Alta Tecnologia	Controle de Pragas Urbanas	Consultoria Ambiental
Tempo da empresa	6 anos	10 anos	8 anos	7 anos
Quantidade de sócios dirigentes	1 sócio	2 sócios	1 sócio	1 sócio
Quantidade de funcionários	7	8	3	5
Localização	Porto Ferreira	Ribeirão Preto	Americana	São Paulo
Principal Estratégia	Atuação em nicho, suporte ao cliente e oferta flexível	Atuação em nicho, inovação	Inovação, qualidade e atendimento.	Flexibilização da oferta, fidelização dos clientes
Formação dos sócios	Nível médio	Superior em gestão	Superior	Pós-graduação em gestão
Experiência dos sócios em gestão	Baixa	Executivo em empresas de grande porte	Executivo em empresas de grande porte	Professor universitário em administração
Participação externa na gestão da empresa	Consultoria em planejamento e vendas	Troca de experiência com pares - APL	Relatório de avaliação Prêmio MPE	Conselho de administração e consultoria externa
Grau de dedicação à empresa	Total	Total	Total	Total
Grau conhecimento no MEG	Médio	Baixo	Alto	Baixo
Objetivo ao participar no prêmio	Aprimorar a gestão da empresa	Aprimorar a gestão da empresa	Aprimorar a gestão da empresa	Aprimorar a gestão da empresa

A seguir são apresentados os resultados das entrevistas.

4.3 Relatório de Visita - Empresa A

4.3.1 Caracterização da Empresa

A Empresa A foi fundada em 2004 pelo sócio atual, na cidade de Porto Ferreira. Tem como principal ramo de atuação o desenvolvimento personalizado de sistemas de informática, especialmente sistemas de gestão e *sites*. Os clientes são o comércio local e pequenas empresas. Seu foco de atuação são empresas localizadas em um raio de 50 km da sede. Considerando o nicho de mercado em que atua, a empresa é líder.

Seus principais concorrentes são as grandes empresas fornecedoras de soluções para micro e pequenas empresas, como, por exemplo, a TOTVS. Estas empresas têm porte muito superior à Empresa A e atuam nacionalmente. Para superar estes concorrentes, as estratégias utilizadas são o preço, soluções adaptadas às necessidades específicas dos clientes, suporte técnico alavancado pela presença, qualidade da solução proposta e o relacionamento com os clientes. Sua presença local facilita entender melhor as necessidades de seus clientes, sugerir melhorias nas práticas de gestão de seus clientes e permite um contato muito próximo com os contadores que, para este tipo de produto, influenciam muito seus clientes durante a compra deste tipo de produto.

4.3.2 A Implementação do Modelo de Gestão na Empresa

Em 2008, a empresa passou por uma grave crise. Nesta época existia uma concentração muito grande de atividades nas mãos do sócio, faltava planejamento e a equipe estava desmotivada e, como consequência, os resultados financeiros eram muito ruins.

Em face desta situação, o sócio da empresa contratou um consultor para melhorar a gestão da empresa e tentar reverter o quadro. Este consultor tem atuado ativamente na empresa até hoje e participou da entrevista. As etapas do plano de ação usado pelo consultor foram:

- a) Análise do ambiente;
- b) Identificação das oportunidades de melhoria;
- c) Plano de ação e acompanhamento;
- d) Plano estratégico para a empresa.

Os resultados desta iniciativa foram muito positivos e, conseqüentemente, a empresa se recuperou rapidamente da crise pela qual estava passando. Ela teve contato com o

MEG quando foi convidada pelo Sebrae para participar do Prêmio MPE Brasil. Na sua primeira participação a colocação não foi muito boa, porém a empresa reconheceu no MEG uma ferramenta importante para aperfeiçoamento de seu modelo de gestão e passou adotar o relatório de avaliação como guia de seu processo de melhoria. Com isto, a empresa foi finalista na etapa estadual no ciclo 2009.

Para a empresa, a premiação teve dois benefícios diretos:

- a) Ferramenta de divulgação e captação de novos clientes;
- b) Captação de talentos.

A liderança da Empresa A considera que o MEG tem trazido benefícios para o seu negócio, por isso, valeu muito a pena o esforço para utilizá-lo como guia na definição de seu modelo de gestão.

4.3.3 Fatores que Facilitaram e Dificultaram a Implementação do Modelo de Gestão

Os fatores que mais facilitaram a implementação do modelo de gestão, citados na entrevista, foram:

- a) Conhecimento. Só foi possível identificar saídas para a crise pela qual a Empresa A passava com conhecimento em gestão. Apesar do empresário não possuir o conhecimento necessário para aprimorar a gestão de sua empresa, ele reconheceu que precisava de ajuda externa e contratou um consultor para auxiliá-lo nesta tarefa. Com relação ao conhecimento, o Empresário A emitiu a seguinte declaração:
“É preciso, no mínimo, saber que existem outras formas de se administrar uma empresas para poder comparar e decidir mudar”.
- b) Comprometimento da liderança. Só a determinação e o envolvimento da liderança em promover uma mudança organizacional podem fazer este processo ser bem sucedido. A decisão do líder em mudar a sua forma de atuação foi fundamental para o sucesso.
- c) Modelo adequado. O modelo de gestão deve produzir resultados rapidamente, indicando que a direção está correta. Resultados positivos realimentam e estimulam a mudança. No caso específico, os resultados positivos aconteceram em poucos meses após a contratação do consultor, o que permitiu que a empresa sobrevivesse e pudesse continuar a investir na melhoria de seu modelo de gestão.

d) Foco. Persistência e constância de propósitos. A despeito das dificuldades, a empresa tem investido continuamente na sua melhoria e não interrompeu este processo quando alcançou os resultados positivos.

e) Prêmio como um fator motivador. Não é um objetivo em si, mas tem importância para mobilizar a empresa a aprimorar o seu modelo de gestão.

A disponibilidade de recursos, apesar de ser considerado um facilitador, não é o ponto mais importante. Segundo seu sócio:

“Se recursos fossem importantes esta melhoria não aconteceria, pois quando contratei o consultor pela primeira vez estava praticamente quebrado e não tinha recursos disponíveis. Contratei a consultoria porque entendi que era a minha única chance de sobreviver”.

Como a liderança estava determinada em melhorar seu processo de gestão, ela procurou e encontrou soluções alternativas para que a empresa pudesse financiar esta atividade.

Os fatores que mais dificultaram a implementação do modelo de gestão da Empresa A, na opinião de seu sócio, foram:

- a) Falta de planejamento das atividades.
- b) Comunicação. A falta de comunicação é um entrave para o crescimento e o aprendizado.
- c) Paradigma do erro. Para crescer, os erros não podem incomodar, e sim, servirem de lição do que não fazer.
- d) A posição negativa das pessoas. As pessoas devem encarar a parte positiva dos acontecimentos para crescer, e não ter medo da mudança.

4.3.4 Considerações Finais da Visita à Empresa A

A liderança da empresa está muito satisfeita com os resultados obtidos com a implementação do modelo de gestão em direção ao MEG. Seus resultados melhoraram, a fidelidade de seus clientes aumentou e a Empresa A tem conseguido manter a concorrência afastada de seus clientes.

Atualmente o Empresário A tem se valido do MEG e dos planos de ação dele derivados para continuar aprimorando o modelo de gestão de sua empresa. O empresário

reconhece a sua lacuna gerencial e manteve o consultor que o ajudou a reverter a situação financeira, e tem procurado fazer cursos, especialmente os oferecidos pelo Sebrae, para aprimorar o seu conhecimento em gestão.

Para o Empresário A ficou muito evidente a importância do conhecimento em gestão para a implementação do modelo de gestão em sua empresa. Segundo ele, isto somado à determinação em salvar a sua empresa e a confiança no modelo apresentado pelo consultor foram determinantes para a mudança que foi implantada na empresa, mesmo ela estando à beira da falência. Nas tabelas 4.3, 4.4 e 4.5 estão identificados os fatores que mais contribuem para a melhoria do modelo de gestão, e os que mais dificultam, segundo a Empresa A.

Segundo a visão do sócio da Empresa A, os fatores fundamentais para que este processo ocorra com sucesso são:

- a) Conhecimento em gestão;
- b) Comprometimento;
- c) Foco, persistência e constância de propósitos.

Outros fatores que contribuem estão consolidados na tabela.

4.4 Relatório de Visita - Empresa B

4.4.1 Caracterização da Empresa

A Empresa B é uma empresa de produtos de alta tecnologia instalada em uma cidade do interior de São Paulo. Está operando a mais de dez anos. Seus clientes estão localizados no Brasil inteiro, com alguma exportação. Foi fundada por um empreendedor com grande conhecimento técnico, porém com pouco conhecimento em gestão. Posteriormente, juntaram-se à sociedade dois profissionais, egressos de empresas de grande porte, um administrador e outro engenheiro com experiência em logística. Estes sócios logo tentaram implantar uma administração mais formal, baseada na vivência que tiveram em organizações de grande porte. O sócio-fundador, como era resistente às mudanças e a implementação deste modelo de gestão, deixou a sociedade.

Segundo o Empresário B, as necessidades das empresas, com relação à gestão, variam conforme o seu porte, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Para cada porte existe

uma abordagem mais adequada, porém os fundamentos da gestão se mantêm independentemente do porte.

Seus concorrentes são grandes empresas multinacionais do setor em que atua. A estratégia da Empresa B tem sido a inovação tecnológica e a atuação em nichos de mercado que não são interessantes para as grandes corporações. Para manter sua linha de produtos atualizada, ela se apoia nas universidades da região e em órgãos do governo financiadores de projetos. A liderança da Empresa B atua ativamente no Arranjo Produtivo Local - APL para fazer *networking*, conseguir treinamento especializado para sua força de trabalho, acesso à tecnologia e troca de experiências. A Finep é seu principal financiador de projeto, e o Sebrae e o Senai são os provedores de treinamentos.

Possui um quadro com oito profissionais. Por atuar em segmento de alta tecnologia tem muita dificuldade para encontrar mão de obra qualificada e treinamento é um item crítico. Tem se valido da atuação na APL para tentar minimizar este problema.

Seus valores são:

- a) Vanguarda;
- b) Ética;
- c) Lealdade;
- d) Humildade;
- e) Justiça;
- f) Fazer com amor;
- g) Transparência.

4.4.2 A Implementação do Modelo de Gestão na Empresa

Os sócios, egressos de empresas de médio e grande porte, com boa formação em gestão tentaram implementar um modelo de gestão mais próximo do que estavam acostumados a trabalhar e com maior nível de formalismo. Para eles, estava claro que uma empresa mais formalizada corria menos riscos e seria mais sustentável. Esta visão de empresa não foi aceita pelo sócio que havia fundado a empresa, e que, em razão desta diferença de visão, acabou se retirando da sociedade.

O Empresário B não conhecia o MEG. Adotou as práticas de gestão que eram utilizadas nas empresas em que havia trabalhado, o que lhe garantiu, mesmo assim, a posição

de finalista do Prêmio MPE Brasil – São Paulo. Ele considera o prêmio apenas consequência de um trabalho bem feito, pois afirma que a empresa nunca buscou ser a finalista, mas reconhece que a premiação traz benefícios, entre eles, o maior é o desempenho. Ele concorda que este modelo de gestão tem trazido ganhos para a empresa e que ajuda a manter sua posição em um mercado tão competitivo como o que ela opera.

4.4.3 Fatores que Facilitaram e Dificultaram a Implementação do Modelo de Gestão

Os fatores citados como os que mais contribuíram para a implementação do modelo de gestão da organização são:

- a) A formação em gestão dos sócios;
- b) O fato de os sócios atuais compartilharem da mesma visão de empresa. Isto é tão importante que o sócio que não compartilhava da mesma visão teve que se retirar;
- c) “Amor” pelo negócio. Dedicção e vontade de melhorar sempre;
- d) Atualização de conceitos;
- e) Os valores da empresa que formam o seu DNA;
- f) Humildade para reconhecer suas limitações e buscar soluções.

Os fatores citados como os que mais dificultaram a implementação do modelo de gestão da empresa são:

- a) A formação dos profissionais, estritamente técnica e que, em sua grade curricular, não introduz conceitos de gestão;
- b) A falta de apoio à MPE por parte do governo, FIESP;
- c) A tributação elevada que dificulta investimentos;
- d) A contratação de mão de obra, que também está relacionada com a carga tributária. Como o custo de demissão é muito alto, qualquer contratação só pode ser feita com muita certeza de que o negócio irá realmente necessitar deste profissional. Isto tira a flexibilidade do negócio e cresce o risco em aumentar a produção.

Nas tabelas 4.3, 4.4 e 4.5 estão identificados os fatores que mais contribuem e que mais dificultam a implementação do modelo de gestão, sob o ponto de vista da Empresa B.

4.4.4 Considerações Finais da Visita à Empresa B

A liderança da Empresa B está muito satisfeita com os resultados obtidos com a implementação do modelo de gestão de sua empresa. Nesta empresa, ficou muito clara a importância da cultura organizacional. Ela só conseguiu evoluir seu modelo de gestão quando houve consenso na liderança sobre o modelo a ser adotado, apesar de este consenso ter sido obtido por meio de uma solução drástica. A redução do conflito interno permitiu que a organização alinhasse seus esforços facilitando a implementação de seu modelo de gestão.

Outro ponto bastante ressaltado foi a importância do conhecimento em gestão. O empresário tem na gestão da empresa um diferencial para conseguir competir com multinacionais em um segmento de alta tecnologia. Só assim consegue alinhar a pesquisa e desenvolvimento de produtos com a estratégia da empresa e as necessidades do mercado. Ajuda muito pertencer a uma APL e a proximidade com a universidade, que apoia a empresa no desenvolvimento de produtos e tecnologia.

Segundo a visão do sócio da Empresa B, os fatores fundamentais para que este processo ocorra com sucesso são:

- a) Comprometimento das lideranças;
- b) Conhecimento em gestão por parte da liderança.

4.5 Relatório de Visita - Empresa C

4.5.1 Caracterização da Empresa

A Empresa C é uma empresa especializada no controle de pragas urbanas instalada no interior de São Paulo. Tem como principais clientes residências, indústrias e estabelecimentos comerciais. Está atuando no mercado há oito anos, atendendo a cidade e a região onde está instalada. Opera em um mercado bastante competitivo com dezenas de concorrentes na região e seis na cidade em que está instalada. Não é líder neste mercado, mas tem uma posição de destaque. Neste tempo todo, tem atuado com uma estratégia de diferenciação dos produtos, atendimento pós-venda de qualidade e fidelização dos clientes. Inovação tem sido uma das formas de conseguir a diferenciação. O sócio viaja

frequentemente para o exterior para participar de feiras e eventos na área em busca de novas tecnologias para aperfeiçoar seus produtos e serviços.

Além disso, o sócio tem formação em engenharia química, com conhecimento nas técnicas e compostos usados no controle das pragas urbanas. Ele é o principal responsável pelo processo de inovação da empresa. O empresário tem como regra acompanhar todos os serviços executados por sua empresa. Antes de ter este negócio, ele atuou vários anos em empresas de grande porte, ocupando posições gerenciais, o que lhe proporcionou conhecimento de práticas de gestão.

A empresa é dirigida por um sócio só. Ela está dividida em três áreas: administrativa e financeira, que é terceirizada, vendas e *marketing*, e operações. Conta com três funcionários fixos e várias empresas subcontratadas para executar as atividades que demandam grande quantidade de mão de obra.

A Empresa C se utiliza do planejamento estratégico para orientar e definir ações de curto, médio e longo prazo. Já estabeleceu o objetivo de se ter uma filial no exterior em dez anos.

A empresa, até por conta de sua estratégia de fidelização dos clientes, se vale de pesquisas de satisfação do cliente para avaliar a efetividade de suas estratégias e definir os planos de ação.

O Empretec do Sebrae foi um dos motivadores para que o sócio da Empresa C buscasse a melhoria em seu modelo de gestão. Quando foi apresentado aos princípios de gestão ensinados no Empretec, percebeu quanto sua empresa estava atrasada e decidiu dar início a um caminho de melhoria para não ser superado pela concorrência.

O relatório de avaliação do Prêmio MPE Brasil tem sido muito utilizado para controlar seu plano de ação de melhoria da gestão. A Liderança da empresa identificou todas as oportunidades de melhoria apontadas no relatório, priorizou-as em função do impacto que causariam para a empresa e no montante de investimento necessário para a sua melhoria, e vem executando este plano de ação sistematicamente.

Ele tem uma preocupação muito grande com o treinamento de sua força de trabalho e de seus subcontratados. Além do treinamento técnico, para poder entregar seus serviços inovadores, conta com a ajuda da Associação Comercial local para ministrar os treinamentos comportamentais.

4.5.2 A Implementação do Modelo de Gestão na Empresa

O empresário, quando montou este negócio, já tinha conhecimentos em gestão e criou um modelo de gestão para a empresa usando estes conceitos. A primeira grande mudança ocorreu quando ele cursou o Empretec do Sebrae. Apesar da formação anterior, o Empretec aprimorou a sua visão de negócio, ressaltando as peculiaridades das micro e pequenas empresas, e ajudou a empresa a definir sua estratégia, que vem sendo adotada até hoje. A empresa não conhecia o MEG quando foi convidada a participar do Prêmio MPE Brasil. Foi uma surpresa ela ter se classificado tão bem mesmo sem estar seguindo conscientemente o MEG. O empresário avalia que o prêmio não é importante por si só, mas um estímulo para a melhoria. Depois que foi apresentado ao MEG, tem seguido sistematicamente as recomendações do relatório de avaliação para a implementação do modelo de gestão de sua empresa.

O reconhecimento é importante, porém não é o fundamental. O que a direção da Empresa C quer é melhorar sua competitividade.

4.5.3 Fatores que Facilitaram e Dificultaram a Implementação do Modelo de Gestão

Os fatores que mais facilitaram a implementação do modelo de gestão, citados na entrevista, foram:

- a) A decisão do empresário de ter um modelo de gestão avançado;
- b) Vontade de crescer;
- c) Envolvimento do empresário na administração da empresa e seu comprometimento com o modelo de gestão;
- d) Balanceamento das visões de curto, médio e longo prazo;
- e) Conhecimento das técnicas de gestão;
- f) Conhecimento da empresa e de seus produtos;
- g) A busca constante pela melhoria;
- h) Economia racional. Redução de custos sem afetar os objetivos do negócio;
- i) Inteligência;
- j) Acreditar em si.

Os fatores citados como os que têm dificultado a implementação do modelo de gestão são: as normas e regulamentos que a empresa tem que seguir, como, por exemplo, a

vigilância sanitária, que não tem a rapidez e agilidade requerida pelo negócio. A burocracia tem atrasado até a emissão de autorizações rotineiras necessárias para o funcionamento do negócio.

4.5.4 Considerações Finais da Visita à Empresa C

A Liderança da Empresa C acredita que seu modelo de gestão tem aumentado a competitividade e ajudado a alcançar seus objetivos e das partes interessadas.

Nesse sentido, ficou evidente a importância do MEG para esta empresa. O relatório de avaliação do Prêmio MPE é um instrumento de consulta constante do empresário. Suas recomendações têm sido seguidas a risca. O empresário não gosta de soluções sofisticadas e informatizadas e tem acompanhado a execução do plano de ação de melhoria do modelo de gestão com uma lista de atividades anotadas em um caderno. De qualquer forma, isso tem sido eficiente. Outro ponto importante é a busca sistemática da inovação e atualização das técnicas usadas em seus produtos e serviços.

Vale ressaltar a importância que o Empresário C atribui ao conhecimento em gestão. Ele considera a participação no Empretec como sendo um dos momentos mais importantes para o sucesso de sua empresa.

Nas tabelas 4.3, 4.4 e 4.5 estão identificados os fatores que mais contribuem e os que mais dificultam a implementação do modelo de gestão, para a Empresa C. Segundo a visão do sócio da Empresa C, os fatores fundamentais para que este processo ocorra com sucesso são:

- a) Capacitação das lideranças;
- b) Comprometimento das lideranças.

4.6 Relatório de Visita - Empresa D

4.6.1 Caracterização da Empresa

A Empresa D é uma consultoria que atua na área de gestão para a sustentabilidade. Foi fundada em 2003 por duas professoras universitárias com a finalidade de

prestar consultoria para ONGs, institutos e fundações, com foco nas atividades de captação de recursos e gestão financeira dessas instituições. Com o passar dos anos mudou seu posicionamento e passou a atender grandes corporações com projetos analisando seus impactos sociais e ambientais. Em razão desta mudança de posicionamento, uma das sócias deixou a sociedade por não concordar com a mudança de estratégia da empresa.

Esta empresa possui muitos concorrentes, especialmente as grandes consultorias empresariais. Sua estratégia tem sido ter uma oferta ampla de produtos, que são adaptados às solicitações de seus clientes, e a fidelização deles. Isto tem garantido, além da manutenção dos clientes, indicação para outras oportunidades. Seus clientes-alvo são grandes corporações, nacionais e multinacionais, principalmente com sede na região metropolitana de São Paulo.

A empresa tem uma sócia dirigindo a empresa, que detém o conhecimento técnico sobre os produtos oferecidos pela empresa. Ela tem formação superior em administração e especialização na mesma área. Atua ainda como professora universitária em uma conceituada faculdade de administração.

A empresa possui um quadro permanente com cinco funcionários e atua em rede com aproximadamente sete consultores externos para entregar seus serviços. Está dividida em três áreas: administrativa, comunicação e atendimento aos projetos.

Vale ressaltar que a empresa possui um conselho para orientação sobre as práticas de gestão a serem adotadas, avaliação e definição de suas diretrizes estratégicas. Ele é composto por clientes e profissionais de reconhecida capacidade no segmento em que ela atua e se reúne duas vezes por ano.

A Empresa D tem uma preocupação muito grande com a formação de mão de obra. Seu programa de estágio é direcionado para a formação de novos consultores. Como a empresa é pequena, a oportunidade de crescimento é limitada e, em pouco tempo, estes profissionais acabam buscando outras oportunidades. Consciente desta dinâmica, o esforço da Empresa D na formação de mão de obra é contínuo. A ida destes profissionais para outras empresas é considerada, pela empresaria D, positiva para a estratégia da empresa, pois normalmente eles têm atuado como divulgadores e defensores da sua proposta de valor.

A partir de 2008 a empresa tem conduzido um processo de planejamento envolvendo todos os colaboradores, baseado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC). As metas são desdobradas até as metas individuais para todos os colaboradores. Outra técnica

utilizada é o desenvolvimento de competências. Como forma de aumentar o envolvimento dos colaboradores ela adota a participação nos lucros. O processo de planejamento é participativo, com abertura para outras partes interessadas, especialmente clientes e parceiros.

4.6.2 A Implementação do Modelo de Gestão na Empresa

Com a mudança do foco estratégico da Empresa D, seus projetos ficaram maiores e mais complexos, exigindo um modelo de gestão mais aprimorado. Facilitou a implementação do modelo de gestão o fato da liderança da Empresa D ter sólida formação acadêmica.

Outro ponto a ser destacado é como os seus produtos, planos de gestão sustentável, possuem muitos pontos em comum com o Modelo de Excelência da Gestão®, por isso, é de se supor que a empresa os aplique internamente, em sua gestão, e não somente recomende para seus clientes. Mesmo com este conhecimento em gestão, a empresa contou com consultores externos para ajudar na estruturação de seus processos internos e na definição de um processo de gerenciamento de projeto para controlar suas entregas. Como reforço de sua formação, a sócia-gerente da Empresa D cursou o Empretec do Sebrae.

A empresa participou do Prêmio MPE Brasil, sendo finalista da etapa estadual, porém não se preocupou em seguir o MEG. Ela não tem usado os relatórios de avaliação no aperfeiçoamento de seu modelo de gestão. Como o MEG e o modelo de gestão da Empresa D seguem práticas de gestão aceitas como sendo as melhores práticas, o seu modelo de gestão está razoavelmente aderente ao MEG, mesmo sem adotá-lo explicitamente. A liderança da empresa reconhece que o seu modelo de gestão é um diferencial competitivo e tem contribuído para a sua competitividade.

O prêmio foi uma consequência de um modelo de gestão bem elaborado, e não um objetivo a ser alcançado. Não é intenção da Empresa D continuar participando deste prêmio, mas ela pretende manter seu modelo de gestão.

4.6.3 Fatores que Facilitaram e Dificultaram a Implementação do Modelo de Gestão

Os fatores que mais facilitaram a implementação do modelo de gestão, citados na entrevista, foram:

- a) Processo de definição de objetivos, baseado no BSC, que torna os objetivos mais claros.
- b) Descrição de cargos, derivado do BSC, que leva ao desenvolvimento de competências e a avaliação de desempenho.
- c) Motivação dos funcionários, incentivada com a participação nos lucros e com o envolvimento no processo de definição dos rumos da empresa e de sua própria evolução profissional.
- d) Abertura para reflexão sobre os processos e formas de trabalho. Os funcionários são estimulados a opinarem sobre o seu trabalho e a melhor forma de realizá-lo. Esta dinâmica tem aprimorado os processos.
- e) Avaliação pelo cliente. Com forma de identificar oportunidades de melhoria.
- f) Comprometimento da liderança com a empresa, com sua visão, missão e determinação de estar sempre evoluindo seu modelo de gestão.

Nas tabelas 4.3, 4.4 e 4.5 estão identificados os fatores que mais contribuem e que mais dificultam a implementação do modelo de gestão, para a Empresa D.

4.6.4 Considerações Finais da Visita à Empresa D

A Liderança da Empresa D está muito satisfeita com os resultados obtidos com a implementação do modelo de gestão de sua empresa em direção ao MEG. Apesar de não seguir formalmente os MEG, os conceitos de gestão que adota são muito similares.

É interessante o fato de ela ter um conselho, fato raro em empresas deste porte. Isto demonstra uma visão incomum sobre como conduzir o negócio e uma necessidade de se valer do conhecimento e experiência de outras pessoas para poder conduzir o seu negócio e tomar as decisões estratégicas de sua empresa. Segundo a visão da sócia da Empresa D, os fatores fundamentais para que este processo ocorra com sucesso são:

- a) Envolvimento das pessoas;
- b) Comprometimento das lideranças;
- c) Capacitação da força de trabalho;
- d) Constância de propósitos.

4.7 Comentário sobre as entrevistas

Para uma visão sintética das entrevistas, as principais informações obtidas serão apresentadas em tabelas. Na Tabela 4.3 é apresentada uma compilação dos fatores considerados importantes para a implementação do modelo de gestão das empresas, considerando os constructos identificados na Tabela 4.1.

Para avaliação da relevância do fator, foi solicitado aos empresários que dessem uma nota entre 1 (um) a 5 (cinco) para cada um dos fatores, em que 5 (cinco) significa que o fator é muito relevante e 1 é pouco relevante. Na Tabela 4.3 os fatores estão ordenados, considerando a pontuação que receberam na avaliação dos empresários. O primeiro ponto a ser observado, com relação aos resultados apresentados nesta tabela, diz respeito à aderência do modelo conceitual, desenvolvido nos capítulos 2 e 3, aos resultados encontrados na pesquisa de campo.

Os cinco fatores, apontados como sendo os mais importantes pelos empresários entrevistados, estão entre os oito mais relevantes de acordo com o estudo bibliográfico. Dentre os dezoito fatores identificados como sendo importantes apenas um foi considerado irrelevante, que é o envolvimento da gerência intermediária. Em micro e pequenas empresas, este nível, gerência intermediária, simplesmente não existe, ainda mais considerando o porte das empresas entrevistadas. Dentre elas, a maior tem oito funcionários, além disso, grande parte da atividade gerencial é exercida pelo sócio.

Os aspectos mais importantes são aqueles ligados às características dos líderes como o comprometimento, a capacitação da liderança e a constância de propósitos. Em segundo plano ficam as características relacionadas com a força de trabalho como o envolvimento e a capacitação.

Um terceiro grupo está relacionado com a condução do processo: tática; visão de longo prazo (a compreensão de que os resultados de uma mudança organizacional levam um tempo para aparecer e que, portanto, a avaliação dos resultados deve considerar metas de longo prazo); comunicação clara de objetivos e metas; processo formal para controle e acompanhamento das atividades; alocação de recursos para a implementação dos planos de ação de acordo com a capacidade financeira da organização; o uso de ferramentas, como, por exemplo, sistemas de *software* para auxiliar nos acompanhamentos dos resultados e controle das ações; e definição de objetivos claros.

TABELA 4.3 Fatores importantes para o sucesso da implementação de modelo de gestão.

	Empresa				Total
	A	B	C	D	
Comprometimento da liderança	5	5	5	5	20
Capacitação das lideranças	5	5	5	5	20
Constância de propósitos	5	5	5	5	20
Envolvimento das pessoas	5	5	5	5	20
Capacitação da força de trabalho	5	5	5	5	20
Tática de implementação alinhada com a cultura da organização	5	5	5	3	18
Visão de longo prazo	5	5	3	4	17
Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização	5	3	4	5	17
Comunicação clara de objetivos e metas	5	4	3	4	16
Processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades	5	4	3	3	15
Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização	3	4	4	4	15
Sistemas para apoiar a implementação da estratégia	4	5	2	3	13
Definição de objetivos claros	N/A	N/A	5	5	10
Comprometimento de todos os níveis com os objetivos estratégicos	N/A	N/A	5	5	10
Facilitador capacitado para conduzir o processo	5	1	1	3	10
Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhado com a estratégia	N/A	N/A	3	5	8
Uso do ciclo PDCA	N/A	N/A	4	2	6
Comprometimento da gerência intermediária	N/A	N/A	N/A	N/A	0

O quarto grupo tem componentes variados: comprometimento de todos os níveis, que está relacionado com as pessoas e com a liderança; a utilização de um facilitador capacitado para auxiliar a empresa na definição e acompanhamento do plano de ação, que tem a ver com a condução do processo; sistema de recompensa que incentive a participação da força de trabalho na implementação do plano de ação, que está relacionado com o processo e com a força de trabalho; o uso do ciclo PDCA, que é uma ferramenta e, portanto, está associada ao processo.

Vale a observação de que os fatores mais importantes são os relacionados, primeiro com a liderança e em segundo plano com a força de trabalho.

Como a quantidade de fatores importantes identificados foi muito grande, foi feita uma questão adicional solicitando que fosse identificado dentre esses itens, quais os fundamentais. Na Tabela 4.4 são apresentados esses fatores citados pelos entrevistados como sendo os fundamentais para o sucesso da implementação de um modelo de gestão. Fazendo o questionamento de forma mais aberta, os resultados não foram significativamente diferentes dos apresentados na Tabela 4.3.

Três fatores apontados como sendo os mais importantes são coincidentes para todos os entrevistados, tanto quando foi apresentada uma lista de alternativas, quanto quando a pergunta foi feita de forma livre deixando que o entrevistado apontasse quais fatores que ele considera mais importantes. Estes fatores são:

- a) Conhecimento em gestão pela liderança;
- b) Comprometimento da liderança com o modelo de gestão;
- c) Foco persistência e constância de propósito.

Somente a Empresa D não coloca conhecimento em gestão como importante, mas neste caso é preciso levar em conta a formação da empresária, professora universitária em administração. De qualquer forma, dois empresários citam como sendo determinante para a evolução do modelo de gestão de suas empresas a participação no Empretec, inclusive a empresária D. O empresário C cita o Empretec como um dos fatores que mais contribuíram para o sucesso de seu empreendimento. O Empretec é um *workshop* ministrado pelo Sebrae utilizando uma metodologia desenvolvida pela ONU, que visa desenvolver o comportamento empreendedor e potencial competitivo (SEBRAE, 2010).

TABELA 4.4 Fatores críticos para o sucesso da implementação de modelo de gestão.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Conhecimento em gestão pela liderança	X	X	X	
Comprometimento da liderança com o modelo	X	X	X	X
Foco, persistência e constância de propósitos	X			X
Envolvimento da força de trabalho				X
Capacitação da força de trabalho				X

Os outros dois empresários não mencionaram a importância deste treinamento, porém relataram a preocupação em buscar conhecimento seja por meio da contratação de um consultor externo para suprir esta lacuna (Empresário A), ou seja, por meio de treinamentos formais e participação na gestão do APL para a troca de experiências e conhecimentos (Empresário B). O Empresário A considerou o conhecimento em gestão o fator mais relevante e emitiu a seguinte opinião:

“É preciso, no mínimo, saber que existem outras formas de se administrar uma empresa para poder comparar e decidir mudar”.

Esta manifestação é muito relevante, pois de todos os entrevistados, ele é o único que não tinha conhecimento e nem experiência em gestão quando começou o seu empreendimento e, para ele, esta lacuna ficou mais evidente. Os outros começaram seus empreendimentos com formação e experiência em gestão em níveis já avançados. De qualquer forma, todos reportam que gerenciar uma MPE é completamente diferente de gerenciar uma empresa de grande porte, apesar dos fundamentos permanecerem os mesmos. Por isto, a importância do Empretec citado por dois dos quatro entrevistados, já que se trata de uma iniciativa adaptada especialmente para as micro e pequenas empresas. Como afirmou o Empresário B, os fundamentos da gestão são os mesmos para empresas de qualquer porte, porém, cada porte possui suas peculiaridades.

Outro ponto observado diz respeito à determinação. Todos os empresários demonstraram uma vontade muito grande de ter uma empresa de sucesso e têm uma visão

clara de qual modelo de empresa que pretendem construir. Qualquer situação que interfira ou atrapalhe este objetivo será removida. Nesse sentido, foi observado que duas das quatro empresas entrevistadas tiveram alterações em sua composição societária para que fosse possível dar seguimento ao processo de implementação do modelo de gestão. Nestas duas oportunidades, sócios deixaram a empresa por não concordarem com a visão estratégica que estava sendo traçada. Como os entrevistados tinham uma convicção muito forte do que deveria ser feito, e não foi possível se chegar ao consenso, a ruptura foi a única alternativa que restou. Em organizações pequenas, não existe espaço para acomodar esta situação de conflito. Nas outras empresas como só existe um sócio atuante, evidentemente, não há conflito.

Por outro lado, o que contribui para a implementação da visão estabelecida é aproveitado com entusiasmo. As empresas A e C adotaram os planos de ação derivados dos relatórios do Prêmio MPE Brasil quando perceberam que eles facilitariam a implementação de modelo de gestão que tinham imaginado para suas empresas.

Vale ressaltar que todos entrevistados se dedicam totalmente ao negócio e sentem muita satisfação com o que estão realizando. Nota-se também que todos os empresários entrevistados estão fortemente comprometidos com o modelo de gestão de suas empresas. O Empresário A afirma que só o envolvimento da liderança pode promover uma mudança organizacional. Já o Empresário C diz que um dos fatores que mais contribuíram para a implementação do modelo de gestão foi a sua decisão de ter um modelo de gestão avançado.

A Empresa D conta com um modelo de governança pouco usual entre as micro e pequenas empresas. Ela possui um conselho para orientar a tomada de decisões estratégicas. Assim, abriu mão de parte de sua autonomia para melhorar a qualidade de suas decisões estratégicas e conseguir um modelo de gestão mais competitivo, aproveitando o conhecimento e a experiência de seus conselheiros.

Ainda dentro do comprometimento do gestor da empresa com o modelo de gestão escolhido, vale a observação de que nenhuma das empresas entrevistadas estava preocupada com ganhar o Prêmio MPE Brasil, como pode ser visto na Tabela 4.2. Todas participaram visando ganhar experiência para aprimorar a gestão de suas empresas. No entanto, reconhecem que a premiação é importante, pois dá prestígio e pode ser utilizada como um instrumento de vendas. Afirmam que o Prêmio MPE Brasil foi consequência da

busca pela competitividade, pois a motivação destes empresários é o sucesso de sua empresa e não o reconhecimento público.

Outra observação diz respeito ao foco, persistência e constância de propósitos. Todas as empresas têm sido muito persistentes e disciplinadas na busca por um modelo de gestão que acreditam ser o melhor. Vale ressaltar que estas empresas entrevistadas têm entre seis e dez anos de atividade, ou seja, atingiram este nível de gestão após vários anos de existência. Todas reportam problemas e crises antes de atingirem o estado em que se encontram. Todos os entrevistados reportaram que a implementação de seus modelos de gestão passou, e passa, por um processo de tentativa e erro. Ter um modelo de gestão reconhecido para seguir ajuda a diminuir os erros e acelera o processo.

A Empresa A colocou a implementação de seu modelo de gestão como prioridade, e mesmo frente a uma grave crise financeira alocou os recursos necessários para a implementação de sua visão estratégica. As empresas B e D trocaram sua composição societária para implementarem sua visão de empresa. A Empresa B tem seguido fielmente seu modelo estratégico e já se permite planejar uma atuação internacional em dez anos. Estes exemplos demonstram a determinação e o foco com que estes empresários perseguem seus objetivos.

Mais um ponto que merece observação é o fato de que algumas destas empresas não estarem usando o Modelo de Excelência da Gestão® de forma consciente. Como elas foram finalistas, significa que o modelo de gestão que elas praticam está aderente aos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão®, porém isto não significa, necessariamente, que conheçam o Modelo de Excelência da Gestão®. Isto acontece por que os fundamentos do MEG estão baseados nas melhores práticas de gestão que são amplamente divulgadas e utilizadas por várias correntes de pensamento da gestão.

Os empresários A e C depois que foram apresentados ao modelo passaram a adotá-lo explicitamente, inclusive desdobrando o relatório de avaliação em um plano de ação que tem sido acompanhado de forma sistemática. Os outros dois, B e D, reconhecem o que o MEG tem seus méritos, porém continuam utilizando suas próprias versões de modelos de gestão. De qualquer forma, todos têm um modelo de gestão estruturado que está sendo constantemente avaliado e aprimorado.

Mais uma questão investigada na pesquisa de campo foram os fatores que dificultam a implementação do modelo de gestão nas empresas visitadas. Na Tabela 4.5

apresentamos os fatores citados como os que mais dificultaram a implementação do modelo de gestão das empresas.

TABELA 4.5 Fatores que dificultam a implementação de modelo de gestão.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Falta de planejamentos das atividades	X			
Comunicação	X			
Medo de errar	X			
Posição negativa das pessoas	X			
Falta de visão de negócio da equipe		X		
Falta de apoio à MPE por parte do governo, FIESP, etc.		X		
Tributação elevada que impede investimento		X		
Custo da mão de obra que dificulta capacitação e preparação de pessoal		X		
Normas e regulamentos que reduzem a capacidade da empresa crescer			X	

Quanto aos pontos que mais dificultaram a implementação do modelo de gestão, o quadro não é tão claro, como pode ser visto na Tabela 4.5. Nenhuma das empresas conseguiu repetir os mesmos fatores, o que indica uma grande dispersão do ponto de vista dos empresários.

O Empresário A se focou nos aspectos comportamentais, especialmente o medo de errar e a posição negativa das pessoas frente às mudanças.

O Empresário B citou aspectos estruturais como o custo da mão de obra, falta de apoio e tributação. Comentou apenas um aspecto comportamental, a falta de visão de negócio da equipe. Esta última observação está relacionada com a formação essencialmente técnica, desvinculada dos aspectos gerenciais, que os profissionais estão recebendo.

O Empresário C se ateve a demora da vigilância sanitária em aprovar seus processos. Isto é crítico para uma empresa que trabalha com produtos controlados.

O empresário D não quis responder esta parte do questionário. Para ele os aspectos que prejudicam a implementação de um modelo de negócio são as negativas dos fatores que facilitam a sua implementação e, portanto é suficiente trabalhar com os aspectos positivos da questão.

Resumindo, pode-se dizer que, de acordo com os dados levantados na pesquisa de campo, os fatores mais importantes para que as micro e pequenas empresas implementem um modelo de gestão de classe mundial como Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade são:

- a) Conhecimento em gestão pela liderança;
- b) Comprometimento da liderança com o modelo de gestão;
- c) Foco, persistência e constância de propósito.

Fica evidente a importância do dirigente para o sucesso desta empreitada. Como, de maneira geral, o dirigente de uma micro e pequena empresa presta contas apenas a si mesmo, não existe uma força externa que o induza a adotar um modelo de gestão para sua empresa. Em uma grande empresa, acionistas e Conselho Administrativo estão sempre exigindo resultados. Em uma MPE estas figuras não existem. Somente a Empresa D possui um conselho externo, mas somente para aconselhamento, pois suas deliberações são encaradas como sugestões e não como uma determinação que deva ser acatada.

Para adotar o modelo de gestão, o empresário precisa estar convencido de que ele irá produzir os resultados que espera para a empresa. Precisa também de conhecimento em gestão para conseguir fazer esta avaliação. Além disto, necessita de conhecimento, foco, persistência e constância de propósitos para conduzir o processo de implementação até alcançar os resultados esperados. Como foi reportado, este processo nunca é fácil e os resultados demoram a aparecer. Se o líder desistir ao primeiro sinal de dificuldade e não tiver a paciência para esperar que o modelo produza os resultados esperados, o processo de implementação não chegará ao seu final.

Os outros fatores como o envolvimento das pessoas, capacitação da força de trabalho, recursos, etc., só serão possíveis se o empresário estiver convencido de que deve aprimorar seu modelo de gestão, e se envolver para conseguir o envolvimento das pessoas e garantir recursos para que a força de trabalho possa se capacitar.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implantação de um modelo de gestão como o Modelo de Excelência da Gestão em micro e pequenas empresas. De acordo com o evidenciado, nas empresas pesquisadas, os fatores que mais influenciam a implementação de um modelo de gestão são:

- a) Conhecimento em gestão pela liderança;
- b) Comprometimento da liderança com o modelo de gestão;
- c) Foco, persistência e constância de propósito.

Nota-se a importância da figura do líder. Os três fatores apontados como sendo os mais importantes dizem respeito ao comportamento e competências do líder. Pelas entrevistas ficou muito claro que estas três características são essenciais. O líder precisa conhecer gestão para avaliar o modelo de sua empresa e decidir modificá-lo. O conhecimento irá indicar o quanto sua empresa poderia ser mais competitiva se tivesse outro modelo de gestão e qual o caminho a ser percorrido. Este caminho sempre apresenta muitas dificuldades e esta empreitada só terá sucesso com o comprometimento do líder com a mudança, e sua disposição em empenhar os recursos da empresa neste projeto.

Normalmente a implementação de um modelo de gestão é um processo de tentativa e erro e os erros não podem abalar a determinação do líder. Por isso, a importância do foco, persistência e constância de propósitos. Ter um modelo como referência reduz os erros e acelera o processo.

Apesar da importância da liderança, os outros aspectos citados são também muito relevantes. A força de trabalho, capacitada e motivada, alinhada com os objetivos da empresa foram considerados um fator importante para o sucesso do processo.

E ainda existem os fatores relacionados com processo de condução, e apoio externo, o facilitador capacitado, para a condução do processo. No caso da empresa A esta figura foi fundamental.

Resumindo, os outros fatores que influenciam a implementação de um modelo de gestão, segundo os entrevistados são:

- a) Envolvimento das pessoas;
- b) Capacitação da força de trabalho;
- c) Tática de implementação alinhada com a cultura da organização;
- d) Visão de longo prazo;

- e) Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização;
- f) Comunicação clara de objetivos e metas;
- g) Processo formal para controle e acompanhamento das atividades;
- h) Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização;
- i) Sistemas para apoiar a implementação da estratégia;
- j) Definição de objetivos claros;
- k) Comprometimento de todos os níveis com os objetivos estratégicos;
- l) Facilitador capacitado para conduzir o processo;
- m) Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhado com a estratégia;
- n) Uso do ciclo PDCA.

A liderança está relacionada com todos estes fatores, especialmente em uma MPE. Isto torna evidente a relevância dos três principais fatores apontados pela pesquisa de campo.

Quanto aos fatores que dificultam a implementação, os resultados não foram tão evidentes. As respostas dos entrevistados, quando foram questionados sobre este tema, foram bastante dispersas e de naturezas diferentes. Foram citados aspectos comportamentais, aspectos estruturais, problemas de formação e capacitação da mão de obra, e questões relativas à atuação das entidades de controle. Um dos empresários simplesmente considerou que o que dificulta a implementação de um modelo de negócios é a ausência dos fatores identificados como sendo os que facilitam. Pela diversidade das respostas apresentadas, fica difícil identificar pontos de convergência.

Outro ponto observado foi que os entrevistados evitavam falar de aspectos negativos.

Merece destaque também a aderência dos resultados de campo ao levantamento das diversas fontes teóricas utilizadas: Qualidade Total, MEG e o levantamento bibliográfico sobre implementação estratégica. Dos fatores apontados pela teoria, somente o *comprometimento da gerência intermediária* não foi encontrado na pesquisa de campo. Pelo porte das empresas, este nível simplesmente não existe. Todos os outros fatores foram encontrados, e com grau de relevância próximo do que foi indicado pelo estudo teórico. Isto ajuda a reforçar a validade dos dados levantados na pesquisa de campo.

Algumas empresas foram finalistas do Prêmio MPE Brasil, etapa estadual – São Paulo, mesmo sem adotarem conscientemente o MEG. Isto não invalida o resultado, pois

o objetivo da pesquisa é avaliar o processo de implementação de um modelo de gestão. Os resultados encontrados nestas empresas é similar aos encontrados nas empresas que seguem o MEG explicitamente.

Os informantes-chaves desta pesquisa foram os empresários, sócios e gerentes das empresas pesquisadas. Isto nos impõe a limitação de que os resultados encontrados refletem a percepção dos empresários. Por outro lado, em empresas pequenas não existe outra pessoa tão qualificada para abordar um tema tão estratégico e importante para a empresa. Em empresas de grande porte, com vários departamentos e vários níveis gerenciais, talvez seja possível encontrar visões diferentes das dos executivos principais, porém em MPEs, que foram o objeto deste estudo, estes níveis simplesmente não existem.

De qualquer forma a coincidência entre a pesquisa de campo e o levantamento teórico sugere que esta limitação não é muito significativa e que as conclusões encontradas são as esperadas, mesmo considerando que esta teoria foi levantada com empresas de porte diferente das pesquisadas.

Outra limitação diz respeito ao processo de seleção dos participantes na pesquisa. Foram escolhidos empresas com modelos de gestão maduros. Talvez se fossem pesquisadas empresas cujos modelos de gestão não fossem tão evoluídos, empresas com baixa competitividade, ou então empresários cujos negócios não fossem bem-sucedidos, os resultados fossem outros. A escolha de uma amostra com características similares foi feita para atender o protocolo de pesquisa, que demandava uma replicação literal, ou seja, casos com condições de contorno similares. Trabalhar empresas com condições de contorno diferentes implicaria aumentar muito a complexidade do trabalho, e encontrar respostas conflitantes que eventualmente não pudessem gerar conclusões do objeto de estudo.

Mais uma limitação que foi percebida neste estudo é que não apareceram fatores externos à empresa, como atividade econômica e região geográfica. De novo devido ao método adotado e a necessidade de analisar empresas em condições similares.

Como consideração final, a pesquisa lançou luz sobre um tema pouco estudado na literatura, a implementação de modelo de gestão em MPEs, porém relevante pelo impacto no sucesso das empresas. Como já apresentado, as MPEs são responsáveis por mais de 50% dos empregos formais do país (SEBRAE/DIEESE, 2010), e seu sucesso tem um grande impacto na economia do país como um todo.

5.1 Sugestões para Continuação da Pesquisa

O método do estudo de caso é muito apropriado para estudos exploratórios com uma grande quantidade de variáveis, o que torna um estudo com uma grande quantidade de casos muito complexo e eventualmente pouco conclusivo.

Considerando que foram identificados três fatores críticos para o sucesso da implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas; a liderança, a força de trabalho e o processo de condução; um possível desdobramento deste trabalho poderia ser avaliar se estas conclusões podem ser observadas em uma quantidade maior de empresas por meio de um estudo quantitativo.

Os fatores que dificultam a implementação do modelo de gestão não ficaram muito evidentes analisando os resultados obtidos pela pesquisa. Este tema é importante e um desdobramento deste estudo poderia realizar um estudo específico sobre este tema. Uma possível alternativa poderia ser realizar um estudo de caso para verificar quais são fatores que estão presentes ou ausentes em empresas com baixa competitividade ou que tiveram que encerrar suas atividades. Desta forma, poderia ser verificado se, como disse o Empresário D, os fatores que dificultam a implementação de um modelo de gestão são simplesmente a ausência dos fatores que facilitam a implementação, ou então existem outros fatores que mereceriam destaque. A grande dificuldade seria identificar estas empresas, e conseguir a participação dos empresários para comentar, com isenção, um assunto tão embaraçoso.

Outro caminho a ser percorrido pela pesquisa poderia ser analisar a base de dados das autoavaliações e avaliações do Prêmio MPE Brasil e verificar se a importância dos fatores críticos identificados pode ser comprovada por uma análise estatística desta base de dados. Vale a pena lembrar que liderança é um dos critérios do Prêmio MPE Brasil. Fatores como a influência da geografia, do porte e atividade econômica também poderiam ser verificadas, pois o Prêmio MPE Brasil é realizado na grande maioria dos Estados. Como esta base pertence à Fundação Nacional da Qualidade, esta pesquisa só poderia ser realizada com apoio explícito da FNQ.

Um quarto caminho seria verificar se a importância relativa dos fatores se altera considerando a modificação do porte e/ ou o contexto em que estas empresas estão inseridas, como, por exemplo, região geográfica, segmento de atuação. Poderiam ser usadas empresas de médio e grande porte para confirmar ou refutar os resultados encontrados.

Estas são apenas algumas das possibilidades de continuação de estudo de um tema que afeta um grande número de empresas e pessoas e que tem sido pouco explorado na literatura.

Referências

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

CARNEIRO, M.; HERMOSILLA, J. L. G. Fatores de sucesso na sustentação de programas de qualidade total: um estudo de caso com metalúrgicas de Sertãozinho SP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXII, Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from case Study Research. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct., 1989.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Premiação/ Premiações Internacionais**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/408/default.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Liderança**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008c.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Estratégia e Planos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008d.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Clientes**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008e.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Sociedade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008f.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Informações e Conhecimento**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008g.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Pessoas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008h.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008i.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Resultados**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008j.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos de Excelência**: Guia de Autoavaliação. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008k.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, ed. 41, set./out., 2004.

GOETSCH, D. L. **Quality Mangement**: introduction to total quality management for production, processing and services. 7. ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

HELLSTEN, U.; KLEFSJÖ, B. TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. **The TQM Magazine**, Bradford, UK, v. 12, n. 4, p. 238-244, 2000.

LI, Y.; GUOHUI, S.; EPPLER, M. J. **Making Strategy Work**: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. ICA 2008 Working Paper. Disponível em: <www.knowledge-communication.org/publications.html>. Acesso em: 19 fev. 2010.

JUSE - UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. **The guide for the Deming Application prize 2009 for overseas**. 2009. Disponível em: <www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2009.pdf>. Acesso em: 21 out. 2009.

MARTINS, R. A. Uso de informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistemas de medição de desempenho. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E VIII INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR/ABEPRO, 2002.

MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L.; BANDEIRA, A. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: caso das pequenas e médias empresas da construção civil. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 261-274, maio/ago., 2008.

MERLI, G. **Eurochallenge**: The TQM approach to capturing global markets. London: IFS, 1993.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para a sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr., 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). The Baldrige National Quality Program. **2009 – 2010 Criteria for Performance Excellence**, Gaithersburg, MD, 2009. Disponível em: <www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf>. Acesso em: 21 out. 2009.

NOGUEIRA, E.; MARTINS, M. F. A importância dos aspectos de motivação e de liderança na implantação de programas de gestão da qualidade. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Gramado, 06 – 09 out. 1997, ABEPRO Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 1997

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review: Management classics**, Boston, n. 143, p. 132, May/June, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga, Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 34. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Malden, MA, USA, v. 16, p. 15-37, 1995.

SEBRAE. Movimento Brasil Competitivo - MBC, Fundação Nacional da Qualidade, GERDAU, PETROBRAS. **Questionário de Autoavaliação MPE Brasil prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas.** Ciclo 2010. São Paulo: Sebrae, 2009.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003- 2005.** Brasília: Sebrae, 2007

SEBRAE/ DIEESE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.); DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009.** 3. ed. Brasília; São Paulo: Sebrae; Dieese, 2010.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://empretec.sebrae.com.br/objetivo/>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

TAN, C. K. A Comparative study of 16 national quality awards. **The TQM Magazine**, Bradford, UK, v. 14, n. 14, p. 165-171, 2002.

TANNOCK, J.; KRASACHOL, L.; RUANGPERMPOOL, S. The development of total quality management in Thai manufacturing SMES. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, UK, v. 19, n. 4, p. 380- 395, 2002.

TOLOVI, J. Jr. Por que os Programas de Qualidade Falham? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 6-11, 1994.

TUMMALA, V. M. R.; TANG, C. L. Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, UK, v. 13, n. 4, p. 8-38, 1996.

VOKURKA, R. J.; STANDING, G. L.; BRAZEAL, J. A comparative analysis of national and regional quality awards. **Quality Progress**, Gaithersburg, MD, v. 33, n. 8, p. 41-49, August, 2000.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Manchester, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo I - Questionário do Prêmio MPE Brasil

A seguir, é apresentado o questionário aplicado no processo de autoavaliação do Prêmio MPE Brasil e seus comentários (SEBRAE, 2009):

Clientes

1. Como é feito o agrupamento dos clientes e a busca de novos?

O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os tipos de clientes com características similares, possibilitando a oferta de serviços ou produtos adequados para cada grupo de clientes. Alguns exemplos de critérios para agrupamento: idade, sexo, etc.

2. Como as necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?

A identificação, a análise e a compreensão das necessidades e expectativas dos clientes-alvo visam obter as informações necessárias para configuração de serviços e produtos que incorporem as características mais relevantes para os grupos de clientes.

3. Como os serviços e produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?

A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais nos segmentos de mercado pelos produtos da empresa.

4. Como são tratadas as reclamações feitas pelos clientes?

O tratamento das reclamações, de forma pronta e eficaz, tem a finalidade de eliminar falhas em serviços e produtos, melhorando suas características. Objetiva, também, melhorar os níveis de satisfação e de fidelização dos clientes.

5. Como a satisfação dos clientes é avaliada?

A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa, seus serviços e produtos, identificando oportunidades para melhoria.

Sociedade

6. Como são tratados os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente?

Para que a empresa possa tratar seus impactos ambientais é necessário que, primeiramente, conheça os danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente.

7. Como as exigências legais necessárias para o funcionamento do negócio são conhecidas e como se mantêm atualizadas em relação a elas?

Para assegurar o atendimento à legislação, a empresa deve manter-se atualizada em relação às exigências legais aplicáveis aos seus serviços, produtos, processos e às suas instalações.

8. Como é demonstrado o comprometimento com a(s) comunidade(s) por meio das ações ou projetos sociais?

A promoção de ações ou projetos sociais, conscientizando e envolvendo os colaboradores, tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento da comunidade. As ações sociais, como doações que auxiliam temporariamente a comunidade, não geram o desenvolvimento sustentado. O desenvolvimento sustentado é promovido quando ocorre o crescimento econômico, social, humano e ambiental da comunidade.

Liderança

9. Como a missão da empresa é disseminada para os colaboradores?

A definição da missão tem como finalidade deixar clara a razão de existir da empresa, assegurando a convergência nas ações de todas as pessoas. A definição dos valores tem como finalidade deixar claros os princípios que regem comportamentos e atitudes das pessoas na empresa. Por exemplo: confiança, ética, respeito ao meio ambiente, etc.

A comunicação da missão e dos valores aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

10. Como o comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

O tratamento das questões éticas visa promover o relacionamento ético entre as pessoas da empresa e nas relações externas com clientes, fornecedores, concorrentes e governo.

11. Como a análise do desempenho do negócio é feita pelos dirigentes?

A análise do desempenho do negócio é fundamental para que os dirigentes identifiquem se os objetivos/metastão sendo alcançados. Esta análise deve ser realizada com informações e indicadores relacionados não só aos aspectos financeiros e da produção, mas também relacionados a vendas, fornecedores, clientes, colaboradores, financeiro, produção e aspectos ambientais.

12. Como os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

O compartilhamento de informações sobre a empresa com os colaboradores tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao cumprimento destes objetivos, a produtividade aumenta.

13. Como os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

A busca por conhecimentos gerenciais pelos dirigentes tem a finalidade de manter-se atualizado em relação às exigências do mercado na condução do negócio.

14. Como é promovida a melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos de gestão?

A promoção de melhorias e a busca de inovação dos métodos de gestão, *marketing*, processos, serviços e produtos têm como finalidade aumentar a competitividade da empresa. A melhoria pode ser buscada internamente, ouvindo os colaboradores, e externamente, por meio da interação com o ambiente externo, como, por exemplo: outras empresas, inclusive concorrentes, universidades, centros de pesquisas, associações, rede de relacionamentos, etc.

Estratégias e Planos

15. Como a visão da empresa é disseminada para os colaboradores?

A definição da visão tem como finalidade deixar claro o que os dirigentes esperam da empresa num futuro definido. Essa visão deverá nortear as ações do planejamento estratégico. A comunicação da visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para

que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

16. Como são definidas as estratégias que permitam alcançar a visão estabelecida?

Ao definir a visão, a empresa deve estabelecer estratégias para alcançá-la e direcionar seus esforços. Essas estratégias devem levar em conta informações relativas a clientes, mercado, fornecedores, colaboradores, sua capacidade de prestar serviços, produzir e vender, para posicioná-la de forma competitiva e garantir a sua continuidade.

17. Como são estabelecidos os indicadores e metas relacionados às estratégias definidas?

A definição dos indicadores tem o objetivo de permitir a avaliação do alcance das estratégias por meio de resultados quantitativos. O estabelecimento de metas para os indicadores visa definir níveis de resultados esperados para permitir a análise do desempenho do negócio.

18. Como são definidos os planos de ação visando alcançar as metas da empresa?

Os Planos de Ação são importantes ferramentas para desdobrar as estratégias para atingir as metas. De modo geral, os Planos de Ação são estabelecidos para realizar aquilo que a empresa deve fazer para que sua estratégia seja bem-sucedida. Planos de Ação devem incluir a definição de responsáveis, de prazos e dos recursos necessários para a execução do que deve ser feito.

Pessoas

19. Como as funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

A definição clara das funções e responsabilidades e seu conhecimento por todos da empresa têm a finalidade de esclarecer como deve ser a participação das pessoas, promover a sinergia do trabalho em equipe e a eficiência e produtividade do sistema de trabalho como um todo.

20. Como é feita a contratação dos colaboradores?

A contratação de colaboradores tem como objetivo preencher as vagas da empresa com profissionais aptos para atender às necessidades atuais e futuras. Pode considerar as oportunidades para o desenvolvimento de membros da equipe atual, assim como promover a inserção e integração de novas pessoas para o exercício das funções.

21. Como é tratada a capacitação dos colaboradores?

A capacitação dos colaboradores tem por finalidade desenvolver as habilidades e conhecimentos para que eles possam desenvolver suas atividades diárias, de forma que se garanta a eficiência e a sinergia da equipe. As necessidades de capacitação são identificadas considerando-se os objetivos e metas da empresa.

22. Como são identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?

A identificação dos perigos e o tratamento dos riscos relacionados à saúde e à segurança no trabalho têm como objetivo inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento corretivo e preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho em decorrência de suas atividades.

23. Como são tratados os fatores de bem-estar e a satisfação dos colaboradores?

A adoção de ações para garantir o bem-estar e a satisfação dos colaboradores tem como finalidade promover um ambiente de trabalho mais participativo e agradável que proporcione motivação para a realização do trabalho. Estas ações podem incluir, por exemplo: existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, confraternizações, áreas de lazer, programas participativos, facilidades de comunicação em todos os níveis, dentre outros.

Processos

24. Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?

As atividades da empresa estão associadas à prestação de serviços, à comercialização e à produção de bens para atender às necessidades dos clientes. O uso de padrões definidos e documentados assegura a uniformidade e continuidade da execução das atividades. Estes devem levar em consideração os requisitos, os quais são obtidos

principalmente a partir de informações das necessidades dos clientes e da legislação. Entende-se por processo um conjunto de atividades integradas com o objetivo de gerar serviços ou produtos.

25. Como é controlado o desempenho das atividades da empresa?

O controle das atividades tem por finalidade assegurar que os requisitos definidos sejam atendidos, permitindo a tomada de medidas corretivas quando necessário. O estabelecimento de metas para os indicadores visa definir os níveis de resultados esperados para os requisitos.

26. Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho?

A qualidade dos serviços prestados e produtos fornecidos aos clientes pela empresa depende da qualidade dos itens/serviços adquiridos de fornecedores. Por isso, é importante que a empresa selecione e monitore o desempenho de seus fornecedores, com o objetivo de otimizar a qualidade e reduzir os custos de fornecimento.

27. Como é feito o controle financeiro da empresa a fim de otimizar a utilização dos recursos?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para fazer frente a compras de serviços e materiais, para pagar empregados e despesas, e para investir em equipamentos necessários para a comercialização, prestação de serviços ou para a fabricação de produtos e sua entrega. O monitoramento e o controle dos aspectos financeiros são essenciais para assegurar as operações. O plano orçamentário tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos para assegurar a disponibilidade de recursos para execução das atividades.

Informações e Conhecimento

28. Como as informações necessárias para a execução das atividades, para análise e condução do negócio estão definidas?

A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender às necessidades identificadas junto aos colaboradores.

29. Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores?

A disponibilização das informações, quando pertinente, tem como finalidade permitir a adequada operação e condução do negócio em todos os níveis. A retenção do conhecimento da empresa, utilizando-se de registros, assegura a continuidade da operação em caso de substituição de pessoas.

30. Como as informações comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, produtos e processos?

A obtenção de informações comparativas inclui aquelas oriundas de empresa do seu ramo ou de outros ramos de atividade e permite adotar novas práticas ou métodos para a melhoria dos serviços, produtos e processos. Permite também a comparação de seus resultados, identificando diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

Anexo II – Roteiro de Pesquisa

	ROTEIRO DE ENTREVISTA	Rev. 3
		1/6
Quais são as maiores dificuldades para a implementação do Modelo de Excelência da Gestão® em organizações de micro e pequeno porte?		
Pesquisador/Entrevistador		
Local/Data		
Nome da empresa		
Nome do entrevistado		
Posição do entrevistado		

Caracterização da empresa
Ramo de atuação:
Quantidade de funcionários:
Tempo de atuação:
Principais produtos:
Principais clientes:
Região geográfica em que atua:
Principais concorrentes. Como eles se comparam em tamanho e <i>market share</i> ?
Qual sua principal estratégia para conquistar seus clientes?
Qual a posição de mercado em relação aos concorrentes/faturamento?
Quais foram os maiores feitos da empresa?

**Caracterização da organização**

Quem são os sócios da empresa? Eles atuam na empresa?

Quem são os dirigentes da empresa? Qual a formação deles? Como foram selecionados?

Descreva o organograma da organização.

Como são decididos os investimentos da organização?

Como é definida a contratação de pessoal dentro da organização?

Como é decidido o treinamento do pessoal?

O esforço de implementação do MEG valeu a pena?

A organização consegue avaliar qual o ganho que ela conseguiu implantando o MEG?



Descreva quais foram as principais dificuldades para a implementação do MEG:



ROTEIRO DE ENTREVISTA

Rev. 3

4/6

Descreva o que mais contribuiu para que a implementação do MEG ocorresse:



ROTEIRO DE ENTREVISTA

Rev. 3

5/6

Indique se os fatores apresentados a seguir realmente facilitam a implementação do MEG em uma empresa, usando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa facilita pouco e 5 significa facilita muito.

Fatores sob avaliação	1	2	3	4	5
Envolvimento das pessoas					
Capacitação das lideranças					
Comprometimento da liderança					
Capacitação da força de trabalho					
Processo formal para controle e acompanhamento das atividades					
Sistemas para apoiar a implementação da estratégia					
Comunicação clara de objetivos e metas					
Tática de melhoria alinhada com a cultura da organização					
Visão de longo prazo					
Definição de recursos de acordo com a capacidade da organização					
Comprometimento da gerência intermediária					
Definição de objetivos claros					
Comprometimento de todos os níveis com os objetivos estratégicos					
Sistemas de recompensa e reconhecimento alinhados com a estratégia					
Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização					
Facilitador capacitado para conduzir o processo					
Constância de propósitos					
Uso do ciclo PDCA					



Comentários finais