

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Os Critérios de Excelência na
Gestão de uma Pequena Empresa.
Um Estudo de Caso**

Marcelo Adriano da Silva

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Os Critérios de Excelência na
Gestão de uma Pequena Empresa.
Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Marcelo Adriano da Silva
Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre, 2002

“Nós somos o que fazemos repetidamente.

A Excelência não é um feito, e sim um hábito”.

(Aristóteles)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Introdução ao Tema	1
1.2 Definição do Problema	2
1.3 O Ambiente do Estudo: A WILLI Pneus	4
1.4 Justificativa	7
1.5 Objetivos do Estudo	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 Critérios de Excelência	9
2.2 Critério Liderança	15
2.2.1 <i>Liderança</i>	15
2.2.2 <i>Responsabilidade Pública e Cidadania</i>	19
2.3 Critério Planejamento Estratégico	25
2.3.1 <i>Formulação das Estratégias</i>	25
2.3.2 <i>Operacionalização das Estratégias</i>	29
2.4 Critério Foco no Cliente e no Mercado	32
2.4.1 <i>Conhecimento Mútuo</i>	32
2.4.2 <i>Relacionamento com o Cliente</i>	37
2.5 Critério Informação e Análise	41
2.5.1 <i>Gestão das Informações da Organização</i>	41
2.5.2 <i>Gestão das Informações Comparativas</i>	45
2.6 Critério Gestão de Pessoas	46
2.6.1 <i>Sistemas de Trabalho</i>	46
2.6.2 <i>Educação e Treinamento</i>	50
2.6.3 <i>Bem-Estar e Satisfação</i>	52
3 METODOLOGIA	55
4 ANÁLISE DA GESTÃO DA EMPRESA	60
4.1 Liderança, Responsabilidade Pública e Cidadania	60
4.2 Planejamento Estratégico	65
4.3 Foco no Cliente e no Mercado	69
4.3.1 <i>Análise de Tendências</i>	70
4.3.2 <i>Pesquisa de Mercado</i>	77
4.3.3 <i>Posicionamento no Mercado</i>	79
4.4 Informação e Análise	88

4.5 Gestão das Pessoas -----	91
5 ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL -----	96
6 CONCLUSÕES -----	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	112

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ	11
QUADRO 2 - CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA X GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT	12
QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE	13
QUADRO 4 – CRITÉRIOS PARA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	34
QUADRO 5 – MODELO AIDA DE ETAPAS DE TOMADA DE DECISÃO	40
QUADRO 6 – COMPARAÇÃO DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS DIREÇÃO X EQUIPE	61
QUADRO 7 – CHECK-LIST DE VARIÁVEIS AMBIENTAIS	66
QUADRO 8 – CHECK-LIST DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA	66
QUADRO 9 – CORRELAÇÃO VALORES E ESTRATÉGIAS	67
QUADRO 10 – CORRELAÇÃO ATRIBUTOS E ESTRATÉGIAS	67
QUADRO 11 – CORRELAÇÃO FATORES CRÍTICOS E ESTRATÉGIAS	67
QUADRO 12 – PLANO OPERACIONAL 2001 WILLI PNEUS	68
QUADRO 13 – INVESTIMENTOS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO PAÍS	72
QUADRO 14 – INDICADORES COMPARATIVOS	90

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -INDICADORES SÓCIO-ECONÔMICOS DO MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ (BASE 1998) -----	5
TABELA 2 - INDICADORES DE FROTA, ARRECADAÇÃO E TRABALHO NOS MUNICÍPIOS SELECIONADOS-----	74
TABELA 3 – % POSSÍVEIS DE CRESCIMENTO DA FROTA EM GRAVATAÍ-----	75
TABELA 5 – PONTUAÇÃO DA WILLI NA AVALIAÇÃO EXTERNA DO PGQP-----	97
TABELA 6 – CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DOS NÍVEIS DE PONTUAÇÃO -----	98
TABELA 7 – COMPARAÇÃO PONTUAÇÃO WILLI X NÍVEIS DA AMOSTRA-----	98
TABELA 8 - COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO WILLI X REFERENCIAIS DE MERCADO-----	100

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO SISTÊMICO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	10
FIGURA 2 - CORRELAÇÃO SISTEMA DE AVALIAÇÃO PGQP X PNQ	14
FIGURA 3 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAM A RENTABILIDADE NA INDÚSTRIA	28
FIGURA 4 – TRANSFORMAÇÃO DAS EMPRESAS POR MEIO DA NOVA MÍDIA	45
FIGURA 5 – ESTRUTURA DO GUIA DE AVALIAÇÃO NÍVEL I	57
FIGURA 6 – FROTA E PRODUÇÃO BRASILEIRA DE VEÍCULOS	70
FIGURA 7 – HABITANTES/VEÍCULO NO BRASIL	71
FIGURA 8 – HABITANTES/VEÍCULO NO MUNDO	72
FIGURA 9 – LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	85
FIGURA 10 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR NÍVEIS DE PONTUAÇÃO	99

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a adequação do modelo dos Critérios de Excelência para Gestão de uma empresa de pequeno porte. Considerando-se: a diversidade de disciplinas envolvidas na gestão organizacional, na sua maioria fatores críticos de sucesso para o empreendimento; a importância que as empresas de pequeno porte têm na economia nacional; a carência de modelos orientados à gestão de empresas deste perfil; procurou-se verificar se o modelo dos Critérios de Excelência, orientados ao diagnóstico e melhoria de organizações de grande porte, poderia abordar de maneira efetiva os tópicos relacionados à gestão de uma empresa de pequeno porte. Para tanto, foram analisados os Critérios que compõem o Modelo à luz da Teoria Administrativa, alinhando seus requisitos aos conceitos relativos a cada área de estudo da Administração. Posteriormente, foi feita uma análise das práticas da empresa estudada, verificando a adequação destas aos requisitos do Modelo. Como complemento, foi empreendida uma análise comparativa do desempenho da empresa diante de alguns indicadores referenciais de mercado. Os resultados destas análises apontam para a adequação do Modelo dos Critérios de Excelência para uma empresa de pequeno porte.

ABSTRACT

This paper is a study on the Baldrige Award Criteria suitability for a small company's management. Considering: the variety of subjects related to organizational management, most of them critical factors for its success; the importance of small companies for national economy; the lack of management models for this type of companies, the study was conducted in order to check if the Baldrige Award Criteria, mainly oriented for large companies as a tool for assessing and improvement, could be a valid approach for managing a small company. For that, the categories in the Baldrige Award Criteria were compared to the Theory of Administration, reporting their items to the concepts related to each subject of the Theory. After that an assessment on the practices of the company was conducted to check if these practices addresses the Baldrige Award Criteria items. As a complement an analysis was conducted in order to compare the company's performance to some market indicators. These analyses indicate that the use of the Baldrige Award Criteria is a valid tool for company's management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução ao Tema

A escolha pelo tema desta dissertação está baseada, num âmbito mais amplo, na discussão de alternativas de modelos desenvolvimentistas adequados ao contexto econômico, social e de mercado de países em desenvolvimento. Com freqüência, tal discussão é polarizada entre alternativas que defendem investimentos em grandes empresas orientadas para mercados de massa e baseadas em economias de escala e alternativas que privilegiam pequenas empresas, as quais demandam um investimento relativamente menor e apresentam perspectiva de geração de empregos ampliada.

Na análise mais aprofundada da segunda alternativa, é freqüente a manifestação de questionamentos a respeito de quais são os mecanismos apropriados para o estímulo e, principalmente, para a efetividade na implantação de empreendimentos de tal natureza.

De fato, várias organizações de diferentes segmentos têm atuado sobre esta questão, originando diversas hipóteses a respeito dos fatores que venham a garantir o sucesso de longo prazo num empreendimento empresarial de pequeno porte.

Seguindo esta linha, surge um questionamento se o desempenho satisfatório na gestão de uma pequena empresa pode ser obtido através da utilização de uma metodologia específica.

Para responder a tal questionamento, a situação-problema deste estudo é, então, testar se a adoção de um modelo específico de gestão pode se configurar num elemento que contribua para uma abordagem eficiente dos fatores relacionados ao gerenciamento de uma empresa de pequeno porte, buscando, através deste processo, contribuir para o sucesso do empreendimento por meio da alavancagem de um nível diferenciado de desempenho para a organização.

Para tanto, este estudo foi desenvolvido numa pequena empresa varejista e de prestação de serviços no segmento automotivo. Por tratar-se de um empreendimento recente, iniciado em julho de 2000, se impõe a este a necessidade de estruturação de um plano que suporte a alavancagem do negócio no curto prazo, enfocando para isso a eficiência operacional da empresa, e que contribua para o sucesso desta no longo prazo, mediante um adequado posicionamento estratégico.

Neste processo foram adotados os Critérios de Excelência, um modelo sistêmico de gestão construído sobre uma base de fundamentos essenciais para obtenção de excelência no desempenho, adotado por diversas organizações de “Classe Mundial” (FPNQ, 1999).

Mesmo sendo um modelo de avaliação (diagnóstico e melhoria) orientado para organizações de grande porte, a abrangência dos Critérios permite supor, e essa é a premissa testada neste estudo, que ele sirva também como roteiro para gestão de um projeto empresarial para uma organização de pequeno porte.

Para este teste fez-se uma análise detalhada dos requisitos relacionados a cada Critério frente aos conceitos das disciplinas que compõem a Teoria da Administração, identificando métodos e práticas utilizadas na gestão da empresa que atendam aos requisitos dos Critérios.

Complementarmente, busca-se avaliar os resultados da empresa estudada, num espaço limitado de tempo, objetivando obter indicativos da contribuição do modelo na alavancagem do desempenho organizacional.

1.2 Definição do Problema

Nos últimos anos, tem-se observado uma aceleração na dinâmica econômica mundial, caracterizada pela volatilidade de capitais, internacionalização dos negócios, veloz saturação e abertura de mercados, rápido avanço tecnológico e segmentação e heterogenização de demandas.

Esses fenômenos têm impactado a sociedade de diversas maneiras, sendo seus efeitos mais críticos: a instabilidade dos mercados financeiros, as práticas comerciais internacionais predatórias, principalmente em relação aos países emergentes, e a eliminação de postos de trabalho.

Ainda que a situação da economia mundial gere preocupações nos mais diversos segmentos da sociedade, os quais se deparam com uma dinâmica inteiramente nova, em especial pela magnitude de alguns de seus efeitos nocivos, ao mesmo tempo novas oportunidades se configuram. Especificamente no que tange ao trabalho, a acirrada concorrência e a capacidade limitada de expansão de mercados têm levado a uma reestruturação empresarial, com a concentração da produção através de fusões e criação de grandes conglomerados que levam à racionalização dos quadros funcionais (Forrester, 1997).

Ao mesmo tempo em que isto acontece, a segmentação destes mercados abre a perspectiva de ocupação de lacunas existentes, notadamente por organizações menores, geralmente mais dinâmicas.

Essa circunstância direciona os esforços dos agentes envolvidos com o desenvolvimento econômico e social para o estímulo ao empreendedorismo como alternativa viável para manutenção do nível de ocupação de mão-de-obra e atividade econômica que permita um crescimento adequado das comunidades regionais.

Vale ilustrar essa afirmativa com a divisão atual da estrutura empresarial brasileira em termos de porte, em que 99,27% das empresas são consideradas pequenas ou microempresas, respondendo por 35,64 % dos trabalhadores assalariados no País (IBGE, 2001). Mais significativo são os dados que apontam a taxa de crescimento das empresas com até nove funcionários, entre 96 e 98, em 27,16%, em comparação a uma queda de 2,7% nas empresas com mais de 500 funcionários.

No entanto, a despeito das diversas iniciativas existentes, como os esforços governamentais e das entidades de fomento, especificamente no caso do Brasil o índice de sucesso de novos empreendimentos é muito baixo. Segundo o SEBRAE (1999), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no País chega a 61% no primeiro ano de existência, 68% no segundo ano e 73% no terceiro ano.

Excluindo fatores como baixa disponibilidade de capital e legislação tributária antiquada, o insucesso dos novos empreendimentos reside em muito na carência de conhecimento sistematizado que permita abordar eficientemente os diversos temas envolvidos na gestão empresarial.

Partindo dos aspectos elencados, surge então o seguinte questionamento:

“É possível, com a adoção de um modelo específico de gestão, garantir a efetividade na abordagem dos fatores críticos de sucesso de um novo empreendimento, notadamente de uma empresa de pequeno porte?”

Este questionamento encaminha a situação-problema sobre a qual este estudo se desenvolve.

Partindo da necessidade de desenvolver um plano estratégico-operacional para uma pequena empresa em fase inicial de operação, e buscando atender à expectativa de sucesso do empreendimento, o estudo enfoca a adequação e aplicação do modelo dos Critérios de Excelência como roteiro para elaboração deste plano, buscando, através da análise das práticas desenvolvidas e da avaliação de alguns resultados preliminares, confirmar a premissa de que tal iniciativa possa alavancar resultados satisfatórios para a organização.

Em síntese, o problema de pesquisa a ser investigado é: o Modelo dos Critérios de Excelência, essencialmente de diagnóstico e melhoria e direcionado para grandes empresas, pode ser também utilizado como referência para gestão da empresa em estudo, especificamente uma empresa de pequeno porte?

1. 3 O Ambiente do Estudo: A WILLI Pneus

A organização na qual se desenvolve o estudo de caso é a WILLI Pneus, uma pequena empresa varejista e de prestação de serviços no segmento automotivo.

A empresa está localizada em Gravataí, município da região metropolitana de Porto Alegre que apresenta as seguintes características sócio-econômicas, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores Sócio-econômicos do Município de Gravataí (base 1998)

Indicador	Valor	Posição Estadual
População	213.697	7 ^o
PIB em US\$	966.923.379	8 ^o
Valor Adicionado	750.273.417	8 ^o
Contribuintes do ICMS	5.369	8 ^o
Retorno de ICMS	16.393.840	11 ^o
Frota de Veículos	38.964	12 ^o

Fontes: Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul; Departamento Estadual de Trânsito – RS; Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul; Fundação de Economia e Estatística.

O negócio da organização se constitui em:

- Venda de amortecedores, pneus, baterias, escapamentos e acessórios;
- Serviços de montagem, alinhamento e balanceamento.

As instalações ocupam um terreno de 390 m², com área construída de 190 m², dispondo de equipamentos automatizados e ferramental específico para prestação de serviços: elevador elétrico, ferramentas pneumáticas; montadora/ desmontadora de pneus; balanceadora computadorizada de rodas, alinhador computadorizado de rodas.

A força de trabalho é composta por cinco profissionais:

- um profissional, com formação superior, para supervisão técnica, comercial e administrativa;
- um profissional, com formação superior, para suporte comercial e administrativo;
- três profissionais, de nível técnico, para operações.

A atuação da empresa se concentra na região urbana de Gravataí, sendo o perfil básico dos seus clientes:

- Proprietários de automóveis de passeio em geral;
- Profissionais que utilizam automóvel para trabalho;
- Associações de funcionários de empresas instaladas em Gravataí;
- Pequenos frotistas.

Na análise dos fatores críticos de sucesso para a empresa, destacam-se:

- Participação de Mercado;
- Credibilidade no Mercado;
- Competência Técnica;
- Rentabilidade.

Os principais atributos de satisfação dos clientes, identificados em pesquisa de campo¹, são;

- Qualidade de Produtos e Serviços;
- Preço;
- Atendimento (cordialidade, atenção, disponibilidade);
- Agilidade (prazo de entrega).

¹ Dados disponíveis no estudo de caso "Posicionamento de mercado para a empresa *WILLI Pneus*" (agosto/2000).

1.4 Justificativa

A importância conferida ao estudo proposto se apresenta sob dois enfoques:

- Disponibilizar um referencial prático de implantação de um modelo de gestão numa empresa de pequeno porte, como base para discussão e análise da dinâmica empresarial;
- Atender à consolidação de um plano estratégico-operacional que contemple as demandas relacionadas à gestão da WILLI.

A proposta deste estudo poderá, especialmente na medida em que a adoção do modelo dos Critérios de Excelência na concepção e gestão da empresa venha a se mostrar eficaz, se constituir em um referencial teórico-prático para discussão e análise da dinâmica das diversas disciplinas relacionadas à gestão empresarial.

A partir dos resultados deste estudo serão possíveis desdobramentos relacionados à construção de conceitos e de métodos direcionados à aplicação em empresas de pequeno porte.

No que tange ao segundo enfoque do estudo, o mesmo segue uma premissa da coordenação do Mestrado Profissional em Administração do PPGA/UFRGS, que é direcionar o tema da dissertação para a análise e solução de uma situação/problema pertinente à organização à qual o mestrando esteja profissionalmente vinculado. Nesta linha, nada mais lógico do que utilizar o conhecimento decorrente do repasse de conceitos desenvolvido ao longo das disciplinas que compõem o programa do Mestrado, aplicando este conhecimento multidisciplinar num período particularmente crítico na existência de uma organização empresarial, no caso específico deste estudo, os seus primórdios.

1.5 Objetivos do Estudo

Em função das informações já apresentadas nas seções anteriores, os objetivos deste estudo ficam assim configurados:

Objetivo Geral

Avaliar a adequação do Modelo dos Critérios de Excelência, essencialmente de diagnóstico e melhoria e direcionado para grandes empresas, como referência para gestão da empresa em estudo, especificamente uma empresa de pequeno porte

Objetivos Específicos

- Mapear as práticas utilizadas na empresa para atender aos Critérios do Modelo estudado;
- Avaliar o desempenho inicial da empresa com base em indicadores selecionados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta revisão, pretende-se traçar um paralelo entre os Critérios de Excelência, algumas das teorias da Administração e os modelos de gestão que a estas se seguiram, identificando pontos que caracterizem uma compilação destas teorias e modelos na composição dos Critérios.

Não é objetivo desta revisão analisar criticamente os conceitos relacionados às teorias consideradas, uma vez que uma vasta apreciação crítica das mesmas tem sido conduzida ao longo deste século. Pretende-se alinhar alguns conceitos destas teorias com os Critérios, buscando estabelecer uma relação de embasamento dos Critérios nas teorias.

2.1 Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência representam um modelo de gestão referencial para avaliação e melhoria da organização (FPNQ. Critérios de Excelência. 1999). Os Critérios, desenvolvidos a partir dos critérios do Malcolm Baldrige Quality Award, prêmio americano para excelência na gestão organizacional, são a base do Prêmio Nacional da Qualidade, criado no Brasil em 1991. O objetivo da criação deste Prêmio é estimular a gestão para a excelência do desempenho e utilização de referenciais mundialmente reconhecidos como metas estratégicas para a organização.

A criação do Prêmio foi uma resposta aos novos desafios que, à época, se impunham às organizações brasileiras, em especial às empresas, fruto da reorganização política e econômica e abertura de mercado.

Instituída com o intuito de administrar o processo de concepção e operacionalização do Prêmio, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade-FPNQ desenvolveu um amplo

estudo dos instrumentos similares existentes no mundo, como o Deming Prize no Japão, o European Quality Award (Europa) e o próprio Malcolm Baldrige. Este último acabou sendo eleito como referência preferencial por dispor de características, como a ampla bibliografia disponível, por ser um modelo não prescritivo e por ter sido concebido, assim como o PNQ, como alternativa para o fortalecimento da indústria nacional num período de forte pressão competitiva externa.

A lógica do Modelo enfatiza o alinhamento da estratégia e planos de ação da organização aos aspectos críticos de sua gestão, representados por sete Critérios. O foco do modelo são os resultados, sendo que os critérios constituem um conjunto de requisitos básicos, inter-relacionados e orientados para resultados vinculados ao desempenho global da organização. A figura ilustra a concepção sistêmica deste modelo.



Figura 1 – Modelo Sistêmico dos Critérios de Excelência

Fonte: Critérios de Excelência. São Paulo, FPNQ, 1999.

Os Critérios são compostos por 20 itens, requisitos frente aos quais é feita uma avaliação da organização através de pontuação vinculada às dimensões - enfoque, aplicação e resultados – e seus fatores de análise. Esta avaliação fornece um perfil organizacional a partir do qual se pode enfatizar pontos fortes e tratar oportunidades de melhoria através de ações que alavanquem o desempenho da organização.

A seguir, no quadro 1, são apresentados os Critérios e seus respectivos itens.

Quadro 1 - Critérios de Excelência do PNQ

CRITÉRIO 1 – Liderança	1.1 - Sistema de Liderança
	1.2 - Responsabilidade Pública e Cidadania
CRITÉRIO 2 – Planejamento Estratégico	2.1 – Formulação das Estratégias
	2.2 - Operacionalização das Estratégias
CRITÉRIO 3 - Foco no Cliente e no Mercado	3.1 - Conhecimento Mútuo
	3.2 - Relacionamento com o Cliente
CRITÉRIO 4 – Informação e Análise	4.1 - Gestão das Informações da Organização
	4.2 - Gestão das Informações Comparativas
	4.3 - Análise Crítica do Desempenho da Organização
CRITÉRIO 5 - Gestão de Pessoas	5.1 - Sistemas de Trabalho
	5.2 - Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas
	5.3 - Bem-estar e Satisfação das Pessoas
CRITÉRIO 6 - Gestão de Processos	6.1 - Gestão de Processos Relativos ao Produto
	6.2 - Gestão de Processos de Apoio
	6.3 - Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores
CRITÉRIO 7 – Resultados da Organização	7.1 - Resultados Relativos à Satisfação dos Clientes e ao Mercado
	7.2 – Resultados Financeiros
	7.3 - Resultados Relativos às Pessoas
	7.4 - Resultados Relativos aos Fornecedores
	7.5 - Resultados Relativos ao Produto e aos Processos Organizacionais

Fonte: Critérios de Excelência. São Paulo, FPNQ, 1999.

Seguindo a mesma lógica do Modelo – um sistema integrado para avaliação e melhoria da gestão – outras metodologias de avaliação de desempenho organizacional com enfoque integrado podem ser identificadas. Uma delas é o *Global Competitiveness Report*, desenvolvido pelo Fórum Econômico Mundial e pela Universidade de Harvard. Uma vez que a natureza da Competitividade tem-se tornado central para países e corporações ao redor do mundo, esse instrumento é reconhecido como uma das principais ferramentas de comparação internacional de tópicos relacionados à competitividade (Porter, 2000).

No quadro 2 abaixo é possível verificar a semelhança entre as estruturas dos dois modelos.

Quadro 2 - Critérios de Excelência X Global Competitiveness Report

Critérios de Excelência	Global Competitiveness Report
Liderança	Governança e Responsabilidade
Planejamento Estratégico	Planejamento e Estratégia
Foco no Cliente e no Mercado	Marketing e Serviços
Informação e Análise	Pesquisa e Desenvolvimento
Gestão de Pessoas	Gestão de RH e Organização
Gestão de Processos	Operações e Tecnologia

Fonte: Critérios de Excelência. São Paulo, FPNQ, 1999; *Global Competitiveness Report*, Oxford University Press, 2000

O Modelo dos Critérios de Excelência pode ser analisado em comparação à evolução de outros modelos, notadamente a Gestão pela Qualidade Total-GQT.

A GQT passou a ter um forte apelo, especialmente a partir da década de 80, quando a experiência japonesa começou a ser estudada e emulada fora do Japão, resultando num resgate de autores como W. Edwards Deming e Joseph Juran, considerados dois dos maiores “gurus” da Qualidade, e na produção de obras como “A Máquina que Mudou o Mundo”, a partir da qual a ótica da gestão da produção automobilística no Ocidente sofreu uma revolução.

Este trabalho não se detém numa análise aprofundada dos aspectos envolvidos nos modelos anteriores à Gestão pela Qualidade, ainda que o Fordismo (bastante alinhado com a Administração Científica) e especialmente o Sistema Toyota de Produção apresentem características determinantes na evolução e configuração da GQT.

A seguir, apresenta-se um quadro (Quadro 3) evolutivo dos conceitos de Qualidade, permitindo uma comparação entre estes e o Modelo dos Critérios de Excelência, o que denota claramente a influência que a GQT e os modelos anteriores têm na constituição do modelo.

Quadro 3 – Evolução do Conceito de Qualidade

Características	Inspeção Final	Controle Estatístico	Garantia da qualidade	Qualidade Total	Excelência
Objetivo	Impedir a saída de produtos defeituosos	- Reduzir custos de inspeção - Observar e analisar defeitos para atacar causas	Assegurar qualidade dos produtos	Satisfação dos Clientes	- Encantamento dos clientes - Ser referência
Início	Início do século	Década de 30 – EUA	Década de 50 – Japão	Década de 60 – Japão	Final dos 80 – EUA
Responsabilidade	Setor de inspeção	Departamentos Projeto e Produção	Todos os Departamentos	Toda a Organização	Toda a Organização com ênfase na liderança
Método	Calibragem e medição	Ferramentas e métodos estatísticos	Programas, sistema e normas	Planejamento estratégico e envolvimento de todos	Avaliação/alinhamento com critérios
Princípios	Evitar reclamações	Diminuir variabilidade do processo	Qualidade é controlável em todas as etapas	- Qualidade para satisfazer clientes. - Qualidade é medida pela melhoria da satisfação dos clientes e processos	- Qualidade em toda a gestão. - Bom para todos
Estratégia	Defensiva	Corretiva	Preventiva	Ofensiva	Liderança

Fonte: Ruas, 1999 (com adaptações).

Mesmo se tratando de um modelo recente, se comparado às teorias e aos modelos que o precederam, na sua maioria anteriores à década de 60, os Critérios de Excelência têm tido uma disseminação bastante ampla, como atestam os números do Malcolm Baldrige Quality Award que, nos ciclos de 1988 a 1999, premiou 39 organizações, entre 3M, IBM, AT&T, Motorola, Xerox, FedEx e Ritz-Carlton Hotéis.

No Brasil verifica-se situação semelhante, onde empresas como Citibank, IBM, Xerox, Copesul, WEG, Siemens e Caterpillar estão entre as vencedoras do PNQ.

É importante frisar que a participação no processo de premiação é um indicativo direto da adoção deste modelo na gestão das organizações, uma vez que a premiação se dá pela avaliação do alinhamento das políticas e práticas da empresa com estes Critérios. No Rio Grande do Sul, onde o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade utiliza os

critérios como base para um Sistema de Avaliação que diagnostica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações, 808 organizações participaram do ciclo de avaliação em 1998, sendo que destas 91 foram candidatas ao Prêmio Qualidade RS em seus quatro níveis de premiação.

O PGQP desenvolve o Ciclo de Avaliação de organizações com base num sistema desdobrado do modelo dos Critérios de Excelência. Seguindo a mesma estrutura dos sete Critérios, o Sistema de Avaliação do PGQP (Figura 2) apresenta 3 níveis, orientados a organizações de diferentes perfis, em função da distribuição da pontuação dos níveis e da exigência de cada um.

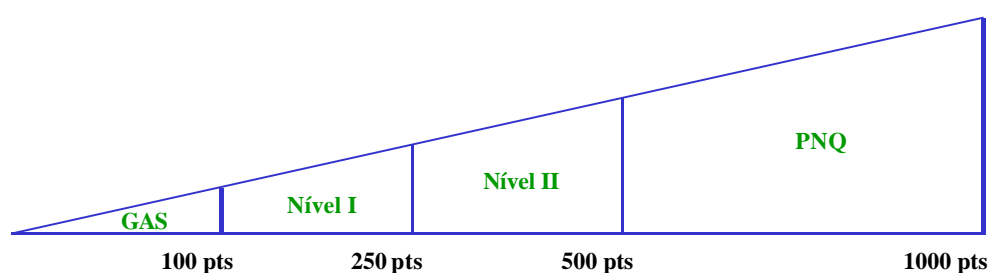


Figura 2 - Correlação Sistema de Avaliação PGQP X PNQ

Fonte: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

O desdobramento dos critérios em três níveis pelo PGQP foi orientado pela premissa de que a sua missão está relacionada ao apoio no direcionamento das organizações a um desempenho superior, lhes permitindo, no longo prazo, um padrão “classe mundial”.

De fato, este sistema acabou estimulando a própria FPNQ a desenvolver um produto orientado às organizações que estivessem num processo de desenvolvimento rumo à excelência sem, no entanto, apresentarem ainda resultados que lhes permitissem almejar a conquista do PNQ.

Este produto, um sistema de avaliação chamado “Primeiros Passos para Excelência”, foi então desenvolvido tendo como base o Nível II do Sistema de Avaliação do PGQP.

Neste estudo, utiliza-se o modelo do PNQ de 1.000 pontos. Ainda que o perfil da empresa estudada esteja mais alinhado com o Nível I (250 pontos), – nível com base no qual a organização foi avaliada– a adoção de um nível superior de exigência na elaboração do projeto tende a alavancar um desempenho superior na organização.

2.2 Critério Liderança

Este critério examina o sistema de Liderança da Organização e o envolvimento pessoal da alta direção no exercício de uma liderança eficaz e no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e produtos, assim como o exercício da cidadania.

2.2.1 Liderança

No modelo dos Critérios de Excelência, Liderança aparece como primeiro tópico. Tal arranjo reflete um aspecto comum à interpretação de diversas teorias da administração: o papel crítico do “líder” na consolidação de um sistema de gestão.

De fato, diversos autores na área de gestão, notadamente aqueles orientados pela linha da Gestão pela Qualidade, forte influenciadora do modelo dos Critérios de Excelência, reservam ao tema liderança uma posição de destaque em seus trabalhos.

Deming (1990) elenca 14 Pontos para a Administração, destacando entre eles a “Instituição da Liderança” como elemento de apoio à melhoria do desempenho dos recursos materiais e humanos.

Philip Crosby coloca em primeiro lugar nos seus 14 Passos para Melhoria da Qualidade o “Comprometimento da Alta Direção” (George, 1994).

Mesmo nas Normas da Série ISO 9000, bastante difundidas no meio empresarial nos últimos anos, se observa o primeiro dos seus 20 itens como sendo Responsabilidade da Administração.

Normalmente, observa-se na sociedade em geral, e no segmento empresarial especificamente, uma apologia à idéia da Liderança como uma habilidade pessoal. Bennis e Biederman (1999) apontam que nossas visões contemporâneas de liderança estão vinculadas às idéias de heroísmo, sendo a mesma freqüentemente vista como um fenômeno inerentemente individual.

No entanto, o critério Liderança do Modelo prega a existência de um sistema gerencial que leve a uma postura ativa da alta direção no processo de definição, disseminação e garantia do entendimento coletivo das diretrizes e valores da organização. Assim, em vez de relegar esta responsabilidade à iniciativa individual, o que se propõe é uma sistemática que garanta a adoção deste papel pelos ocupantes das posições estratégicas da hierarquia, num processo coletivo e participativo.

Collins e Porras (1995) apontam o fim do mito do grande líder carismático. Ainda que seus estudos dêem destaque a determinados indivíduos, geralmente os fundadores, na condução das empresas consideradas por eles “visionárias”, estes defendem que, mesmo com o desaparecimento dos fundadores, as empresas sobrevivem em função do desenvolvimento e promoção do talento gerencial de alta competência, dando continuidade à excelência da direção através de várias gerações.

Os autores citam o exemplo do próprio Jack Welch. Segundo sua ótica, a GE teria tido a capacidade de atrair, manter, desenvolver e selecionar o executivo que passou por diversas áreas e posições na sua trajetória rumo à alta direção. De fato, a GE era uma empresa próspera muito antes de Jack Welch.

Para Collins e Porras (1995), a grande contribuição dos líderes que criaram empresas que prosperam independentemente de sua presença não são suas idéias e trabalho, mas a filosofia que estes disseminaram.

Na construção de um Sistema de Liderança, o critério do Modelo de Excelência destaca alguns aspectos.

a) Definição de Diretrizes e Valores

Kotter (1999) defende a Visão como essencial ao processo de gestão. Para o autor, a Visão, sendo um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devam buscar este futuro, atende a três objetivos:

- Definir a direção geral que a organização segue;
- Motivar as pessoas em torno dos objetivos;
- Coordenar as ações dos envolvidos.

Peters e Waterman (1986) definem o papel do líder como moderador de valores, sendo, antes de tudo, um perito na promoção e proteção destes valores.

Collins e Porras (1999) fazem uma analogia entre o processo de definição de diretrizes e valores organizacionais e a criação da constituição americana. À época, o pensamento político vinculava a prosperidade de uma nação à personalidade do seu monarca. O que os convencionalistas americanos propuseram foi uma série de processos, princípios, diretrizes e mecanismos baseados em ideais e valores humanos, que orientariam a partir de então os líderes da nação: a Constituição.

Adaptando este raciocínio, os requisitos do critério Liderança apontam então para mecanismos, na forma de Missão, Visão, Valores, Credo que sirvam de balizadores para a gestão da organização.

b) Estímulo ao Comprometimento Geral

Sendo o objetivo do critério Liderança o estabelecimento de um sistema que leve a um adequado direcionamento de toda a organização em relação a seus objetivos, a busca do comprometimento geral constitui-se numa atividade crítica ao processo.

Partindo do entendimento de que uma organização é um conjunto de recursos dispostos de maneira ordenada e que este conceito praticamente inviabiliza a existência desta a partir de um indivíduo isolado, atestado pela existência de um critério específico para gestão de pessoas no modelo estudado, o critério Liderança atribui à alta

administração a responsabilidade por direcionar as pessoas para o entendimento e envolvimento com os objetivos da organização.

Para tanto, mais uma vez evoca-se o conceito de Visão. Para Bennis e Biederman (1999), a liderança deve congrega as pessoas em torno de uma visão original, sendo esta mais do que apenas uma ambição de obter sucesso. Para os autores, essa visão é o motor que inspira e impele o grupo, sendo um contrato de entendimento mútuo de que o produto, e mesmo o processo, valem o esforço dedicado.

Assim, cabe à alta administração desenvolver maneiras de galvanizar o grupo, articulando de maneira eficaz a visão que o congrega.

Este processo, no entanto, não é uma via de mão única. O estímulo ao contínuo desenvolvimento da liderança é função do nível de unificação entre as aspirações desta e do grupo.

Peters e Waterman (1986) citam o conceito de Liderança Transformadora, quando as pessoas se vinculam a outras de tal maneira que líderes e seguidores se conduzem mutuamente a níveis elevados de motivação e moral.

Dando um enfoque mais pragmático a este processo, é importante salientar que o exemplo se constitui numa poderosa ferramenta de mobilização. O estímulo através de documentos e exortações só se consolida a partir da prática quotidiana dos princípios e valores que embasam a missão da organização. Esse aspecto fica bem ilustrado na afirmação de Chester Barnard (apud Peters e Watermann, 1986): “(...) o propósito é definido mais pelo agregado de ações realizadoras do que por qualquer formulação de palavras”.

c) Formulação de Estratégias e Busca de Oportunidades

Alfred Chandler (apud Lodi, 1993) considera que o papel da administração consiste no planejamento e direção dos recursos organizacionais para atender a demandas de curto prazo do mercado. Em seus estudos, ele mostra que tal processo foi moldando a estrutura das empresas em função da estratégia adotada para atender a tais demandas.

Partindo dessa interpretação, visualiza-se como atividade essencial à alta administração conceber, definir e implantar as necessárias estratégias para que a empresa possa atender de maneira eficaz às oportunidades que o ambiente oferece.

Este processo envolve a definição de estratégias que se vinculem à Missão e Visão da organização. Mais uma vez, o papel da alta administração é determinante nessa empreitada, pois, como defende Kotter (1999), a viabilidade das estratégias está baseada numa compreensão clara e racional da organização, seu mercado e tendências da concorrência.

A busca de oportunidades, na definição de Collins e Porras (1995, p.127), é “(...) *proveniente de uma profunda necessidade humana de explorar, criar, descobrir, alcançar, mudar, melhorar, e as empresas visionárias são aquelas onde a busca pelo progresso se manifesta de maneira profunda*”. Os autores exemplificam tal aspecto com a experiência da Motorola, empresa que vislumbrou na gestão de processos um imenso potencial competitivo, tendo inclusive conquistado o Prêmio Malcolm Baldrige da Qualidade como decorrência desta opção estratégica.

2.2.2 Responsabilidade Pública e Cidadania

Segundo o Livro Verde (Comissão Européia, 2001), Responsabilidade Social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

A própria existência de um estudo como o Livro Verde, proposto por uma entidade orientada ao desenvolvimento econômico, que enfoca a responsabilidade social das empresas, atesta a importância que o tema adquire no processo de gestão empresarial.

Mattar (2001) defende que a possibilidade de atuação social da empresa é dada por atores independentes: consumidores, investidores, alta administração, governo e mídia.

Destes, o papel de maior destaque cabe ao consumidor, estando seu poder residente na escolha dos atributos de sucesso que ele considera em relação a uma determinada organização.

A escolha destes atributos tem evoluído ao longo do tempo, partindo, no início do processo de produção em massa, da disponibilidade de produto, variedade, qualidade, personalização, e chegando nos dias atuais à responsabilidade ambiental e social. Na atualidade é comum verificar casos em que a pressão do mercado e da sociedade afetam de maneira sensível as organizações no tocante a suas responsabilidades em relação à sociedade e meio ambiente. Como exemplo se pode citar:

- Nike: trabalho infantil na Ásia;
- Exxon: desastre ecológico no Alaska;
- Petrobrás: acidentes de trabalho e danos ao meio ambiente;
- Riocell: poluição ambiental.

Tanto tal aspecto reflete no desempenho econômico, de mercado e institucional das empresas que diversas iniciativas têm sido desenvolvidas nos âmbitos empresarial, financeiro e político com o intuito de estimular os agentes de mercado a uma postura mais comprometida com o tema. Entre estas, pode-se destacar:

- Fundos específicos para investimento em empresas socialmente responsáveis, que reúnem recursos na ordem de US\$ 2,2 trilhões somente nos EUA (Mattar, 2001);
- *Dow Jones Sustainability Index*, um indicador de desempenho empresarial que reúne 200 empresas consideradas socialmente responsáveis;
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado para ajudar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão;
- A Lei 11.440/2000 da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, que instituiu o Prêmio Responsabilidade Social, o qual objetiva destacar empresas com projetos sociais, preocupadas com seu público interno e externo, identificadas com a comunidade e que buscam o equilíbrio do meio ambiente.

A proliferação de tais iniciativas e a própria pressão da sociedade por uma postura socialmente mais ativa é decorrente, em muito, da própria dinâmica econômica e tecnológica. Mattar (2001) observa que a mudança na forma de operar das empresas vem da transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação e pelas modernas tecnologias da informação.

Em resposta a esta circunstância, as empresas cada vez mais vêm a Responsabilidade Social, à semelhança da Gestão pela Qualidade, como um investimento. Através dela é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro,

comercial e social, coerente com estratégias de longo prazo que minimizem riscos (Comissão Europeia, 2001).

No âmbito do Critério Liderança, o item Responsabilidade Pública e Cidadania engloba determinados aspectos como os a seguir listados.

a) Atenção aos Impactos Sociais e Ambientais de sua Atuação

Os conflitos entre preservacionistas e desenvolvimentistas observados a partir da década de 60 motivaram os agentes econômicos a incorporar a questão ambiental nos estudos e análises de custo-benefício de seus investimentos produtivos (Andrade, 1996).

O entendimento da estreita ligação entre desenvolvimento e seus efeitos sobre o meio ambiente gerou inicialmente uma postura para tratamento do problema focando o princípio do “*Polluter Pays*”, no qual os agentes econômicos, para diminuir custos relativos à taxa ambiental, reagem com a adoção de tecnologias corretivas, denominadas “*end-of-pipe*” (Andrade, 1996).

O amadurecimento da questão ambiental trouxe à sociedade uma postura mais preventiva, em que a preservação ambiental, as práticas ecologicamente corretas e o desenvolvimento sustentado adquirem destaque (Donaire apud Andrade, 1996).

Em âmbito empresarial, o advento mais representativo deste aspecto é a elaboração e disseminação de normas para a gestão ambiental nas empresas, as Normas ISO 14000. Tais normas se baseiam no conceito “do berço ao túmulo”, ou seja, que a responsabilidade da organização sobre seus produtos e serviços deve considerar desde a matéria-prima (renovável) até a disposição final do produto (sem impacto ambiental), passando pelo processo (controle dos resíduos).

Outro conceito em alta no que diz respeito à interação da empresa com a sociedade e o meio-ambiente é o desenvolvimento sustentado. Andrade conceitua o mesmo como aquele em que o desenvolvimento econômico traz consigo aumento nos padrões de qualidade de vida, onde a produção nacional deve crescer *paripassu* com uma correta distribuição da riqueza e evitando custos não-compensáveis para as gerações futuras.

Dentre as diversas iniciativas enfocando tal conceito, destaca-se o Programa ZERI- *Zero Emission Research Initiative* da Universidade das Nações Unidas. O conceito do ZERI aborda dois aspectos centrais:

- Aproveitamento Total dos Insumos: as entradas são aproveitadas ao máximo nos produtos, e as saídas se constituem em insumos para outros processos;
- Agrupamentos Industriais: as empresas se interligam de forma que as saídas de cada indústria sejam utilizadas como entradas de outras, fazendo com que o sistema integrado não produza resíduos.

A ONU vem apoiando a disseminação do ZERI como alternativa de política industrial, evidenciando os benefícios oriundos deste sob três aspectos:

- Econômico: o aumento da eficiência dos sistemas produtivos;
- Social: geração de oportunidades de trabalho e garantia de manutenção dos recursos para as próximas gerações;
- Ambiental: a eliminação de resíduos e o aproveitamento total dos recursos.

b) Fortalecimento e Apoio às Necessidades da Comunidade

A globalização e o avanço na tecnologia da informação permite às organizações ampliar seu escopo competitivo, freqüentemente delineando o comportamento de um determinado mercado. Esse processo se dá sobre vários fatores: comunicação de massa, mecanismos de ensino, análise do perfil comportamental dos consumidores, cultura popular.

Entretando, se, por um lado, tal interferência na vida privada, e até no modo de pensar do indivíduo acontece, por outro lado a atuação das organizações fica mais transparente à opinião pública.

Isso determina a necessidade de uma postura nova das organizações frente à sociedade. Se, por um lado, as empresas contribuem para as comunidades locais em termos de emprego, remuneração, benefícios e impostos, por outro lado, estas dependem da saúde, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam (Comissão Européia, 2001). Isto faz com que as empresas, orientadas pela necessidade e interesse próprio, se tornem instrumento de ação social (Businessweek, agosto de 2000).

A estratégia destas empresas em participar de maneira mais ativa das questões inerentes às comunidades que as cercam centra-se em poder, com isso, focar temas que

sensibilizem seus clientes, reter seus valores humanos e alavancar suas forças competitivas (Businessweek, agosto de 2000), além de desenvolver seu marketing institucional.

O resultado desse processo é uma visão compartilhada entre as organizações e suas partes interessadas – funcionários, consumidores, fornecedores, comunidade – levando as primeiras a uma integração interdependente com a comunidade.

Assim, balancear as necessidades sociais dos colaboradores e elevar as perspectivas públicas é um dos desafios às corporações que buscam se destacar na sociedade do Século XXI (Businessweek, agosto de 2000).

c) Promoção do Comportamento Ético

A discussão sobre o papel das empresas como agentes sociais no processo de desenvolvimento cada vez mais ganha vigor e atualidade.

A idéia de que as pessoas são autoras, centro e fim de toda atividade econômico-social se junta ao fato de as organizações dos países pós-capitalistas assumirem cada vez mais a condição de células do tecido social, com o que a transformação das últimas é considerada essencial no processo de construir uma sociedade mais inclusiva (Zoboli, 1999).

Pauli (1996) defende que as organizações somente serão capazes de competir no futuro se adotarem o tema ética como parte integrante de sua estratégia empresarial. Segundo o autor, o cumprimento do objeto social da empresa dependerá da capacidade gerencial de resposta às prioridades estabelecidas pela sociedade.

Zoboli (1999) realça que a empresa focar somente as vantagens e resultados imediatos é “suicídio”, pois a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e, neste aspecto, a ética constitui um fator importante para os seus resultados.

A Comissão Européia (2001) defende que, como parte de sua responsabilidade social, as organizações devem procurar fornecer de forma ética produtos e serviços que os consumidores desejam e necessitem.

A ética empresarial pode ser entendida como o reconhecimento e a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da empresa, especificamente no

processo de tomada de decisões orientadas para melhoria do desempenho (Gracia apud Zoboli, 1999).

Uma organização atua de forma eticamente adequada quando persegue suas metas e respeita os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserida. De fato, os administradores constantemente tomam decisões éticas, pois a maioria das atividades empresariais têm impacto sobre outras pessoas além daquelas diretamente envolvidas.

A discussão da ética nas organizações tem tomado corpo como decorrência dos questionamentos a respeito da responsabilidade social e ambiental das empresas. Como característica mais presente deste movimento aparecem a definição dos valores orientadores da gestão, a elaboração de declarações de princípios ao público e a adoção de códigos internos de conduta em diversas organizações.

Para ilustrar a importância que este tema adquire no contexto econômico, são apresentados alguns dados da pesquisa Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro (Instituto Ethos, 2001). Alguns resultados desta pesquisa evidenciam o quanto o tema Ética vem se tornando crítico na gestão das organizações.

- Com relação aos principais fatores considerados na avaliação de empresas pelos consumidores, a pesquisa indicou que 63% dos consumidores apontam o tratamento dos funcionários e a ética nos negócios;
- No que tange ao papel a ser desempenhado pelas empresas do ponto de vista do consumidor, a pesquisa mostra que 35% apontam o estabelecimento de padrões éticos elevados, indo além do determinado pela lei, ajudando a construir uma sociedade melhor, enquanto 31% dos entrevistados consideram o foco na geração de lucros, pagamento de impostos, geração de empregos e cumprimento das leis;
- Com relação à frequência com que discutem sobre o comportamento ético e social das empresas, 31% dos consumidores afirmam que o fazem algumas vezes ao ano, 23% o fazem diversas vezes ao ano e 11% pelo menos uma vez ao ano;
- Por fim, a pesquisa mostra que 72% dos pesquisados não comprariam produtos de empresas envolvidas em corrupção.

2.3 Critério Planejamento Estratégico

Conforme Drucker (1999), toda a organização opera sobre uma teoria de negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A função da estratégia é converter essa teoria em desempenho, capacitando a organização a atingir resultados desejados em um ambiente imprevisível.

No modelo dos Critérios de Excelência, o planejamento estratégico tem seu papel definido como sendo fundamental ao direcionamento do trabalho cotidiano, alinhando-se com as estratégias e assegurando que as ações reforcem as atividades prioritárias da organização.

O propósito do Critério é estimular o pensamento estratégico, desenvolvendo o alicerce para uma posição competitiva, indo ao encontro com a ótica defendida por Porter (1996, p. 68), onde “(...) *estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferenciadas*”.

Já diz Mintzberg (1994, p. 112) que “(...) *as organizações devem buscar o pensamento estratégico como mecanismo de desenvolvimento, garantindo o sucesso das estratégias como visões gerenciais*”. Para tanto, Porter (1989) define o planejamento como o conjunto específico de atividades alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado *mix* de valor a um grupo de clientes, onde a configuração de cada atividade incorpora a sua forma de realização, inclusive com os tipos de ativos empregados e os arranjos organizacionais associados.

Nesta linha, o critério requer da gestão da empresa uma especial atenção para a análise dos cenários, considerando nesta análise, além do já exposto, a projeção do ambiente competitivo, incluídos neste a concorrência, aspectos ambientais, sociais, tecnológicos e políticos.

2.3.1 Formulação das Estratégias

Na formulação das estratégias, dentre os diversos requisitos considerados, dois se destacam:

- balanceamento das estratégias em relação às **partes interessadas** ⇒ grupos de clientes;
- a análise do conjunto de **recursos e competências** necessárias ⇒ ativos empregados e arranjos organizacionais.

Para o desenvolvimento efetivo das estratégias, são consideradas as capacidades organizacionais, a projeção do ambiente competitivo e o entendimento das expectativas dos envolvidos.

Assim, a seguir são apresentados os desdobramentos para estes tópicos.

a) Envolvimento das Pessoas

Lampel (Mintzberg et al, 2000) sugere que as organizações, no decorrer do processo de aprendizado estratégico, assumem que as pessoas mais próximas ao projeto, fabricação, distribuição e venda do produto freqüentemente sabem mais a respeito dessas atividades do que os níveis superiores da hierarquia.

Consoante com esta opinião, Mintzberg (2000) condena a dicotomia entre pensamento e ação, no caso do planejamento estratégico, entre a formulação e implementação. O conceito clássico e conservador que separa os “pensadores” no topo da hierarquia dos executores “lá embaixo”, leva à crença de que os dados podem ser agregados e transmitidos hierarquia acima sem distorções e à negação da formação da estratégia como um longo, sutil e difícil processo de aprendizagem coletivo.

Nesta linha, o Critério requer o envolvimento das pessoas na organização como forma de garantir a contribuição destas na elaboração de estratégias que satisfaçam de forma objetiva as necessidades dos clientes, o envolvimento e comprometimento das pessoas com as estratégias formuladas e a facilitação do desdobramento destas estratégias.

Mintzberg (2000, p. 134) reforça a importância do envolvimento coletivo no processo de planejamento estratégico com a seguinte afirmação: “as estratégias emergem quando as pessoas, na maioria dos casos atuando coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela.

b) Comunicação das Estratégias

Christhensen (apud Mintzberg, 2000) defende que as estratégias devem ser explícitas para quem as faz e articuladas de forma que os outros membros da organização possam compreendê-las.

Este requisito assume uma importância crítica no âmbito do critério Planejamento Estratégico, uma vez que o papel do planejamento é direcionar o trabalho quotidiano, alinhando-o com as estratégias. Assim, a comunicação eficaz dos aspectos estratégicos às devidas partes interessadas assegura o reforço das atividades prioritárias da organização.

Kotter (1999) acredita que o poder real de uma visão, como base para as estratégias, é revelado apenas quando a maioria, senão todos os envolvidos em uma organização, têm um entendimento comum de seus objetivos e direção. O autor propõe então sete princípios para orientar a comunicação como forma de garantir a motivação e a coordenação das ações que suportam o desenvolvimento das estratégias.

- Manutenção da simplicidade;
- Utilização de metáforas, analogias e exemplos;
- Uso de fóruns múltiplos;
- Repetição;
- Liderança através de exemplos;
- Explicações de inconsistências aparentes;
- Estímulo ao *feedback*.

Porter corrobora com a premissa da comunicação eficiente das estratégias (1989, p. XVII): *“Fica claro por que os funcionários devem entender a estratégia, para que o raciocínio subjacente à configuração de sua atividade e o inter-relacionamento com outras fique evidente”*.

c) Análise do Ambiente do Negócio

Um requisito essencial ao Critério Planejamento Estratégico no modelo estudado diz respeito à análise do ambiente do negócio, englobando aí o ambiente competitivo e as competências organizacionais. A vinculação entre esses dois aspectos, interno e externo, é muito bem ilustrada na afirmação de Chaffe (apud Mintzberg *et al.*, 2000, p. 21): *“Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”*.

Analisando a escola da formação de estratégia como um processo de design, Mintzberg (2000) a aponta como a mais influente no âmbito da estratégia empresarial. Esta escola se baseia na adequação entre capacidades da organização e possibilidades de mercado. Para tanto, o principal instrumento utilizado é a matriz SWOT, que cruza os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças advindas do meio externo.

O modelo das forças competitivas de Porter (1989), ilustrado na Figura 3, é outro instrumento bastante disseminado para análise estrutural de um mercado específico. Nele é mensurada a atratividade do mercado com base nas forças da concorrência, direta e indireta, e da pressão da cadeia produtiva do setor em questão, representada pelos seus fornecedores e consumidores.

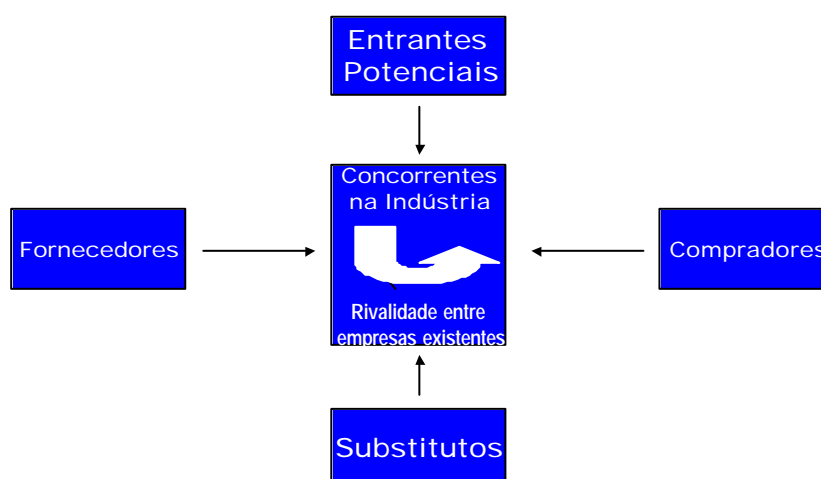


Figura 3 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade na indústria

Também Kotler (1999) defende a atenta observação de tendências manifestadas no macroambiente. Ele divide estas tendências em cinco categorias:

- Demográficas;
- Econômicas;
- Sociais;
- Tecnológicas;
- Políticas.

Complementando a ótica dos demais autores em relação à importância da análise ambiental, Kotter (1999, p. 75) afirma: *“A viabilidade estratégica de uma visão está baseada na compreensão clara e racional da organização, de seu mercado e das tendências da concorrência”*.

2.3.2 Operacionalização das Estratégias

Dividindo a importância com a formulação no Critério Planejamento Estratégico está a operacionalização das estratégias. Neste item são focalizados o desdobramento das estratégias em planos de ação e o acompanhamento destes planos no sentido de garantir o satisfatório desempenho da organização.

Contrastando com o estudo extensivo da formulação de estratégias, proporcionalmente pouca atenção tem sido dada a a sua implementação (Noble & Mokwa, 1999). No entanto, Urban & Star (1999, p. 25) lembram com muita propriedade que *“(...) a melhor estratégia do mundo tem valor nulo se não implementada de maneira efetiva”*. Com base nestes aspectos, os requisitos do item operacionalização buscam abordar de maneira abrangente os fatores críticos de sucesso na implantação das estratégias organizacionais.

a) Envolvimento das Pessoas

A efetividade no planejamento estratégico requer comprometimento de todos os níveis da organização a fim de obter subsídios para análise, idéias criativas, requisitos para orçamentação e alternativas táticas (Urban & Star, 1991). Para Michaels (apud Noble & Mokwa, 1999), o comprometimento organizacional é definido como a extensão da identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

É patente que as pessoas, como elementos centrais ao processo estratégico, e mesmo ao desempenho da organização como um todo, precisam estar definitivamente comprometidas com a implementação das estratégias, uma vez que a análise crítica deve permear este processo no sentido de gerar o feedback necessário à sua melhoria contínua. Além disso, este comprometimento é um fator que influencia diretamente os resultados do processo.

O comprometimento também se manifesta sob a perspectiva da compreensão e apoio das pessoas aos objetivos e metas estratégicos (Noble & Mokwa, 1999). Neste sentido, mais uma vez é reforçada a importância da comunicação, já abordada no item formulação das estratégias.

b) Desempenho Projetado dos Concorrentes e Referenciais Comparativos

Kotler (1989) afirma que o conhecimento dos concorrentes é importante para a eficácia do planejamento, pois, através da comparação constante, a organização pode identificar áreas potenciais de vantagem ou desvantagem competitiva.

Partindo da premissa que poucos são os mercados onde a concorrência se dá de maneira pouco influenciadora da configuração do mercado, como o monopólio puro e a concorrência perfeita (Kotler, 1989), a atenção aos movimentos da concorrência é fator crítico para o desempenho competitivo das organizações.

Para reduzir riscos como subestimar as habilidades dos competidores e a velocidade com a qual eles manobram (Urban & Star, 1991), as organizações fazem usos de sistemas de inteligência competitiva.

Esses sistemas são desenvolvidos de maneira a:

- Identificar as informações competitivas vitais e suas principais fontes;
- Coletar sistematicamente as informações;
- Checar, validar, organizar e interpretar os dados;
- Disseminar as informações às partes interessadas na organização.

Esses sistemas habilitam as organizações a responder a cinco questões competitivas estratégicas (Porter, 1989):

- Quem são os concorrentes?;
- Quais são suas estratégias?;
- Quais são seus objetivos?;
- Quais são seus pontos fortes e fracos?;
- Quais são seus padrões de reação?.

Ainda que seja necessária atenção para que a orientação para o concorrente não ofusque o foco principal da organização, o seu cliente, uma vez que esta tenda a enfatizar padrões de reação em detrimento de estratégias consistentes de médio e longo prazo (Porter, 1989), é importante manter um “estado de alerta” aos movimentos da concorrência.

c) Acompanhamento da Implementação

O acompanhamento é fundamental para avaliar o sucesso obtido com a implementação dos planos. Para tanto, é importante dispor de mecanismos que permitam o controle estratégico, o qual se constitui num sistema antecipatório de aviso em relação à efetividade das estratégias.

O acompanhamento precisa ser feito sobre bases claramente definidas. Daí a importância da tradução dos objetivos da política estratégica da organização em aspectos mensuráveis específicos (Urban & Star, 1991).

Esses aspectos são configurados em forma de metas, as quais são acompanhadas através da evolução do desempenho organizacional rumo ao alcance dos objetivos e diante de referenciais comparativos.

Os referenciais comparativos têm a função de balizar a organização na melhoria de sua habilidade para atender e monitorar fatores de desempenho competitivo de caráter dinâmico e variável (FPNQ, 1999).

Esse acompanhamento é crítico na medida em que diversas atividades são conduzidas em paralelo, o que realça a necessidade de analisar os componentes do processo regularmente através de uma abrangente reavaliação estratégica e revisões detalhadas dos programas, orçamentos e planos. Na hipótese da mudança das condições ambientais, a revisão estratégica pode garantir o alcance ou mesmo a superação dos resultados previstos (Urban & Star, 1991).

2.4 Critério Foco no Cliente e no Mercado

Este critério aborda como a organização busca o entendimento das necessidades do cliente e do mercado e enfatiza o relacionamento com estes como uma importante parte da estratégia global. São examinados como a organização acompanha e gerencia a satisfação do seu cliente, a divulgação dos seus produtos e marca e o comportamento do mercado para buscar a conquista e manutenção de clientes.

2.4.1 Conhecimento Mútuo

É lugar-comum abordar a importância crucial do cliente frente a toda e qualquer organização. A literatura administrativa e empresarial tem no tema relacionamento com o cliente uma das mais abundantes fontes de obras e publicações. Não poderia ser diferente, uma vez que a função primeira de uma empresa é disponibilizar um produto e/ou serviço a algum cliente.

Quando se aborda a relação empresa-cliente/mercado invariavelmente se evoca o conceito de Marketing. Segundo Kotler (1989), Marketing é o processo pelo qual indivíduos e organizações atendem a suas necessidades através da criação e troca de bens com outros indivíduos e organizações.

Para o efetivo desenrolar deste processo, muitos aspectos são levados em conta, como a identificação dos clientes e suas necessidades, a avaliação da satisfação destes no atendimento de suas demandas, a comunicação das ofertas da organização ao seu público, o desempenho comparativo da organização no mercado e outros.

O Critério Foco no Cliente e no Mercado do Modelo de Excelência enfatiza o relacionamento com os clientes como uma parte essencial da estratégia global. De fato, ainda que o modelo contenha este critério específico, o conceito de orientação ao cliente está disseminado por todo ele, havendo menção de cliente e/ou mercado em todos os critérios.

No estudo sobre empresas de alto padrão, Peters e Waterman (1986) realçam a importância de “estar junto ao cliente”, identificando nas empresas estudadas uma forte orientação para qualidade, confiabilidade e atendimento.

Segundo os autores (1986, p. 177), *“tendo estes fatores como metas dominantes, tais empresas sustentam que a lucratividade é uma consequência natural”*.

Narver & Slater (1990) defendem que uma empresa que intensifica sua orientação para o mercado melhora seu desempenho neste mercado.

Whiteley (1999) aponta para a importância das empresas compreenderem as necessidades potenciais dos consumidores e sociedade para produzir clientes satisfeitos como forma de garantir crescimento sustentado. O autor demonstra que as empresas totalmente voltadas para o cliente focam sua atuação em duas dimensões da Excelência: qualidade de produto e qualidade de serviço. No caso, o conceito de qualidade de produto (ou bem) diz respeito à qualidade intrínseca, ou sua adequação ao uso. Já a qualidade de serviço diz respeito aos demais aspectos, objetivos e subjetivos, associados ao fornecimento de um bem.

Determinados requisitos são fundamentais no sentido de dotar a organização de uma efetiva orientação ao cliente.

a) Segmentação de Mercado

Porter (1989) defende que uma empresa deve embasar seu desempenho de longo prazo em uma vantagem competitiva sustentável. Para o autor, existem três estratégias

genéricas que levam à vantagem competitiva, entre elas o enfoque. O conceito de enfoque está baseado na escolha de um ambiente estreito de uma indústria, ou seja, um segmento.

Churchil e Peter (2000) conceituam segmentação como sendo o processo de dividir um mercado em grupos compradores que tenham necessidades, desejos, percepção de valor ou comportamento de compra semelhantes. Para estes autores, um único composto de marketing raramente é adequado para atender às necessidades e aos desejos de todo o mercado de um produto.

Kotler (1989) aponta para vários critérios possíveis para segmentação de mercado. Estes critérios se dividem em dois grupos: características e comportamento do consumidor, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios para Segmentação de Mercado

	Segmentação	Variáveis
Características do Consumidor	Geográfica	Região Concentração Populacional Clima Tamanho da área
	Demográfica	Idade Sexo Tamanho da família Ciclo de vida da família Renda Ocupação Educação Religião Raça
	Psicográfica	Classe Social Estilo de vida Personalidade
Comportamento do Consumidor		Ocasões Benefícios Condições de Usuário Taxa de usos Grau de lealdade Estágio de aptidão Atitude relativa ao produto

Fonte: Kotler, 1989.

Uma vez definidas as possíveis segmentações de mercado, as organizações definem seus mercados-alvo com base na atratividade de cada um. Para tanto, Kotler (1989) sugere avaliar os seguintes fatores:

- Tamanho e crescimento;
- Atratividade estrutural;
- Objetivos e recursos da empresa.

A atratividade de um determinado mercado ou segmento é então função do seu potencial de demanda atual e futura, do nível de concorrência e pressão de barganha interna e adequação das competências da organização.

O passo seguinte na abordagem de segmentação é o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento. Kotler (1989) defende que a diferenciação é crítica na medida em que os consumidores têm necessidades diferentes, sendo então atraídos por ofertas diferentes.

Na definição do posicionamento, podem ser considerados um ou mais benefícios da lista a seguir (Kotler, 1989):

- Qualidade;
- Desempenho;
- Confiabilidade;
- Durabilidade;
- Segurança;
- Rapidez;
- Valor;
- Preço;

- Prestígio;
- *Design*;
- Conveniência.

b) Identificação das Necessidades e Fatores de Decisão dos Clientes

Kotler (1989) elenca os fatores que influenciam o comportamento do consumidor como sendo culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Para o autor, a combinação oriunda desses fatores é que define o padrão de resposta do consumidor aos estímulos de marketing.

Ainda que a cultura, características sociais e pessoais tenham uma importância significativa na tomada de decisão do consumidor, são os fatores psicológicos que têm o papel mais crítico nesse processo. Pode-se definir os três primeiros fatores como sendo delimitadores dos padrões de consumo do indivíduo e os últimos como sendo elementos estimulantes do impulso de consumo.

Kotler (1989) divide os fatores psicológicos como especificado abaixo.

- *Motivação*: os indivíduos têm necessidades as quais se manifestam ao longo de sua existência. À medida que a necessidade se intensifica, por motivos diversos, ela gera um impulso para sua satisfação, Esses motivos podem ser inconscientes (Freud), seguir uma hierarquia de urgência (Maslow) e se dividirem em insatisfatórios e satisfatórios (Herzberg).
- *Percepção*: este é o processo através do qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações para elaborar uma imagem do mundo (Steiner e Berelson apud Kotler, 1989). Este processo é influenciado pela seletividade na percepção, em que os indivíduos prestam atenção, distorcem ou retêm as informações conforme a vinculação destas aos seus interesses e expectativas.
- *Aprendizado*: o aprendizado descreve mudanças no comportamento do indivíduo fruto de sua experiência. Assim, as experiências positivas ou negativas que o cliente tem com um produto ou serviço influenciam a sua disposição a buscar ou evitar tal produto no futuro.

- *Crenças e Atitudes*: as crenças e atitudes são decorrentes do processo cognitivo do indivíduo. A percepção e o aprendizado influenciam diretamente a composição das crenças. Com base nelas, o consumidor define as imagens relacionadas aos bens (Kotler, 1989). As atitudes são padrões de ação razoavelmente consistentes que orientam a condução dos indivíduos no trato com situações que representem padrões semelhantes.

No entanto, para poder “casar” a compreensão dos fatores influenciadores do comportamento do consumidor com a adequada oferta da empresa, é fator crítico o entendimento, por parte da organização, das necessidades e desejos do cliente.

Levitt (apud Whiteley, 1999) adverte: *“A indústria é um processo de satisfação do cliente, mais do que de produção de bens”*.

É em função desta visão que diversos autores apontam como aspecto crítico na orientação ao cliente a competência de saber ouvi-lo. Peters e Waterman (1986, p. 212), no seu trabalho enfocando empresas de “alto padrão”, constatam que a maior parte das suas reais inovações advém do mercado. Na sua ótica, *“(...) as melhores empresas sempre são impelidas por seus clientes [...] sendo sua qualificação decorrente, em larga medida, do fato de prestarem atenção ao que os clientes querem”*.

Whiteley (1999) sugere que a companhia deva ser saturada com a voz do cliente. Para o autor, os passos para atingir tal estado são a definição clara de quem são os clientes da organização (internos e externos), quais são suas necessidades e expectativas, qual o nível de desempenho da organização diante dessas expectativas em relação à concorrência e a implementação de uma sistemática de acompanhamento contínuo das manifestações deste cliente (sugestões, reclamações, opiniões, dúvidas).

2.4.2 Relacionamento com o Cliente

Para muitos setores econômicos, o aspecto mais crítico na interface com o mercado diz respeito ao relacionamento com o cliente. De maneira geral, as organizações buscam construir relações de continuidade com os clientes conquistados, inclusive como condição para perpetuação do negócio.

É notório que a relação de custo entre conquista e reconquista de clientes é amplamente desfavorável à segunda. Por essa razão, o cultivo de uma relação contínua com o cliente traz uma perspectiva de um custo promocional inferior, aliado aos ganhos decorrentes do aproveitamento mais efetivo dos elementos que caracterizam esta relação, como conhecimento, confiança, personalização.

Para tanto, os requisitos considerados no atendimento ao Critério englobam fatores relacionados a seguir.

a) Satisfação, Retenção e Fidelização de Clientes

O Marketing tem sido definido como a arte de conquistar e manter clientes (Kotler, 1999). O foco das empresas, no passado orientado prioritariamente à conquista de clientes, atualmente enfatiza a retenção destes, isso em função dos altos custos envolvidos na conquista de mercado em decorrência da intensificação da concorrência.

Assim, monitorar o nível de satisfação é uma atividade crítica na gestão do relacionamento com o cliente, uma vez que, com freqüência, se verifica nas empresas a relação entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores (Rossi & Slongo, 1998).

Rossi & Slongo estabelecem a estreita ligação do conceito de satisfação de clientes com o modelo de Gestão pela Qualidade. Os autores ilustram este aspecto citando inclusive o modelo dos Prêmios Malcolm Baldrige e Nacional da Qualidade, sendo que, neste último, os critérios relacionados à satisfação do cliente representam 17% da pontuação total.

Evrard (apud Rossi & Slongo, 1998) aponta a satisfação dos clientes como variável-chave de seus comportamentos posteriores (recompra, lealdade, propaganda boca a boca).

Consoante com este ponto de vista, Kotler (1999) acredita que as empresas buscam, em seqüência à formação de sua carteira de clientes, mantê-los fiéis e aumentar sua participação nos seus negócios

O autor propõe então alguns estágios no desenvolvimento da fidelidade do cliente:

- Comprador;
- Cliente eventual;

- Cliente regular;
- Defensor;
- Associado;
- Parceiro.

Kotler (1999), mostra ainda que a evolução do vínculo entre empresa e clientes nesta escala traz uma série de benefícios:

- Nas compras eventuais;
- Aumento do nível de gastos no longo prazo;
- Redução do custo de atendimento do cliente;
- Propaganda boca a boca;
- Diminuição da sensibilidade ao preço;
- Perspectiva de fluxo constante de receitas;
- Desenvolvimento cooperativo.

c) Comunicação e Reforço da Imagem da Organização

Uma atividade crítica no que diz respeito aos esforços de Marketing de uma organização é a comunicação com as diversas partes interessadas. No composto de Marketing, ou estrutura dos 4 Ps (McCarthy apud Kotler, 1989), promoção é o item que engloba as ferramentas que levam as mensagens da organização ao público-alvo.

Kotler (1989) delinea o processo de desenvolvimento de uma comunicação eficaz através de uma seqüência de passos.

O primeiro passo é a identificação do público-alvo. Nesta etapa, pesquisam-se as necessidades, atitudes, perfil sócio-econômico, características culturais e preferências dos receptores da mensagem.

Em seguida vem a decisão quanto aos objetivos da comunicação. Ainda que em síntese o objetivo final é a compra, existem etapas ao longo do processo de tomada de decisão do consumidor. O modelo AIDA, conforme Quadro 5, demonstra algumas dessas etapas e possíveis objetivos de comunicação a elas vinculados.

Quadro 5 – Modelo AIDA de etapas de tomada de decisão

Atenção	Criar consciência da existência de determinado bem ou organização
Interesse	Vincular o produto/serviço a eventuais necessidades do consumidor
Desejo	Estimular o consumidor a escolher o produto/serviço ou organização em questão
Ação	Explicitar atrativos que levem o consumidor a efetivar a compra

Fonte: Adaptado de Kotler, 1989.

O terceiro passo é planejar a mensagem. Nesta etapa, definem-se o conteúdo da mensagem, formulação de benefício, motivação ou razão vinculando público e produto; a estrutura da mensagem, se é conclusiva ou aberta, unilateral ou bilateral e qual sua ordem de apresentação (argumentos + fortes e – fortes); a forma da mensagem (texto, aspectos gráficos, som, imagem) e a fonte da mensagem, considerando especialização, credibilidade e simpatia do interlocutor.

No processo de comunicação, o próximo passo é selecionar os canais de comunicação. Os diversos canais possíveis englobam contato pessoal, mídia (escrita, falada e televisiva), telemarketing, mídia eletrônica e eventos.

A decisão sobre qual ferramenta promocional usar leva em conta suas características particulares.

A propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre um bem ou uma organização (Kotler, 1999). Suas vantagens incluem abrangência (muitos consumidores dispersos), a legitimação (pelo caráter altamente público) e penetração (através da repetição da mensagem).

A promoção de vendas tem um papel importante no sentido de atrair o consumidor e estimular sua decisão de compra. Ela age sobre o comportamento do consumidor, explicitando algum benefício imediato.

As relações públicas contribuem para criar e transmitir uma imagem positiva ao mercado. Esta ferramenta é mais “subjetiva” e por isso pode superar barreiras seletivas da percepção do consumidor, posicionando a marca de maneira simpática na sua mente.

A força de vendas se mostra muito efetiva na comunicação por desenvolver uma relação mais próxima do cliente. Através desta relação é possível repassar de maneira clara as informações ao comprador potencial, recebendo de imediato o *feedback* que auxilia o processo de melhoria da própria comunicação.

2.5 Critério Informação e Análise

Este critério aborda a gestão das informações no âmbito da organização, examinando sua eficácia no apoio aos principais processos e à análise e melhoria do seu desempenho. São examinados o desenvolvimento de indicadores, a identificação e utilização de referenciais comparativos e a sistemática de análise crítica do desempenho organizacional.

2.5.1 Gestão das Informações da Organização

Na gestão organizacional contemporânea, a informação tem adquirido uma importância tão grande, ou até maior, que os fatores de produção clássicos. George (1994; p. 78) sustenta: “Na Era da Informação, informações de qualidade são uma vantagem competitiva”. Ilustrativo deste aspecto é o desenvolvimento e adoção, pelas organizações, de conceitos e instrumentos que levam ao aproveitamento mais eficiente da informação disponível nos âmbitos interno e externo.

O foco principal deste esforço é agregar valor ao processo de tomada de decisão, tendo como objetivos implícitos o máximo aproveitamento das oportunidades do ambiente de negócios, a utilização racional e eficiente dos recursos disponíveis e a minimização dos riscos inerentes ao posicionamento estratégico.

Consciente desta realidade, Bio (apud Freitas *et al.*, 1997) defende que a construção de sistemas de informações permite às organizações uma racional transformação dos dados em informações, subsidiando o processo de tomada de decisão para, desta forma, contribuir para um melhor desenvolvimento do processo decisório.

Freitas e Lesca (1992) apontam para as informações e o conhecimento como sendo recursos estratégicos essenciais para o sucesso em um ambiente de concorrência.

Tendo a dinâmica tecnológica reduzido sensivelmente o *gap* competitivo entre as organizações através do aperfeiçoamento dos meios de comunicação e da conseqüente democratização do acesso às informações, a obtenção da informação passou a ser pouco determinante da capacidade competitiva de indivíduos e organizações. O tratamento das informações no sentido de extrair destas o conhecimento que possa ser utilizado como diferencial estratégico é sim fator diferenciador no ambiente competitivo.

Para alavancar a gestão eficiente da informação nas organizações, o Critério em questão aborda determinados requisitos, listados a seguir.

a) Desenvolvimento e Utilização do Sistema de Indicadores

Conforme Moreira (1996), um sistema de medição de desempenho (ou sistema de indicadores) é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas divisões, processos e atividades, organizados de forma a refletir certas características do desempenho para todas as partes interessadas.

A medição do desempenho organizacional com base em indicadores é uma ferramenta essencial para habilitar as organizações ao gerenciamento eficaz de seus recursos, sua atuação de mercado e à melhoria de produtos e serviços.

Um conceito central à Gestão pela Qualidade é o gerenciamento baseado em fatos. Já ressalta George (1997, p. 74): *“Para gerenciar a qualidade, você precisa medi-la”*. Nesse sentido, os indicadores se constituem em ferramentas que evidenciam os fatos, os quais são a matéria-prima para a informação (Davis & Olson apud Freitas *et al.*, 1997).

Os indicadores contribuem decisivamente para avaliar a adequação de produtos e processos, medir o desempenho operacional, identificar deficiências, alertar para a necessidade de ações corretivas e embasar o processo de melhoria.

Whiteley (1999) ratifica esta visão elencando alguns benefícios de um sistema de indicadores:

- Fornecer informações confiáveis sobre os “erros e acertos” na organização;
- Informar as pessoas sobre seu desempenho;
- Disponibilizar uma estrutura consensual como base para a análise e melhoria organizacional.

Na gestão empresarial, comumente se usa como ilustrativo da importância do sistema de indicadores a analogia deste com os instrumentos de navegação aérea. Os indicadores, assim como os instrumentos de vôo, permitem verificar se a organização está no rumo do seu destino (objetivos), o nível de utilização e disponibilidade de “combustível” (recursos), as condições ambientais (mercado) e alertam para as eventuais necessidades de correção de rota.

Para a eficiência deste instrumento, é necessário que os indicadores estejam alinhados com as estratégias organizacionais, os parâmetros sejam orientados pelos objetivos da organização e a abrangência seja estabelecida em função das expectativas das partes interessadas.

b) Disseminação das Informações

Os executivos e os especialistas em gestão já declararam que a humanidade está vivendo a Era do Conhecimento e, mais importante, comprovaram que a melhor forma de multiplicar o conhecimento é dividindo-o (Revista Intercorp, 3ª Edição, março 2001). Este entendimento gera então uma questão: “Como difundir para toda a organização as informações que estão armazenadas nos diversos instrumentos de tecnologia da informação, inclusive no próprio cérebro das pessoas, como forma de geração de um ambiente multiplicador de idéias que traga um retorno positivo e concreto para a empresa como um todo?”.

É importante frisar que o real valor do conhecimento está em saber transmiti-lo e criar circunstâncias propícias para que isso aconteça. Diversas pesquisas referendam o

entendimento coletivo de que o conhecimento só tem real valor quando passa a circular entre as pessoas (Revista Intercorp, 3ª Edição, março 2001).

Assim, a constante disseminação de informações é fundamental na criação das bases para o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que, num mundo cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, não é mais possível a uns poucos indivíduos compreender tudo do topo da hierarquia (Senge in Starkey, 1997).

Senge (In Starkey, 1997, p. 242) observa que “(...) *as principais instituições de nossa sociedade são predominantemente orientadas para o controle, e não para a aprendizagem*”. Por trás dessa realidade se encontra um aspecto relevante: a falta de estímulo, e mesmo a coibição da busca de informação pelas pessoas, são elementos restritivos ao desenvolvimento do aprendizado organizacional, na medida em que a liberdade e o incentivo à busca de informação serve como um vetor que “puxa” a disseminação da informação.

c) Utilização da Tecnologia da Informação

Segundo Furlan (1994) a tecnologia da informação abrange toda forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir a informação.

Assim, diversos instrumentos utilizados no cotidiano pessoal e organizacional, ainda que não possuam “apelo” tecnológico, são efetivamente ferramentas para gestão da informação.

A Nova Tecnologia (Tapscott, 1997), caracterizada pelas telecomunicações e computação, é o elemento central na análise da atual dinâmica da gestão da informação nas organizações. Tapscott e Caston (1995) atribuem à nova tecnologia, ao novo ambiente empresarial e à nova ordem geopolítica a mudança de paradigma na tecnologia da informação.

Furlan (1994) observa que eventos como a globalização econômica, a formação de blocos regionais, o acirramento da concorrência, a pressão por qualidade, produtividade e agilidade caracterizam alguns dos desafios do ambiente da tecnologia da informação.

Em resposta a estes e outros desafios, observam-se mudanças na natureza do trabalho, na condução dos negócios, na criação de riqueza e no ambiente competitivo (Tapscott, 1997).

Ilustrando este processo, Tapscott apresenta um modelo da transformação em cascata provocada pela Nova Tecnologia, onde cada nível leva a um processo ascendente rumo à empresa em rede. No modelo ilustrado pela Figura 4 são apresentadas tecnologias específicas para cada nível, bem como a mudança na natureza do trabalho decorrente destas.

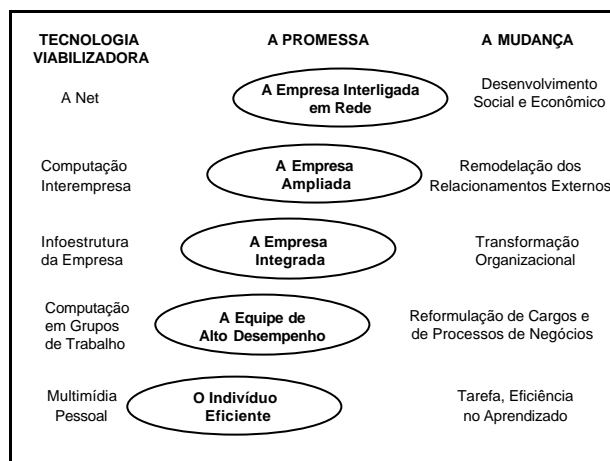


Figura 4 – Transformação das empresas por meio da nova mídia

Fonte: Tapscott, 1997.

2.5.2 Gestão das Informações Comparativas

As informações comparativas têm um papel importante na gestão da organização no sentido de estabelecer indicativos da posição competitiva desta. As informações comparativas também contribuem decisivamente para o processo de melhoria da organização, através da identificação das práticas utilizadas para obtenção de níveis específicos de desempenho quantitativos. Whiteley (1999) defende o estudo das melhores práticas como instrumento para o estabelecimento de metas e adoção das práticas que levem à elevação do desempenho da organização.

Ao processo de compreender o desempenho da organização, compará-lo com o desempenho das melhores empresas dentro e fora do mesmo setor, aprendendo como elas fazem para obter um desempenho diferenciado, e usar essas informações para a melhoria da sua posição competitiva é dado o nome de *Benchmarking* (George, 1993).

O processo de observação e análise das práticas de concorrentes e de outras empresas tem sido uma ferramenta bastante difundida na gestão empresarial. De fato, o movimento de reorganização industrial que levou o Japão à condição de potência econômica teve no processo de observação, análise e melhoria das práticas industriais ocidentais um dos seus principais pilares. Posteriormente, o esforço americano para desenvolver uma estratégia competitiva nacional passou pela análise da organização empresarial japonesa (Whiteley, 1999; Collins e Porras, 1995; Deming, 1990; Womack *et al.*, 1992; George, 1997; Peters e Waterman, 1986).

O *Benchmarking* é hoje um instrumento bastante difundido nas organizações. Seu conceito vai além da comparação entre referenciais competitivos, propondo a análise dos processos relativos a todas as atividades organizacionais.

Algumas organizações dispõem de modelos para o processo de *Benchmarking*, com etapas seqüenciais que abordam a identificação das necessidades da organização, a identificação das fontes de informação, análise dos dados e processos referenciais e o estabelecimento de um processo de melhoria sistematizado (George, 1997; Whiteley, 1999).

O próprio Modelo dos Critérios de Excelência aborda com ênfase a importância da comparação como instrumento de melhoria. Na candidatura de uma empresa ao processo de avaliação para o Prêmio Nacional da Qualidade é requerido que a mesma assuma o compromisso de difundir suas práticas para a comunidade interessada (FPNQ, 1999).

2.6 Critério Gestão de Pessoas

O Critério Gestão de Pessoas aborda a forma como a organização está estruturada para atender às necessidades da força de trabalho no que tange aos sistemas de trabalho, desenvolvimento profissional e pessoal e bem-estar coletivo.

2.6.1 Sistemas de Trabalho

As mudanças econômicas, tecnológicas e sócio-culturais verificadas no contexto mundial atual levam à geração de uma forte pressão competitiva sobre as organizações. Na busca de alternativas que propiciem às empresas condições de atuação neste ambiente competitivo, freqüentemente são desenvolvidas abordagens de análise sobre aspectos macroeconômicos e/ou de âmbito interno às empresas enfocando produção e marketing, em

detrimento dos recursos humanos. No entanto, como destacam Naisbitt e Aburdene (apud Almeida *et al.*, 1993), na era da informação os recursos estratégicos são o conhecimento e a criatividade, os quais são acessados somente através das pessoas.

A competitividade da organização é fator da sua capacidade de atender aos interesses e necessidades das partes interessadas (Albuquerque, 1999). Como uma destas partes interessadas, o mercado demanda uma capacidade gerencial para criação e operação de organizações que sejam sensíveis ao cliente (Ulrich, 1998). A partir deste aspecto, uma função crítica da organização é coordenar o comprometimento dos colaboradores com o seu desempenho e sobrevivência no longo prazo.

Para lidar com a dinâmica sócio-econômica atual, uma abordagem estratégica diferenciada para gestão dos recursos humanos se faz necessária. A concepção tradicional de organização (Kochan & Useen apud Albuquerque, 1999) está associada ao paradigma Taylorista, caracterizado pela padronização, massificação e excessiva especialização no trabalho.

A partir do momento em que a grande defasagem entre demanda e oferta deixa de existir, o mercado se altera em termos de expectativas, gerando uma pressão competitiva para as empresas em forma de produtividade, flexibilidade e inovação. Atendendo às necessidades desse novo contexto, as organizações buscam uma visão transformadora, em que os recursos humanos deixam de ser percebidos como um fator relacionado a custo de produção e passam a ser um ativo estratégico para a organização (Almeida *et al.*, 1993). Assim, a abordagem da gestão das pessoas enfoca a criação de um ambiente organizacional propício à atuação coletiva, à integração entre pensamento e ação e ao comprometimento na solução de problemas como condição para a melhoria contínua.

As abordagens mais recentes para gestão de recursos humanos, presentes em empresas que enfatizam este fator como instrumento de fortalecimento competitivo, buscam desenvolver as seguintes características, abaixo destacadas, no ambiente de trabalho.

- *Produção Flexível*: com o aumento da demanda por produtos e serviços diferenciados aumenta a necessidade por sistemas de produção que reduzam o ciclo de desenvolvimento e produção e operem de maneira mais eficiente;
- *Multifuncionalidade e Enriquecimento de Tarefas*: os novos sistemas produtivos, em contraponto à produção em massa, que demandava uma estrutura rígida, especializada e rotineira, demandam um profissional com visão sistêmica, com adaptabilidade e mobilidade pela organização, sendo este um profissional mais

consciente e ávido por um ambiente de trabalho que lhe permita um desenvolvimento profissional e pessoal integrado.

- *Trabalho em Equipe*: a migração do enfoque individualista para o conceito coletivista na atividade empresarial traz o benefício do ganho criativo na interação entre as pessoas. Estas pessoas tendem a ser mais comprometidas com as metas organizacionais, em especial se definidas por elas mesmas, inclusive pela pressão coletiva no controle do desempenho individual.
- *Gestão Participativa e Redução da Hierarquia*: partindo da crença de que os participantes da organização são os melhores avaliadores de seus próprios interesses, obter o seu comprometimento leva ao aumento do desempenho organizacional. Assim, a criação e orientação de grupos com níveis elevados de informação e opinião, com responsabilidade por planejamento e alcance de resultados, propicia as condições para obtenção deste comprometimento.
- *Comunicação Ágil*: nas organizações com gestão participativa e trabalho em grupo, a comunicação tende a ser mais efetiva. Essa característica reforça a atuação da organização, em que as pessoas reconhecem mais rapidamente os desafios organizacionais e o seu desempenho em relação a estes desafios, levando uma visão integrada que propicia uma resposta rápida às demandas da organização e do mercado.

Igualmente devem ser considerados na construção de um sistema adequado de trabalho, Recrutamento e Seleção e Remuneração.

a) *Recrutamento e Seleção*

O recrutamento de profissionais adequados a este ambiente organizacional é um importante elemento neste processo. O que se percebe nas abordagens atuais de gestão de recursos humanos é uma valorização maior do potencial individual para desenvolvimento do que conhecimentos e habilidades já dominados. As organizações vêm mudando sua percepção quanto à relação de emprego, buscando criar vínculos de longo prazo como condição para o estabelecimento de equipes engajadas. É com base nesse perfil de vínculo que os investimentos em desenvolvimento de pessoal trarão resultados para a organização, através da aplicação dos ganhos em qualificação na própria situação de trabalho (Albuquerque, 1999). No entanto, para determinados setores de atividades ou ambientes

organizacionais, a aplicabilidade desta abordagem é mais propícia do que em outros. Existem circunstâncias nas quais a empresa não dispõe dos recursos necessários para um investimento no desenvolvimento de longo prazo do colaborador ou mesmo em que a necessidade imediata da organização contemple um certo nível de experiência e qualificação prévia.

b) Remuneração

À evolução nos sistemas de trabalho corresponde necessariamente o desenvolvimento das estratégias que os apóiam. De fato, todo e qualquer sistema de trabalho tem na remuneração um item crítico. Ainda que se discuta a remuneração como um fator não-motivacional (Kohn: Revista da Administração, dezembro 1995), a inadequação da prática de remuneração pode se manifestar um forte fator de desmotivação da força de trabalho.

As práticas de remuneração precisam ser desenvolvidas de maneira a buscar um alinhamento com os valores, objetivos e estratégias competitivas da organização (Flannery, 1997).

Para uma concepção tradicional de organização, a remuneração é desenvolvida através de salários-base, determinados por fatores como o perfil do cargo, a manutenção do equilíbrio entre a remuneração dos participantes da organização e a competitividade dos salários em relação ao mercado.

À medida que a pressão competitiva se acentuou, demandando atributos como qualidade, flexibilidade e personalização, a remuneração passou a ser vinculada a desempenho. A necessidade de produtividade e polivalência realça a importância do conhecimento e habilidade. A remuneração baseada nestes elementos passou a ganhar espaço como instrumento de motivação e recompensa ao colaborador em organizações onde os atributos mencionados se constituem em fatores críticos de sucesso. Os benefícios da remuneração por habilidades são decorrentes do aumento da contribuição que as pessoas trazem à organização, na medida em que a aquisição de mais habilidades os torna flexíveis, multifuncionais e com uma compreensão mais ampla dos sistemas de trabalho.

A remuneração variável baseada em desempenho liga as performances individual e organizacional. Esta prática reforça o comprometimento das pessoas com o sucesso da

organização, estimula uma maior responsabilidade delas e contribui para uma melhor distribuição dos custos fixos.

Entre as estratégias de remuneração variável encontram-se (Flannery, 1997):

- *Participação nos Lucros*: estes planos, baseados na divisão de uma porcentagem dos lucros, são eficazes para focalizar o desempenho financeiro pelos colaboradores;
- *Participação nos Resultados*: nestes planos a remuneração será vinculada a metas específicas, relacionadas não só a aspectos financeiros, mas também a desempenho no mercado, crescimento, produtividade e qualidade;
- *Incentivos Individuais*: geralmente esses planos são orientados ao desempenho específico em relação a uma atribuição individual, como vendas, produção ou lucro;
- *Programas de Reconhecimento*: são operacionalizados através de recompensas monetárias ou não-monetárias.

2.6.2 Educação e Treinamento

Para Carvalho (1994), treinamento é o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas num determinado posto de trabalho, enquanto desenvolvimento é a preparação das pessoas para atividades mais complexas, abrangentes e/ou diversas daquela no momento desempenhada, sendo o objetivo deste processo suprir a organização com as competências necessárias ao seu funcionamento.

Considerando este último objetivo, é ponto-chave para as organizações o alinhamento do processo de desenvolvimento das pessoas com os objetivos estratégicos e competências essenciais da organização (Antonello in Manssour *et al.*, 2001).

As necessidades relativas a educação e treinamento para a força de trabalho são bastante diversas, sendo derivadas da pressão do contexto ambiental sobre as organizações no sentido de que estas se adaptem e evoluam continuamente. Assim, as pessoas, para acompanhar as mudanças no ambiente, precisam adquirir novas competências (Antonello in Manssour *et al.*, 2001).

Se no paradigma Taylorista a formação profissional era vista como meio que garante a competência requerida para o exercício de uma tarefa, o treinamento, como parte do processo regulatório, objetivava ensinar ao trabalhador os procedimentos predefinidos e adestrá-lo nas habilidades necessárias (Malvezzi in Boog, 1994).

Diante dos desafios crescentes da competitividade, o paradigma do controle do desempenho a partir de tarefas definidas é substituído por modelos de atuação que priorizem a capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência (Fleury & Fleury, 1995). Em resposta às demandas por flexibilidade, cooperação e eficiência, torna-se necessário um profissional habilitado, responsável e comprometido.

Hoje é esperado do trabalhador que o mesmo viabilize o processo de produção, responsabilizando-se pelos seus resultados.

No entanto, o paradigma Taylorista, cujos conceitos contribuíram tão decisivamente para o desenvolvimento dos países ocidentais neste século (Albuquerque, 1999), se encontra ainda profundamente arraigado no âmbito das organizações. Assim, para permitir o desenvolvimento de uma abordagem de aprendizado nas organizações, é necessário que se analise a cultura organizacional, considerando as interações entre pessoas, relações de poder, símbolos e práticas organizacionais.

A importância desta análise é explicada pela incorporação de padrões culturais, fruto dos processos de aprendizagem passados, os quais estabelecem padrões de reação que podem criar barreiras à novas abordagens de aprendizado (Fleury & Fleury, 1995).

O processo de aprendizado deve ser coletivo, vivencial, sistêmico e interativo, procurando desenvolver a própria percepção das pessoas em relação à validade e coerência “porque” algo deve ser feito, mais do que o “como” deve ser feito.

Para se chegar a essa condição, lança-se mão de diversas abordagens (Garvin apud Fleury & Fleury, 1995):

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação;
- Análise Crítica;
- Compartilhamento do Conhecimento;
- *Benchmarking*.

Uma vez definidas e implementadas as abordagens de desenvolvimento, com frequência surge, no âmbito das organizações, o questionamento a respeito de como mensurar o nível de contribuição que esse processo traz à melhoria do desempenho.

Um instrumento que atende a essa necessidade é a certificação de competências profissionais.

O conceito de competência engloba conhecimento, habilidade e atitude, integrados de maneira a permitir o desempenho diferenciado em relação a um cargo ou tarefa.

Com um elevado grau de disseminação em países como EUA, Canadá, Alemanha, Reino Unido e México, a certificação profissional tem adoção recente no Brasil, acontecendo atualmente nos setores de informática, automotivo, soldagem e turismo.

A certificação de competências profissionais é um processo mediante o qual se reconhecem formalmente as competências dos trabalhadores, competências estas decorrentes de processos sistemáticos de formação profissional ou como resultado do exercício de uma ocupação (Steffen, 1999).

Na avaliação para certificação, são consideradas as habilidades técnicas dos profissionais, sua capacidade de análise crítica e solução de problemas, habilidade para o trabalho em grupo e aplicação do conhecimento nas atividades específicas da sua ocupação.

Nesta avaliação são abordados o conhecimento e compreensão, atitudes, habilidades e aptidões no desempenho do trabalho em condições reais.

2.6.3 Bem-Estar e Satisfação

O conceito de qualidade de vida do trabalhador tem ganhado importância no âmbito empresarial por ser considerado uma forma de adquirir vantagem competitiva através do comprometimento destes trabalhadores com a organização.

Este conceito, originado logo após a Segunda Guerra Mundial no âmbito do *Tavistock Institute of Human Relations* da Inglaterra, foi ampliado a partir dos estudos de Maslow e Herzberg enfocando fatores motivacionais dos trabalhadores nas décadas de 50 e 60 (Silva in Manssour *et al.*, 2001).

Com a disseminação da Gestão pela Qualidade Total, o tema ganhou mais um impulso, sendo adotada a concepção de uma organização mais humanizada e preocupada com o desenvolvimento pessoal do indivíduo. Esta concepção se baseia na importância de considerar a influência dos fatores físicos e sócio-psicológicos no bem-estar, satisfação e produtividade do trabalhador (Silva in Manssour *et al.*, 2001).

O conceito de qualidade de vida, segundo a definição de Walton (Silva in Manssour *et al.*, 2001), engloba oito categorias:

- *Compensação Justa e Adequada*: considerando a adequação da remuneração às necessidades da pessoa, e o equilíbrio entre valores praticados na organização e de mercados;
- *Condições de Trabalho*: considerando carga de trabalho, segurança e saúde no ambiente e instrumentos adequados;
- *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*: considerando autonomia, importância e variedade das tarefas, *feedback*, perspectivas;
- *Segurança e Crescimento*: considerando tratamento igualitário, relacionamento saudável e respeitoso, abertura e senso comunitários;
- *Constitucionalismo*: respeito aos direitos legais, de privacidade e expressão das pessoas e cumprimento dos aspectos legais;
- *Trabalho e Vida Pessoal*: considerando o equilíbrio de tempo entre demandas do trabalho e necessidades individuais;
- *Relevância Social do Trabalho*: considerando a imagem e a responsabilidade social da organização sob a ótica das pessoas.

O conceito de qualidade de vida do trabalhador engloba ainda a perspectiva “extramuros”, ou seja, considera aspectos relacionados ao bem-estar das pessoas que se manifestam exclusivamente na vida pessoal.

Conforme Dessler (Silva in Manssour *et al.*, 2001), as empresas que efetivamente consideram a importância do conceito de qualidade de vida do trabalhador são geridas com base no respeito, tratamento imparcial, equidade de oportunidades e confiança,

conquistando, assim, o comprometimento das pessoas como contrapartida por seu comprometimento com elas.

3 METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho é o de estudo de caso, em que se trabalha com evidências qualitativas para se obter uma descrição detalhada das iniciativas desenvolvidas na gestão da empresa (Yin, 2001).

A primeira etapa do projeto consiste na análise dos Critérios de Excelência em comparação às disciplinas da Teoria da Administração. De fato, essa etapa acontece em paralelo à revisão bibliográfica, uma vez que nesta revisão utiliza-se uma ampla bibliografia enfocando diversas disciplinas da Ciência Administrativa, cujos conceitos foram comparados aos requisitos de gestão demandados por cada Critério do Modelo.

Assim, quando aborda-se o Critério Liderança, por exemplo, utilizam-se na sua análise obras que tratam do tema perfil e competências gerenciais, buscando com isso confirmar a efetividade do Critério na abordagem dos aspectos críticos relacionados à liderança organizacional. Da mesma forma, os demais critérios do Modelo são analisados à luz das disciplinas administrativas que se relacionam à temática contemplada em cada um deles, conforme relação a seguir:

- *Liderança* ⇒ Perfis e Competências Gerenciais / Papel Social da Empresa;
- *Planejamento Estratégico* ⇒ Estratégia Empresarial;
- *Informação e Análise* ⇒ Informação e Decisão;
- *Foco no Cliente e no Mercado* ⇒ Marketing;
- *Gestão das Pessoas* ⇒ Gestão dos Recursos Humanos.

Esta análise contribuiu igualmente para referendar ou reorientar as práticas desenvolvidas pela empresa na sua gestão.

A identificação destas práticas, instrumentos e métodos utilizados no gerenciamento da WILLI se constituiu na segunda etapa do projeto.

Nesta etapa, o instrumento de coleta de dados utilizado é o Guia Nível I (até 250 pontos) do Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.

Este Sistema de Avaliação foi desenvolvido com o objetivo de permitir um diagnóstico do estágio de desenvolvimento gerencial de organizações de diferentes portes e segmentos. Para ilustrar o nível de disseminação do Sistema no âmbito empresarial gaúcho, vale mencionar que 613 organizações participaram do Ciclo de Avaliação 2000 do PGQP.

O Sistema utiliza conceitos derivados de diversas metodologias para diagnóstico organizacional, sendo sua principal orientação os modelos do *Malcolm Baldrige Quality Award* e dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

A elaboração e reavaliação periódica do Sistema de Avaliação está a cargo de uma Comissão formada por profissionais atuantes nos setores empresarial, público e acadêmico, com larga experiência na gestão organizacional.

O Guia de Avaliação é o instrumento principal deste Sistema. Neste estudo, a opção pelo Nível I se deu por este estar mais orientado a organizações de pequeno porte e/ou em estágio inicial de estruturação.

Este guia está estruturado em sete elementos de avaliação, correspondentes aos sete Critérios do Modelo de Excelência.

Para efeitos deste estudo, estão sendo considerados os cinco primeiros Critérios do Modelo. O Critério 7, Resultados, não é considerado por ser o mesmo orientado exclusivamente para a mensuração do desempenho. Como este estudo tem como objetivo principal avaliar a adequação do Modelo como referência para gestão de uma pequena empresa, o foco recai sobre os Critérios que embasam a abordagem gerencial para a organização, sendo os resultados uma decorrência desta abordagem.

Já em relação ao Critério 6, Gestão de Processos, a opção de não incluí-lo na análise se baseia na premissa de que os resultados deste estudo possam ser considerados

para organizações de outros segmentos, e, para tanto, a análise sobre as características operacionais peculiares da WILLI não trazem um agregado de valor significativo.

A cada elemento/Critério correspondem cinco requisitos de gestão, os quais estabelecem os temas que as práticas existentes na organização devem abordar como condição de atendimento aos Critérios. Para cada um destes requisitos, existem cinco níveis de atendimento, definidos em função de duas dimensões de avaliação:

- *Enfoque*: que considera os tipos de práticas escolhidas para gerenciar a organização;
- *Aplicação*: que considera o nível de disseminação das práticas pela organização.

A figura 5 demonstra a estruturação do Guia.

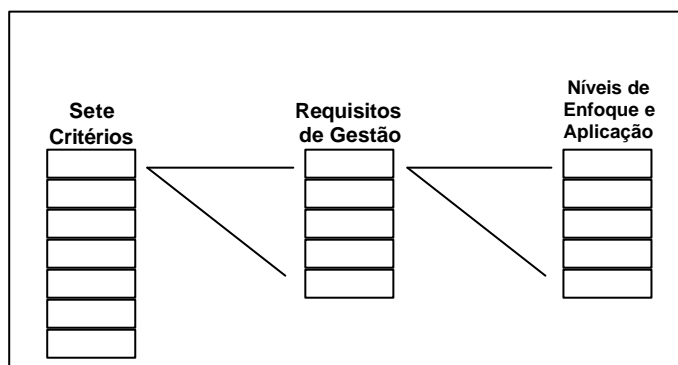


Figura 5 – Estrutura do Guia de Avaliação Nível I

Fonte: Guia de Avaliação Nível I. Porto Alegre, PGQP, 2001.

Uma vez aplicado este processo à WILLI, foram obtidos dois resultados:

- *Evidências objetivas*, que caracterizam as práticas que atendem aos critérios do Modelo;
- Pontuação da *organização*, que traduz o nível de maturidade e eficiência do sistema de gestão da organização.

Para efeitos deste estudo, as evidências objetivas servem como elemento de análise da efetividade do modelo dos Critérios de Excelência na Gestão da Empresa, uma vez que as mesmas referem-se às práticas utilizadas pela organização. Esta etapa atende assim ao objetivo específico de mapeamento das práticas que atendem aos Critérios do Modelo.

A pontuação obtida, por sua vez, serviu para a análise comparativa do desempenho inicial da empresa, caracterizando a terceira etapa do projeto.

Para esta comparação, foi utilizada uma amostra obtida a partir do banco de dados de empresas que rodaram o ciclo de avaliação de 1999 do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, balizando o desempenho da WILLI diante dos níveis definidos na amostra selecionada.

Nesta comparação também foram utilizados indicadores de desempenho referenciais de mercado, obtidos junto a estudos direcionados ao setor de varejo e serviços conduzidos por organizações reconhecidas pela sua atuação na análise econômica e empresarial

Esta avaliação foi conduzida comparando os valores obtidos na empresa para cada um dos indicadores selecionados diante dos referenciais comparativos de mercado, atendendo desta forma ao objetivo específico de avaliação do desempenho inicial da empresa.

Cada uma destas abordagens de análise contribui para o alcance do objetivo geral de maneira específica.

Na análise dos Critérios em comparação a Teoria Administrativa, são verificadas a abrangência do Modelo e a sua adequação na abordagem dos preceitos teóricos das disciplinas. É analisado se a proposta do Modelo efetivamente se configura como sistêmica, sendo necessário para isso que os Critérios prevejam a integração dos requisitos aos conceitos administrativos na abordagem dos fatores críticos para a gestão organizacional.

Na identificação das práticas conduzidas pela empresa na sua gestão, se objetiva verificar a consistência e o alinhamento destas com os requisitos apregoados pelo Modelo, caracterizando a convergência entre os pressupostos dos Critérios e a realidade prática da atividade empresarial.

Na análise comparativa do desempenho da organização, busca-se classificar a performance desta em relação a outras organizações que utilizam o Modelo e em relação a referenciais do mercado, com o que se pretende verificar o nível de contribuição proporcionada pela adoção do Modelo ao alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, a expectativa é de que o resultado integrado destas análises aponte para a aplicabilidade e validação do Modelo dos Critérios de Excelência na gestão da empresa foco deste estudo

4 ANÁLISE DA GESTÃO DA EMPRESA

Neste capítulo é feita a análise das práticas desenvolvidas na empresa em estudo que atendem aos requisitos propostos no Modelo dos Critérios de Excelência. É conduzido um levantamento das características do sistema de liderança da organização, de como a mesma se inter-relaciona com a comunidade, aspectos que definem o seu posicionamento estratégico, como é desenvolvido o planejamento, como a empresa desenvolve o processo de conhecimento e relacionamento com o cliente, como está estruturado o sistema de informações e apoio à tomada de decisão e as práticas para gestão dos recursos humanos.

Esta análise é feita à luz dos conceitos identificados na revisão bibliográfica precedente, buscando referendar as práticas e ações desenvolvidas e assim situar o Modelo dos Critérios de Excelência como um instrumento efetivo na gestão de uma empresa com as características específicas da organização objeto deste estudo, no caso, uma empresa de pequeno porte.

A análise a seguir é dividida seguindo a mesma seqüência verificada no Modelo dos Critérios de Excelência.

4.1 Liderança, Responsabilidade Pública e Cidadania

Sendo uma empresa de pequeno porte, a WILLI tem uma estrutura bastante enxuta. Seu quadro de pessoal é composto por cinco pessoas, sendo as atividades administrativas conduzidas pelos sócios-proprietários, cabendo ao sócio majoritário e principal executivo as responsabilidades relativas ao direcionamento estratégico do negócio.

A definição de diretrizes e valores organizacionais é então função do sócio majoritário e cabe a ele disponibilizar os recursos necessários para a efetivação de tal

processo. Para tanto, foram conduzidos trabalhos de análise e discussão envolvendo toda a equipe de trabalho a fim de estabelecer quais são, na ótica dos envolvidos, a Missão, Visão e Valores da Empresa.

De fato, esse processo foi precedido pela definição destes aspectos sob a ótica pessoal do executivo. Esta definição aconteceu ainda durante a fase de concepção e projeto da empresa, tendo servido como base para sua estruturação.

Desta feita, é válido inferir que tal aspecto possa ter influenciado a definição coletiva das diretrizes organizacionais. No entanto, é necessário considerar dois fatores que justificam tal procedimento:

- As prerrogativas e responsabilidades que a condição de sócio majoritário concedem a este executivo;
- A necessidade de dispor de um instrumento que permitisse um mínimo de balizamento inicial ao projeto da empresa em função das expectativas dos sócios.

Assim, o processo de definição coletiva das diretrizes da empresa teve um importante papel na adequação e validação da visão pessoal do executivo, alinhando as expectativas de todos os interessados e referendando as definições obtidas.

O Quadro 6 a seguir mostra a forte convergência entre o entendimento da direção e dos demais colaboradores no que tange às diretrizes organizacionais.

Quadro 6 – Comparação das diretrizes organizacionais Direção X Equipe

Definições da Direção	Definições da Equipe
<p style="text-align: center;">MISSÃO</p> <p>Oferecer produtos e serviços automotivos de qualidade, buscando a satisfação dos clientes e desenvolvimento da empresa.</p>	<p style="text-align: center;">MISSÃO</p> <p>Oferecer produtos e serviços automotivos, satisfazendo as necessidades dos clientes e buscando o desenvolvimento da empresa.</p>
<p style="text-align: center;">VISÃO</p> <p>Ser reconhecida pela comunidade local como uma empresa eficaz e responsável, traduzindo esse reconhecimento em crescimento e continuidade do negócio.</p>	<p style="text-align: center;">VISÃO</p> <p>Ser reconhecida pela comunidade como uma empresa destacada pela sua qualidade, competência e credibilidade.</p>
<p style="text-align: center;">VALORES</p> <p>Respeito ao cliente; Qualidade em produtos e serviços; Personalização no atendimento; Boa imagem diante da comunidade; Responsabilidade e compromisso com as pessoas; Eficácia na atuação.</p>	<p style="text-align: center;">VALORES</p> <p>Credibilidade no Mercado; Qualidade nos produtos e serviços; Competência profissional; Espírito de equipe; Compromisso com resultados.</p>

Para sedimentar o entendimento e o compromisso com essas diretrizes, além da disseminação por escrito das mesmas em quadros afixados em diversos pontos da empresa, são feitas reuniões periódicas para análise do desempenho organizacional, quando as experiências quotidianas são confrontadas com as diretrizes, observando-se aí a convergência ou não entre as ações conduzidas/resultados obtidos e estas diretrizes.

Seguindo a linha do que apregoam Peters & Waterman (1986), do papel do líder como promotor dos valores organizacionais, freqüentemente são utilizadas, no contato com colaboradores e clientes, afirmações que caracterizam e reforçam as diretrizes da organização. Alguns exemplos:

- “Nosso objetivo é atender às necessidades dos clientes. Faturamento e lucro são consequência dessa postura”;
- “Não nos é suficiente atender o cliente uma vez só. Nós precisamos atendê-lo muito bem para que ele retorne”;
- “Só prometa o que pode ser cumprido. Sempre cumpra tudo que for prometido”;
- “Quem paga nosso salário é o cliente”.

Consoante com o que pregam Peters e Waterman (1986), as ações realizadoras do executivo contribuem mais decisivamente ao propósito de consolidação das diretrizes do que simples formulações de palavras.

Assim, o executivo participa ativamente do dia-a-dia da empresa, até como circunstância característica de uma empresa de pequeno porte, reforçando aspectos como qualidade no atendimento ao cliente, garantia dos produtos e serviços, trabalho em equipe, compromisso com as necessidades do cliente, melhoria do ambiente de trabalho.

Essa participação é evidenciada com práticas como atendimento pessoal aos clientes, acompanhamento de determinados processos operacionais, recebimento e tratamento de eventuais reclamações (atendidas prioritariamente pelo executivo).

A definição do posicionamento estratégico é também uma atribuição do executivo. Neste processo, sua participação engloba a capacitação do pessoal nos conceitos de gestão (o treinamento nos Critérios de Excelência é um exemplo), o levantamento de

informações necessárias ao planejamento, a identificação de oportunidades de negócios, parcerias estratégicas, movimentos da concorrência, tendências, etc.

Uma vez disponíveis as informações necessárias, é conduzido então o planejamento (visto em maiores detalhes adiante), o qual dá origem ao plano operacional anual, principal instrumento de gestão da empresa e ferramenta utilizada pelo executivo no acompanhamento do desempenho organizacional.

Um conceito bastante reforçado no âmbito da empresa diz respeito à imagem comunitária. Uma vez que a atuação da empresa é direcionada ao varejo e seu alcance de mercado é basicamente em relação ao município de Gravataí, a imagem da organização frente à comunidade é um elemento importante na sua gestão. Some-se a isso a baixa credibilidade que o segmento de serviços automotivos tem na sociedade, fruto do baixo nível de profissionalização de um significativo percentual das empresas, e aí então é possível depreender a razão pela qual a imagem comunitária é um dos fatores críticos de sucesso para o negócio.

Por essa razão, é dada grande importância aos aspectos relativos à atuação comunitária da empresa, não só no que tange ao seu relacionamento com o público-alvo, mas também em relação aos aspectos sociais.

Uma preocupação existente está relacionada ao controle do impacto ambiental dos seus processos e produtos.

Dos resíduos resultantes da atuação da empresa, dois requerem tratamento especial.

Os pneus usados são reconhecidos como um resíduo de grande impacto ambiental. A sua queima origina emissões de gases tóxicos, eles podem servir de *habitat* para proliferação de agentes transmissores de doenças e sua armazenagem demanda uma grande disponibilidade de espaço físico (Revista Limpeza Pública, Janeiro de 2000).

Na WILLI existe uma sistemática de descarte periódico dos pneus usados para uma empresa especializada no seu reaproveitamento. Uma parte é reciclada, utilizada na recapagem ou remoldagem de pneus. Os demais, considerados inservíveis, são utilizados como combustível ou como matéria-prima para confecção de outros produtos.

Os resíduos químicos, óleos, fluídos e graxas, são igualmente um elemento poluidor, em especial na medida em que possam contaminar mananciais de água. Por isso, a WILLI

transfere estes resíduos para uma empresa parceira, a qual, atuando na revenda de combustíveis, dispõe de um sistema adequado para descarte destes.

Com um enfoque de conscientização para os aspectos ambientais, a WILLI fez um trabalho na linha da educação ambiental, distribuindo, junto a seus clientes e em parceria com outras organizações, sacolas porta-lixo para carros com mensagens de preservação do meio ambiente.

Outra abordagem desenvolvida pela empresa relativa a aspectos comunitários é a participação em atividades de cunho social. Nesta linha, algumas ações conduzidas pela empresa merecem destaque:

- Organização de Campanha do Agasalho entre os clientes, estimulando a participação dos mesmos através de descontos nos produtos e serviços para cada peça de agasalho doada. Nesta ação foram arrecadados 40 Kg em roupas, as quais foram distribuídas junto à comunidade carente assolada pelas chuvas de inverno;
- “Adoção” do automóvel de uma entidade assistencial atuante na recuperação de drogados, fazendo a recuperação e manutenção do veículo;
- Participação ativa em manifestação comunitária em prol da paz e segurança no trânsito.

Estas ações receberam cobertura por parte da mídia escrita local, contribuindo para consolidação de uma imagem institucional positiva.

Ainda na linha do item responsabilidade pública, a empresa põe ênfase na adequação de sua atuação aos requisitos éticos e legais. Além do já comentado cuidado com os aspectos ambientais, a empresa busca promover o comportamento ético pautando suas atividades pela lisura e respeito aos requisitos legais.

O cumprimento de suas obrigações legais, pagamento de tributos e encargos, registro de funcionários, compra de produtos com procedência definida, garantia sobre produtos e serviços, observação de normas de segurança e saúde no trabalho, é procedimento corrente no gerenciamento da empresa, atestado pela inexistência de processos ou sanções de cunho jurídico, tributário ou trabalhista contra a mesma.

Aliada a este comportamento está a postura ética no que diz respeito ao relacionamento com o cliente. Como já mencionado, o baixo nível de profissionalização e a falta de uma maior compromisso público caracterizam o segmento de serviços automotivos. Não raro, e o programa Fantástico da Rede Globo atestou isso em reportagem veiculada em 30/12/2001, as empresas do ramo tentam “forçar” a demanda por produtos/serviços, forjando problemas nos veículos e proporcionando orientação errônea aos clientes.

Buscando se diferenciar no mercado através da credibilidade de sua atuação, a WILLI reforça a qualificação técnica de seus profissionais, o que confere a eles a capacitação necessária ao atendimento adequado das necessidades dos clientes, bem como cobra-lhes um comportamento sério e responsável, enfatizando o compromisso com a satisfação do cliente e com a credibilidade junto ao mercado.

Assim, existe uma orientação expressa para que a atuação dos colaboradores foque prioritariamente no atendimento às demandas do cliente e nas eventuais necessidades paralelas, não permitindo a nenhum elemento da equipe a simulação de demandas inexistentes ou a orientação técnica inadequada como argumento para aumento de vendas. Essa postura organizacional é manifestada publicamente através de material promocional enfatizando o compromisso da organização com a credibilidade no mercado.

4.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico na WILLI Pneus é conduzido na forma de um processo sistemático e coletivo, que serve como instrumento de vital importância na gestão da organização. Sendo coordenado pelo principal executivo, este processo envolve toda a equipe na análise das oportunidades estratégicas e na definição das ações que levem ao alcance dos objetivos organizacionais, objetivos estes igualmente definidos com base nas expectativas coletivas.

O processo de planejamento tem início na análise do ambiente competitivo e das competências internas da organização. Esta etapa ocorre nos meses de fevereiro e/ou março, meses caracterizados pela diminuição na demanda pelos produtos /serviços da empresa, em função da sazonalidade de mercado.

No 1º ciclo de planejamento (2001) foram identificados os seguintes aspectos na análise do ambiente competitivo realizada, conforme o *Checklist* de Variáveis Ambientais de Prower (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 31), explicitadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Check-list de Variáveis Ambientais

<p>Mudanças na Sociedade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento populacional do município; - Aumento no nível de exigência dos consumidores; - Redução na disponibilidade de tempo das pessoas; 	<p>Mudanças na Competição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de grandes redes no mercado local; - Reposicionamento (expansão) dos concorrentes atuais; - Redução nas margens de comercialização;
<p>Mudanças Econômicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos investimentos empresariais no município (General Motors); - Melhoria na distribuição de renda; 	<p>Mudanças Governamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada em vigor da lei de inspeção veicular;
<p>Mudanças nos Fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de novos competidores internacionais (pneus); - Novas tecnologias (eletrônica embarcada); 	<p>Mudanças do Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior durabilidade dos novos produtos; - Maior segmentação; - Retenção local dos consumidores;

Na análise das competências internas, baseado no *Checklist* dos Pontos Fortes e Fracos de Prower (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 32), são destacadas as competências e fraquezas da empresa, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Check-list dos pontos fortes e fracos da empresa

<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> + Marca dos produtos vendidos; + Garantia; + Serviços ao cliente; + Ponto; - Participação de mercado. 	<p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> + Fornecedores; + Capacidade instalada; + Instalações e equipamentos; - Organização de Processos.
<p>Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> + Espírito de equipe + Capacitação gerencial; - Conhecimento específico. 	<p>Informações Gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> + Controles internos. - Canais de comunicação com o cliente; - Monitoramento do mercado;
<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> + Custos fixos; + Situação fiscal; + Financiamento; - Fluxo de caixa; 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> + Capacitação; + Sistemas de trabalho. - Disponibilidade de pessoal; - Adequação do perfil;

Legenda: + = pontos fortes; - = pontos fracos

De posse desse panorama, foram então definidas estratégias que atendessem três grupos de diretrizes centrais para o posicionamento competitivo da empresa: os valores organizacionais, os fatores críticos de sucesso e os atributos de satisfação dos clientes.

Cabe observar que a identificação dos atributos de satisfação dos clientes se deu através de pesquisa de mercado realizada no 1º Semestre de 2000, a qual serviu de base para o trabalho “Posicionamento de Mercado para a Empresa WILLI Pneus”.

Assim, as correlações entre as estratégias e as diretrizes organizacionais foram definidas conforme Quadros 9, 10 e 11.

Quadro 9 – Correlação Valores e Estratégias

Valores da Organização	Estratégias
Credibilidade no Mercado	Reforço da imagem institucional
Qualidade de Produtos e Serviços	Mix de produtos adequado
Competência Técnica	Capacitação de pessoal
Espírito de Equipe	Cargos multifuncionais
Compromisso com Resultados	Remuneração variável Gestão participativa

Quadro 10 – Correlação Atributos e Estratégias

Atributos de Satisfação dos Clientes	Estratégias
Qualidade de Produtos e Serviços	Mix de produtos adequado Capacitação de pessoal
Preço	Parceria com fornecedores Custo operacional Baixo
Atendimento	Cargos multifuncionais Capacitação de Pessoal
Agilidade	Cargos multifuncionais Automação

Quadro 11 – Correlação Fatores Críticos e Estratégias

Fatores Críticos de Sucesso	Estratégias
Participação de Mercado	Gestão do relacionamento com o cliente
Credibilidade no Mercado	Reforço da imagem institucional
Competência Técnica	Capacitação de pessoal Cargos multifuncionais
Rentabilidade	Custo operacional baixo

No Quadro 9 é possível verificar a vinculação entre os valores definidos para a organização e as estratégias escolhidas para alavancagem destes valores. O Quadro 10 demonstra a correlação entre os atributos de satisfação de clientes identificados na pesquisa de mercado e as estratégias adotadas no sentido de dotar a empresa das características competitivas necessárias ao atendimento das expectativas dos clientes. O Quadro 11, por sua vez, demonstra quais são os fatores críticos de sucesso para a organização, elencando as estratégias utilizadas para abordar cada um destes fatores. É perceptível que uma estratégia pode atender a mais de uma diretriz organizacional, o que integra e reforça ainda mais o posicionamento competitivo da empresa.

Uma vez definidas as estratégias, foi feita a estruturação do plano operacional para o período 2001. Este plano está apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Plano Operacional 2001 WILLI Pneus

Objetivos Estratégicos	Ações	Responsável	Prazo	Metas
Reforço da Imagem Institucional	Organização de Campanha do Agasalho	Marcelo	jul/2001	50 Kg de roupas arrecadados
	Adoção de Carro de Entidade Assistencial	Marcelo Leandro	1º Semestre	1 carro "adotado"
	Distribuição de sacolas porta-lixo para carros	Marcelo	1º Semestre	2.000 sacolas distribuídas
Estabelecimento de Mix de produtos e marcas adequados	Seleção de, no máximo, três marcas para cada produto	Marcelo Cláudio	1º Semestre	Definição de 8 marcas principais
	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores	Marcelo	2001	Estabelecimento de 5 parcerias
Capacitação Constante	Treinamento Monroe	Todos	1º Semestre	3 pessoas treinadas
	Certificação ASE	Cláudio Leandro	2º Semestre	2 pessoas certificadas
Cargos Multifuncionais	Treinamento em Freios	Cláudio	2º Semestre	1 pessoa treinada
	Treinamento em Eletricidade Automotiva	Leandro	1º Semestre	1 pessoa treinada
Remuneração Variável	Implantar programa de bônus para desempenho	Marcelo	2001	1ª distribuição de bônus no final de 2001
Gestão Participativa	Análise crítica mensal do desempenho organizacional	Todos	2001	12 reuniões realizadas
Custo Operacional Baixo	Controle Orçamentário	Marcelo	2001	Não exceder orçamento em mais que 10%, (somente com contrapartida em receitas)
Automação	Adquirir ferramenta pneumática para troca de amortecedores	Marcelo	2º Semestre	Equipamento disponível
Gestão do relacionamento com o cliente	Montar sistema de tratamento de reclamações	Marcelo Cláudio	1º Semestre	Estatísticas completas disponíveis
	Realizar pesquisa de satisfação de clientes	Marcelo	2º Semestre	10% de retorno sobre o mailing
	Realizar pesquisa de mercado	Marcelo	2º Semestre	200 questionários respondidos
	Utilizar mala-direta	Marcelo	2001	4 malas-diretas enviadas
	Implantar sistema para gestão das informações dos clientes	Marcelo	Jan/2002	Todos os clientes cadastrados no sistema

Estando elaborado o plano operacional da empresa, cabe ao executivo principal o seu acompanhamento mensal, sendo de sua responsabilidade disponibilizar os recursos necessários, adequar a configuração da organização às necessidades internas e externas e verificar o desempenho dos indicadores, atuando na sua correção quando necessário.

É importante ressaltar o envolvimento coletivo no processo de operacionalização das estratégias, sendo que, para cada ação, é definido um ou mais responsáveis entre os membros da equipe. No geral esta definição é feita considerando-se o nível de contribuição possível e o interesse pessoal do colaborador em relação à atividade proposta.

O acompanhamento da operacionalização é igualmente um processo coletivo. Nas análises críticas de desempenho mensais, participam todos os colaboradores e cada um deles auxilia na avaliação da evolução do plano operacional, no levantamento das necessidades e nas eventuais ações corretivas.

4.3 Foco no Cliente e no Mercado

Como bem observou Levitt (apud Whiteley, 1999), a indústria é um processo de satisfação do cliente, mais do que de produção de bens. Esta afirmação retrata bem a importância que o relacionamento com o cliente adquire frente ao contexto empresarial. De fato, a dinâmica econômica, social e tecnológica faz com que a conquista e manutenção do cliente, mais do que os outros processos organizacionais, possa se tornar um fator de diferenciação.

Como já mencionado, a atenção ao cliente e ao mercado no Modelo dos Critérios de Excelência se configura como parte essencial da estratégia global, estando a preocupação com este tema disseminada por todo o modelo.

Para tornar efetivo o processo de análise do mercado consumidor da WILLI Pneus, foi conduzido, no 1º Semestre de 2000, um estudo abordando duas vertentes: análise de tendências econômicas e de mercado e pesquisa de mercado local. A íntegra desta análise se encontra no estudo “Posicionamento de Mercado para a Empresa WILLI Pneus”, desenvolvido no módulo de Gestão Empresarial do Mestrado Profissional do PPGA/UFRGS, turma 1999.

4.3.1 Análise de Tendências

Kotler (1999, p. 100) afirma que “(...) inúmeras oportunidades de mercado emergem do macroambiente [...] e as empresas devem dedicar atenção ao que acontece nos componentes deste macroambiente: demografia, economia, estilo de vida, tecnologia e regulamentação”.

Seguindo esta premissa, foram analisados indicadores relativos ao mercado automobilístico nacional, considerando, nesta análise três indicadores:

- Evolução da frota nacional de veículos, Figura 6;
- Evolução da produção nacional de veículos, Figura 6;
- Evolução do número de habitantes por veículos no País, Figura 7.

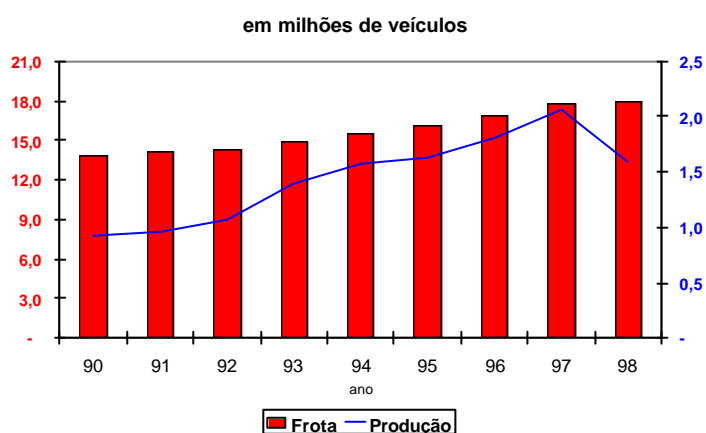


Figura 6 – Frota e Produção Brasileira de Veículos

Fonte: Desempenho do Setor de Autopeças. São Paulo; Sindipeças, 1999.

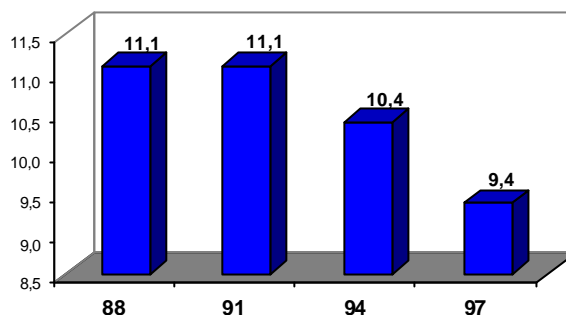


Figura 7 – Habitantes/Veículo no Brasil

Fonte: Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira.
São Paulo; Anfavea, 1999.

Estes indicadores apontam que:

- A produção brasileira, a despeito da queda em 1998, tem aumentado ao longo dos anos (2001= 1.760.000);
- A frota brasileira igualmente se encontra em expansão;
- número de habitantes por veículo tem se reduzido.

Esta tendência em relação a um aumento da frota e provável aumento do número de carros por habitante no Brasil deve se acentuar nos próximos anos, considerando o potencial de crescimento da economia brasileira.

Alinhados com essa perspectiva estão significativos investimentos que a indústria automobilística mundial tem feito e vem fazendo no País, seja através de novas empresas ou de novas unidades de empresas já estabelecidas no Brasil. No Quadro 13 a seguir são apresentadas as principais montadoras automobilísticas que têm investimentos em curso no País relativos a novas plantas fabris.

Quadro 13 – Investimentos da Indústria Automobilística no País

Empresa	Inauguração
Chrysler	1997
Honda	1997
Renault	1998
Toyota	1998
Mercedes-Benz	1999
Volkswagen/Audi	1999
Fiat/Iveco	2000
General Motors	2000
Peugeot-Citroën	2000
Ford	2001

Fonte: Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo; Anfavea., 1999.

Além disto, um dado importante a ser considerado é a defasagem no número de habitantes/carro no Brasil quando comparado a outras economias emergentes (Figura 8).

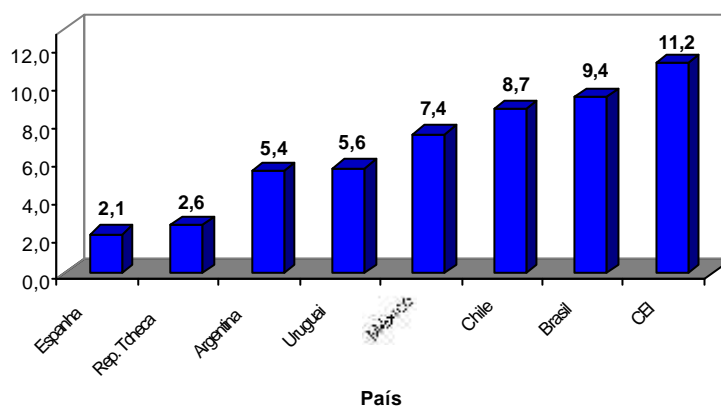


Figura 8 – Habitantes/Veículo no Mundo

Fonte: Desempenho do Setor de Autopeças. São Paulo; Sindipeças, 1999.

Essas informações apontam para uma tendência de crescimento na frota nacional de veículos, o que implica necessariamente uma expansão do mercado de produtos e serviços orientados à conservação e manutenção automotiva.

Uma vez identificadas as tendências relativas ao mercado automotivo, foi empreendida uma análise das características econômicas do município-sede da empresa, Gravataí, a qual buscou identificar tendências de crescimento econômico e de mercado que justifiquem o investimento na criação de uma empresa com o perfil da WILLI.

Para situar a análise do potencial econômico do município, foi tomado como base o estudo "GM no Rio Grande do Sul - Uma avaliação Econômica do Projeto", realizado pela Assessoria Econômica da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande Do Sul, FIERGS, que elenca alguns impactos econômicos que a instalação da planta da montadora General Motors pode trazer ao Estado e o ao Município.

Para efeito deste trabalho, as informações de maior importância obtidas por meio do estudo da FIERGS são relativas à geração de Valor Adicionado e Massa Salarial.

Resumidamente, os cálculos efetuados tendo por base o estudo da FIERGS, apontaram um Valor Adicionado decorrente da planta da GM em Gravataí na ordem de R\$ 510.220.800,00. O retorno de ICMS ao município, cujo índice é obtido basicamente através do cálculo de valor adicionado municipal, se observa que o mesmo deverá atingir um montante entre R\$ 25 e R\$ 27 milhões em 2001.

Com base nas informações e cálculos apresentados, se estimam em 4.852 os empregos gerados e R\$ 39.934.400,00 a massa salarial disponível em Gravataí em função da instalação da General Motors.

Para que se pudesse estimar mais especificamente o potencial de mercado para a empresa em questão, foram feitas algumas estimativas de crescimento na frota de veículos no município, utilizando-se para isso uma amostra comparativa composta de 14 municípios, cujos principais indicadores são apresentados na Tabela 2.

Com base em dados obtidos em órgãos governamentais e entidades de pesquisa, foi possível estabelecer ainda alguns outros indicadores que contribuem para a análise de potencial de mercado para a empresa estudada.

Tabela 2 - Indicadores de frota, arrecadação e trabalho nos municípios selecionados

Cidade	Arrecadação de ICMS	Pessoal Ocupado	Massa salarial anual	Frota	Hab/ auto	Valor Adicionado	Pop.
Bagé	8.912.859	12.831	33.756.821	21.407	5,48	234.828.776	117.271
Bento Gonçalves	15.902.751	20.377	151.783.382	24.697	3,50	723.837.765	86.418
Cachoeirinha	8.747.662	10.896	63.507.553	20.890	4,85	524.022.066	101.260
Gravataí	16.393.840	19.401	99.317.599	29.026	7,36	750.273.417	213.697
Novo Hamburgo	27.301.217	58.818	321.929.735	51.201	4,59	1.052.829.579	235.200
Passo Fundo	17.604.361	22.669	151.048.987	35.044	4,54	673.535.505	159.033
Pelotas	19.412.489	42.841	190.008.403	59.618	5,19	743.223.007	309.142
Rio Grande	21.964.128	18.914	105.408.478	30.945	5,82	800.602.011	179.966
Santa Cruz	21.901.488	27.026	140.238.995	25.575	4,04	938.512.505	103.295
Santa Maria	12.870.896	20.792	187.861.541	47.405	4,83	540.260.345	229.153
São Leopoldo	16.662.973	25.247	107.961.221	34.264	5,43	658.018.256	185.943
Sapucaia	9.681.570	8.769	36.653.016	27.154	4,30	510.090.392	116.742
Uruguaiana	10.005.001	13.154	47.430.167	19.226	6,42	365.295.409	123.384
Viamão	4.935.969	7.970	31.096.389	20.997	9,80	165.127.918	205.867

Fontes: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul
Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul
Departamento Estadual de Trânsito - RS

Estes indicadores foram utilizados como referenciais comparativos no sentido de mensurar o aumento da frota de automóveis decorrente do crescimento no município, em função do aumento na atividade econômica, expressa pelos indicadores de valor adicionado, arrecadação de ICMS, pessoal empregado e massa salarial.

Esse exercício de projeção se justifica com base na análise da correlação entre os indicadores selecionados e o tamanho da frota nos municípios da amostra, a qual evidencia uma relação diretamente proporcional entre os mesmos, pois para os níveis dos indicadores sociais e econômicos selecionados correspondem níveis proporcionais de frota de veículos.

Assim, considerando o valor adicionado, cuja projeção é de R\$ 1.260.493.000,00, e o retorno sobre o ICMS, cujo cálculo é altamente influenciado pelo valor Adicionado, que, no caso de Gravataí, se prevê seja da ordem de R\$ 25.000.000,00, o município se situaria em uma faixa de nível de atividade econômica semelhante à de Novo Hamburgo.

No que tange a pessoal empregado, com a adição de 4.852 empregos aos 19.401 existentes, chega-se a um número de pessoas ocupadas da ordem de 24.200,00, para o qual o referencial mais próximo é o município de Passo Fundo.

Por fim, considerando-se a massa salarial, verifica-se que o potencial de Gravataí eleva-se a aproximadamente R\$ 139.200.000,00 anuais, fruto da soma dos R\$ 99.300.000,00 atuais com os R\$ 39.900.000,00 decorrentes dos novos empregos, o que projeta o município a um patamar semelhante ao de Santa Cruz do Sul.

Comparando-se então os indicadores relativos à Gravataí decorrentes deste cenário projetado com os municípios da amostra cujo desempenho serve como base comparativa, têm-se os seguintes números e percentuais de crescimento da frota de automóveis no município, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – % possíveis de crescimento da frota em Gravataí

Indicador	Projeção para Gravataí	Referencial Comparativo	Habitantes/automóvel	Frota Ampliada	Crescimento % da frota
Valor Adicionado	1.261.494.217,00	Novo Hamburgo	4,59	46.557	60%
ICMS	25.000.000,00	Novo Hamburgo	4,59	46.557	60%
Pessoal empregado	24.253	Passo Fundo	4,54	47.070	62%
Massa salarial	139.251.599,20	Santa Cruz	4,04	52.895	82%

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas projeções da tabela anterior, o potencial mínimo de crescimento na frota de automóveis é de 60% no município.

Complementando as informações apresentadas, há ainda um processo em curso que implica um considerável aumento na demanda por produtos e serviços desta natureza em nível nacional, caracterizando uma grande oportunidade de mercado. Trata-se do projeto de lei instituindo a Inspeção Veicular nos municípios brasileiros.

Apesar de algumas tentativas, não foi possível acessar nenhum dos estudos que já foram desenvolvidos a respeito do impacto da adoção da inspeção veicular no mercado de autopeças e serviços. É indiscutível, no entanto, que este impacto acontecerá em níveis bastante significativos.

A seguir são apresentados alguns dados colhidos na mídia referentes ao tema:

“A partir da divulgação da implantação da inspeção veicular no Brasil, estima-se que esse negócio movimentará anualmente R\$ 1,5 bilhões, ao qual deverá ser acrescido o faturamento de R\$ 5 bilhões para o mercado de autopeças. Seu custo será de R\$ 40 a R\$ 80 por inspeção, com periodicidade anual ou bi-anual”. DIÁRIO DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RS. 04/12/98

“Uma pesquisa foi realizada pela Precision Tune Auto Care, através de uma inspeção veicular gratuita nos carros que passaram por um estacionamento, num bairro em São Paulo. Resultado: de um total de 305 veículos verificados nesta antecipação do que será a inspeção veicular, apenas dois estavam em perfeitas condições. Entre os 303 restantes, 88% estavam com faróis desalinhados, 68% com problemas no freio de estacionamento, 67% com falhas na suspensão e 63% apontaram uma diferença de frenagem entre as rodas dianteiras e traseiras. A maioria destes carros mais antigos apresenta pelo menos dois ou três itens reprovados. Cerca de 50% dos veículos estariam com problemas com emissão de gases poluentes, além de falhas na suspensão. Igualmente comuns são os problemas com amortecedores, sistema de freio, catalisador destruído e faróis desregulados”. FOLHA DA MANHÃ. 12/11/99.

“Além da questão da segurança, a inspeção veicular é vista como uma grande fonte de interesses econômicos entre Estados e União para definir a quem tocaria a licitação, uma vez que o mercado é estimado em R\$ 1,5 bilhão por ano.” FOLHA DE SÃO PAULO - 15/11/99.

Ainda que carente de metodologia científica, as informações apresentadas permitem vislumbrar, de maneira relativa, o grande impacto que a entrada em vigor da inspeção veicular causará no mercado de reposição de autopeças e serviços automotivos brasileiro. Esta situação, aliada às circunstâncias econômicas e sociais que se configuram no município de Gravataí, descortina um potencial que implica oportunidades suficientes para um novo “entrante” no mercado de comercialização de produtos e de prestação de serviços automotivos.

4.3.2 Pesquisa de Mercado

A Pesquisa de Mercado realizada objetivou explicitar principalmente os seguintes pontos:

- Identificar a importância relativa dos principais atributos considerados na decisão de compra;
- Identificar as melhores alternativas de mídia escrita e falada para acessar os consumidores;
- Verificar a divisão atual do mercado;
- Obter informações complementares sobre o mercado potencial.

Para tanto, foi elaborado um questionário com quinze questões, dividido em blocos que caracterizam sete variáveis de pesquisa:

- Perfil sócio-econômico;
- Modelo, idade e utilização do automóvel;
- Distribuição geográfica dos consumidores;
- Mídia escrita e falada;
- Atributos;
- Frequência de compra;
- Divisão do mercado.

A amostragem procurou ser o mais representativa possível, ainda que não tenha sido obtida aleatoriamente e que seu tamanho, 72 respondentes, não garanta a representatividade da população. O processo de amostragem foi conduzido respeitando dois pré-requisitos ao respondente:

- possuir automóvel;

- morar e/ou trabalhar em Gravataí.

A pesquisa foi conduzida nos meses de junho e julho de 2000, através de entrevistas individuais e pelo envio via *e-mail*, neste caso para um público específico, funcionários de indústrias locais.

Considerando o foco do presente trabalho, que é identificar como a empresa percebe as necessidades e os fatores de decisão de compra para seu mercado-alvo, a análise dos resultados da pesquisa se limita aos atributos de compra identificados. Uma análise mais aprofundada dos resultados desta pesquisa pode ser encontrada no já citado estudo “Posicionamento de Mercado para a Empresa WILLI Pneus”.

Na pesquisa foi perguntado aos respondentes: “Quando você busca uma loja de produtos e serviços automotivos (pneus, amortecedores, alinhamento, balanceamento) quais são os atributos mais importantes para sua escolha?”, sendo solicitado que os mesmos indicassem três atributos em ordem decrescente de importância.

O resultado obtido está apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Atributos de Satisfação dos Clientes identificados na Pesquisa

Atributos	1°	2°	3°	Soma
Qualidade de Produtos e Serviços	23	15	3	41
Preço	14	19	7	40
Atendimento (cordialidade, atenção, disponibilidade)	14	9	12	35
Agilidade na execução dos serviços	7	10	10	27
Equipamentos novos e modernos	7	3	8	18
Localização da loja	4	2	8	14
Condições de pagamento (cartão de crédito, crediário, cheques pré-datados)	0	5	11	16
Facilidades (hora marcada, busca do carro na sua residência/trabalho)	3	1	9	13
Qualidade das instalações (limpeza, organização, beleza)	0	8	4	12
Total	72	72	72	216

Fonte: Dados da pesquisa

Observando os atributos apontados pelos consumidores como mais relevantes na decisão de compra, destacam-se, como 1º fator em importância, a “qualidade de produtos e serviços”, com 32% das menções, e, empatados, “preço” e “atendimento”, com 19% das menções. Como 2º fator em importância, aparecem “preço”, apontado em 26% das menções, e “qualidade de produtos e serviços”, com 21%. Considerando a soma dos atributos (1º, 2º e 3º em importância), verifica-se como mais relevantes para os consumidores “qualidade de produtos e serviços” e “preço”, empatados com 19% das menções, seguidos de “atendimento”, 16%, e “agilidade”, 13%.

4.3.3 Posicionamento no Mercado

Essas informações orientaram o posicionamento mercadológico da empresa, balizando a incorporação dos atributos competitivos na sua gestão. Contador (Revista de Administração, janeiro de 1995) apresenta uma conceituação para definir estes atributos competitivos. Segundo esta conceituação, atributos percebidos pelo consumidor são Campos da Competição, enquanto aqueles utilizados pela empresa para estabelecer uma vantagem competitiva são Armas da Competição. Simplificando, as armas são ferramentas para estabelecer um diferencial competitivo relacionado aos campos, sendo estes últimos o foco da atuação da empresa.

Com base nestes conceitos foram estabelecidos os campos e práticas onde a WILLI estrutura sua atuação frente ao mercado.

a) Qualidade do Produto

Ainda que o conceito de qualidade seja bastante amplo e que, no caso de serviços, a esta amplitude seja incorporada ainda a característica da intangibilidade, este aspecto não pode ser desconsiderado dado a importância que o mesmo representa no âmbito da moderna gestão empresarial. No caso presente, a qualidade é enfocada sob dois prismas: produtos e serviços.

Para produtos - pneus, amortecedores, baterias, surdinas, componentes – a percepção de qualidade pelo cliente pode estar relacionada a atributos diversos, como durabilidade, eficiência, resistência e mesmo outros não mensuráveis, como marca. Para

todos estes atributos, existem no mercado opções de produtos em diferentes “níveis de qualidade”, geralmente diferenciados em preço e penetração da marca.

A WILLI opta pela composição do seu *mix* com produtos de marcas reconhecidas como sendo de primeira linha, descartando opções com baixo reconhecimento de marca pelo mercado ou alternativas de menor valor, como “recondicionados”.

Assim, entre as marcas revendidas estão Goodyear, Firestone, Monroe, Moura e Nakata, todas marcas situadas entre as líderes de mercado em cada segmento e fornecedoras homologadas pelas montadoras de automóveis.

Para um serviço automotivo, na definição dos seus atributos de qualidade, é possível considerar aspectos como eficácia, rapidez, limpeza e informação. Para cada segmento de clientes ou tipos de serviços, estes atributos compõem, em diferentes graus de intensidade, uma medida de avaliação do nível de qualidade. Além disso, muitos destes atributos se confundem com atendimento, caracterizado como um campo de competição específico.

Mesmo considerando a grande amplitude de arranjos possíveis destes atributos, aliada à pouca disponibilidade de instrumentos estruturados para avaliação isolada da qualidade dos serviços frente à concorrência, alguns critérios podem ser gerenciados com vistas a estabelecer um diferencial competitivo baseado neste atributo. Dentre estes critérios competitivos, apresentados por Gianesi e Correa (1994), pode-se destacar competência (habilidade e conhecimento), velocidade, atendimento, flexibilidade, credibilidade, acesso e recursos de apoio (tangíveis).

Analisando cada um destes critérios², tem-se:

- *Competência*: a competência técnica é fator crítico para a qualidade de serviços. Para alavancar este atributo, a empresa desenvolve ações focadas na capacitação de seus profissionais e no estreitamento de relações com fornecedores, a fim de obter *know-how* especializado.
- *Velocidade*: “agilidade na execução dos serviços” foi o 4º atributo mais mencionado na pesquisa de mercado. Isto aponta para a importância deste fator, para o qual armas competitivas como tecnologia de equipamentos, gestão e

² É importante salientar que a crítica de Contador (1995) à falta de diferenciação entre campos e armas da competição encontra espaço na análise empreendida, uma vez que Gianesi e Correa (1994) não diferem os critérios que importam ou não ao consumidor.

melhoria dos processos e logística são importantes. Na WILLI, a opção por equipamentos computadorizados, automação de processos (suspensão) e estoque próprio para itens de maior giro foram norteadas pela preocupação em atender a este item³.

- *Atendimento*: dada a importância deste atributo, ou campo de competição, o mesmo será analisado em tópico específico.
- *Flexibilidade*: este atributo igualmente será analisado como campo de competição.
- *Credibilidade*: Contador (1995) aponta este atributo como a habilidade de transmitir confiança. Mais do que uma competência distintiva, este atributo é um fator crítico de sucesso, uma vez que a empresa vai lidar com um patrimônio do cliente, sobre o qual não raro o indivíduo estabelece uma percepção que se estende além da utilidade como meio de transporte (status, satisfação, *hobby*). Além deste aspecto, o fator segurança tem uma grande importância no que diz respeito à utilização do automóvel, reforçando ainda mais o aspecto de credibilidade. Para compor uma imagem que transmita ao consumidor o atributo credibilidade, a WILLI adota as seguintes práticas: apresentar ao cliente as peças e componentes substituídos em seu automóvel; emitir relatório informatizado da situação do automóvel após serviços de alinhamento, agregar produtos e serviços sem orçamento prévio somente com a autorização do cliente; prestar garantia dos produtos e serviços. Contribui para isso, como anteriormente exposto, uma postura ética e pública consistente, orientada à participação ativa em questões comunitárias, respeito aos aspectos ambientais, éticos e legais e reforço da imagem institucional.
- *Acesso*: na mesma linha do Atendimento e Flexibilidade, este atributo será analisado em tópico específico.
- *Recursos de Apoio (tangíveis)*: aglutinando as observações feitas pelos consumidores em relação aos atributos “Qualidade das Instalações (limpeza, organização, beleza)” e “Equipamentos Novos e Modernos” na pesquisa de mercado, verifica-se que, no total de menções, os mesmos se posicionariam com

³ Harbour (2000) prevê que no futuro as lojas necessitarão de mais espaço para estacionamento e circulação para atender clientes que aguardam enquanto o serviço é feito.

a 14% das menções. Este fato respalda uma opção da empresa em investir em equipamentos modernos e definir as instalações dentro de um conceito de um ambiente agradável, enfocando boa iluminação, limpeza, pintura padronizada, áreas definidas para oficina e público externo, sala de recepção, estacionamento.

b) Atendimento

Neste campo reside um grande potencial de diferenciação para a empresa. Este aspecto está evidenciado pelos resultados da pesquisa de mercado, onde a maioria dos consumidores apontou “Qualidade no Atendimento” como um dos principais atributos em importância na escolha de um fornecedor de produtos e serviços automotivos.

Diferentemente dos produtos, cuja qualidade intrínseca depende em grande intensidade do fornecedor, este campo de competição se constitui no processo da empresa no qual a maioria dos itens críticos para garantia da qualidade e satisfação do cliente estão sob influência interna à organização.

É, portanto, nesta prática que se embasa um dos pilares da diferenciação da empresa diante do mercado. Para tanto, a ênfase é dada:

- na qualificação da equipe funcional, uma vez, que para este campo, um dos atributos essenciais é o conhecimento técnico e habilidade interpessoal ⁴;
- na oferta de serviços que tragam conveniência ao cliente, como busca e entrega, agendamento, horários diferenciados;
- na disponibilização de informações ao cliente, mantendo-o ciente dos processos, prazos e custos envolvidos nas atividades oferecidas;
- na estruturação de um sistema de indicadores que permita mensurar, analisar e melhorar o desempenho da empresa no âmbito deste campo.

⁴ Segundo Harbour (2000), um fator de contribuição para a satisfação do cliente é a tendência de dar aos funcionários de *back room* maior responsabilidade pelo contato com este.

c) Adaptação e Customização

Este campo apresenta um forte potencial mercadológico para a empresa. Como os produtos e serviços oferecidos dispõem de pouca margem para diferenciação, sendo na maioria dos casos idênticos aos da concorrência, são nos serviços agregados que a diferenciação, e principalmente, a customização, se tornam possíveis. Algumas das práticas utilizadas pela empresa dizem respeito a facilidades como agendamento de tarefas, busca e entrega do veículo e horários especiais (noturnos) para atendimento de segmentos específicos do mercado.

d) Composto de Marketing

Segundo Kotler (1994), Composto (ou *Mix*) de Marketing é “o conjunto de instrumentos de marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos no mercado”.

A definição do composto de marketing da WILLI com base no modelo dos 4 Ps, proposto por McCarthy (Kotler, 1989) é apresentada a seguir.

Produto : Inicialmente, pensou-se em analisar o mix da empresa sob óticas distintas, uma vez que sua oferta compreende produtos e serviços. No entanto, todos os produtos que compõem o portfólio da empresa requerem a incorporação de serviços, uma vez serem produtos que exigem instalação. Além disso, como ficou evidenciado pela pesquisa de mercado, dos atributos mais influentes sobre a tomada de decisão de compra, dois dizem respeito a serviços: atendimento e agilidade. Assim, a análise a seguir considera os produtos e serviços da empresa como um item único.

Pelas razões expostas, na estrutura do “produto” a ênfase é dada na organização da empresa de modo a oferecer um atendimento qualificado e em conformidade com as expectativas do cliente, além da oferta agregada de serviços de conveniência, já apresentados anteriormente.

No caso do portfólio de produtos da WILLI, qualidade e marca são dois elementos do composto fortemente interligados. Na percepção do cliente, produtos cuja imagem no mercado é mais forte são sinônimo de qualidade. Por esta razão, a empresa constituiu seu portfólio usando como critério marcas reconhecidas pelo público por estarem posicionadas

entre as líderes de mercado e homologadas junto às montadoras de veículos, buscando adotar exclusividade na oferta de uma marca de determinado produto.

Este último aspecto, exclusividade de marcas, alavanca outro elemento de grande importância na percepção do cliente: garantia. Por serem produtos que têm um papel crítico no desempenho do automóvel, pneus, baterias e amortecedores, além de serviços de alinhamento e regulagem, requerem um respaldo forte da garantia na sua comercialização.

Assim, a empresa evidencia a política de garantia de seus produtos e serviços ao mercado, respaldada pelo apoio técnico e institucional de seus fornecedores. Estratégia para isso é uma relação de parceria com os fornecedores, qualificando seu pessoal técnico junto a fábricas e trabalhando com vistas a obter homologação como empresa especializada nas marcas em questão.

Preço: Com base nos subsídios trazidos pela pesquisa de mercado, preço é um importante atributo de compra, tendo sido mencionado, juntamente com “qualidade de produto e serviços” como o mais importante pelos consumidores pesquisados (somatório dos atributos).

Subentende-se aqui que a expectativa do consumidor em relação ao atributo preço é de que este seja baixo. No entanto, a percepção do cliente em relação a preço é influenciada por outros atributos. No caso, produtos superiores em qualidade, em termos de desempenho, durabilidade e prestígio da marca, tendem a implicar valores de venda superiores.

Assim, ainda que a empresa opte por estratégias que lhe permitam dispor de preços competitivos, como exclusividade de marcas, o foco principal da política de preços é demonstrar a “oferta total” (Kotler, 1999) da empresa ao cliente, sendo utilizados como fator de diferenciação os benefícios advindos dos atributos que compõe esta oferta - marca, garantia, conveniência - identificados pela pesquisa de mercado.

Outro aspecto que reforça a adoção do conceito de oferta total vem de uma peculiaridade dos serviços padronizados, como alinhamento e balanceamento de rodas, em que o preço é praticamente homogêneo no mercado.

A razão disso provavelmente reside na deficiência ou mesmo inexistência de sistemas de custeio nas empresas do setor e na baixa percepção de valor por parte dos clientes.

Por fim, outra, estratégia no que diz respeito a preço, é a oferta composta, agregando o preço do produto ao custo do serviço efetuado na sua montagem, colocação ou regulagem.

Praça: Este componente do *mix* tem, em especial no segmento automotivo, um papel crítico no posicionamento competitivo da empresa.

Neste tipo de mercado, o ponto de venda tem uma importância fundamental. Fatores que devem influenciar sua definição dizem respeito a volume do fluxo de veículos, velocidade deste fluxo, facilidade de acesso (retorno), disponibilidade de estacionamento, proximidade de pontos de interesse do público (bancos, escolas, supermercados, serviços públicos). Todos estes aspectos estão contemplados pela empresa, que se situa na principal via de acesso ao centro de Gravataí, tendo um intenso fluxo diário de veículos. Em frente à empresa existe ainda uma sinaleira, o que faz com que o trânsito seja lento no local, contribuindo para uma melhor percepção e visualização do ponto, bem como facilitando o acesso. Num raio de 800m a partir da empresa estão localizados prefeitura, serviços públicos, hospital, os dois maiores colégios do município, hospital, toda a rede bancária e dois grandes supermercados. O distrito Industrial fica localizado ainda a apenas 2 km da empresa.

A Figura 9 situa a empresa no mapa da cidade.

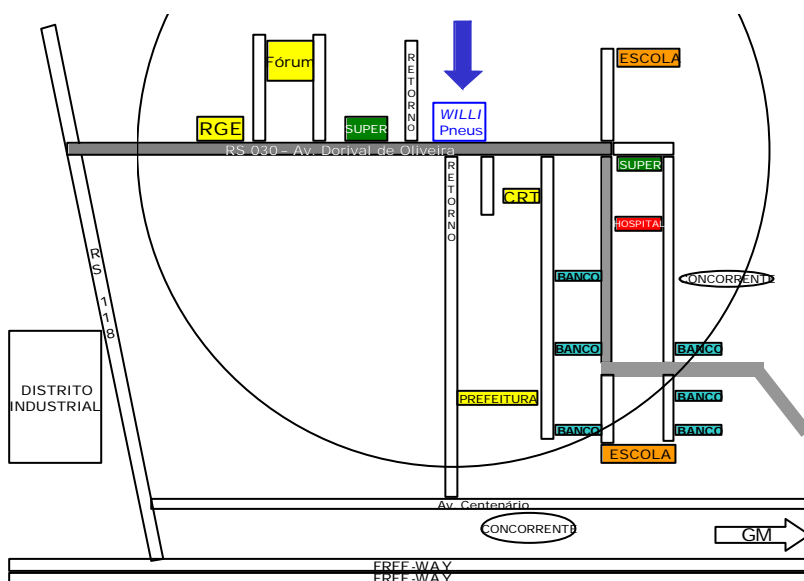


Figura 9 – Localização da Empresa

Além da localização, outro diferencial adotado diz respeito às instalações físicas. Dentro de um conceito de ambiente diferenciado, as instalações contam com equipamentos novos e modernos, ambiente iluminado, arejado e limpo, além de áreas definidas para oficina e público externo, sala de recepção e estacionamento.

A distribuição se configura igualmente como um item crítico neste negócio. Vale mencionar o que observa Kotler (1999): “Quanto mais as pessoas se vêem pressionadas pelo tempo, maior a tendência de aumentarem as compras feitas de casa”. Como o fornecimento está condicionado à presença física do automóvel nas suas instalações, a “coleta” é uma abordagem adequada neste caso. Adaptando esta idéia ao negócio em pauta, a estratégia adotada foi o estabelecimento de um serviço, destinado a segmentos específicos de mercado, como clientes corporativos (associações de funcionários de empresas, pequenos frotistas) e clientes individuais, moradores ou trabalhadores do centro da cidade, para busca e entrega do automóvel no local de interesse do cliente, o que contribui para a ampliação da área de cobertura da empresa.

Promoção: A promoção tem um papel determinante no posicionamento estratégico da empresa, em especial na etapa de início das operações, em função da necessidade de conquista de espaço em um mercado compartilhado por concorrentes já estabelecidos.

A estratégia de promoção foi dividida em dois momentos: entrada no mercado e consolidação da empresa.

Na entrada no mercado, a ênfase foi dada em propaganda, utilizando para isso mídia escrita e material impresso, panfletos e *folders*. O objetivo é fazer uma abordagem intensiva, evidenciando a imagem e a proposta de atuação diferenciada da empresa diante do mercado. Para tanto, os veículos identificados na pesquisa de mercado como os mais efetivos para comunicação com o público-alvo são priorizados, respeitando a disponibilidade financeira da empresa.

Outro recurso utilizado nesta etapa diz respeito à promoção de vendas. Preços reduzidos em itens de maior valor agregado ou de demanda maior alavancam vendas de outros itens com os quais a empresa pode manter um equilíbrio na sua rentabilidade.

Na segunda fase, de consolidação da empresa, a ênfase passa a ser em marketing direto e relações com a comunidade.

O marketing direto permite um direcionamento mais eficaz da oferta aos segmentos-alvo da empresa, enquanto as relações públicas são uma ferramenta útil para reforçar a imagem da organização, indo inclusive ao encontro do que propõe sua Visão: “Ser reconhecida pela comunidade como uma empresa destacada pela sua qualidade, competência e credibilidade.”.

Para estruturação do sistema de marketing direto, utiliza-se uma base de dados com informações relacionadas a características sócio-econômicas e de hábitos de consumo dos clientes. Para composição e alimentação desta base, são utilizadas as informações coletadas através da pesquisa de mercado, levantamento de informações junto a empresas atuantes em setores afins na região (ênfase na conquista) e informações advindas do processo de atendimento ao cliente da empresa (ênfase na fidelização).

Nas atividades de relações públicas, a estratégia passa por identidade visual (material de divulgação, instalações, veículos, uniformes), participação em eventos direcionados a segmentos específicos do mercado, feiras locais, atividades públicas de cunho social e articulação com entidades de classe.

Ainda que o composto de Marketing da WILLI tenha sido apresentado sem que fossem feitas distinções a cada segmento de mercado para o qual cada elemento esteja direcionado, a empresa considera três destes:

- *Varejo*: clientes individuais, cujos atributos considerados são aqueles apontados na pesquisa de mercado realizada;
- *Parcerias*: associações de funcionários, revendas de automóveis, oficinas mecânicas, para os quais os atributos mais importantes são agilidade, condições de pagamento, serviços de conveniência (busca e entrega do veículo);
- *Corporativos*: empresas que possuem frota própria, para as quais agilidade e condições de pagamento são requisitos principais.

Assim, a empresa busca equilibrar seu portfólio de clientes entre os três segmentos, sendo que os benefícios desta iniciativa incluem a distribuição da demanda, minimizando o impacto da sazonalidade do mercado, e a diminuição dos riscos, uma vez que, nos segmentos corporativo e de parcerias, a inadimplência é próxima a zero.

4.4 Informação e Análise

Um dos grandes desafios que se impõe às organizações é acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade com velocidade suficiente para acompanhar a dinâmica dos mercados, aproveitando em tempo real as oportunidades surgidas e alavancando assim a necessária competitividade, fundamental à sua sobrevivência.

Algumas destas mudanças são ilustradas por Tapscott e Caston (1995) na forma de quatro mudanças de paradigma:

- Nova Ordem Geopolítica;
- Novo Ambiente Empresarial;
- Nova Empresa;
- Nova Tecnologia.

Um instrumento fundamental a esta necessidade de mutação organizacional são os sistemas de informação. Através deles é possível monitorar o ambiente para perceber tendências, analisar comportamentos, identificar recursos, mensurar potenciais e, igualmente, projetar estratégias, estruturar ações e medir desempenhos de iniciativas que atendam às demandas que se manifestam nestes ambientes.

Porém, ao mesmo tempo em que auxiliam as organizações em sua atuação, os sistemas de informação são igualmente fonte de “angústias”, à medida que a sua própria evolução é o melhor exemplo da veloz dinâmica tecnológica verificada nos dias atuais.

Se as grandes organizações enfocam a utilização da informação na estruturação de suas dimensões competitivas, destinando recursos que permitam explorar ao máximo o potencial deste instrumento, também as pequenas empresas, com recursos limitados, mas igualmente atuando em mercados competitivos e dinâmicos, precisam planejar e executar a utilização desta fonte de oportunidades de maneira eficiente e rápida.

Ainda que as peculiaridades da WILLI a tornem um ambiente bem menos rico em termos de potencial para desenvolvimento de uma proposta diferenciada no que tange à gestão da informação, algumas iniciativas são válidas para que a empresa se beneficie na sua atuação dos aspectos que a utilização de sistemas de informação pode agregar.

Os atributos evidenciados na pesquisa de mercado e as estratégias desdobradas para atendimento destes apontam para alguns esforços em termos de sistema de informação.

Oferecer serviços que atendam às expectativas dos clientes depende em grande parte da capacidade de perceber quais são estas expectativas, disponibilizar os recursos e operacionalizar as ações voltadas ao seu atendimento. Como recomenda Freitas (1992), dispor de um sistema de escuta do ambiente externo é uma das possibilidades que atendem a esta necessidade. No caso da empresa estudada, pesquisas direcionadas a grupos de clientes, interface direta com segmentos corporativos e acesso constante a publicações, eventos e bases de dados especializadas, são iniciativas utilizadas no sentido de antecipar e adaptar-se às demandas do mercado.

Uma condição essencial para adaptação à dinâmica do mercado é a resposta rápida. Freitas (1992) sugere acelerar a comunicação interna, padronizar a linguagem, delegar poder de decisão e, eventualmente, estreitar os circuitos de decisão.

Num ambiente de pequena empresa, este processo é facilitado, uma vez que os níveis hierárquicos são mínimos e a comunicação é direta. No entanto, para reforçar esta circunstância, a WILLI adota uma filosofia de estímulo à responsabilidade e iniciativa individual, utilizando a dinâmica de reuniões periódicas para discussão das diretrizes gerais da sua atuação e padronizando processos freqüentes.

Se a capacidade de evolução é condição essencial à sobrevivência das organizações, capacidade de inovação e de percepção do ambiente externo são competências intimamente interligadas com a primeira. Para mobilizar estas competências, a empresa lança mão de um processo de planejamento estratégico anual, em que são utilizadas as informações prospectadas através do sistema de escuta do ambiente externo, já mencionado, e das bases de dados da organização, para estabelecer os objetivos e ações necessárias ao aproveitamento das oportunidades identificadas.

Na linha do que já foi apresentado, a empresa enfatiza o estímulo à iniciativa e desenvolvimento individual, através, por exemplo, de programas de participação nos resultados e de capacitação, além de estimular a análise crítica da organização pelos seus participantes, reforçando, com isso a idéia de humanização e democratização da organização.

A constante capacitação pela experiência adquirida, como apregoa Freitas (1992), é desenvolvida através da análise das informações adquiridas pela empresa relacionadas a

clientes, demanda, fornecedores, concorrência e mercados, e pela análise crítica de seu desempenho. Como já mencionado, esta análise crítica é feita através de um sistema estruturado de auto-avaliação e avaliação externa com base nos Critérios de Excelência.

Nesta linha, a organização utiliza um conjunto de indicadores referenciais de mercado para proceder a análise crítica. Esse conjunto de indicadores foi identificado através de pesquisa junto a entidades atuantes no apoio ao desenvolvimento empresarial e representam um retrato confiável da situação estrutural do segmento de atuação ao qual pertence a empresa em estudo.

O Quadro 14 a seguir apresenta os indicadores utilizados:

Quadro 14 – Indicadores Comparativos

Faturamento/Empresa	IBGE
Faturamento/Funcionário	IBGE
Margem de Comercialização	IBGE
Salário Médio	IBGE
Faturamento/m ²	SEBRAE
Rotatividade de Estoques	SEBRAE
Horas Treinamento/funcionário	SEBRAE
Rotatividade de Pessoal	SEBRAE
Salários+encargos/Custo Operacional	SEBRAE

Analisando a organização frente aos cinco níveis de transformação provocados pela tecnologia da informação (Tapscott, 1997), identifica-se o “Indivíduo Eficiente” como o mais representativo do estágio no qual a empresa em estudo se encontra.

Tapscott afirma que, com a multimídia pessoal, as pessoas podem alcançar uma eficiência que resulta em economia de tempo que, por sua vez, pode ser reinvestida na eficácia pessoal. Sem dúvida nenhuma, esta circunstância traduz perfeitamente a realidade vivenciada numa empresa do porte e características da WILLI. Com um quadro de pessoal reduzido, a necessidade de uma produtividade acentuada, em especial nas áreas de apoio, se configura como um dos aspectos influenciadores de sua competitividade. Gerenciamento de compras e estoques, cadastro de clientes, contas a pagar e receber e análise de custos são algumas das atividades nas quais a utilização de sistemas informatizados se fazem essenciais. Além disso, as informações desdobradas da análise das bases de dados da organização apóiam a tomada de decisão e o posicionamento estratégico da empresa. O

acesso a bases de dados externas, através da *Internet*, permite reforçar ainda mais o conjunto de informações necessárias ao gerenciamento competitivo da empresa, especialmente no que tange à identificação e ao relacionamento com fornecedores e como canal de comunicação com segmentos específicos de consumidores.

4.5 Gestão das Pessoas

Como visto no Critério Planejamento Estratégico, entres as diretrizes organizacionais encontram-se aspectos como qualidade no atendimento, competência técnica e espírito de equipe. Para dar suporte a estas diretrizes, a WILLI configura seu sistema de trabalho pautado pelo conceito de multifuncionalidade.

Diversos fatores contribuem para esta postura. A sazonalidade do mercado é um destes fatores. Com freqüência se verificam “picos” na demanda relativa a um produto específico. A composição da equipe de trabalho por especialidades gera a ociosidade daqueles profissionais cuja área de atuação não esteja sendo demandada. Isto impacta a estrutura de custos, que seria onerada em função do aumento do quadro de pessoal para atender a tal característica.

Outra razão para a adoção de perfis multifuncionais na empresa é o decorrente ganho em termos de visão sistêmica, agilidade e flexibilidade (Albuquerque, 1999). Ilustrando a importância da visão sistêmica na atuação da WILLI, a suspensão de um automóvel é um conjunto que integra amortecedores, molas, pneus, terminais e buchas. Um profissional que faça o alinhamento das rodas necessariamente deverá conhecer o funcionamento dos componentes da suspensão para poder identificar as possíveis razões pelas quais um automóvel esteja tendo um desempenho inadequado. Da mesma forma, conhecendo quais as atividades no processo de alinhamento, o profissional que atua na montagem da suspensão pode facilitar as atividades subseqüentes através do preparo do automóvel para o alinhamento, ocasionado um ganho em termos de agilidade.

Esta postura também contribui para um atendimento mais qualificado, uma vez que o profissional pode identificar demandas diversificadas e orientar o cliente para compreensão e solução destas. Dessa forma, a iniciativa individual é estimulada, na medida em que os profissionais têm a autonomia para, na análise das diferentes necessidades de cada cliente, adequar condições de fornecimento.

É importante ressaltar que, de maneira geral, o cliente neste segmento é bem mais receptivo às orientações do mecânico do que de um profissional de vendas.

A estrutura de cargos da empresa se divide em duas funções: mecânicos e administrativos.

Aos administrativos cabem as atividades de gerenciamento da empresa, englobando finanças, compras, marketing, suporte às vendas, organização e gestão de pessoal. Aqui mais uma vez se verifica uma postura multifuncional, pois não existem especialidades para os administrativos, fazendo com que estes atuem de maneira integrada e cooperativa no atendimento das demandas da organização.

O próprio porte da empresa favorece a integração e participação dos colaboradores, em sintonia com a visão de Albuquerque (1999). Com uma estrutura enxuta e dois níveis hierárquicos, a comunicação é favorecida pela proximidade física e pela dinâmica operacional da empresa. Reuniões periódicas são conduzidas no sentido de identificar melhorias possíveis e tratar eventuais falhas. Nestas análises são utilizados métodos estruturados para solução de problemas, o que reforça a percepção dos colaboradores no que diz respeito às relações entre causas e efeitos.

Um exemplo dessa prática foi a análise para redução de desperdício de contrapesos no processo de balanceamento de rodas. Nessa análise foram medidos os níveis de perda, levantadas todas as possíveis causas e identificadas as mais prováveis, para as quais foram definidas ações corretivas que, uma vez implantadas, reduziram o nível de desperdício em 93% em nove meses.

É importante salientar que essa atividade foi conduzida pelos colaboradores, o que elevou o entendimento destes em relação ao processo, as causas de falha e aos resultados.

a) Recrutamento

Para atender a este perfil multifuncional, a atividade de recrutamento e seleção foca em duas abordagens para composição do quadro funcional:

- Busca por profissionais experientes no mercado;
- Identificação de técnicos capacitados em instituições especializadas.

Ambas as alternativas apresentam aspectos positivos e desfavoráveis na sua aplicação. No caso de se optar por um profissional experiente, existe o risco da não adaptação deste à filosofia da empresa, resultado dos “vícios” adquiridos ao longo da carreira profissional. Por outro lado, técnicos recém oriundos de programas de formação carecem do conhecimento aplicado.

A alternativa que mescla as duas abordagens se mostra a mais adequada em face do perfil da empresa. Assim, a WILLI compõe o quadro com um profissional experiente assessorado por aprendizes, permitindo a estes últimos adquirir conhecimento prático sob a supervisão do primeiro.

As necessidades futuras em termos de recrutamento decorrentes da expansão da empresa são contempladas através de uma política de aproximação com entidades de qualificação profissional, como o SENAI e CEGRAF, para identificação de futuros profissionais tecnicamente aptos e com potencial individual de aproveitamento.

b) Remuneração

O item remuneração na WILLI segue os preceitos do que defende Flannery (1997), alinhando as práticas às estratégias competitivas da organização. Assim, as práticas utilizadas englobam salário-base, participação nos resultados e incentivos individuais. A participação nos resultados é vinculada ao desempenho financeiro e ao plano estratégico-operacional. O item desempenho financeiro gera um componente da remuneração definido através de percentuais sobre o faturamento total da empresa, percentuais estas variáveis em função do nível do faturamento. A opção por uma vinculação da remuneração ao faturamento total da empresa, e não à produção individual do colaborador, embute um estímulo ao trabalho em equipe, uma vez que, como já mencionado, esta é uma diretriz da organização fundamental ao seu desempenho, em função da sua estrutura enxuta.

Os objetivos do plano estratégico-operacional, definidos coletivamente, são outro balizador para a remuneração variável. São definidos níveis de atendimento esperados em relação a estes objetivos e a cada nível de atendimento corresponde um bônus financeiro aos colaboradores.

Os incentivos individuais acontecem na forma de prêmios por desempenho específico. Normalmente acontecem através de metas de vendas que, uma vez alcançadas,

geram uma premiação, ou através de “concursos” de venda que premiam o melhor desempenho individual.

c) *Treinamento*

Um item da gestão de pessoas crítico para a empresa diz respeito à capacitação.

No posicionamento estratégico da WILLI, qualidade nos produtos e serviços, como atributo de satisfação do cliente, e competência técnica, como fator crítico de sucesso, demandam fortemente a estratégia de capacitação de pessoal.

Em razão da importância desse aspecto, a atividade de treinamento assume um papel determinante na criação das condições necessárias à consecução dos objetivos da empresa.

No que diz respeito a serviços, determinados processos exigem um nível elevado de qualificação dos profissionais, obtido através de uma mescla entre conhecimentos técnicos e experiência prática. Uma vez que a empresa adota como política de recrutamento a identificação e aproveitamento de jovens com formação técnica adequada, faz-se necessário um programa estruturado de treinamento para complementar o perfil profissional necessário.

Para tanto, a empresa busca em instituições de treinamento, entidades setoriais e fornecedores as atividades de capacitação necessárias para atender às demandas de qualificação.

Exemplo disso é a qualificação da empresa como Monroe Club, uma rede de lojas autorizadas a prestar garantia sobre os amortecedores Monroe com suporte direto do fabricante. Para obtenção deste status, além dos processos e instalações passarem por um processo de avaliação conduzido pela Monroe, foi necessária a participação de todo o quadro funcional em um programa de treinamento de 36 horas na fábrica da empresa em Mogi Mirim.

Outra estratégia adotada pela empresa é a certificação profissional. Existe no Brasil, desde 1996, um programa de certificação derivado da *Automotive Service Excellence-ASE* nos Estados Unidos, conduzido através de exames com fundamentação prática que medem os conhecimentos do profissional na habilidade de diagnosticar e reparar problemas em veículos. Esta certificação traz benefícios ao profissional, como um instrumento de

diferenciação e comprovação da sua qualificação, e aos clientes, proporcionando maior confiabilidade, segurança e qualidade.

Outros aspectos atendidos pela capacitação dizem respeito à eficiência no atendimento ao cliente, para a qual o treinamento necessário engloba não só aspectos conceituais, mas também comportamentais. Dessa forma, atividades que enfocam visão sistêmica, trabalho em grupo, comunicação interpessoal, solução de problemas se juntam aos “clássicos” conceitos de foco no cliente, qualidade total, organização e limpeza, na composição de um programa adequado de capacitação, alinhado com a visão estratégica da empresa.

5 ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como etapa complementar deste estudo, foram desenvolvidas duas análises comparativas do desempenho da empresa diante de duas séries de indicadores.

A primeira análise, com enfoque quantitativo, foi conduzida comparando-se a pontuação da empresa em cada um dos cinco Critérios abordados com a pontuação de uma amostra extraída do banco de dados de empresas que participaram do Ciclo de Avaliação Anual do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade em 1999.

Nesta comparação não foi utilizada a pontuação do Critério 7, Resultados (além do 6 – Gestão de Processos – conforme já explicado), em função de o Modelo dos Critérios de Excelência seguir uma lógica que considera os 6 primeiros Critérios na estruturação do sistema de gestão da organização e utiliza o Critério 7 para mensuração do seu desempenho. Assim, os seis Critérios iniciais definem os enfoques para o sistema de gestão e o último avalia o nível de adequação destes com base nos resultados obtidos.

Ainda que este capítulo vise analisar o desempenho da empresa em estudo como contribuição complementar à validação do Modelo dos Critérios de Excelência na gestão de uma pequena empresa, o contexto atual da empresa estudada, com apenas 18 meses de operação, limita as possibilidades de uma análise mais acurada, uma vez que o Modelo sugere a necessidade de, pelo menos, três períodos de medição para que possam ser verificadas tendências.

Desta forma, esta análise contribui com o propósito do estudo na medida em que permite mensurar a adequação das práticas e instrumentos de gestão aos requisitos demandados pelo Modelo.

A pontuação da WILLI foi obtida através de um processo de avaliação conduzido em duas etapas.

A seqüência do Ciclo de Avaliação do PGQP prevê inicialmente uma avaliação interna da organização. Esta atividade é feita por profissionais que passaram por um processo de capacitação nos conceitos do Modelo e na sistemática de avaliação. Como consequência desta etapa foi gerada a pontuação para o sistema de gestão da empresa e elencadas as evidências objetivas que embasam esta pontuação.

Na etapa seguinte, profissionais igualmente capacitados, oriundos de empresas que participam do Ciclo de Avaliação do PGQP, referendam a avaliação interna, analisando as evidências objetivas e apresentadas e fazendo a adequação final da pontuação.

Este processo, desenvolvido na WILLI em janeiro de 2000, resultou na seguinte pontuação revelada na Tabela 5.

Tabela 5 – Pontuação da WILLI na Avaliação Externa do PGQP

Critério	Pontuação	Pontuação Máxima	% de Atingimento
1	24	30	80%
2	30	30	100%
3	22,5	30	75%
4	16,5	30	55%
5	18	30	60%
Total	111	150	74%

Fonte: Dados da pesquisa

A comparação desta pontuação foi feita então com uma amostra extraída do banco de dados de empresas do PGQP. Essa amostra, composta por 33 empresas, foi obtida a partir de três critérios de seleção:

- Empresas que rodaram o ciclo de avaliação no Nível I, de até 250 pontos;
- Empresas de pequeno porte: até 10 funcionários;
- Empresas do setor de serviços e/ou varejo.

Uma vez definida a amostra, foram estabelecidos quatro níveis de pontuação para cada critério, objetivando situar de maneira mais precisa o nível de adequação do sistema de gestão da WILLI ao Modelo estudado.

Para tanto, foram calculados, para cada critério, a sua média de pontuação e seu desvio-padrão na amostra.

Esses dados permitiram a definição dos quatro níveis, conforme Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Critérios para definição dos níveis de pontuação

$\mu - dp$	> 1º nível	
$\mu - dp$	< 2º nível<	μ
μ	< 3º nível<	$\mu + dp$
$\mu + dp$	< 4º nível	

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, ficaram delimitados os níveis de pontuação da amostra, diante dos quais a pontuação da WILLI foi situada. Este posicionamento é apresentado na Tabela 7. Na Figura 10 é apresentada a distribuição da pontuação da amostra.

Tabela 7 – Comparação pontuação WILLI X Níveis da Amostra

Nível	Total
1	>131
2	101-131
3	70-100
4	<70
WILLI	111

Fonte: Dados da pesquisa

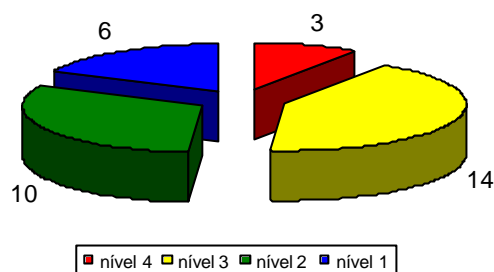


Figura 10 – Distribuição da amostra por níveis de pontuação

Conforme mostra a tabela, a pontuação final da WILLI nos cinco Critérios analisados levou a empresa ao patamar de nível 2.

Ainda que não seja possível depreender desta análise se tal aspecto pode ser considerado um fator diferenciador, vale lembrar que a empresa está atuando há apenas 18 meses, o que leva a inferir que seu sistema de gestão tenha ainda um grande potencial de amadurecimento.

Assim, situar-se no 2º de 4 níveis de pontuação, o que caracteriza um desempenho logo acima da média, para uma empresa com apenas um ano e meio de atuação, pode ser considerado um indicativo de um sistema de gestão que atende, pelo menos, às necessidades essenciais à sobrevivência da empresa, em especial quando considerado o índice de mortalidade de 61% já no primeiro ano em empresas de pequeno porte (SEBRAE, 1999).

A análise de enfoque qualitativo foi desenvolvida com base em indicadores referencias de mercado obtidos junto de pesquisas desenvolvidas por entidades especializadas. Estes indicadores se relacionam ao desempenho operacional das empresas, enfocando aspectos financeiros e de gestão de recursos humanos.

Estes indicadores foram obtidos entre as seguintes fontes:

- *A Pesquisa Anual de Comércio – PAC* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, realizada anualmente com o objetivo de descrever as características estruturais básicas do segmento empresarial do comércio atacadista e varejista

no País e suas transformações no tempo. Para efeitos desta análise foram considerados os dados referentes ao ano de 1999 da classe comercial peças para veículos;

- *A Pesquisa Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil*, desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE e Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro-IEI-UFRJ como diagnóstico do setor varejista nacional no ano de 1995.

Uma vez definidos os Indicadores, foi feita a comparação do desempenho da WILLI diante dos índices de mercado nestes indicadores.

Esta comparação resultou nos valores apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Comparação de desempenho WILLI X Referenciais de Mercado

Indicador	Mercado	WILLI	Relação % Empresa/Mercado
Faturamento/Empresa	238.000,00	194.707,00	-18 %
Faturamento/Funcionário	58.000,00	48.676,00	-16 %
Faturamento/m ²	973,00	540,00	- 45%
Margem de Comercialização	32%	35%	+ 9%
Rotatividade de Estoques	8X ano	6,5X ano	- 19%
Salário Médio	504,00	487,00	- 3%
Horas Treinamento/funcionário	23	25	+ 9%
Rotatividade de Pessoal	36%	25%	- 31%
Salários+encargos/Custo Operacional	19,5%	12,1%	- 38%

Com base no desempenho observado da WILLI diante dos referenciais de mercado, podem ser feitas algumas observações relacionadas a itens específicos.

Faturamento: o faturamento total e o faturamento por funcionário na WILLI ficaram, respectivamente, 18% e 16% abaixo da média de mercado. De fato, não é possível depreender deste fato nenhuma conclusão. O pouco tempo de atuação no mercado, a redução da atividade econômica no varejo em 2001 e a entrada de novos concorrentes na

região são todos fatores que podem ter influenciado o desempenho da empresa neste indicador.

Faturamento/m²: a WILLI apresentou uma defasagem de 45% neste indicador em relação ao mercado. Verifica-se aí uma diferença representativa em relação aos outros dois indicadores de faturamento. Isso pode ser explicado em parte pelo fato de a empresa se caracterizar como um misto entre varejo e prestação de serviços, sendo seus produtos vendidos sob o conceito de oferta composta, em que o custo do serviço é agregado ao preço do produto. Por essa razão, a empresa necessita dispor de área para estacionamento e manobra de veículos, diferente de outras empresas do varejo no mesmo segmento, que apenas comercializam os produtos. Cabe então uma análise aprofundada no sentido de avaliar a validade da utilização deste indicador na gestão da empresa.

Margem de Comercialização: este indicador apresentou um desempenho 9% superior à média do mercado. Este aspecto pode significar uma melhor utilização dos recursos organizacionais, uma vez que representa a obtenção de um maior valor agregado sobre os produtos comercializados.

Rotatividade de Estoques: a empresa obteve um giro de estoques de 6,5 vezes ao ano, frente a 8 vezes ao ano da média do mercado. Mais uma vez pouco se pode inferir a respeito do desempenho organizacional com base neste indicador, uma vez que fatores como a curva de experiência, e a implantação de sistemas informatizados para controle de estoque podem influenciar na compreensão mais apurada do nível de demanda, permitindo uma melhor adequação dos estoques.

Salário Médio: a média salarial da WILLI apresentou uma defasagem de apenas 3% em relação ao mercado. Pode-se considerar que este indicador denota um desempenho satisfatório da empresa, uma vez que o faturamento 18% abaixo da média de mercado não significou impacto sobre a remuneração de pessoal.

Horas de Treinamento/Funcionário: este indicador apresenta um desempenho superior à média do mercado, o que caracteriza o compromisso da empresa com a qualificação de pessoal.

Rotatividade de Pessoal: a diferença em relação ao desempenho do mercado neste indicador, no qual a empresa teve um resultado 31% abaixo da média, denotando uma rotatividade de pessoal significativamente mais baixa que a média, pode levar ao entendimento que a empresa desenvolve uma gestão adequada de pessoal, uma vez que este indicador é levado em conta nas análises de clima organizacional.

Salários+Encargos/Custo Operacional: o resultado da empresa neste indicador, onde a WILLI obteve um percentual de 12% contra 19% da média de mercado, analisado em conjunto com o indicador faturamento/funcionário, é um indicativo de uma possível estrutura de custos inadequada, onde outros elementos de custeio têm um peso desproporcional no total. Esse entendimento é reforçado pela rentabilidade da empresa, a qual foi de 7%, considerada, com base em informações obtidas informalmente junto ao mercado, como abaixo da média.

Estes resultados apontam uma coerência entre as estratégias da empresa e seu desempenho, uma vez que o foco estratégico da empresa é se diferenciar pela credibilidade de seus produtos e serviços no mercado, sendo base para isso uma adequada postura no que se refere ao desenvolvimento organizacional. Além dos resultados no que se refere a recursos humanos, cuja competência técnica é considerada fator crítico de sucesso para o negócio, a margem de comercialização superior à média de mercado, ainda que a empresa tenha faturado menos do que a média, denota uma eficiência na sua gestão, uma vez que, deste aspecto, se extrai a noção de um maior valor agregado pela empresa na sua operação.

É importante ressaltar mais uma vez que esta análise do desempenho organizacional é apenas uma contribuição ao estudo, não sendo possível uma análise altamente acurada do desempenho da empresa com base em tão curto período de observação, nem sendo este o objetivo do trabalho.

6 CONCLUSÕES

Com o ritmo de inovação tecnológica e mudanças sociais atuais, a prática da administração requer hoje uma sólida capacidade para lidar com temas que vão da tecnologia da informação ao aprendizado organizacional (Weber, 1997).

Para atender à complexidade das organizações, é característica a concentração disciplinada em competências, cabendo a cada elemento na organização um papel estabelecido em função de seu conhecimento especializado. Esta circunstância faz com que, somente em empresas de pequeno porte, a carreira do gestor possa abranger todas as dimensões relevantes (Weber, 1997), o que remete então à pequena empresa como ambiente para análise da dinâmica das diferentes disciplinas que compõem a ciência administrativa.

É importante situar a crescente importância que as empresas de pequeno porte vêm tendo na economia. No Brasil, empresas até 100 funcionários representam 99% das empresas constituídas e respondem por 35% dos empregos (IBGE, 2001). Considerando o faturamento, empresas com receita anual de até R\$ 120.000,00 são responsáveis por 39% dos empregos.

A iniciativa empreendedora tem sido a opção de um grande contingente de pessoas, que buscam no negócio próprio uma perspectiva não só econômica, mas também de realização profissional e pessoal.

No entanto, o processo de criação e implantação de uma empresa, que traz no seu bojo todo um conjunto de desejos e expectativas individuais, é também, com freqüência, uma fonte de angústias.

A necessidade de uma abordagem administrativa abrangente na pequena empresa faz com que freqüentemente se busquem novos modelos organizacionais que facilitem a

síntese funcional. No entanto, tais modelos são prioritariamente orientados para grandes organizações, em função do impacto destas no contexto econômico e da maior disponibilidade de recursos, decorrente em muito deste próprio impacto.

Por essa razão, manifesta-se a necessidade de identificar, e este é o foco deste estudo, se, e até que ponto, um modelo específico pode contribuir decisivamente para o projeto e consolidação de uma pequena empresa.

A escolha deste estudo recaiu sobre os Critérios de Excelência, um modelo sistêmico de gestão construído sobre uma base de fundamentos essenciais para obtenção de excelência no desempenho.

Na empresa objeto deste estudo, de pequeno porte e atuando no varejo e prestação de serviços automotivos, foi feita a análise de como os Critérios de Excelência modelam seu sistema de gestão e como as práticas desenvolvidas atendem às necessidades da organização.

Analisando a abordagem de Liderança, percebe-se na empresa uma clara definição de quem exerce esta liderança e quais são suas atribuições.

O estabelecimento e garantia do entendimento das diretrizes é feito de maneira a evidenciar o comprometimento pessoal do líder neste processo. A definição da Missão, Visão e Valores ratifica o compromisso com um desempenho focado na qualidade de produtos e serviços oferecidos, na satisfação dos clientes e no desenvolvimento organizacional.

Este compromisso, além de formalizado, é reiterado na postura participativa do líder, sendo que suas atitudes se constituem em exemplos que reforçam a observação e o respeito às diretrizes organizacionais.

A condução do planejamento estratégico e a utilização de seus derivados como ferramenta prioritária na gestão denota a importância que é conferida ao monitoramento das ameaças e oportunidades que influenciam o desempenho e desenvolvimento da organização.

Com essa postura, o líder garante o equilíbrio entre a preocupação com a eficiência na condução das atividades que consolidam a empresa no presente e a visão de futuro que permita a sua continuidade e desenvolvimento.

Ainda que a liderança seja prerrogativa do executivo principal, até como característica do perfil da empresa, o processo de gestão é conduzido de maneira coletiva, através do estímulo à participação e à iniciativa para a tomada de decisão pelos colaboradores.

Um elemento importante na consolidação da organização é a consciência do seu papel social. Como agente que interage ativamente com a comunidade, a empresa necessita buscar uma inserção efetiva nesta, através da construção de uma imagem institucional positiva.

Coerente com esta premissa, a WILLI tem o aspecto de responsabilidade pública fortemente inserido no seu sistema de gestão. Uma vez que a credibilidade no mercado é um de seus fatores críticos de sucesso, a organização reconhece no envolvimento com a sociedade um elemento central na sua estratégia competitiva.

Uma das preocupações relativas a este aspecto é a disseminação do conceito de preservação ambiental interna e externamente. As ações responsáveis no tratamento dos resíduos de seus processos e produtos e as atividades de educação ambiental orientadas ao seu público-alvo são evidências desta postura.

A atuação social também tem um papel importante nesse contexto. As ações desenvolvidas com o intuito de atender às carências de alguns setores da comunidade e o envolvimento e apoio aos temas de interesse geral são exemplos desta atuação.

Complementando a abordagem sobre a responsabilidade pública, a empresa busca orientar sua atuação dentro dos preceitos éticos e legais. Nesta linha, a ênfase no comportamento responsável no relacionamento com os clientes, na gestão dos recursos humanos e no atendimento dos requisitos legais é uma constante, atestada pela inexistência de processos ou sanções contra a empresa.

O Planejamento Estratégico tem um papel central no sistema de gestão da empresa. A importância que lhe é conferida pode ser avaliada pelo nível de envolvimento da equipe na sua definição, implantação e acompanhamento.

Na condução do planejamento é feito um monitoramento abrangente das competências e carências da organização, do ambiente competitivo, das necessidades e expectativas do mercado e das tendências econômicas e sociais.

Estas informações embasam a definição do posicionamento estratégico da empresa, no qual se busca atender de maneira integrada os aspectos relativos às diretrizes

organizacionais, às necessidades dos clientes e os fatores que levam ao sucesso do negócio.

A esta definição se segue o desdobramento das estratégias em planos de ação. Este procedimento envolve toda a equipe, cujos membros compartilham responsabilidades na condução das ações direcionadas ao atendimento dos objetivos, o que garante o entendimento e envolvimento coletivo no processo.

O acompanhamento da implementação das estratégias e planos igualmente envolve todas as pessoas na empresa, sendo instrumento para tanto as reuniões periódicas para análise crítica do desempenho.

O planejamento estratégico, como processo, e o plano operacional, como ferramenta, são dois instrumentos efetivos no sistema de gestão da empresa. De fato, estes instrumentos estão fortemente alinhados com o modelo dos Critérios de Excelência, uma vez que a avaliação do sistema de gestão com base neste gera importantes subsídios para o processo de planejamento, o qual, por sua vez, é estruturado seguindo a lógica do próprio modelo.

O Foco no Cliente e no Mercado é atendido através da gestão das interfaces com o público-alvo, sendo esta a atividade para a qual convergem as principais iniciativas da organização. De fato, o próprio Modelo dos Critérios de Excelência condiciona este aspecto, uma vez que todos os critérios abordam requisitos relativos a cliente e mercado.

A empresa tem bem definidos os segmentos nos quais atua. Para cada segmento estão mapeados os principais atributos de satisfação dos clientes, o que permite configurar uma oferta adequada para cada um destes. Este processo é desenvolvido com base em um instrumento formal, uma pesquisa de mercado, o que garante a validade destas abordagens.

A empresa tem identificados os seus campos de competição (Contador, Revista da Administração, janeiro de 1995) e as armas necessárias para obtenção de vantagens competitivas diante desses campos.

O *mix* de Marketing da WILLI se define em conformidade com os atributos identificados e sobre cada elemento do composto é conduzida uma análise detalhada para adequação destes ao seu posicionamento competitivo.

De maneira geral, os aspectos relativos ao conhecimento mútuo empresa/clientes são atendidos através de um sistema estruturado. Porém, existem carências que limitam a consolidação e expansão dos relacionamentos com o cliente.

Uma delas é a ausência de canais formais para recebimento de sugestões e/ou reclamações por parte dos clientes. Ainda que existe uma postura aberta na organização para o atendimento e tratamento de reclamações, em que os colaboradores são orientados a priorizar demandas dessa característica, não existem instrumentos que incentivem a iniciativa dos clientes.

Uma sistemática impessoal, uma vez que atualmente este processo se dá diretamente entre o cliente e o representante da empresa, pode se constituir numa importante contribuição a uma postura mais descontraída do cliente no que tange a solicitações e reclamações.

Outra carência, e bem mais crítica sob a ótica do relacionamento com o cliente, é a inexistência de um instrumento para medição da sua satisfação. Ainda que algumas inferências a respeito deste aspecto sejam possíveis em decorrência da interface diária com os clientes e através da avaliação do seu índice de fidelidade para com a empresa, não existe uma sistemática para obtenção de informações sobre este tema que garanta sua objetividade e confiabilidade.

É, portanto, essencial considerar a implantação de um sistema de avaliação da satisfação do cliente com uma das prioridades para a organização.

Como já mencionado, a empresa busca atuar de maneira efetiva na fidelização do seu cliente. Além de desenvolver ações orientadas ao reforço positivo da imagem institucional e enfatizar o compromisso com a satisfação dos clientes, as informações disponíveis relativas aos clientes são utilizadas para consolidar a relação com estes, utilizando-se diversos instrumentos para consolidação do relacionamento com o público-alvo.

A WILLI desenvolve ações relativas ao gerenciamento das informações de apoio à tomada de decisão com vistas ao atendimento do Critério Informação e Análise.

As informações necessárias ao gerenciamento e operacionalização da empresa são obtidas em diferentes fontes, como fornecedores, publicações especializadas, entidades de capacitação. Algumas informações são monitoradas periodicamente e outras são obtidas

conforme necessidades específicas. Estas informações abrangem as de cunho técnico, de capacitação profissional, econômicas e de mercado.

O sistema de indicadores de desempenho da empresa abrange todos os objetivos vinculados ao plano estratégico-operacional, os itens de acompanhamento dos fatores críticos de sucesso e os referenciais comparativos de mercado.

Os indicadores são estabelecidos com vistas a permitir a avaliação do atendimento dos requisitos de cada Critério do Modelo. Assim, estão disponíveis informações financeiras, de vendas, de recursos humanos e de mercado. Estas informações são disponibilizadas a toda a equipe e servem de base para a análise crítica periódica da organização.

Os referenciais comparativos são utilizados tanto na análise do desempenho como no estabelecimento de metas de melhoria.

Para gerenciar essa gama de informações, a empresa utiliza um sistema informatizado que possibilita o acompanhamento do seu desempenho em paralelo ao gerenciamento das operações, permitindo a agilidade nas tomadas de decisão.

A Gestão das Pessoas engloba uma série de práticas que visam à criação de um ambiente de trabalho propício ao atendimento dos objetivos organizacionais e ao desempenho dos colaboradores.

A principal característica do sistema de trabalho da empresa é a multifuncionalidade. Para reforçar essa postura, a estrutura de cargos não prevê diferenciações em termos hierárquicos, a comunicação é feita de forma constante e a iniciativa e autonomia são estimuladas. A gestão é feita de forma participativa, havendo o envolvimento coletivo tanto na análise e solução de problemas como nas definições operacionais e estratégicas.

Para dar suporte a esta estratégia multifuncional, a remuneração é desenvolvida enfatizando os aspectos de desempenho coletivo e foco nos resultados. Assim, além da remuneração fixa, que atende aos requisitos do previsto na legislação (salário-base + adicionais), são utilizadas práticas de remuneração por desempenho, como participação nos resultados e incentivos.

O recrutamento é orientado pelas premissas de embasamento técnico e potencial de desenvolvimento. O perfil dos profissionais recrutados leva em conta a capacitação técnica adquirida e a postura pessoal para aprendizado e desenvolvimento. Essas avaliações são complementadas com a avaliação das competências na prática, através de períodos definidos de experiência no trabalho.

A capacitação, como base para o posicionamento competitivo da empresa, é conduzida com foco no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. Existe na empresa um processo sistematizado para identificação e atendimento das necessidades de capacitação da força de trabalho.

No Plano Estratégico anual, estas atividades são contempladas e a sua implementação é acompanhada como item crítico. A definição das atividades de capacitação leva em conta tanto as necessidades que contribuam para a melhoria do desempenho da empresa como para o fortalecimento da competência individual e empregabilidade das pessoas.

Com base nas informações apresentadas, é possível verificar que a utilização de um modelo estruturado na gestão da empresa estudada pode ser uma importante fonte de alavancagem competitiva. Em especial sendo uma pequena empresa, na qual a limitação dos recursos leva à necessidade de um gerenciamento eficaz destes, além de requerer uma visão sistêmica do administrador, um “roteiro” de gestão pode se configurar num fator determinante do sucesso do empreendimento.

Isso é perceptível na análise dos Critérios de Excelência à luz das disciplinas integrantes da Teoria Administrativa. Nesta análise, verifica-se que os preceitos teóricos presentes na literatura da administração, e que abordam os tópicos relativos à gestão empresarial, são amplamente abordados pelos Critérios. Os Critérios realçam os elementos críticos para a efetividade do processo de gestão, fazendo-o de forma integrada, observando a correlação entre as diversas disciplinas e garantindo assim uma abordagem sistêmica.

A adequação do Modelo é atestada também através da identificação das práticas adotadas pela empresa na sua gestão. Todas as práticas elencadas atendem aos requisitos dos Critérios, ao mesmo tempo em que embasam a atuação da empresa no atendimento das demandas competitivas, indicando a convergência entre os pressupostos do Modelo e a realidade verificada no contexto empresarial.

A análise comparativa do desempenho da organização fornece indicativos de que a proposta do Modelo como um direcionador dos esforços para alavancagem da performance organizacional se mostra válida.

Na classificação do desempenho da WILLI diante de uma amostra de empresas que já utilizam o Modelo, obteve-se uma pontuação que a situa numa faixa média superior. Considerando ser uma empresa recente, pode-se inferir que o *gap* entre o desempenho da

amostra e o da WILLI, o qual poderia se supor ser alto em função da influência da curva de experiência, foi reduzido pela adoção do Modelo como norteador das definições estratégicas e operacionais da empresa desde a sua concepção.

Também a análise com base em indicadores referenciais indica um desempenho que, em alguns casos, supera a média do mercado. Esse é mais um elemento que aponta para uma provável contribuição do Modelo na alavancagem dos resultados organizacionais, uma vez que, como já mencionado, o fato de a empresa ser recente pode se configurar como limitador ao alcance dos resultados.

Com base nos resultados integrados destas análises, verifica-se, em resposta à questão principal de pesquisa deste estudo, que o Modelo se mostra adequado ao gerenciamento da WILLI, empresa caracterizada como de pequeno porte, em função da sua abrangência no que se refere aos conceitos da Ciência Administrativa, da adequação entre requisitos dos Critérios e as práticas verificadas na atividade empresarial e da contribuição que o mesmo traz ao alcance dos resultados organizacionais.

É importante salientar que a característica do Modelo em ser não-prescritivo permite, através dessa flexibilidade, que as peculiaridades da organização orientem a definição dos métodos, práticas e instrumentos utilizados na sua gestão, se constituindo, assim, num estímulo à criatividade e diversificação.

No entanto, essa característica não-prescritiva pode, em alguns casos, se configurar em um aspecto limitador. De fato, quando analisadas as necessidades da gestão de uma organização de pequeno porte nos primórdios de sua atuação, freqüentemente se verificam carências relacionadas ao *know-how* de implementação de métodos, práticas ou instrumentos de gerenciamento.

Isso diz respeito não só ao “o quê” fazer, mas também ao “como” fazer. Se, por um lado, um modelo genérico respeita as características particulares das organizações e dos indivíduos que as constituem, por outro, esse roteiro é limitado no apoio às necessidades de operacionalização dos conceitos expostos.

A falta de capacitação administrativa daqueles incumbidos de levar a termo a concepção e administração de uma organização pode, inclusive, comprometer a validade do modelo adotado para tal propósito.

Essa circunstância reafirma a premissa de que o sucesso de um empreendimento passa pelo equilíbrio entre o modelo conceitual adotado e a necessária capacitação das pessoas responsáveis pela sua aplicação ao contexto organizacional.

Não fosse assim, a contribuição da Ciência Administrativa na geração e disseminação de conhecimento e formação de competências não seria tão determinante ao desenvolvimento econômico verificado ao longo deste século.

É importante então ressaltar que o encontro entre o instrumento conceitual e as competências desenvolvidas no processo de capacitação administrativa é que criam a conjuntura propícia ao sucesso da organização.

Assim, é importante considerar a influência das competências profissionais decorrente do aprendizado no âmbito do Mestrado Profissional do PPGA/UFRGS nos resultados verificados no desempenho da empresa.

Para validar plenamente a utilização do modelo, já indicando direções para futuras pesquisas e limitações deste trabalho, podem contribuir estudos mais aprofundados, considerando:

- A verificação dos resultados da utilização do modelo em um prazo mais longo de observação;
- A utilização de bases comparativas mais amplas;
- A diversificação dos ambientes de aplicação do modelo.

Como idéias para trabalhos futuros, sugere-se:

- A replicação do estudo na empresa após um período para maturação da gestão;
- Desenvolvimento de um estudo comparativo entre organizações que adotam o modelo e outras que não o utilizam;
- Aplicação do modelo na gestão de uma organização em que não estejam presentes competências administrativas especializadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Gastão de, Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In VIEIRA, Marcelo M.F; OLIVEIRA, Lúcia M.B. **Administração Contemporânea: Perspectivas e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, Martinho I.R.; TEIXEIRA, Maria L.M. & MARTINELLI, Dante P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, mar-abr, 1993.

ANDRADE, J.C.S., SOUZA, S.S. Gerenciamento Ambiental: O que significa? Pra que Serve? E como se implementa? **Revista Tecbahia**. Camaçari, v. 11, n. 3, set., 1996.

BENNIS, Warren, Biederman, Patrícia. **Os Gênios da Organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHURCHILL, Jr., Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. . **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS. **Livro Verde**. Bruxelas, 2001.

CONTADOR, J.C. . Campos da Competição. **Revista de Administração**. São Paulo: FGV, v.30, n. 1, jan., 1995.

_____ . Armas da Competição. **Revista de Administração**. São Paulo: FGV, v.30, n. 2, abr., 1995.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**, Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAGNÓSTICO AUTOMOTIVO: a plataforma tecnológica da cadeia automotiva do RS. Coordenação de Paulo Antônio Zawislak, Porto Alegre: UFRGS/PPGA/NITEC/FIERGS, 1999.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1999.

FIERGS. **GM no Rio Grande do Sul - Uma Avaliação Econômica do Projeto**, Porto Alegre: FIERGS, 2000.

FLANNERY, I. *et alii*. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FORRESTER, Viviane. **O Horror Econômico**, São Paulo: UNESP, 1997.

FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz; KLADIS, Constantin Metaxa; HOPPEN, Norberto. **Informação e Decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: 1999.

FURLAN, J. D. **Como Elaborar e Implementar Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GEORGE, Stephen. **O Sistema Baldrige da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIANESI, I.G.N. e CORRÊA, H.L. . **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

HARBOUR, Malcolm. **Conquistando clientes: os desafios e perspectivas para distribuição de automóveis**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2000.

IBGE. **Mapa das Empresas Brasileiras**. Brasília: IBGE, 2001.

_____. **Pesquisa Anual do Comércio**. Brasília: IBGE, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Pesquisa Responsabilidade Social das Empresas**. São Paulo, 2001.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 06, nov-dez., 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTTER, John. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MANSSOUR, A. B. B. *et alii*. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multiimpressos, 2001.

MATTAR, Hélio. **Os Novos Desafios da Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 107-114, Jan-Fev., 1994.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, D. A. **Introdução à Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

NARVER, John C., SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, Out., 1990.

NOBLE, Charles H., MOKWA, Michael P. Implementing Marketing Strategies: developing and testing managerial theory. **Journal of Marketing Research**. v. XXXII, p. 57-73, Ago., 1995.

PAULI, Gunter. **Emissão Zero**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.

PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Atlas, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Global Competiveness Report**, Genebra: World Economic Forum, 2001.

REVISTA INTERCORP. Porto Alegre: n. 4, mai/jun., 2001.

REVISTA LIMPEZA PÚBLICA. São Paulo: ABPL, n. 54, jan., 2000.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, Ano XI, n. 130, nov., 1999.

RUAS, Roberto. **Polígrafo da disciplina princípios e métodos de gestão contemporânea**. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1999.

RUAS, Roberto. Novos princípios gerenciais e a organização e gestão do trabalho. *In: Reestruturação Produtiva do Brasil*. Brasília: SESI-DN, 1995.

SEBRAE. **Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”**. Brasília: SEBRAE, 1999.

_____. **Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 1995.

STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, D. e CASTON, A. **Mudança de Paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação**. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

URBAN, Glen L., STAR, Steven H. **Advanced Marketing Strategy: phenomena, analysis, and decision**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991.

WEBER, Ross A. Introdução à administração geral. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: set., 1997.

WHITELEY, Richard. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel. **A Máquina que mudou o mundo**. Trad. Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOBOLI, Elma L. C. P. **A Interface Entre a Ética e a Administração Hospitalar**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Prática em Saúde Pública da Universidade de São Paulo.