

A influência do modelo de gestão da Petrobras na cadeia de fornecedores do Vale do Paraíba

Ismael Frango Pereira¹
Isabel Cristina dos Santos²
Antonio Pascoal Del'Arco Júnior³

Resumo

Esta pesquisa avaliou a implantação do Modelo de Excelência da Gestão em pequenas e médias empresas fornecedoras da Petrobras do Vale do Paraíba Paulista, apresentando os resultados alcançados com a implantação, as práticas de gestão criadas a partir da adoção do modelo e algumas das principais dificuldades encontradas pelas empresas ao longo do processo de implantação. O modelo em questão tem como fundamentação teórico-metodológica os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Selecionou-se uma amostra de empresas submetidas ao Programa de Qualificação de Fornecedores que adotaram modelo de gestão baseada na excelência. A pesquisa qualitativo-descritiva indicou que o modelo implantado contribuiu no planejamento e controle das empresas. A adoção de objetivos, metas e de indicadores melhorou o acompanhamento do desempenho e correção de desvios, reduzindo a variabilidade dos processos. Conclui-se que o Modelo de Excelência da Gestão aumentou a competitividade dessas empresas.

Palavras-chave: Modelo de Gestão; Critérios de Excelência; Cadeia Local de Fornecedores

Recebimento: 3/3/2011 - Aceite: 14/4/2011

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté.

² Professora-pesquisadora da Universidade de Taubaté/ Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. End: Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Taubaté - SP, Brasil. E-mail: isa.santos.sjc@gmail.com

³ Professor da Universidade de Taubaté-SP, Brasil.

Effects from Petrobras management model in regional small and medium-sized supply chain firms

Abstract

This research aims to analyze a Quality-oriented Management Model implemented by Petrobras' small and middle firms which take part in its supply chain. The implemented model was founded on the Petrobras' Guidelines and was part of a comprehensive Suppliers Qualification Program, based on the National Quality Foundation for Excellence's criteria. This study analyzed three aspects regarding the implementation process, which are: managerial practices changing, results achieved after first year of implementation and difficulties that have risen up along the implementation process in such firms. Conclusions indicated that implementing a Management Model based contributed to improve Business Planning and Business Performance Control. And also has contributed to follow the main targets established aiming to gradually improve managerial and operational practices towards to achieve best performance. Finally, conclusions have pointed out an effective contribution from the Quality-oriented Management Model implemented to increase competitiveness of Regional Small and Middle Suppliers.

Keywords: Excellence Criteria; Quality-oriented Management Model; Small and Middle Sized Companies; Supply Chain

Introdução

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

Para inserir seus fornecedores regionais de pequeno e médio porte neste conceito empresarial, a Petrobras, por intermédio da Refinaria Henrique Lage, situada em São José dos Campos, coordenou um programa de capacitação durante o qual foram apresentadas as premissas do modelo de Gestão da Petrobras.

Estima-se que essa análise contribuirá para a gestão de fornecedores dessa e de outras cadeias de fornecimento.

Objetivo do Trabalho

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

Objeto do Estudo

A pesquisa descreve o perfil dos fornecedores; as mudanças feitas na gestão em adaptação ao Modelo sugerido, as dificuldades encontradas na implantação do novo modelo, os resultados alcançados, as práticas de gestão desenvolvidas, ou aprimoradas, os indicadores de processo e de desempenho adotados pelas empresas em decorrência do novo modelo.

Fundamentos teóricos

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

As Micro, Pequenas e Médias Empresas

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - classifica as empresas pelo número de empregados ou pelo faturamento bruto anual. O Quadro 1 representa essa classificação.

Quadro 1: Classificação das Empresas segundo o número de empregados

Porte / Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 Empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE (2008)

O Quadro 2 apresenta a classificação das microempresas e empresas de pequeno porte segundo o faturamento bruto anual.

Quadro 2: Classificação das MPE de acordo com o faturamento bruto anual

Porte	Simples Nacional	Exportações
Microempresas	Até R\$ 240 mil	Até US\$ 200 mil para comércio e serviços. Até US\$ 400 mil na indústria.
Empresas de Pequeno Porte	Entre R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões	Acima de US\$ de 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços. Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria.

Fonte: SEBRAE (2008)

As Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPMEs - têm uma grande importância para o desenvolvimento de uma região. Conforme o SEBRAE-SP (2004/2005) os impactos gerados por estas empresas na economia brasileira são grandes, pois no Brasil, 99,7% das empresas formais instaladas são MPMEs.

Se consideradas apenas as Micro e Pequenas Empresas - MPEs - ter-se-á 99,2% das empresas instaladas no Brasil, 67% das ocupações (formais e informais) e 20% do PIB brasileiro (SEBRAE-SP, 2004/2005), fato que destaca a importância das MPMEs para o desenvolvimento sócio-econômico de uma região. Além dos empregos e geração de renda, essas empresas respondem pela movimentação da economia de uma região, pois uma parcela da renda retorna ao mercado regional por meio do consumo habitual dos trabalhadores.

Vasconcellos (1999) indica que o consumo destina-se à aquisição de bens e serviços para a satisfação das necessidades imediatas dos indivíduos, em dado período. Logo, o retorno da renda na região cria um ciclo virtuoso

de desenvolvimento, adicionando valor aos municípios que devolvido em serviços públicos à população.

Segundo a pesquisa de sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de um a cinco anos, feita pelo SEBRAE-SP (2004/2005), 56% das empresas fecham antes de completar o quinto ano de atividade. Uma das principais causas do fechamento destas empresas é a gestão deficiente do negócio. Devido a esta constatação e dada a importância das MPMEs para o desenvolvimento regional, há uma preocupação com a gestão destas empresas, sua competitividade e o seu desenvolvimento sustentável. Portanto, o desenvolvimento sustentável das MPMEs corresponde a uma garantia de manutenção de serviços públicos, em atendimento as comunidades, devendo, segundo Hotz (2000), a competitividade regional estar na pauta de interesses das regiões metropolitanas.

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

Para Cerqueira (2006) o desenvolvimento sustentável requer que a organização seja capaz de mapear com clareza seus cenários de atuação para identificar os requisitos de seus processos e traduzir esses requisitos em informações, estabelecer estratégias, implantar padrões, medir, monitorar e analisar os resultados atingidos e melhorar continuamente sua eficácia em atender seus requisitos. Segundo o autor, isso impõe a construção de um sistema de gestão organizado e coerente que assegurem a previsibilidade requerida.

Sistemas de Gestão Empresarial

Os modelos administrativos, ou sistemas de gestão empresarial, segundo Arantes (1998) são instrumentos compostos por conceitos e técnicas aprimoradas ao longo da história da Administração, e, fruto de um consenso teórico, do ciclo de vida das organizações e da curva de aprendizagem, visando atender as necessidades da tarefa empresarial.

O desenvolvimento dos conceitos, segundo Calarge e Lima (2001), tem feito com que a qualidade deixe de ser simplesmente um meio de controle de produtos e processos, a fim de se desenvolver uma abordagem sistêmica de gestão da qualidade para toda a organização.

Correia (2006) afirma que um dos principais fatores que dificultam a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas pequenas e médias empresas é a falta de um diagnóstico de implantação desse sistema, pois não há uma avaliação do que pode e deve ser melhorado no sistema de gestão da empresa, sendo uma grande desvantagem, pois as PMEs não conhecem a informação. A falta de domínio de informação é outro risco.

Beraldi e Escrivão Filho (2000) consideram que a disponibilidade de um sistema informatizado pode proporcionar grandes vantagens à organização da empresa. Especialmente nas PMEs, a informatização possibilita ganhos de competitividade, e, com isso, aumento da lucratividade, reduzindo a dependência de grandes, e exclusivos contratos. A ausência de um sistema informatizado pode sustentar um ciclo pernicioso ao seu crescimento, à sua curva de aprendizagem e à qualidade dos produtos e serviços.

Conceitos de Gestão da Qualidade

A qualidade, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2007), é a totalidade de características de uma empresa para satisfazer as necessidades dos clientes e das partes interessadas. Essa definição apóia-se nos conceitos de Qualidade de Deming (1990); Juran (1990) e da Gestão da Qualidade Total, proposta por Feigenbaum (1990, apud SOUZA, 2005) para quem a qualidade é um atributo do produto ou serviço, que envolve toda a organização. Nas PMEs, informatização e especialização na Qualidade são fatores críticos.

Segundo Juran (1990), a redução dos custos da má qualidade é uma boa oportunidade de reduzir custos no curto prazo. No longo prazo, Juran (1990) destaca que a redução do custo da baixa qualidade consiste no melhoramento do processo de planejamento da qualidade.

Deming (1990) discorre sobre um método para Administração da qualidade composto por 14 princípios. Segundo Deming (1990) os 14 princípios constituem a base para a transformação da indústria norte-americana, são eles:

- ✚ Estabelecer a constância de propósitos para melhorar produtos e serviços.
- ✚ Adotar a nova filosofia. A Administração deve assumir a liderança no processo de transformação.
- ✚ Não depender da inspeção para atingir a qualidade. Acabar com a dependência da inspeção em massa. A qualidade deve ser construída junto com o produto desde o começo.

- ✚ Acabar com o sistema de aprovar o orçamento baseado apenas no preço. Procurar minimizar o custo total.
- ✚ Melhorar constantemente o sistema de produção e da prestação do serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade.
- ✚ Instituir o treinamento no local de trabalho.
- ✚ Instituir a liderança.
- ✚ Afastar o medo da organização para que todos trabalhem de forma eficaz para a empresa.
- ✚ Eliminar barreiras entre os departamentos.
- ✚ Eliminar lemas, exortações e metas para os empregados, pedindo zero de falhas e níveis altos de produtividade.
- ✚ Eliminar cotas de desempenho na linha de trabalho e o processo de administração por objetivos.
- ✚ Remover as barreiras que privam os empregados de ter orgulho pela tarefa bem feita.
- ✚ Instituir forte programa de educação e auto-aprimoramento.
- ✚ Concretizar a transformação. A transformação é da competência de todos.

Para Deming (1990), os 14 princípios seriam aplicáveis tanto nas pequenas e grandes organizações, na prestação de serviços quanto na indústria de transformação. O autor aprimorou e foi também o divulgador do ciclo de Shewhart, que consistia em um plano de ação para colocar em prática os 14 princípios. Trata-se do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), no qual as organizações estudam e planejam seus processos (P), implementam as mudanças (D), observam os efeitos (C) e estudam o resultado (A). Este ciclo deve ser repetido, com o conhecimento acumulado, para a melhoria contínua dos processos. (MAXIMIANO, 2004).

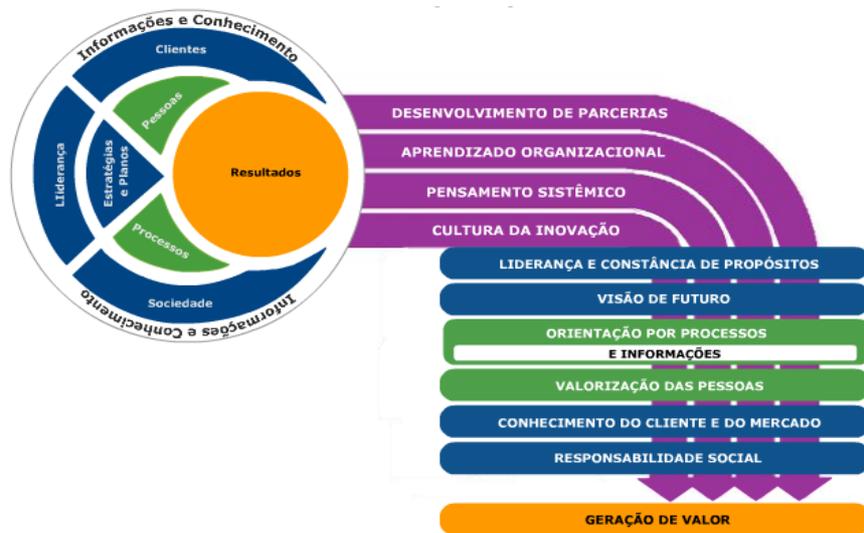
Ainda em relação à qualidade, Maximiano (2004), esclarece que Feigenbaum defendeu a idéia que as empresas deveriam criar um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade para administrar um programa da qualidade que deveria ter quatro etapas: a) estabelecer padrões para custo e desempenho de produtos, b) comparar o desempenho dos produtos com os padrões, c) corrigir os desvios quando os padrões não fossem cumpridos; d) planejar aprimoramentos.

Para Souza (2005), Juran contribui com a elaboração da trilogia Planejamento, Controle e Aperfeiçoamento da Qualidade, baseada na formação de equipes de projeto para a solução de problemas, melhorando a qualidade

O Modelo de Excelência da Gestão e o PNQ

O Modelo de Excelência da Gestão é uma marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade e representa uma visão sistêmica da gestão organizacional. É um modelo conceitual, estruturado em critérios e requisitos e foi concebido utilizando como base 11 Fundamentos da Excelência. São eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. A Figura 1 apresenta a inter-relação entre os oito Critérios de Excelência e os 11 Fundamentos da Excelência.

Figura 1: Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: FNQ (2007)

A Figura 1 é representativa da visão sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ. E segundo o modelo liderança define e implementa as estratégias e planos, as pessoas executam estas estratégias e planos, com base nos processos principais e processos de apoio, para atender aos clientes, sociedade e demais partes interessadas, gerando os resultados esperados pela organização. Estes critérios são integrados e permeados pelas informações e conhecimento da organização

O Modelo de Excelência da Gestão - MEG - utiliza o conceito de controle, aprendizado e melhoria contínua, segundo os ciclos de PDCL - *Plan, Do, Check, Learn* - e PDCA - *Plan, Do, Check, Act*.

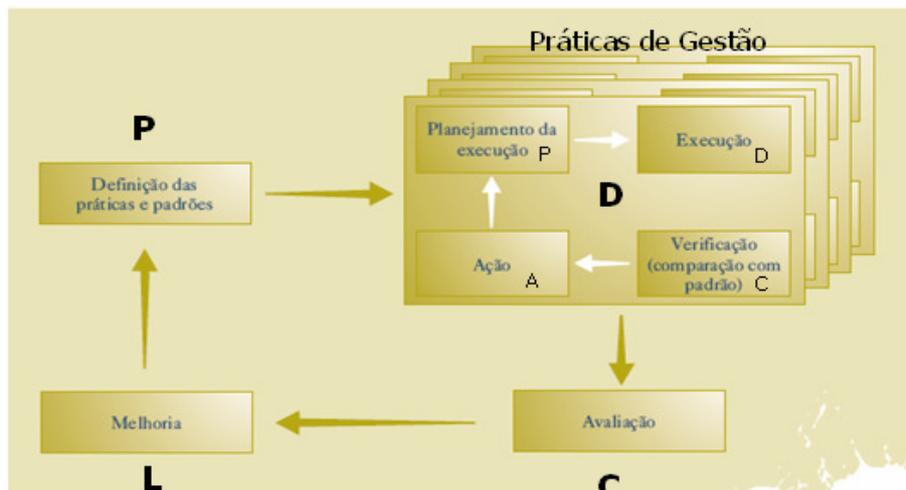
Controles são os métodos e ferramentas utilizados pelas organizações para verificar o cumprimento das práticas de gestão definidas, tomando ações corretivas e preventivas para garantir a aplicação correta das regras e critérios definidos para essas práticas.

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

No ciclo de aprendizagem, PDCL, as práticas de gestão planejadas, executadas, verificadas e questionadas, para garantir a melhoria contínua e o aprendizado, buscando um novo patamar de conhecimento da organização.

As Reuniões de Análise Crítica da Direção (RACs), as Avaliações do Sistema de Gestão e as Auditorias são os principais fóruns de aprendizado. A Figura 2 representa o diagrama de gestão conforme os ciclos de controle e aprendizagem

Figura 2: Diagrama da Gestão do MEG



Fonte: Adaptado de FNQ (2007)

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

O Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão

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

O Nível I de premiação foi criado para que as empresas em fase inicial de implantação de um modelo de gestão pudessem avaliar os seus sistemas de gestão, utilizando critérios simplificados.

Para o Nível I de premiação, são avaliados pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), quatro critérios de excelência e seus respectivos resultados. São eles: Sistema de Liderança e Planejamento, Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos. A Figura 3 representa a hierarquia das premiações rumo a excelência.

Figura 3: Hierarquia das Premiações PPQG x PNQ



Fonte: Adaptado de IPEG (2007)

Método

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

População e Amostra do Estudo

A empresa estudada foi a Petrobras, representada pela Unidade de Negócios REVAP, em São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista, e um conjunto de vinte empresas fornecedoras de produtos e serviços situadas na região que atendem à Unidade.

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

A implantação do modelo não é considerada fator excludente, mas sim, preferencial, na seleção do fornecedor. Ao final do programa os fornecedores estavam capacitados para a participação no Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão - Nível I, do Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG, 2007). Das vinte empresas convidadas, dez empresas se inscreveram no programa, oito participaram do treinamento de 16 horas, seis concluíram o primeiro ciclo de qualificação. Essas seis empresas compreendem a amostra da pesquisa.

Para efeito desta pesquisa, foi utilizado o critério de elegibilidade do PPQG (IPEG, 2007) para classificar as empresas em pequenas ou médias: a) Micro e pequenas empresas: até 50 trabalhadores; b) Médias empresas: de 51 até 500 trabalhadores.

Coleta e análise dos dados

A investigação baseou-se na pesquisa de avaliação aplicada no Programa de Qualificação e Fornecedores, e nas apresentações feitas pelas empresas. Foram analisados o Relatório de gestão das empresas e os

questionários de avaliação do Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG, 2007), usados pelas empresas que concorrem ao Prêmio.

A pesquisa foi realizada durante a implantação assistida do modelo de excelência da gestão, pelo acompanhamento do pesquisador nas reuniões de construção dos Relatórios de gestão das empresas e ao final do programa pela análise documental dos referidos relatórios.

Perfil das empresas pesquisadas

Uma síntese do perfil das empresas é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Perfil Geral das Empresas Pesquisadas

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

Três das seis empresas que participam desta pesquisa estão classificadas como empresas de pequeno porte - identificadas como A, B e C - ou seja, têm até 50 empregados, e três delas, D, E e F, estão classificadas como médias, considerando que o número de empregados atende a premissa de mínimo de 51 até o máximo de 500 pessoas nos seus quadros funcionais. As empresas estão localizadas nas cidades de Caçapava, Jacareí e São José dos Campos, formando a área industrial do Vale do Paraíba Paulista.

Resultados obtidos

As empresas pesquisadas implantaram o modelo de gestão, nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade e do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, Nível I, e participaram do Programa de Qualificação de Fornecedores da Petrobras, fato que conferiu uniformidade na percepção do valor agregado da mudança de modelo.

Análise do resultado da pesquisa de avaliação do programa

Ao final do Ciclo de Qualificação de Fornecedores, foram identificadas as práticas decorrentes da implantação do Modelo de Excelência da Gestão, como descreve o Quadro 4.

Quadro 4: Principais práticas implantadas com a adoção do modelo

PRINCIPAIS PRÁTICAS IMPLANTADAS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Elaboração de Planejamento Estratégico	X	X	X	X	X	X
Elaboração de Mapa Estratégico	X	X	X	X	X	X
Definição de Indicadores e Metas de Desempenho	X	X	X	X	X	X
Pesquisa de Satisfação de Empregados	X	X	X	X		
Pesquisa de Satisfação de Clientes	X		X	X		*
Elaboração de Orçamento	X	X		X		*
Reuniões sistemáticas da Liderança com a Força de Trabalho	X					*
Implantação do Código de Ética	X					*
Registros de Atas de Reuniões	X					
Implantação de Planos de Ação	X	X	X	X		*
Programa de Sugestões				X		*

O Quadro 4 apresenta as principais práticas implantadas pelas empresas, à exceção da empresa F, cujas ações já vinham sendo implantadas antes do Programa de Capacitação. Quanto aos resultados, as diretrizes de pontuação contemplam os seguintes fatores: a) relevância: importância dos resultados dos indicadores para o resultado global da empresa; b) tendência: favorável ou desfavorável (verificar em pelo menos

três períodos); c) nível do desempenho: avaliação dos resultados em relação ao referencial comparativo.

Ao adotar as práticas relatadas alguns resultados obtiveram destaque, como a melhoria na visão sistêmica da organização e na melhoria dos controles. O objetivo da implantação era o alinhamento da gestão dos fornecedores ao sistema de gestão da Petrobras e, ao mesmo tempo, a capacitação destas para o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão. Ao final do ciclo somente a empresa “A” candidatou-se ao Prêmio, relativo ao ano de 2007. Os critérios de avaliação do Prêmio, em 2006, versaram sobre as seguintes dimensões: a) Enfoque: adequação e integração; b) Aplicação: padronização e disseminação; c) Controle: verificação e correção; d) Aprendizado: avaliação, melhoria e inovação.

O Quadro 5 apresenta os resultados observados pelas participantes do programa.

Quadro 5: Resultados observados pelas empresas após a implantação do modelo

RESULTADOS DECLARADOS PELAS EMPRESAS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Melhoria nos controles	X	X	X	X	X	X
Motivação e valorização da Força de Trabalho	X		X			
Melhoria do ambiente organizacional	X					
Melhor conhecimento da Gestão da Empresa – Visão Sistêmica	X	X	X	X	X	X
Implantação de novos processos			X			
Percepção da satisfação de funcionários e de clientes				X		
Melhoria no Planejamento				X	X	
Alinhamento ao Modelo de Gestão da Petrobras	X	X	X	X	X	X

A melhoria dos controles relatada pelas empresas se deve ao fato de que antes da implantação do modelo, as empresas não possuíam registros sistemáticos de suas práticas, tais como a elaboração e acompanhamento de orçamento e o controle de custos. Observou-se que todas as empresas conseguiram alinhar o seu modelo de gestão ao modelo da Petrobras.

Ao final, observou-se que os resultados atenderam às expectativas de cada empresa, conforme sintetiza o Quadro 6.

Quadro 6: Expectativas das empresas em relação ao Programa de Qualificação

EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Avaliação dos Processos.	X					X
Implantação de procedimentos, visando à melhoria contínua.	X		X		X	
Definir e implantar indicadores e metas de desempenho.					X	
Ter um diagnóstico da empresa.			X	X	X	
Alinhamento ao Sistema de Gestão da Petrobras.	X	X	X	X	X	X
Participação no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão/2007.	X	X	X	X	X	X

Dificuldades verificadas na implantação do modelo de gestão

Os fatores mais mencionados foram: a falta de pessoal para desenvolver a gestão, com 5 menções; a falta de registros dos resultados, com 4 citações; e, o valor da inscrição no Prêmio, em 2007. Contudo, apesar de não se inscreverem no Prêmio, as empresas adotaram os critérios para tornarem-se mais competitivas na relação de fornecimento de serviços.

O Quadro 7 relata os depoimentos sobre dificuldades, à exceção da empresa F, que optou por não relatar as dificuldades encontradas.

Quadro 7: Principais dificuldades encontradas

DIFICULDADES ENCONTRADAS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Definição de indicadores e metas de desempenho	X				X	*
Ausência de controles e metas	X		X			*
Falta de pessoal para desenvolver trabalhos de Gestão	X	X	X	X	X	*
Ausência de registros		X	X	X	X	*
Valor da inscrição no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão.		X		X	X	*

Práticas Adotadas

As normas da premiação determinam a avaliação do enfoque, aplicação, controle e resultados, sob quatro critérios de excelência, a saber:

Sistema de Liderança e Planejamento, Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos. A partir deste ponto, este estudo toma por parâmetro os registros e depoimentos acerca da implantação do Modelo de Gestão, além do relatório de gestão das organizações pesquisadas.

Sistema de Liderança e Planejamento

Neste critério são examinadas: práticas de relacionamento entre a direção e as partes interessadas, formas de divulgação das diretrizes organizacionais, tais como, a missão, visão, valores, políticas e códigos de conduta; estabelecimento de objetivos, análise crítica de desempenho e os principais resultados das práticas do sistema de liderança e planejamento. Uma síntese do resultado observado está descrita no Quadro 8.

Quadro 8 (a): Análise do Relacionamento das Empresas com seus Stakeholders

A	<u>Para clientes principais:</u> São realizadas visitas mensais pelos executivos. <u>Funcionários:</u> São feitas reuniões diárias (café da manhã), onde se discutem os serviços e os apoios necessários. A empresa não possui prática sistematizada de relacionamento com fornecedores, comunidade e acionistas.
B	<u>Cliente Único:</u> Reuniões mensais com os fiscais dos contratos vigentes. <u>Funcionários:</u> Reuniões semanais para discussão de: oportunidades de melhoria, troca de informações acerca do trabalho e verificação de eficácia de ações tomadas para a melhoria dos processos. <u>Acionistas:</u> Participam diretamente na rotina da empresa, orientando sobre as ações de interesse. Não há prática sistematizada de relacionamento com fornecedores e comunidade.
C	<u>Para clientes principais:</u> São realizadas visitas semanais pelos membros da direção. <u>Funcionários:</u> Reuniões semanais com os líderes de cada departamento. A empresa não possui prática sistematizada de relacionamento com fornecedores, comunidade e acionistas.
D	<u>Para clientes principais:</u> Reuniões, visitas às obras, telefonemas, e-mails e pesquisas de satisfação. A empresa "D" não possui prática sistematizada de relacionamento com o quadro de empregados, fornecedores, comunidade e acionistas.
E	<u>Cliente Único:</u> Reuniões semanais diretamente com os Fiscais de Contrato. A empresa não possui prática sistematizada de relacionamento com empregados, fornecedores, comunidade e acionistas.
F	<u>Clientes:</u> Reuniões periódicas com os responsáveis pelos contratos, para avaliar a satisfação. <u>Quadro de Funcionários:</u> Reuniões diárias para discutir as necessidades das áreas, dinamizar e reagir rapidamente, evitando impacto negativo que venha comprometer o negócio. A empresa não possui prática de relacionamento com fornecedores, comunidade e acionistas.

A primeira observação diz respeito ao relacionamento com os *stakeholders* feito, na maioria das empresas, exclusivamente com os clientes e funcionários. A dimensão descrita como acionistas, não é aplicável, considerando a característica do capital, fechado, na maioria dos casos pesquisados e do tipo de administração, também para a maioria das empresas, ser declarado como familiar. Ainda, observou-se a falta de estabelecimento de práticas de relacionamento com os fornecedores, fato que poderia intensificar as práticas de Qualidade, com as empresas fornecedoras ainda menores, no entorno da sua localização geográfica.

As empresas D e E, apesar de serem de médio porte, não adotaram uma prática sistemática de relacionamento com seus empregados, o que, para efeito de critério de excelência na gestão é considerado um fator crítico. Na empresa D, a curva de aprendizado apontaria um estágio de maturidade na prática gerencial em razão de dois motivos básicos: fundada em 1988, é a empresa que atua no setor mais sofisticado dentre as empresas pesquisadas, cujas atividades requerem um grau elevado de qualificação profissional.

A segunda razão refere-se ao perfil dos clientes atendidos, que varia desde a atividade petroquímica aos setores: automobilístico, papel e celulose, fabricação de pneus, química, aeronáutica, farmacêutica, e engenharia. A única empresa que declarou obter e discutir com os empregados sugestões e oportunidades de melhoria foi a empresa B, de pequeno porte e fundada em 1997.

O destaque a ser dado as empresas B e E é o fato de ambas possuírem apenas uma grande conta, o que expõe uma condição de vulnerabilidade para as duas empresas. Outro aspecto avaliado em cada uma das empresas, neste mesmo tópico, é a descrição de como elas fazem a divulgação das diretrizes organizacionais, como está apresentado no Quadro 8 (b).

Quadro 8 (b): Análise da Divulgação das Diretrizes Organizacionais

A	As diretrizes são divulgadas direta e verbalmente pelos diretores para todos os empregados. São utilizados os quadros de aviso e criados cartazes que são afixados nas diversas áreas da empresa.
B	A empresa divulga as diretrizes organizacionais aos colaboradores de forma verbal e por meio de quadros e adesivos que são afixados nas estações trabalho.
C	As diretrizes são divulgadas diretamente pelos diretores para os líderes de departamento que as repassam às suas equipes. São usados os quadros de aviso e cartazes afixados nas diversas áreas.
D	As diretrizes são divulgadas internamente em reuniões e nos Diálogos Diários de Segurança (DDS).
E	A divulgação é feita verbalmente pelos dirigentes aos responsáveis das áreas. São utilizados quadros de aviso e cartazes afixados tanto na empresa, quanto nas instalações do Cliente.
F	As diretrizes são comunicadas formalmente, em quadros de avisos. São usados o correio eletrônico e o quadro de gerenciamento visual onde, além das diretrizes, são divulgados os resultados dos indicadores de desempenho, metas e planos de ação. A Política da Qualidade está descrita em Manual e é disseminada por meio de palestras, quadros de aviso e jornal informativo interno.

A empresa F é aquela que utiliza maior variedade de meios de divulgação das diretrizes e resultados, apropriando aos recursos palestras sobre a Política de Qualidade.

A forma adotada pela empresa é de contato direto, o que abriga maiores oportunidades de promover o diálogo e a troca de impressões, sugestões e informações.

A empresa E, por sua vez, oferece meios de contato indireto com os conteúdos, seja no filtro da comunicação entre chefia x subordinado, seja nos cartazes afixados nos ambientes pelos quais os empregados transitam. Contudo, há limites quanto à transparência nos resultados divulgados nos espaços físicos do cliente.

O Quadro 8 (c) descreve o estabelecimento de objetivos adotado nas empresas pesquisadas. Há consenso quanto a formulação de objetivos durante o ciclo do Planejamento Estratégico, o que é considerado o foro ideal para a prática do debate estratégico.

Quadro 8 (c): Análise do Processo de Estabelecimento dos Objetivos

A	Os objetivos e metas da empresa "A" são estabelecidos, anualmente, quanto da elaboração da estratégia, na reunião específica de Planejamento Estratégico.
B	Os objetivos e metas da empresa "B" são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia. O que ocorre anualmente em uma reunião específica de Planejamento Estratégico. Nesta reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
C	Os objetivos e metas da empresa "C" são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia na Reunião de Planejamento Estratégico, na qual as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
D	Os objetivos, metas e estratégias da empresa "D" são estabelecidos anualmente em reunião de Planejamento Estratégico. Nesta reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
E	Os objetivos e metas da empresa "E" são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia. As estratégias da empresa são elaboradas anualmente em uma reunião específica de Planejamento Estratégico. Nesta reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
F	Os objetivos e metas da empresa "F" são estabelecidos anualmente pela elaboração das estratégias que são elaboradas anualmente em uma reunião específica de Planejamento Estratégico.

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

Por fim, no aspecto associado ao sistema de liderança e planejamento, verificou-se a existência das seguintes práticas, descritas no Quadro 8 (d).

Quadro 8 (d): Análise Crítica do Desempenho

A	Os resultados são discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos. Eventuais correções de rumo são definidas pelos gerentes e implantadas pelos responsáveis das áreas pertinentes.
B	Os resultados são analisados e discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos.
C	Os resultados são discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos. Eventuais correções de rumo são definidas pelos gerentes e implantadas pelos responsáveis das áreas pertinentes.
D	Os negócios e seus resultados são acompanhados pela Administração e Finanças. Os resultados são apresentados mensalmente para a Diretoria por meio dos relatórios gerenciais.
E	Os negócios são discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos. Eventuais correções de rumo são definidas pelos gerentes e implantadas pelos responsáveis das áreas pertinentes.
F	Os resultados da empresa "F" são discutidos mensalmente na Reunião da Qualidade. São analisadas as metas, utilização ou ausência de recursos humanos, materiais e financeiros. As ações decorrentes dessas análises críticas são registradas em Atas de Reunião e divulgadas a todos os participantes

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

Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade

No segundo critério do Prêmio são examinadas as seguintes práticas: a) análise e segmentação de mercado, b) divulgação de produtos, serviços e marcas, c) tratamento das reclamações dos clientes, d) identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos e instalações,

Além dos principais resultados das práticas de Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade. As práticas implantadas estão detalhadas no Quadro 9.

Quadro 9 (a): Análise e Segmentação de Mercado

A	Os segmentos foram estabelecidos a partir de solicitações dos clientes. As necessidades dos clientes são identificadas a partir de suas solicitações, em visitas comerciais.
B	A empresa "B" possui apenas um cliente, portanto, não é necessária a segmentação.
C	O mercado de atuação da empresa "C" é o Município de São José dos Campos e a Região do Vale do Paraíba. Os segmentos de mercado são identificados a partir de solicitações dos clientes para prestação de serviços para eles.
D	A empresa "D" analisa e segmenta o mercado por meio do histórico dos clientes, pelas visitas a novos clientes que solicitam o cadastramento da empresa e por indicação dos clientes atuais.
E	A empresa "E" possui apenas um cliente, portanto, não é necessária a segmentação.
F	A empresa "F" analisa e define o mercado a partir das diretrizes estratégicas estabelecidas pela direção da empresa. Em seu ramo de negócio, a segmentação obedece a requisitos definidos por órgãos reguladores.

Observa-se, pelos relatos oferecidos, que os clientes já desenvolvidos definem o Plano de Mercado da empresa. O que é pouco recomendável, uma vez que a melhoria e o crescimento advêm também de uma prática de monitoramento contínuo do mercado.

As mudanças que ocorrem no ambiente de negócios podem trazer novas oportunidades para as empresas, cortando o círculo vicioso de dependência de um cliente exclusivo, como é o caso das empresas B e E, ou das conveniências de processos e volumes de carteiras de clientes em andamento, como expressam as empresas A e C.

Duas empresas declaram a prática de observação e coleta de dados em novos ambientes e clientes, em orientação aos seus objetivos

estratégicos (empresa F) ou como parte de um processo prospectivo de vendas (empresa D).

Quadro 9 (b): Divulgação de produtos, serviços e marcas

A	Serviços e produtos são divulgados pela <i>Internet</i> , anúncios em listas telefônicas, <i>mailing</i> , feiras e visitas comerciais. A Marca é divulgada em feiras, <i>Internet</i> , nos veículos da empresa e pela distribuição de brindes promocionais.
B	Divulgação de produtos, serviços e marcas: os serviços são divulgados pela <i>Internet</i> e em visitas comerciais. A marca é divulgada pela <i>Internet</i> e pela distribuição de brindes promocionais.
C	A divulgação dos serviços da empresa “C” ocorre por meio de visitas dos gerentes aos clientes atuais e potenciais, cartazes, <i>folders</i> e demonstração dos novos serviços pelos empregados que atendem ao público em geral. A empresa “C” divulga sua marca pela <i>Internet</i> .
D	Os serviços são divulgados por meio de prospecção da área de vendas em visitas aos clientes-alvo.
E	A divulgação dos serviços da empresa “E” ocorre por meio de visitas dos diretores aos clientes atuais e potenciais. A empresa “C” divulga sua marca pela <i>Internet</i> .
F	Os serviços e a marca da empresa “F” são divulgados pelo <i>site</i> na <i>Internet</i> e pelos veículos próprios que circulam na região do Vale do Paraíba e na Grande São Paulo.

Cinco das seis empresas utilizam meios diversificados de divulgação dos produtos, serviços e marcas. Apenas a empresa D, descrita como a de maior variedade e complexidade de atividades oferecidas, restringiu o seu processo de divulgação ao recurso denominado “visita aos clientes prospectivos”.

Um aspecto igualmente relevante à Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, é a forma como a empresa acolhe, avalia, soluciona e entrega valor ao cliente, a partir das reclamações feitas acerca dos produtos oferecidos e serviços prestados.

O Quadro 9 (c) descreve as principais práticas do tratamento das reclamações de clientes. Nela se verificou que, à exceção empresa D, que atende exclusivamente um cliente, as demais empresas possuem algum tipo de registro das queixas de clientes e de acompanhamento da solução dos problemas apontados.

Quadro 9 (c): Tratamento das Reclamações de Clientes

A	Toda solicitação ou reclamação é registrada no sistema de atendimento para pronta solução e plano de ação. Para avaliação da satisfação a empresa implantou em 2006, o relatório de avaliação utilizado nas visitas periódicas.
B	As reclamações dos clientes são atendidas de forma imediata, garantindo a qualidade dos serviços prestados.
C	Registro das reclamações na Planilha de Reclamações disponível na rede de informática interna e discussão da pertinência das reclamações nas reuniões semanais de liderança para a tomada das ações corretivas necessárias.
D	A empresa "D" não possui prática sistematizada para tratamento das manifestações de clientes.
E	As reclamações são registradas pelos Prepostos dos contratos, na Planilha de Reclamações na rede de informática interna, e são discutidas nas reuniões semanais de liderança do contrato para a tomada das ações corretivas.
F	As reclamações recebidas são registradas em <i>software</i> desenvolvido pela empresa e encaminhadas à diretoria via <i>e-mail</i> . A empresa mantém um Serviço de Atendimento ao Cliente, com ligação gratuita, via telefone 0800.

A empresa que menos evidenciou essa sistemática de registro e atendimento às reclamações de clientes foi a empresa B, de pequeno porte. As empresas E, e principalmente F, são aquelas que disponibilizaram recursos mais amplos de tratamento das reclamações.

Observou-se, ainda, a aderência dos fornecedores aos mecanismos de proteção da imagem, por meio de preservação sócio-ambiental compatível às práticas da empresa principal. O Quadro 9 (d) descreve os relatos.

Quadro 9 (d): Identificação e tratamento dos aspectos sociais, sociais, ambientais

A	A empresa "A" analisou os seus processos de trabalho e concluiu que suas atividades não provocam poluição e não geram nenhum impacto negativo para a comunidade.
B	Os trabalhos operacionais executados pela empresa tiveram seus impactos ambientais avaliados pela Segurança, Meio-ambiente e Saúde (SMS) da UN-REVAP, que monitora os aspectos e impactos segundo seus padrões internos.
C	Os resíduos gerados na execução dos serviços não geram impactos negativos ao meio-ambiente nem à comunidade. A empresa pratica a coleta seletiva dos resíduos gerados.
D	A empresa "D" não possui prática sistematizada para identificação e tratamento dos aspectos e impactos decorrentes de suas atividades.
E	A identificação dos aspectos e dos impactos decorrentes das atividades da empresa "E" é realizada pela contratante e repassada por meio de especificações anexas aos contratos.
F	A empresa "F" possui práticas específicas para identificar e tratar os aspectos impactos decorrentes de suas atividades. Dada a especificidade dos serviços, as práticas não serão relatadas nessa dissertação para não comprometer a identificação da empresa.

Obteve-se no Quadro 9 (d), um quadro multivariado do monitoramento do equilíbrio sócio-ambiental e legal da gestão praticada pelos fornecedores, reforçada pelo novo modelo de Gestão. O controle inclui desde a avaliação dos gestores até o acompanhamento local dos técnicos da empresa principal.

Apenas a Empresa D declarou não possuir prática sistematizada de identificação e tratamento dos impactos das suas operações. Os depoimentos evidenciam os diferentes estágios de implantação do Modelo, apesar da simultaneidade com as empresas fornecedoras foram treinadas, dos diferentes negócios e complexidade das atividades, porte e do tempo de funcionamento dos empreendimentos.

Gestão de Pessoas

No critério três do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão - Nível I - são examinadas os sistemas de trabalho da organização, formas de avaliação e reconhecimento das pessoas, o desenvolvimento de pessoal, a saúde e a segurança no trabalho e a satisfação da força de trabalho. As práticas implantadas estão detalhadas por empresa, no Quadro 10 (a, b, c, d), porém, os resultados dos indicadores não serão discutidos nessa pesquisa.

Quadro 10 (a): Sistemas de trabalho

A	O trabalho em equipe é organizado a partir da análise da competência de cada funcionário, são atribuídas funções e responsabilidades. A estrutura organizacional da empresa "A" é composta em três níveis: Gerente Geral, Inspetores de manutenção e Equipes de atendimento.
B	A empresa "B" segue uma estrutura departamental, com funções específicas. Os departamentos têm um líder e eles têm autonomia para conduzir os trabalhos, visando as metas estabelecidas.
C	A empresa "C" segue uma estrutura departamental, com funções específicas. Os departamentos têm um líder e eles têm autonomia de trabalho, visando atingir as metas estabelecidas. Todos os líderes se reúnem semanalmente com o Gerente de Compras para discutir deficiências, sugerir melhorias e acompanhar a evolução do negócio.
D	O sistema de trabalho é organizado, em função da demanda, pelo supervisor ou responsável pela obra, de acordo com o cronograma da obra. As atribuições, responsabilidades, nível de delegação, competência e outras informações encontram-se formalmente definidas em padrão específico.
E	A empresa "E" atua por contratos ou obras. Para tanto, são formadas equipes de execução dos diversos serviços contratados. Todo contrato tem um líder com autonomia para conduzir o trabalho, visando atingir as metas estabelecidas. Os líderes se reúnem semanalmente com os Diretores Administrativo e Comercial para discutir deficiências, sugerir melhorias e acompanhar a execução dos seus contratos.
F	A estrutura organizacional se divide em três áreas: administração, manutenção e operação. Os trabalhos são coordenados pelos gerentes responsáveis, os quais avaliam constantemente as metas estabelecidas com as suas equipes. Há interação constante entre as áreas por meio das reuniões setoriais, para atender as necessidades de cada equipe, bem como para melhorar os serviços prestados pelas mesmas.

As empresas investigadas apresentam estruturas de organização e de distribuição de trabalho compatíveis com a prática tradicional de Gestão de Pessoas.

Observou-se a existência de organograma funcional, com clara divisão de trabalho entre os departamentos, com designação de responsabilidade aos líderes, cuja missão expressa é planejamento, coordenação de equipes, organização de recursos, visando o alcance das metas. Somente uma empresa revelou a autonomia decisória do líder. Em uma das empresas, a divisão de trabalho é orientada por descrições de cargos.

O Quadro 10 (b) descreve as práticas de Avaliação e Reconhecimento de Empregados.

Quadro 10 (b): Avaliação e reconhecimento

A	Os empregados são avaliados anualmente pelo Gerente Geral. Além do desempenho, são avaliados o relacionamento interpessoal, progresso intelectual e o alcance de metas. A equipe de melhor desempenho recebe um Certificado, e seus membros recebem um brinde.
B	A avaliação anual é feita pelo líder, que enfoca o desempenho, dificuldades, necessidades de treinamento, solução de problemas e alcance de metas. A melhor equipe é reconhecida com sorteio de brinde
C	Os supervisores avaliam anualmente seus subordinados. A avaliação analisa o desempenho das pessoas, suas dificuldades e suas necessidades de treinamento.
D	A avaliação dos empregados da empresa "D" é realizada anualmente, ou ao longo da execução da obra, pelos seus superiores, em formulário específico. São avaliados: segurança, disciplina, higiene, organização, colaboração, desempenho profissional, qualidade, atendimento ao cliente, relacionamento, responsabilidade e comprometimento. Há reconhecimento do desempenho mediante premiação pelo cumprimento das metas, promoção, aumento salarial ou outro incentivo.
E	Avaliação anual da equipe é feita pelos líderes. A avaliação analisa o desempenho, necessidades de treinamento, capacidade para resolver problemas relativos à realização do serviço e ao atendimento às metas estabelecidas para a sua equipe.
F	A empresa "F" promove seus funcionários, como reconhecimento por seu desempenho, divulgando, em quadro de avisos, reconhecimentos feitos por clientes internos ou externos.

Todas as empresas declararam praticar uma rotina definida de avaliação de desempenho dos seus empregados, cujos resultados desdobram em ações gerenciais que variam de levantamento de necessidades de treinamento, a promoção e reconhecimento.

O Quadro 10 (c) detalha as ações de Desenvolvimento de Pessoal.

Quadro 10 (c): Desenvolvimento de pessoal

A	A empresa "A" desenvolve seus técnicos por meio de treinamentos externos com empresas parceiras. Todos os treinamentos são registrados e os participantes recebem um certificado de participação, com o conteúdo e carga horária. A Avaliação de Desempenho é base para o Plano de Treinamento, visando aprimorar as habilidades e qualificações dos funcionários.
B	Anualmente é elaborado um plano de treinamento pelo Gerente Administrativo a partir das informações obtidas nas avaliações de desempenho dos funcionários.
C	As avaliações identificam as necessidades de melhoria de desempenho nas funções exercidas pelos empregados. Os treinamentos são programados anualmente pelo Gerente Administrativo, que coordena o Plano de Treinamento.
D	Em 2006, a empresa adotou o procedimento para Treinamento, Conscientização e Competência, visando garantir aos empregados a aptidão necessária ao exercício das suas funções, ou melhoria das habilidades.
E	O Plano Anual de Treinamento é elaborado pelo Coordenador da Qualidade a partir das informações obtidas nas avaliações de desempenho dos empregados e visa aprimorar suas habilidades e qualificações.
F	A Descrição de Cargo define os pré-requisitos. O treinamento é ministrado para corrigir as necessidades dos empregados. Os treinamentos são realizados com a aprovação dos líderes. Os funcionários que são encaminhados para treinamento externo, quando possível, serão multiplicadores desse conhecimento.

As empresas declararam praticar uma rotina específica para treinamento dos seus quadros. Na maioria dos casos, esses treinamentos são voltados para a melhoria de desempenho nas funções atuais. Não se observou registros de ações voltadas ao desenvolvimento profissional.

O Quadro 10 (d) descreve as práticas de Saúde e Segurança do Trabalho. Verificou-se que todas as empresas possuem procedimentos relativos à Saúde e Segurança do Trabalhador, inclusive em algumas delas quadro próprio para o cumprimento das exigências legais.

Quadro 10 (d): Saúde e segurança no trabalho

A	Convênio com clínica especializada em exames médicos periódicos. Mantem um Técnico de Segurança responsável pelo treinamento e conscientização do uso de Equipamentos de Proteção Individual. Criou o Diálogo de Segurança Semanal, no qual são abordados aspectos de segurança. A presença é registrada.
B	Os empregados da empresa "B" realizam exame admissional e demissional em clínica especializada.
C	A empresa periodicamente elabora o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e do Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional, com o apoio de empresa especializada.
D	A empresa "D" elabora o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, antes do início das atividades de cada obra, de acordo com as funções contratadas. A elaboração do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional é realizada por clínica médica contratada.
E	O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais é feito pelo Técnico de Segurança do Trabalho para cada obra contratada. O Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional é elaborado por Médico do Trabalho externo.
F	Os Programas de Prevenção de Riscos Ambientais e de Controle Médico e de Saúde Ocupacional são feitos anualmente por Técnicos de Segurança e Médico do Trabalho, responsáveis pelo gerenciamento desses Programas. São emitidos relatórios mensais de Segurança e Saúde pelos responsáveis das áreas.

Observou-se que as empresas D e E estendem seu compromisso de garantir a Saúde e Segurança do empregado também no ambiente da realização dos serviços contratados, revisando os planos às características das obras ou serviços realizados no cliente.

As empresas de pequeno porte - A, B, C - recorrem a profissionais especializados nos Programas. Na empresa A, a segurança dos empregados, é apoiada pela prática semanal de diálogo com os empregados, visando a conscientização para a Segurança.

Gestão de Processos

No quarto critério do Prêmio são examinados os processos principais, de apoio e o relacionamento com fornecedores. As práticas estão detalhadas no Quadro 11 (a, b, c, d).

Quadro 11 (a): Processos Principais

A	Os processos foram projetados de acordo com a necessidade dos clientes e com a missão da empresa.
B	Os processos principais da empresa "B" estão estruturados de acordo com o negócio da empresa. Foram projetados de acordo com a necessidade do único cliente da empresa.
C	Os processos de prestação de serviços da empresa "C" foram projetados de acordo com o negócio da empresa, com enfoque nas necessidades dos clientes. Estão divididos em: reprodução de cópias xerográficas, impressão digital, impressão em <i>offset</i> e encadernação.
D	Os processos foram projetados de acordo com o negócio da empresa e estão divididos em: montagens industriais, manutenção e condicionamento de equipamentos elétricos e de instrumentação.
E	Os processos estão alinhados ao negócio da empresa e são monitorados por indicadores.
F	Os processos de prestação e serviços da empresa "F" são projetados de acordo com o negócio da empresa. Todos os processos são monitorados por indicadores.

Os processos das empresas pesquisadas são orientados ou de acordo com o negócio central da empresa ou de acordo com o perfil de serviços prestados. Em três casos, o principal *driver* é a necessidade do cliente, mesmo sendo cliente único.

No Quadro 11 (b) são relatadas as práticas referentes aos Contratos de Manutenção.

Quadro 11 (b): Contratos de Manutenção

A	São emitidos relatórios mensais de atendimentos, para correção dos pontos críticos. Para cada contrato há um centro de custo específico, para controle. Os relatórios que são analisados pelo Gerente Geral.
B	Os processos de prestação de serviços são gerenciados de acordo com a natureza do serviço e são administrados pelo Gerente de Serviços. São divididos em: atendimento rodoviário, atendimento administrativo, Serviço de Atendimento ao Cliente, faturamento, carga e descarga de produtos.
C	A prestação de serviços é acompanhada pelas ordens de serviço, onde são descritas as quantidades, formatos, tipo de cópia e prazo do serviço. As ordens são analisadas mensalmente visando a manter um estoque mínimo de insumos, e avaliar a quantidade de equipamentos e pessoas para executar os serviços.
D	Montagens e Manutenções Industriais: O Supervisor ou Encarregado da Obra segue a execução e gerenciamento dos serviços previstos em contrato. Condicionamento de Equipamentos Elétricos e Instrumentação: podem ser realizadas no laboratório da empresa ou no cliente. Testes-não-destrutivos são São feitos no laboratório da empresa, controladas por um Técnico de Instrumentação, de acordo com o processo de Qualidade. Os serviços são realizados nos clientes, são geridos pelo responsável da obra.
E	Os processos de prestação de serviços são gerenciados conforme a natureza dos serviços.
F	Os processos são geridos segundo a natureza do serviço, observando os recursos e a redução dos custos.

As empresas pesquisadas desenvolveram sistemas de controle de contratos, embora não tenha havido detalhamento das etapas do processo de controle.

A natureza do serviço prestado é a referência para a definição do conjunto de ações de controle e acompanhamento.

O Quadro 11 (c) apresenta os processos de apoio das empresas pesquisadas.

Quadro 11 (c): Processos de Apoio

A	Os processos de apoio da empresa "A" são: suprimentos, transporte, logística, sistema de comunicação e laboratório de eletrônica. Para cada processo de apoio há uma prática específica de gestão.
B	A empresa "B" tem apenas o suprimento como processo de apoio que é desenvolvido por profissionais da empresa sob a coordenação do Gerente de serviços administrativos.
C	São processos de apoio: manutenção, compras, transporte e cobrança. Possuem indicadores próprios.
D	Os principais processos de apoio da empresa "D" são: vendas, recursos humanos, logística (que abrange compras e almoxarifado), laboratório e financeiro.
E	O gerenciamento dos processos de apoio é feito em reuniões entre os clientes e os líderes da empresa, onde são verificadas as necessidades dos clientes e as oportunidades de melhorias.
F	Os principais processos de apoio da empresa "F" são: manutenção, compras, informática, financeiro e Recursos Humanos. Os processos de apoio financeiro e informática não são monitorados por indicadores. Os demais processos de apoio são monitorados por indicadores.

Na análise dos processos de apoio foi observada a aplicação de conceitos de divisão funcional da atividade, como um recurso que antecede a discussão estratégica, para a qual se encaminham as empresas, acerca das forças (ou competências de negócio) que as organizações deverão desenvolver com o objetivo de ampliarem sua competitividade.

O Quadro 11 (d) descreve os processos relativos aos Fornecedores.

Quadro 11 (d): Gestão de Processos Relacionados aos Fornecedores

A	A empresa "A" mantém um cadastro de fornecedores qualificados. Os fornecedores são qualificados pelo histórico de fornecimento e pela inspeção das entregas de material.
B	As praticas abrangem os seguintes serviços: fornecimento de <i>ticket</i> alimentação, apoio em sistema de saúde e segurança no trabalho, fornecimento de equipamentos de proteção individual e assistência médica.
C	Os fornecedores são avaliados pela capacidade, qualidade, preços e pontualidade. A gerência administrativa cadastra, qualifica e monitora o fornecedor. Há um <i>software</i> de controle.
D	Usado para aquisição de produtos e serviços. Conforme material ou serviço, critério avaliado é a qualidade da entrega. Na compra de itens complexos e caros, os critérios incluem a avaliação econômico-financeira do fornecedor, capacidade técnica, reputação e certificações em sistema da qualidade.
E	A gestão abrange o cadastro, qualificação e avaliação de fornecedores. O principal indicador é o Índice de Desempenho de Fornecedores, que mede a qualidade, o atendimento e o prazo praticado.
F	O setor de compras é responsável pelo cadastramento, qualificação, verificação e monitoramento do fornecedor, fazendo o devido registro e acompanhamento em <i>software</i> específico.

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

Indicadores do Desempenho Empresarial

Os resultados dos indicadores de cada critério são avaliados quanto a relevância, tendência e nível de desempenho e estão sintetizados no Quadro 12 (a, b, c, d).

Quadro 12 (a): Indicadores de Liderança e Planejamento

Indicadores do Sistema de Liderança e Planejamento	A	B	C	D	E	F
Lucro antes do Imposto de Renda	X		X			
Metas Alcançadas na Sede (redução de rescisões, atrasos, perdas)	X		X			X
Metas Alcançadas Contrato (tempo, investimentos, chamadas)	X		X			X
Índice de Satisfação com a Liderança	X	X	X	X	X	X
Lucro Líquido		X		X	X	
Total de Receitas		X	X	X	X	X
Total de Despesas		X	X	X	X	X
Porcentual de Implantação do Plano de Ação			X			

Em Liderança e Planejamento não se observou indicadores comuns a todas as empresas e nos sistemas de gestão de clientes. No Quadro 12 (b), mercado e sociedade, apenas dois itens foram implantados em todas as empresas.

Quadro 12 (b): Liderança e Planejamento e na Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade

Indicadores Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade	A	B	C	D	E	F
% de Participação no Mercado	X		X	X	X	X
% da Receita por Segmento de Mercado	X		X		X	X
% de Vendas para novos clientes	X	X	X	X	X	X
Índice de Satisfação de Clientes	X	X	X	X	X	X
Índice de Insatisfação de Clientes	X	X	X	X	X	
Consumo de energia	X	X		X	X	X
Consumo de água	X	X		X	X	X
Receita por Segmento de Mercado		X				
Premiações e reconhecimentos recebidos pela empresa		X	X		X	X
Imagem perante o mercado e a sociedade				X		
Interação comunitária				X		
Geração de Resíduos				X		
Regularidade legal e fiscal				X		
Número de Reclamações de Clientes						X

Quadro 12 (c): Indicadores Implantados em Gestão de Pessoas

Indicadores de Gestão de Pessoas	A	B	C	D	E	F
Índice de Produtividade	X		X	X		
Índice de Produtividade por Obra					X	
Rotatividade de Pessoal	X	X	X	X	X	X
Índice de Absenteísmo	X	X	X	X	X	X
No. De Horas de treinamento/ homem/ ano	X	X	X		X	X
Valor do Investimento em Treinamento	X		X	X	X	X
Índice de Satisfação dos Empregados	X	X	X	X	X	X
Exames Médicos Realizados	X	X	X		X	X
Afastamento por Saúde Ocupacional	X	X	X	X		
Taxa de Frequência de Acidentes	X	X	X	X	X	X
Taxa de Gravidade de Acidentes	X	X	X		X	X
Índice de Produtividade – Faturamento		X				
Índice de Aplicação de Conhecimentos Adquiridos		X	X			

Quadro 12 (d): Indicadores Implantados em Gestão de Processos

Indicadores de Processo	A	B	C	D	E	F
Realização de manutenção preventiva	X					
Realização de manutenção	X					
Custos de manutenção	X					
Tempo médio de manutenção por equipamento	X					
Índice de entregas no prazo	X		X	X		
Índice de rejeição de componentes	X					
Índice de modernização de projetos	X					
Índice de realização de projetos especiais	X					
Custo de manutenção de veículos	X					
Custo do sistema de comunicação	X					
Número de manifestações atendidas		X				
Tempo médio de fechamento das manifestações/ ordens de serviço		X	X			
Número de acidentes de trabalho		X				
Notas fiscais emitidas		X				
Notas fiscais canceladas		X				
Volume de produto "X" descarregado		X				

Número de serviços produzidos			X			
Índice de perdas			X			
Número de reclamações de clientes			X			
Vendas de novos serviços				X		
Multas em contratos				X		
Indicadores dos processos principais e dos processos de apoio				X		
Indicadores relativos aos fornecedores e fornecimentos				X		
Faturamento mensal da Manutenção Industrial				X		
Total de horas extras					X	
Custo com faltas e atrasos					X	
Número de solicitações atendidas no prazo					X	
Número de reclamações de clientes					X	
Volume mensal de compras					X	
Índice de Desempenho de Fornecedores					X	
Viagens realizadas						X
Passageiros transportados						X
Índice de acidentes com a frota						X
Índice de quebra de molas						X

Não há um conjunto específico de indicadores formalmente estabelecido, mas sim alguns que foram adotados por todas as empresas pesquisadas e que interferem na avaliação de Qualidade focada na Excelência. São eles: Rotatividade de Pessoal, absenteísmo, Índice de Satisfação de Empregados e de Acidentes do trabalho. Como pode ser verificado no Quadro 12 (d), o maior número de indicadores com as menores concentrações de empresas praticantes, encontra-se no quesito Indicadores de Processo.

Apenas dois indicadores são usados por mais de uma empresa, quais sejam: tempo médio de fechamento das manifestações e/ ou ordens de serviços, e índice de entregas no prazo. A dispersão verificada pode ser creditada às diferenças de porte e ramo de atividade. Ou seja, cada empresa adota um conjunto próprio de indicadores.

Conclusões

As empresas participantes do programa de Capacitação de Fornecedores evidenciaram a necessidade de ter um planejamento de curto, médio e longo prazo, alinhados aos objetivos atuais e futuros das mesmas. Evidenciaram, também, a importância de terem controles e registros que

pudessem ter seu armazenamento seguro, sob o ponto de vista da segurança da informação e ao mesmo tempo tivessem a facilidade de serem rastreáveis para contribuir com o aprendizado organizacional.

As empresas ainda não sistematizaram todas as práticas necessárias a atender a todos os requisitos do modelo, pois ainda estão em um primeiro ciclo de aprendizado, que teve a duração de sete meses. Os resultados obtidos até agora permitem inferir que serão necessários alguns ciclos de aprendizagem para que as empresas consigam implantar todas as práticas de gestão necessárias para atingir e manter a excelência da gestão.

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

A maioria das práticas implantadas pela empresa "A" está adequada ao modelo proposto, porém, essas práticas ainda precisam ser verificadas, continuadas e refinadas. É necessária, também, a integração entre as práticas e entre as áreas da empresa para garantir a melhoria contínua e a busca pela excelência.

Segundo Arantes (1998) a integração é uma premissa básica para que um sistema de gestão constitua um instrumento eficaz para a Administração.

A leitura dos relatórios de gestão das empresas "B", "C", "D" e "E" permite concluir que as referidas empresas ainda precisarão implantar e sistematizar algumas práticas para que o seu modelo de gestão esteja adequado ao modelo proposto. Além de implantar e sistematizar novas práticas deve-se dar continuidade as práticas ora implantadas e disseminá-las. Deve-se promover a integração entre as áreas e entre as práticas em busca da excelência.

Pela leitura do relatório de gestão da empresa "F", pode-se concluir, também, que a empresa "F" possuía, antes da participação no programa de qualificação, a maior quantidade de práticas de gestão implantadas, continuadas e disseminadas, dentre as empresas pesquisadas, denotando um sistema de gestão com maior ciclo de aprendizagem. A empresa "F" é a única empresa com certificado ABNT NBR ISO 9001:2000, que trata do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ - dentre as seis empresas pesquisadas.

Observou-se que não houve mudança significativa em relação ao porte das empresas analisadas, considerando o critério do número de empregados, ao longo do primeiro ciclo de implantação que começou em agosto de 2006 e finalizou em fevereiro de 2007. Contudo, a análise documental e os depoimentos dos líderes das empresas na reunião de

encerramento do primeiro ciclo de qualificação, permitiram concluir que houve um melhor planejamento e controle do negócio a partir da adoção do Modelo de Excelência da Gestão.

A análise dos relatórios de gestão, bem como os resultados já observados pelas três pequenas e três médias empresas, permite concluir que a implantação de um modelo de gestão baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade é viável para Pequenas e Médias Empresas e contribui para o melhor gerenciamento das empresas.

Referências

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERALDI, L.C.; ESCRIVAO FILHO, E. **Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas**. Brasília, v. 29, n.1, 2000. Disponível: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso: 05 Ago 2006.

CALARGE, Felipe A.; LIMA, P. C. **Da abordagem do TQM (Total Quality Management) ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do programa axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade**. Gest. Prod., São Carlos, v. 8, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 05 Ago 2006.

CERQUEIRA, J. P. **Sistemas de Gestão Integrados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CORREIA, Luís Cláudio da Conceição; MELO, M.A. N.; MEDEIROS, D. D. **Modelo de diagnóstico e implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso**. Prod., São Paulo, v. 16, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 07 Ago 2006.

Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**. São Paulo: FNQ, 2007.

HOTZ, Eduardo F. A organização metropolitana pós-constituição de 1988. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2000.

Instituto Paulista de Excelência da Gestão. **Regulamento do PPQG 2007 - Nível I**

MAXIMIANO, A. C.A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE. **Critérios e Conceitos para a Classificação das Empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 05 Fev 2008.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micros e Pequenas Empresas: primeiro semestre de 2005**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 Mai 2007.

SEBRAE-SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos (versão 2004/05)**. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 19 Mai 2007.

SOUZA, Gilson P. Lopes. **Análise de uma sistemática de gestão da qualidade para peças compradas com foco em resultados**. Dissertação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.