

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

Ismael Frango Pereira¹, Jefferson A. G. Mamede², Dra. Isabel Cristina dos Santos³

¹Universidade de Taubaté/Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12.200-000, Taubaté, SP, pereira.ismael@uol.com.br.

²Universidade de Taubaté/Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12.200-000, Taubaté, SP, jef_mamede@hotmail.com

³Universidade do Taubaté/Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12.200-000, Taubaté, SP, isa.santos.sjc@gmail.com

Resumo - O artigo discute a implantação do Modelo de Excelência da Gestão em pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba Paulista, fornecedores da Petrobras, 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). A pesquisa utilizada teve caráter qualitativo, pautada pela aplicação de questionários e entrevistas, ambos semi-estruturados. Observou-se, até este ponto de condução, que a implantação do modelo de Excelência da Gestão provocou, por um lado, reflexões de caráter estratégico, e por outro a necessidade de profissionalização, e especialização, na prestação de serviços pela pequena e média empresa, como premissas do crescimento e da continuidade organizacional, o que perpassa a consideração sobre o desenvolvimento da parceria com a Petrobras.

Palavras-chave: Modelos de Gestão. Desenvolvimento de Parceria. Pequenas e Médias Empresas.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Os Critérios de Excelência da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) têm sido utilizados por várias instituições brasileiras que têm conceito de excelência em gestão de classe mundial. Critérios que incorporam em seus requisitos o direcionamento às mais avançadas ferramentas de administração utilizadas por organizações em todo o mundo.

Para inserir as pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba Paulista, fornecedoras de materiais e serviços da Petrobras neste conceito empresarial, a UN-REVAP (Refinaria Henrique Lage) incentivou e coordenou um projeto de capacitação de seis destas empresas em um modelo de gestão fundamentado nos Critérios de Excelência da FNQ, alinhando as ferramentas de gestão destas empresas ao modelo de gestão da Petrobras.

Neste contexto, três pequenas e três médias empresas, foram capacitadas para a participação no Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão (PPQG/2007), em busca da excelência – Nível I. Este é um prêmio regional baseado nos Critérios de Excelência da FNQ.

O objetivo deste artigo é apresentar a implantação do Modelo de Excelência da Gestão nestas empresas, as práticas implantadas, os

resultados que já puderam ser observados e as dificuldades encontradas pela implantação de tal modelo.

Materiais e Métodos

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, cadernos de gestão da FNQ e a análise do Relatório de Gestão das Empresas pesquisadas, além de entrevistas semi-estruturadas e, na continuidade, prevê-se a aplicação de questionários semi-estruturados. Será apresentado uma análise *ex-post facto* da implantação do Modelo da Excelência de Gestão em seis pequenas e médias empresas.

Resultados

A Micro, Pequena e Média Empresa (MPME) têm uma grande importância para o desenvolvimento de uma região. Conforme aponta o SEBRAE (2005) são grandes os impactos gerados por estas empresas na economia brasileira. 99,7% das empresas formais instaladas no Brasil são MPME. Entende-se que estas empresas são responsáveis pela geração não só de empregos, mas também por parcela considerável da renda que movimenta a economia de uma região. Em Taubaté, por exemplo,

aproximadamente 60% da renda decorrente do trabalho assalariado, segundo dados do Núcleo de Pesquisas Econômicas e Sociais da UNITAU (2003) é gerada por MPME.

Segundo a pesquisa feita pelo SEBRAE-SP (2004/2005) sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de um a cinco anos, 56% das empresas fecham antes de completar o 5º ano de atividade. Uma das principais causas do fechamento destas empresas é a gestão deficiente do negócio. Portanto, a utilização de instrumentos e técnicas de gestão nas MPME assume um caráter estratégico para o desenvolvimento econômico e social do Vale do Paraíba Paulista, uma vez considerada a magnitude do efeito geração de renda destas empresas sobre a economia formal e informal da região. É indispensável, portanto, que as MPME busquem a competitividade e o desenvolvimento sustentável. Hotz (2000) sugere que a competitividade regional deve estar na pauta de interesses das regiões metropolitanas.

Para desenvolver seus sistemas de Gestão, seis Pequenas e Médias Empresas fornecedoras da Petrobras implantaram um modelo fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Modelos de gestão ou de administração, segundo Maximiano (2004) formam um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo que visam fortalecer as condições da empresa.

De acordo com a FNQ (2007), a Figura 1 é representativa do Modelo de Excelência da Gestão, simbolizando a visão sistêmica da organização.

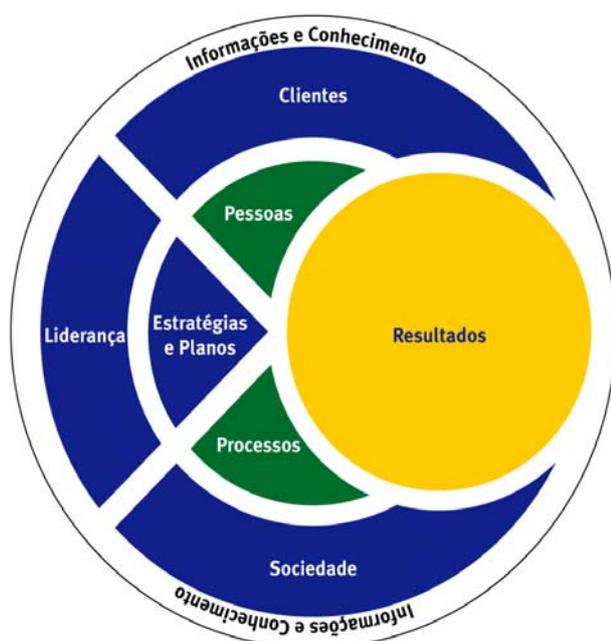


Figura 1 - Modelo de Excelência em Gestão
FONTE: FNQ (2007)

O Modelo de Excelência da Gestão da FNQ, utilizado como base do sistema de gestão da Petrobras, foi concebido utilizando os 11 Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Quando se trata de um sistema de gestão na Micro, Pequena e Média Empresa, Correia (2006) afirma que um dos principais fatores que dificultam a implantação é a falta de um diagnóstico de implantação desse sistema.

Discussão

Para manter os dados confidenciais, nesta pesquisa as seis empresas foram codificadas com as letras A, B, C, D, E e F e classificadas em pequeno ou médio porte, de acordo com o número de funcionários, conforme o regulamento do Instituto Paulista de Qualidade da Gestão (2007) como requisito para a participação no PPQG de nível I e estão representadas na Tabela 1.

Tabela 1. Classificação das Empresas pelo número de funcionários.

Número de Funcionários	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Até 50 (pequeno porte)	X	X	X			
De 51 a 500 (médio porte)				X	X	X

FONTE: Elaborado pelo autor

O PPQG foi instituído pelo Governo do Estado de São Paulo por meio da Lei Nº 11.594, de 08/12/2003 e é um reconhecimento anual, simbolizado por meio de diplomas, medalhas e troféu, concedidos às melhores organizações, públicas e privadas, do Estado de São Paulo, no que se refere aos métodos de gestão, aos resultados obtidos e às perspectivas futuras. O Prêmio é administrado pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos, e segue os critérios preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Para ter um modelo aderente ao Modelo de Excelência da Gestão do PPQG nível I, as empresas precisaram implantar algumas práticas de gestão.

A Tabela 2 apresenta as principais práticas implantadas pelas empresas.

Tabela 2. 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		*

* Práticas já estavam implantadas na empresa F antes da adoção do modelo.

As práticas adotadas são avaliadas pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG) no nível I de premiação do PPQG e são examinados por quatro critérios de excelência e seus respectivos resultados. São eles:

- Sistema de Liderança e Planejamento;
- Gestão de Clientes Mercado e Sociedade;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Processos.

Ao adotar as práticas relatadas na Tabela 2, visando o alinhamento ao sistema de gestão da Petrobras, a participação no prêmio e a melhoria de seus processos, alguns resultados já puderam ser observados. Notadamente a melhoria na Visão Sistêmica da organização e a melhoria dos controles. A Tabela 3 apresenta os resultados observados pelas empresas participantes do projeto.

Tabela 3. Resultados já observados.

RESULTADOS JÁ OBSERVADOS 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

Ao iniciar o Programa de Capacitação, as empresas colocaram suas expectativas em relação ao projeto. Os resultados observados atenderam em grande parte às expectativas de cada empresa. A Tabela 4 apresenta as expectativas que cada empresa em relação ao alinhamento do seu sistema de gestão ao sistema de gestão da Petrobras.

Tabela 4. Expectativas das empresas avaliadas.

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PROJETO	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Avaliação dos Processos.	X					X
Implantação de procedimentos, visando à melhoria contínua.	X		X		X	
Definir e implementar 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 PPQG/2007.	X	X	X	X	X	X

Por se tratar de um processo inicial e pelas alterações realizadas na rotina das empresas, algumas dificuldades foram encontradas. O aumento do valor da taxa de inscrição ao PPQG 2007 foi uma das barreiras encontradas pelas

empresas para a participação no prêmio. As maiores dificuldades estão relatadas na Tabela 5.

Tabela 5. 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 PPQG2007		X		X	X	**

** A empresa F não relatou as dificuldades encontradas

Conclusão

As empresas participantes do projeto de Capacitação de Fornecedores evidenciaram a necessidade de ter um planejamento adequado para a condução do negócio, com controles e registros adequados, buscando sempre atender às necessidades das partes interessadas, otimizando recursos e conseqüentemente maximizando seus resultados.

A implantação do Modelo de Excelência da Gestão nestas empresas representou uma mudança cultural, uma ruptura nos processos e a certeza de que excelência só é alcançada com a melhoria contínua dos processos, a aprendizagem organizacional e o comprometimento pessoal da liderança com a disseminação e atualização dos valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência.

Referências

CORREIA, Luís Cláudio da Conceição; MELO, Maria Auxiliadora do Nascimento; MEDEIROS, Denise Dumke de. Modelo de diagnóstico e implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 1, 2006.

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

HOTZ, Eduardo Fontes. A organização metropolitana pós-constituição de 1988. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2000
Instituto Paulista de Excelência da Gestão.
REGULAMENTO DO PPQG 2007 – NÍVEL I.

NUPES – Núcleo de Pesquisas Econômico-sociais. <http://www.unitau.br/nupes>

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

SEBRAE-SP. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 26 jun 2007.