



Claudio Luiz Miotto

1/2

GESTÃO DAS EMPRESAS ATACADISTAS-DISTRIBUIDORAS
Contribuições para a construção de um modelo integrando gestão da
qualidade e processos

GESTÃO DAS EMPRESAS ATACADISTAS-DISTRIBUIDORAS
Contribuições para a construção de um modelo integrando gestão da
qualidade e processos

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Dr. Marcos A. de Vasconcellos

Prof. Dr. Luiz Carlos Disério

Prof. Dr. Orlando Cattini Junior

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira

Prof. Dr. Edison Mello Júnior



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



CLAUDIO LUIZ MIOTTO

GESTÃO DAS EMPRESAS ATACADISTAS-DISTRIBUIDORAS
Contribuições para a construção de um modelo integrando gestão da
qualidade e processos

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da
FGV/EAESP

Área de Concentração: Produção e Sistemas de
Informações como requisito para obtenção do título de
doutor em Administração

Orientador: Prof Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



835/2003



1200300835

SÃO PAULO
2003

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 31.03	Nº de Chamada 339.33
Tombo 835/2003	M669g Tese e.2

Descrição bibliográfica

MIOTTO, Claudio Luiz. Gestão das empresas atacadistas-distribuidoras: contribuições para a construção de um modelo integrando gestão da qualidade e processos. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 312p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Administração da Produção e Sistemas de Informação.

Resumo: Trata das empresas atacadistas-distribuidoras e apresenta possíveis ações para a melhoria de suas práticas de gestão. Por meio de um estudo envolvendo quatro casos de Uberlândia-MG, combinado com a aplicação do método de pesquisa para sistemas pouco estruturados (*Soft Systems Thinking*), indicam-se proposições para a construção de um modelo fundamentado na gestão da qualidade e processos. Estas proposições são validadas por executivos atuantes em organizações do mundo real.

Palavras-Chave: Qualidade Total – Gestão por Processos – Estudo Multicaso – Método de Pesquisa para Sistemas Pouco Estruturados – Modelo de Gestão – Empresas Atacadistas-Distribuidoras.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos
Guilherme, Luiz Gustavo, Isabella e João Marcos

Aos meus pais
Luiz Antônio Miotto e Tereza de Oliveira Miotto

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Marcos Augusto de Vasconcellos pelo estímulo, orientação precisa, e coerência, ao longo do processo de elaboração deste trabalho;

Aos Professores da EAESP/FGV, em particular aos do Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais (POI), pelas lições que pude aprender durante toda a fase curricular e monográfica dos meus estudos, e, em particular, ao Professor. João Mário Csillag pela orientação acadêmica e pelo exemplo profissional;

Aos colegas do mestrado e doutorado com quem pude dividir momentos de aprendizado e crescimento pessoal;

Aos Professores e técnicos administrativos da Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN - da UFU, e em especial, ao Professor Reinaldo Campos Andraus pelo apoio e confiança;

Aos colegas da área de gestão de operações da FAGEN, pelo interesse com que acompanharam todo o processo, especialmente à Professora. Tânia R. B. A Teixeira pelo companheirismo, e pelas reflexões a respeito do andamento dos trabalhos;

Ao amigo Eudes Lino de Paula, pelo acompanhamento e participação na realização da pesquisa de campo e pelas reflexões acerca dos resultados encontrados;

Ao amigo Luciel H. de Oliveira pelas sugestões e reflexões, e pelo ânimo que sempre procurou transmitir;

Aos Professores. Luiz Carlos Disério, Edison Mello Júnior, Tânia Belmiro, Luiz Carlos Coradini e Ibrahim Andraus Gassani, pelas revisões do texto e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho;

Aos Professores Orlando Cattini Júnior e Leão Machado de Carvalho pelas orientações quanto a método de pesquisa;

Aos Senhores Calcir Júnior, Geraldo E. S. Caixeta, Juscelino F. Martins e Nilton Peixoto, por terem aberto as portas de suas organizações e permitido a coleta de dados;

Aos executivos e gerentes das empresas Sr. Carlos Carrijo, Sr. Flávio Lúcio Martins, Sra. Lindamar Peixoto, Sra. Rosana F. A Pinotti, e Sr. Wellington Silles pela suas colaborações com os próprios depoimentos, ou pelas programações das entrevistas com outros executivos;

À CAPES por ter financiado o programa;

Aos dirigentes da ABAD - Associação Brasileira dos Atacadistas-Distribuidores, da Kom International e do ECR Brasil, pelos depoimentos e por terem possibilitado uma visão mais ampla do setor estudado;

À Vera Lúcia Mourão pela presteza no atendimento aos alunos do POI-FGV/EAESP.

SUMÁRIO

PARTE I – INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Introdução	1
1.2. Empresas de serviços: há espaços para evolução	5
1.3. O tema do trabalho	6
1.4. Justificativa	11
1.5. Objeto da pesquisa	14
1.6. Objetivos e problemas de pesquisa	14
CAPÍTULO 2. UMA VISÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA	16
2.1. Introdução	16
2.2. Métodos de pesquisa	17
2.3. Indução e dedução	20
2.4. Pesquisa qualitativa e quantitativa	21
2.5. Uma abordagem qualitativa	21
2.6. O método de “sistemas pouco estruturados”	23
CAPÍTULO 3. O MÉTODO UTILIZADO	27
3.1. O trabalho e seus eixos metodológicos	27
3.2. A operação lógica	31
3.2.1. A seqüência lógica do trabalho	31
3.2.2. A integração da metodologia <i>soft system</i> e da seqüência lógica em uma única estrutura	33
3.3. O método parte I: análise de sistemas pouco estruturados	34
3.3.1. Estágios 1 e 2: expressão da situação-problema	35
3.3.2. Estágio 3: definições básicas de sistemas relevantes	36
3.3.3. Estágio 4: construção e teste de modelos conceituais	36
3.3.4. Estágio 5: comparação entre o modelo conceitual e a realidade	39
3.3.5. Estágio 6 e 7: implementação de mudanças factíveis e desejáveis	40

3.4. O método parte II: passo a passo do estudo multicaso	41
3.4.1. Algumas considerações sobre o método do estudo de caso	41
3.4.1.1. Fase I: escolha das unidades de análise	42
3.4.1.2. Fase 2: coleta de dados	44
3.4.1.3. Fase 3: tratamento e análise dos dados	46
3.4.1.4. Fase 4: limitações do método	50
3.4.1.5. Fase 5: Redação do relatório	51

PARTE II –

CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E EMBASAMENTO TEÓRICO	52
--	-----------

CAPÍTULO 4. SETOR ATACADISTA-DISTRIBUIDOR, LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO E CADEIA DE ABASTECIMENTO

4.1. O setor atacadista-distribuidor	52
4.1.1. Conceito e funções clássicas	52
4.1.2. O peso e evolução do setor	54
4.1.3. Os formatos de distribuição	61
4.1.4. A produtividade do setor	66
4.2. Sistemas logísticos de distribuição e a cadeia de abastecimento	69
4.2.1 Introdução	69
4.2.2. Logística: função tradicional do atacadista-distribuidor	70
4.2.3. Logística de mercado e <i>Supply Chain Management</i>	71
4.2.4. Os objetivos da logística de mercado	75
4.2.5. Decisões logísticas essenciais	76
4.2.6. Nível de serviço	89
4.2.7. Novas tecnologias em distribuição	94
4.3. Comentários sobre o capítulo	96

CAPÍTULO 5. GESTÃO DA QUALIDADE

5.1. Introdução: breve histórico, conceitos e filosofias	97
5.2. As filosofias dos “gurus” da qualidade	104
5.2.1. Abordagem dos princípios de <i>Deming</i> para a qualidade	104
5.2.2. <i>Kaoru Ishikawa</i> e a abordagem japonesa	107

5.2.3. <i>Philip Crosby</i> - qualidade é investimento	108
5.2.4. <i>Joseph Juran</i> e a trilogia	110
5.3. TQM - <i>Total quality management</i>	112
5.3.1. Gestão da qualidade total: uma conceituação	113
5.3.2. Elementos chave de uma empresa de qualidade total	114
5.4. O sistema ISO 9000 de garantia da qualidade	117
5.4.1. Visões distorcidas acerca da norma	117
5.4.2. Os requisitos da norma	118
5.5. Modelos de gestão da qualidade	118
5.5.1. Modelo Japonês de Gestão - Prêmio <i>Deming</i>	118
5.5.2. Modelo de Gestão Americano - Prêmio <i>Malcolm Baldrige</i>	120
5.5.3. Modelo de Gestão Europeu - Prêmio Europeu da Qualidade	123
5.6. Modelo Brasileiro - Prêmio Nacional da Qualidade	126
5.7. Qualidade 'Seis Sigma' e CEP	131
5.8. Gestão estratégica da qualidade	136
5.9. Os critérios adotados no trabalho	138
CAPÍTULO 6. GESTÃO POR PROCESSOS	140
6.1. Histórico	140
6.2. Processos: definição e elementos construtivos	143
6.3. A organização interfuncional	150
6.4. Qualificadores da gestão por processos	153
6.4.1. Estruturação	154
6.4.2. Foco nos processos centrais/essenciais	155
6.4.3. Alinhamento com as estratégias	156
6.4.4. Agregação de valor	158
6.4.5. Foco no cliente	159
6.4.6. Integração: quebra de barreiras com o apoio da tecnologia da informação	159
6.4.7. Flexibilidade	164
6.4.8. Estrutura enxuta e visão horizontal	165
6.4.9. Aprendizagem	169
6.4.10. Apoio estratégico da tecnologia	175

6.4.11. Controle híbrido: centralização e descentralização	178
6.4.12. Abordagem sistêmica	179
6.5. Critérios qualificadores da GP adotados para o trabalho	181
6.5.1. Sistemas de trabalho: item 5.1 do PNQ	181
6.5.2. Processos: item 6.0 do PNQ	181
6.5.3. Qualificadores complementares escolhidos	181
CAPÍTULO 7. MODELO CONCEITUAL PRELIMINAR	184
7.1. O modelo preliminar: gestão da qualidade e gestão por processos	184
7.1.1. Os critérios do PNQ	184
7.2. Estratégias e planos	186
7.3. Clientes e sociedade	188
7.4. Informação e conhecimento	189
7.5. Pessoas	190
7.6. Processos	192
PARTE III – ESTUDO MULTI-CASO	196
CAPÍTULO 8. APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	196
CAPÍTULO 9. MODELO CONCEITUAL	210
9.1. Aplicação da metodologia de análise de sistemas pouco estruturados	210
9.1.1. Descrição do problema pouco estruturado	210
9.1.2. Expressão da situação problema	211
9.1.3. Definições básicas de sistemas relevantes	214
9.1.4. Modelo conceitual proposto	215
CAPÍTULO 10. PROPOSTAS A SEREM TESTADAS	221
PARTE IV – VALIDAÇÃO PRÁTICA E CONCLUSÕES	227
CAPÍTULO 11. WORKSHOP E A AVALIAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES	227

11.1. A garantia de participação dos executivos	227
11.2. A realização do evento	228
11.3. Participantes do evento	229
CAPÍTULO 12. PROPOSIÇÕES VALIDADAS	231
CAPÍTULO 13. CONCLUSÕES	260
13.1. Análise do método e dos resultados alcançados	260
13.2. Resultados obtidos	262
13.3. Principais contribuições	263
13.4. Recomendações para investigações futuras	266
13.5. Comentários	271
13.6. Considerações finais	272
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	275
ANEXOS	

RESUMO

Este trabalho objetiva propor contribuições para a construção de um modelo de gestão para as empresas do setor atacadista-distribuidor, com a integração da gestão de qualidade e processos. Para tanto, busca elementos na bibliografia científica selecionada, nas publicações das empresas e entidades representativas do setor, investiga empiricamente casos reais e promove uma validação das proposições com executivos representantes “do mundo real”.

As empresas do setor atacadista-distribuidor vivem um momento de inflexão, com grandes incertezas acerca do futuro. Há a necessidade de uma busca contínua da melhor forma de gerenciar uma transição turbulenta, que tende a implicar novas demandas por competências gerenciais e estratégicas, ao mesmo tempo que poderá resultar em novos modelos de negócios.

O trabalho apresenta um estudo multicaso, com quatro empresas de Uberlândia (MG), considerado um grande polo atacadista-distribuidor do Brasil, para conhecer o problema real, bem como entrelaçar os caminhos de solução e os próximos passos vislumbrados pelos atores ligados ao setor.

Do estudo multicaso combinado com a metodologia *Soft Systems*, emerge um modelo conceitual de gestão, que é comparado com a prática das empresas, gerando proposições, possíveis referências de gestão para o setor. Estas, então, são apreciadas por representantes das empresas, que, afinal, as valida, com a detecção de possibilidades de melhorias em vários aspectos, como os relacionamentos com *stakeholders*, processo estratégico, gestão do capital intelectual e das informações, gestão da qualidade, integração de processos, e articulação interdependente dos agentes da cadeia de abastecimento.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Num país com grandes heterogeneidades sócio-econômicas e de dimensões continentais, como é o caso do Brasil, o problema da distribuição de produtos industrializados torna-se uma questão de importância crítica. Como não é economicamente viável produzir os produtos, em quantidade e variedade, exatamente nos pontos onde eles são consumidos, algum mecanismo de distribuição deve ser instalado para que as diversas categorias de produtos cheguem até o consumidor final, ou em algum ponto intermediário da cadeia produtiva. Além do mais, aqui, as regiões sudeste e sul são as mais industrializadas, o que torna o equacionamento da distribuição mais complexo, sobretudo para as regiões mais distantes do norte, nordeste e centro-oeste.

O início do processo de formação e consolidação dos atacados de produtos merceários, aqui no país, tem uma história de quarenta ou cinquenta anos. Vejam-se uns rápidos fatos históricos para ilustrar este aspecto. Conforme o informativo ABAD (2002, p. 1), a 'Pennacchi & Cia Ltda', empresa atuante no ramo de distribuição, teve suas atividades iniciadas quando a família Pennacchi mudou-se de Ouro Fino (MG), para fixar-se em Araçongas (PR) em 1955, época em que o Paraná era o grande produtor de café. A geada liquidou os cafezais, e o fundador da empresa, pai do Sr. Paulo Pennacchi¹, mudou-se para a cidade, abrindo um açougue. Em 1962, ele inaugurou um pequeno comércio de 15m², para a venda de fumo em corda e outras miudezas. Como ele conta,

em 1968, o meu pai conseguiu a distribuição exclusiva das palhas para cigarros Bandeirantes e financiou a compra de uma perua Vemaguet. Começou a distribuir palha para o Paraná, São Paulo, Goiás, Rio de Janeiro e Santa Catarina. A cada cliente, uma consulta e a percepção de seus anseios, gerando novos produtos no sistema de distribuição. A Pennacchi, inaugurava assim, conceitos de prestação de serviço, hoje aplicados em todo o setor (PENNACCHI, 2002, p. 1).

O negócio foi se ampliando: uma nova perua, depois mais uma Kombi e o primeiro caminhão.

¹ Este que é hoje o Diretor Comercial da empresa.

Toda a família foi incorporada à empresa, fortalecendo a organização, hoje a 21ª empresa no ranking da ABAD (RESULTADO ..., 2002, p. 92).

A complexidade deste e de outros inúmeros casos² de crescimento dessas empresas foi crescendo no tempo. A ampliação do *mix* de produtos, a atuação em número também maior de regiões, o aumento da base de clientes, de fornecedores, de colaboradores, da estrutura física trouxeram a necessidade de uma busca contínua do aprimoramento em gestão. Paralelamente, e sobretudo nas empresas de maior porte, a necessidade de profissionalizar a equipe manifestou-se como uma questão crucial.

Na era da informação, o atacado tradicional de entrega de produtos merceários, sofre de uma espécie de crise de identidade. Há um conflito de concepção do negócio, uma vez que altos investimentos em ativos foram e continuam sendo feitos em frotas de veículos de entrega, armazéns e desenvolvimento de pessoal, para dar sustentação a um negócio cuja meta prioritária ainda é promover uma ligação entre a produção e o mercado consumidor, mudando a localização dos produtos “de onde são produzidos para onde são consumidos”. Ao mesmo tempo, novas modalidades de distribuição, voltadas ora para a especialização em categorias, ora para o auto-serviço, ora intensivas em tecnologia, provocam a necessidade de reflexão e de um repensar contínuo nos formatos e sistemas de gestão dessas organizações.

Para contribuir nesse processo de reflexão e mudança de mentalidade para a gestão destes sistemas é que este trabalho foi empreendido. À medida que as empresas tiveram as complexidades de seus processos aumentadas, novas abordagens para a gestão também tiveram que ser implementadas. Buscou-se, aqui, compreender as organizações do setor e também estabelecer algumas linhas de ação com uma abordagem sistêmica, compreendendo desde liderança até resultados, passando por processos e outros aspectos relevantes da gestão. A construção da proposta, em particular, para o atacado-distribuidor, foi efetuada a partir do cruzamento de duas unidades de conhecimento: Gestão da Qualidade (GQ) e Gestão de Processos (GP). Estas duas áreas possuem pontos de interseção, muitos dizem até que uma está contida ou “subordinada” à outra, mas, neste trabalho, considerou-se, fundamentalmente, a complementaridade os reforços possíveis entre os dois campos do conhecimento. Como representante das idéias sobre qualidade, partiu-se de um modelo de gestão que já vem sendo

² A exemplo do Martins Com. e Serviços de Distribuição S/A, cujo primeiro empreendimento foi um armazém de secos e molhados inaugurado em 17 de dezembro de 1953. Hoje é o maior no gênero em toda a América Latina (MARTINS, 1995, p. 5).

desenvolvido há décadas³, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Para a GP, procurou-se referencial em uma ampla bibliografia, notadamente os trabalhos relacionados à reengenharia de processos, de Davenport, Garvin e outros.

As empresas do atacado-distribuidor atuam no setor terciário, de serviços. Alguns desafios adicionais são reconhecidos para o setor de serviços, quando se compara este com as atividades de manufatura. Como explicam Dilworth (1992, p. 13) e Schmenner (1995, p. 7-9):

- **Intangibilidade dificulta medição da produtividade.** Os serviços não podem ser tocados ou sentidos. Apesar de poder serem associados com alguma coisa física, tais como um avião, mesas e utensílios para refeição, ou uma cama de hospital, o que as pessoas compram são soluções para os seus problemas. É possível que os varejistas busquem nos atacadistas parceiros para ajudá-los a ter sucesso em longo prazo. Medir a produtividade em uma fábrica de pneus para automóveis pode ser razoavelmente trivial, ao contar-se o número de pneus produzidos em um dia. Por outro lado, medir a produtividade da solução proporcionada aos clientes dos atacadistas pode não ser tão simples assim.
- **Impossibilidade de estocar.** O consumo de um serviço, via de regra, coincide com a sua produção, e assim eles não podem ser estocados. “Depois que a noite passa, não se pode mais conseguir hóspedes adicionais para o hotel”. A capacidade da instalação, assim, torna-se uma variável crítica: acima ou abaixo da demanda, acaba gerando perdas, seja perda de receitas ou perdas por investimentos em instalações super-dimensionadas. Em função da não estocabilidade, o gerenciamento da demanda também é particularmente importante, pois ações podem ser empreendidas para deslocar os picos de demanda para outros períodos de baixa, tornando-a mais uniforme, melhorando a capacidade de boas respostas.
- **Mais contato com os clientes.** As pessoas que desempenham as atividades de manufatura raramente têm contato com seus clientes, já nas atividades de serviços há um contato dos prestadores, em maior ou menor grau, com os clientes. Num hospital, geralmente, há um alto contato com o cliente durante a prestação de serviço; num atacadista-distribuidor, o contato verifica-se mais intensivamente, quando da visita do representante comercial, e quando o motorista-entregador descarrega as

³ Considerando-se que o modelo brasileiro do PNQ é derivado do Malcolm Baldrige Americano.

mercadorias encomendadas no ponto de venda. Uma parte do processo da prestação de serviços do atacadista-distribuidor é efetuado sem a presença do cliente. Evidentemente, que a tendência de estabelecer canais eletrônicos de comunicação dos clientes com os atacadistas, ainda que virtuais, será intensificada.

- **Padrões de qualidade são mais difíceis de serem estabelecidos.** Os produtos intangíveis são mais difíceis de serem avaliados, porque eles não podem ser pegos, pesados ou medidos. Pode-se avaliar o reparo de um produto tangível por comparar a *performance* do produto, antes do reparo, com a *performance* do produto depois do reparo, porém é difícil definir um valor para o serviço. O processo de serviço, não raro, está mais à mostra para o cliente do que na manufatura, e, assim, o controle da qualidade torna-se mais crítico. Não há como se proteger por um controle da qualidade no final da linha de montagem, como no caso da manufatura, por exemplo. As empresas têm que criar um controle da qualidade incontinente, direto, imediato. Treinamento dos empregados e boas relações com os empregados são, particularmente, importantes para a qualidade do serviço.
- **A interface entre *marketing* e produção.** Pelo fato do cliente “estar logo ali”, a interface entre *marketing* e produção deve ser muito mais porosa em serviços do que em manufatura. As duas funções têm que trabalhar juntas, diferentemente da manufatura, em que, muitas vezes, *marketing* e produção são antagônicos. Esta perda de tempo e energia, além de indesculpável numa operação de serviços, pode significar a morte da empresa.
- **Facilidade para entrada.** Para uma grande gama de operações de serviços, não em todas, os requisitos de investimentos de capital, múltiplas localizações e propriedade tecnológica são muito baixos. Como as barreiras de entrada, nesses casos, são muito baixas, novos *players* podem entrar no jogo rapidamente, e, dessa forma, as operações de serviços precisam ser muito sensíveis a ações e reações competitivas, potenciais e reais. Nos serviços, há uma “cavalgada” contínua por posição, uma necessidade constante de pensar estrategicamente sobre o que está acontecendo.

1.2. Empresas de serviços: há espaços para evolução

Esses desafios especiais de serviços têm sido enfrentados no tempo, com as inovações em gestão. Os programas de GQ trouxeram avanços em eficiência e efetividade, mas, especialmente na área de serviços *gaps*, importantes ainda precisam ser preenchidos. Em recente artigo publicado na Revista Exame, Correa (2001, p. 44) faz referência a uma pesquisa publicada pela primeira vez, em 1994, pelo professor *Claes Fornell* da *Michigan Business School*, com “o Índice de Satisfação do Consumidor Americano, um indicador da qualidade dos produtos e serviços encontrados nos Estados Unidos”. A importância dos serviços no resultado geral da pesquisa é evidente, pois, atualmente, 80% da economia norte-americana está apoiada neles. Contudo, como atesta a pesquisa coordenada pelo Prof. *Fornell*, houve, ao longo dos anos, quedas significativas nos índices deste setor, como são os exemplos das companhias aéreas (15%), fabricantes de computadores pessoais (9%) e de empresas de telecomunicações (7%).

Correa (2001, p. 44) ainda observa que todos nós colecionamos muitas “histórias de horror”, especialmente, no setor de serviços. “São encomendas que atrasam, funcionários da assistência técnica que não aparecem na hora marcada, bancos que deixam os clientes horas na fila ou pendurados ao telefone e *e-mails* que jamais são respondidos”. A Revista Exame, diz o autor, testou o atendimento virtual das dez maiores empresas brasileiras, e a única resposta que chegou foi da ‘Fiat’, mesmo assim, treze dias após o envio da mensagem. Refletir sobre questões associadas a esses temas, tanto do ponto de vista prático quanto teórico, foi uma tarefa essencial no delineamento da pesquisa.

Nesse mesmo artigo de Correa (2001, p. 48), é citado o exemplo da ‘Maternidade São Luiz’ em São Paulo, cujos pacientes reclamavam de longas demoras para receber os medicamentos solicitados. A enfermeira preenchia manualmente o formulário de pedido de medicamentos e o encaminhava, por intermédio de um portador, até à farmácia da maternidade. O processo era lento, suscetível a erros devidos à caligrafia, e o vaivém de formulários e remédios pelos corredores era de difícil controle. Depois de um investimento de 250 mil dólares em um sistema de código de barras [provavelmente associado com outras ações gerenciais], a enfermeira digita o código do medicamento e do paciente em um terminal, a farmácia recebe a comunicação *on-line* e providencia a entrega imediata, com conseqüentes melhoras dos indicadores de tempo de espera dos pacientes, taxas de erros e níveis de estoques. Isto tudo

teve impacto direto nos resultados da instituição: “hoje são realizados 720 partos por mês, contra 620 em 1994, quando começou o programa da qualidade”.

Há, nesse artigo da Revista Exame, uma sugestão da inter-relação entre gestão de processos e gestão da qualidade. Veja-se que Correa (2001, p. 48) começa falando de GP e mostra que a ‘Maternidade São Luiz’ trabalhou processos como parte de seu programa da qualidade.

Estes desafios particulares dos “serviços”, e particularmente do setor estudado, constituíram numa motivação especial para a realização desta pesquisa. Assim, buscou-se propor uma referência de ação para o setor atacadista-distribuidor cruzando-se dois temas de ordem geral da gestão de empresas e tendo como pano de fundo o conhecimento sobre o próprio setor estudado.

1.3. O tema de trabalho

Neste estudo, buscou-se estabelecer uma conexão a partir do cruzamento de três temas. A gestão da qualidade total, a gestão por processos e a gestão da distribuição⁴ propriamente dita. A GQ e a GP apresentam algumas sinergias que foram aproveitadas no modelo proposto. A gestão da distribuição envolve dois braços significativos: o primeiro é um dos 4P’s⁵ de *marketing*, *place*, e o segundo, o braço da operação logística, desde as compras, passando por recebimento, armazenagem e movimentação, separação de cargas, expedição, transporte e entrega.

A *gestão da qualidade total*, e os seus resultados conseqüentes, ainda se constitui numa postura essencialmente estratégica para muitas organizações. Se o tema não está mais presente com a mesma altíssima freqüência de até pouco tempo, nas pautas das palestras acadêmicas e executivas, tanto quanto nas agendas dos periódicos especializados, tendo perdido parte do apelo mercadológico, continua ainda sendo um fator de sucesso e tema de alto interesse de pesquisa e publicação em, praticamente, todo o mundo. E o tema é relevante, pois, sensatamente, seria eficiente reduzir o *time to market* ou ainda o tempo de atravessamento – *throughput time*, catalisando enxurradas de produtos à disposição dos clientes, que, ao mesmo

⁴ Diz respeito às atividades das empresas estudadas.

⁵ 4P’s: Preço, Produto, Promoção e Praça (KOTLER, 1999, p. 124-126).

tempo, ofereçam altas taxas de erros, baixa confiabilidade, durabilidade baixa ou fraco desempenho?

Por outro lado, nesta época de mudanças aceleradas, o tempo com foco no cliente passa a ser crescentemente um recurso de cada vez mais alto valor. Neste cenário, a velocidade com que são demandados os produtos e serviços das empresas, bem como a necessidade de inovação são também cada vez maiores, obrigando-as a se estruturarem de modo a responder, coerentemente, a tais desafios no presente e no futuro. Modelos de gestão que respondem a essas necessidades passam pela ampla participação e comprometimento de todos os interessados – *stakeholders* –, quer sejam os donos do capital, os dirigentes, os empregados, os clientes, os investidores, a comunidade ou os governos.

Nessa perspectiva, o processo decisório e as atividades produtivas não podem mais prescindir de todos os diretamente envolvidos nas ações horizontalizadas, agregadoras de valor. Neste sentido, muitas organizações vêm aderindo ao que se pode chamar de *gestão por processos*, em que as atividades são geridas por equipes, que agora são responsáveis por “atender às necessidades dos clientes, reduzir o tempo de ciclo, baixar custos e melhorar a consistência de seus *outputs*, não apenas seguindo o que o seu gerente ordena”, como expõem DeToro e McCabe (1997, p. 55). Os autores afirmam que a GP resolve muitos dos problemas clássicos, porque:

- Focaliza os clientes;
- Privilegia a gerência interfuncional; e
- Evita a mentalidade de competição, visto que os empregados “apostam” no resultado final e não apenas no que acontece em seus departamentos.

Gestão da qualidade total ou simplesmente GQ, e GP, serão aqui vistas como **modelos de gestão**. São paradigmas referenciais, orientadores e inspiradores, no encaminhamento de ações intervencionistas e prescritivas na organização, de modo a alavancar competitividade crescente com o tempo e, assim, fazer frente ao contexto ambiental dotado de forte turbulência tecnológica e competitiva (GOMES e SALAS, 1997, p. 125).

A gestão da qualidade tanto quanto a gestão de processos, além de permitirem uma aplicação imediata de seu próprio corpo filosófico e conceitual, também possuem desdobramentos, ou

mesmo teorias com fortes laços com esses dois temas considerados centrais neste nosso trabalho. Nessas categorias, enquadraremos modelos como o “Seis Sigma”, a “ISO 9000”, os “Prêmios da Qualidade” e os “Programas de Melhoria Contínua” como ligados diretamente ao eixo da GQ. Por outro lado, consideraremos a “reengenharia” e o *enterprise resources planning* como associados à GP. Tais referências são potenciais soluções para os problemas de competitividade das empresas. O que não se sabe com precisão é de que modo podem ser combinados ou associados na proposta de solução para uma dada situação real. Ou, por outro lado, quais os riscos, vantagens ou desvantagens de que sejam aplicados individualmente ou conjuntamente.

A linha de ação escolhida fundamentou-se nos critérios de excelência do PNQ (FPNQ, 2002, p. 18)⁶ e nos princípios gerais da GP com origem básica na reengenharia. Os critérios de excelência estão sendo aplicados no Brasil, oficialmente, pelo Prêmio Nacional desde 1992, sendo, anualmente, julgadas e proclamadas as empresas vencedoras, as que melhor se ajustam aos critérios definidos. Já a reengenharia deixou impressões negativas, principalmente por equívocos ocorridos em seu processo de implantação, e o tratamento inadequado dado aos recursos humanos, especialmente os cortes indiscriminados de pessoal, como resultado de supostas revisões de processos e redução de custos e estrutura de pessoal. De qualquer modo, vários princípios associados à reengenharia, como o alinhamento dos processos e a orientação para os clientes, a revisão dos processos numa perspectiva de agregação de valor, a utilização da tecnologia da informação como apoio ao negócio etc, são tidos como válidos dentro de uma busca de alternativas com potenciais para melhorar a capacidade das empresas de competir.

A distribuição envolve disponibilizar os produtos nos locais onde eles sejam necessários e dentro das especificações de tempo e qualidade intrínseca do produto, ou, como afirma Kotler (1993, p. 105) “distribuição significa as várias atividades que a empresa executa para tornar o produto facilmente disponível e acessível aos consumidores-alvo”. Como observam Heizer e Render (1999, p. 429), as firmas reconhecem que os custos de distribuição de produtos “para” e “das” suas instalações podem representar 25% dos custos dos produtos, e nos Estados Unidos os custos totais de distribuição estão acima de 10% do Produto Nacional Bruto (PNB). Em função disso, as firmas estão sempre considerando os diversos modais de transporte para otimizar os seus custos e a operação de distribuição em sua totalidade. Elas consideram o

⁶ A justificativa da escolha está no final do Capítulo 5.

intercâmbio, basicamente, entre as modalidades abaixo (HEIZER e RENDER, 1999, p. 430-431):

- **Rodoviário:** a maioria dos produtos manufaturados movem-se por caminhão. Uma das maiores vantagens é a flexibilidade. As empresas que trabalham *just in time* têm aumentado a pressão sobre o sistema de transportes para que a “apanha” e a entrega dos produtos sejam feitas pontualmente, sem danificações de produtos, com a documentação em ordem e a baixos custos. O sistema de transporte faz parte da cadeia de valor ou da qualidade, ele está utilizando de modo crescente a tecnologia dos computadores, para monitorar as condições atmosféricas, roteirizações otimizadas, redução de custos de combustíveis e analisar o modo mais eficiente de descarregar.
- **Ferrovário:** No final da década passada, nos Estados Unidos (EUA), o transporte ferroviário empregava 250.000 pessoas e embarcava 60% de todo o carvão, 67% dos automóveis, 68% dos produtos de papel e metade da comida, madeira e produtos químicos. A contêinerização tem feito o embarque intermodal de “baús” de caminhões em vagões de estrada de ferro, um meio popular de distribuição; apesar de, muitas vezes, o sistema ferroviário ser usado em ambiente *just in time*, ele tem perdido espaço para o transporte rodoviário e aéreo, pelas necessidades de embarques freqüentes de pequenos lotes.
- **Aéreo:** Somente 1% de toda a tonelagem embarcada nos EUA utilizava este meio de distribuição, no final dos anos 1990. Contudo esta modalidade tem experimentado um rápido crescimento pelo fato da proliferação dos transportadores aéreos, tais como Federal Express e United Parcel Service⁷ - UPS. O transporte aéreo, na movimentação nacional e internacional, de itens de baixo peso, tais como suprimentos médicos e de emergência, flores, frutas e componentes eletrônicos, oferece rapidez e confiabilidade.
- **Hidroviário:** Este é um dos mais antigos meios de transporte. Evidentemente, depende das possibilidades naturais de navegação em rios, lagos, costa marítima e oceanos para conexão com outros países. A carga típica, nestes casos, é volumosa, de baixo valor, tais como: minério de ferro, grãos, cimento, carvão, produtos químicos,

⁷ Maior empresa de transporte e logística do mundo, com 370.000 funcionários, faturamento de US\$ 30,6 bilhões em 2001, e volume médio de 13,6 milhões de pacotes e documentos por dia (RESUMO..., 2003).

calcário e derivados de petróleo. Esta modalidade tem importância maior à medida que o custo seja mais importante do que velocidade.

- **Dutos:** São uma importante forma de transportar óleo cru, gás natural e outros produtos químicos e derivados de petróleo.

Além do modal de transporte, outro aspecto essencial a ser contemplado são os relacionamentos e a *performance* dentro da cadeia de abastecimento. A gestão efetiva dessas relações provê vantagem competitiva por apoiar as empresas em suas respostas às demandas de mercado. A tabela 1 demonstra associados ao *benchmark* da cadeia de abastecimento.

Tabela 1. Performance comparada da cadeia de abastecimento.

	Firmas	
	típicas	benchmark
Número de fornecedores por agente de compras	34	5
Custos de compras como percentual das compras	3,3%	0,8%
Lead time (semanas)	15	8
Tempo gasto para colocar um pedido	42 min.	15 min.
Percentual de atraso nas entregas	33%	2%
Percentual de material rejeitado	1,5%	0,0001%
Número de faltas por ano	400	4

Fonte: Heizer e Hender (1999, p. 431), adaptado de McKinsey & Company Report.

De um modo geral, os produtos e serviços têm que ser distribuídos através de algum canal. A distribuição tem inspirado negócios bilionários ao redor do mundo. O caso da 'Wal-Mart', por exemplo, está na lista das maiores empresas do mundo divulgada pela Revista Fortune, que, de acordo com Segalla (2002, p. 104), traz esse ano, em primeiro lugar, a rede de supermercados 'Wal-Mart'. Com um faturamento de 220 bilhões de dólares, a rede obteve um crescimento de 14%, faturando 27 bilhões de dólares a mais de um ano para outro, justamente num período em que a economia americana registrou um crescimento inexpressivo. Alguns números do 'Wal-Mart' apresentados recentemente são os seguintes:

- Com 220 bilhões de dólares anuais em faturamento, a empresa arrecada mais que o PIB (Produto Interno Bruto) de 169 dos 192 países;
- A rede responde por 60% das vendas no varejo nos EUA;
- Com 1,2 milhão de funcionários, é o maior empregador do setor privado do planeta;
- O computador que controla sua logística é o segundo mais poderoso do mundo, só perde para o do Pentágono;
- As 4414 lojas do 'Wal-Mart' vendem cerca de 2 bilhões de litros de leite por ano, suficientes para abastecer, somados, o mercado chileno e o argentino pelo mesmo período;
- 50% das vendas de filmes fotográficos em território americano são feitas pelo 'Wal-Mart' (SEGALLA, 2002, p. 104).

1.4. Justificativa

Aqui, expõem-se os aspectos que respondem à pergunta “para que” fazer a pesquisa. Isto envolve abordar aspectos e questões tais como: “A quem pode interessar os resultados da pesquisa?”, “Quais as perspectivas de aplicação científica, tecnológica ou social?”, “Que lacunas o estudo preenche?”, “Qual a originalidade do estudo em termos de conteúdo, enfoque e metodologia?”, “Qual a importância social do problema a ser investigado?”, como se observa em Bastos *et al.* (1995, p. 2) e Silva, Pinheiro e Freitas (2002, p. 23). Os autores ainda observam que a justificativa pode ser reforçada, uma vez que a descrição do problema seja mais bem explorada.

Justifica-se especificamente este trabalho, sem a pretensão de responder, individualmente, a cada uma das perguntas acima. Os resultados deste trabalho interessarão aos executivos das empresas atacadistas-distribuidoras que queiram buscar referências para melhorar o desempenho de seus negócios; bem como aos dirigentes de classe com o interesse em fortalecer o setor e, portanto, tomar medidas para a melhoria das habilidades e práticas das empresas no contexto competitivo. À comunidade acadêmica também deverá interessar o trabalho, visto que poderá servir de ponto de partida para a realização de outros trabalhos

correlatos, inclusive, com a utilização do método *Soft System Thinking*⁸ associada ao estudo multicaso aplicada aqui, e que representa uma solução interessante e relativamente nova para sistemas pouco estruturados.

O setor atacadista-distribuidor tem uma importância óbvia no cenário econômico e social do país. O trabalho conjunto de levantamento de dados sobre o setor realizado pela ABAD⁹, pela consultoria ACNielsen e pela FIA- USP¹⁰, realizado em 2002, mas referente ao ano de 2001, apresenta alguns números que sintetizam o setor (tabela 2):

Tabela 2. Os números totais do setor atacadista-distribuidor.

Setor analisado	Números totais
Faturamento total	R\$ 43,8 bilhões
% do Mercado total	43,5%
Área de armazenagem	4 milhões de m ²
Número de pontos de vendas	780 mil
Funcionários	120 mil
Vendedores diretos	8 mil
Representantes comerciais	58 mil
Frota de veículos própria	25 mil
Frota de veículos terceirizada	21 mil

Fonte: (DESEMPENHO ..., 2001, p. 86)

O setor estimula e fomenta o mercado com vendas e criação de empregos diretos e indiretos, possibilitando a melhoria das condições de vida de milhares de brasileiros. As empresas atacadistas-distribuidoras movimentam R\$ 43,8 bilhões ao ano, representando 43,5% do mercado total, empregando 120 mil funcionários e 66 mil pessoas nas equipes comerciais, e a operação logística tem quase 50% de sua frota terceirizada, “representando a atividade uma

⁸ Método que será detalhado nos Capítulos 2 e 3.

⁹ Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores.

¹⁰ Fundação Instituto de Administração – Universidade de São Paulo.

importante forma de sustentação e manutenção da dignidade humana para muitas famílias”, relata Pennacchi (2002, p. 9). Os atacadistas-distribuidores ainda são essenciais para a sobrevivência do pequeno e médio varejista, ou do chamado varejo de bairro, “muito importantes na sua função de ofertar gêneros de primeira necessidade e outros produtos à população e fundamentais na manutenção de uma fatia da economia também geradora de importantes empregos, num país onde a micro e pequena empresa representa 96,04% das empresas existentes”, conforme dados do ‘SEBRAE’, citado por Pennacchi (2002, p. 9), e 39,58% dos empregos formalmente estabelecidos no país.

As empresas do setor desempenham atividades que abrangem todo o país. Elas levam alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza, remédios e muitos outros gêneros de primeira necessidade a cada canto da nação, através de uma enorme malha de distribuição, observa Pennacchi (2002, p. 6), afirmando que 80% do varejo brasileiro é abastecido por atacadistas, operadores logísticos e distribuidores. A importância deste fato é maximizada, quando se consideram as necessidades de integração, e mesmo desbravamento, das muitas regiões de um país de dimensões continentais.

O setor atacadista, especialmente o de entrega, hoje em dia, está sob pressão em múltiplas direções (informações verbais)¹¹. As indústrias demandam por melhores serviços e impõem, muitas vezes, o preço de venda, ao passo que as grandes redes de supermercados, que já possuem ou estão estruturando seus próprios centros de distribuição, compram diretamente da indústria, freqüentemente em condições mais favoráveis de preço e prazos. O varejista cliente, por seu lado, submete os atacadistas ao processo de “leilão”, buscando comprar pelo menor preço os mesmos produtos ou similares. Novos modelos de distribuição também surgem ou se fortalecem no Brasil, significando mais competição para o atacadista-distribuidor de entrega. São exemplos as modalidades de auto-serviço (*cash & carry*), o *broker*, o operador logístico, os distribuidores exclusivos e o Distribuidor Especializado por Categoria (DEC), cujos formatos serão discutidos posteriormente neste trabalho.

Nesse contexto de ameaças, as empresas do setor têm procurado saídas para garantir sua sobrevivência, desenvolvimento e crescimento. Este trabalho contribui para a construção de uma solução para este problema, porquanto procuramos responder à seguinte pergunta: **Quais**

¹¹ Informações obtidas em palestras proferidas por João Bosco Guimarães, Waldemir Cabrini e Francisco Horácio, na 22ª Convenção Anual do Setor Atacadista e Distribuidor, em Curitiba-PR, em agosto de 2002.

as referências a serem seguidas para uma abordagem na gestão de empresas atacadistas-distribuidoras, tomando-se como base a GQ e a GP?

- (1) Quais as principais características de gestão praticadas pelas empresas da amostra?
- (2) Quais as características deve ter a gestão das empresas atacadistas-distribuidoras, no que diz respeito à GQ/GP?
- (3) Quais recomendações poderiam ser feitas a essas empresas, relativamente a um modelo de gestão para o setor?

1.5. Objeto da pesquisa

O objeto da pesquisa, segundo Vogt (1993, p. 225), diz respeito ao indivíduo que é estudado, possibilitando a coleta de dados para o estudo. O objeto de estudo desta pesquisa são as empresas atacadistas-distribuidoras, mas, particularmente, no que diz respeito às suas gestões. Para tanto, foi definido um grupo de empresas a serem estudadas *a priori*, como será descrito posteriormente no Capítulo 3.

1.6. Objetivos e problemas de pesquisa

Os objetivos dizem respeito ao propósito da pesquisa, o que se pretende conseguir, e respondem à pergunta “para que” fazer a pesquisa, observam Silva, Pinheiro e Freitas (2002, p. 23). Este trabalho objetiva estudar e compreender as características essenciais da gestão das empresas atacadistas-distribuidoras, bem como estabelecer um conjunto de proposições que, baseadas nos fatos e dados levantados, possa representar uma referência para a gestão dessas empresas. Ademais, pretende-se que este modelo seja aceito de modo consensual, objetivamente, pela academia e pelos executivos representantes do mundo real (VOGT, 1993, p. 157).

O objetivo deste trabalho consiste de:

Estudar e compreender as características principais do gerenciamento de um conjunto de empresas atacadistas-distribuidoras, e propor ações que contribuam para a construção de um modelo integrando gestão da qualidade e processos.

Trata das empresas atacadistas-distribuidoras e apresenta possíveis ações para a melhoria de suas práticas de gestão. Por meio de um estudo envolvendo quatro casos de Uberlândia-MG, combinado com a aplicação do método de pesquisa para sistemas pouco estruturados (*Soft Systems Thinking*)¹²

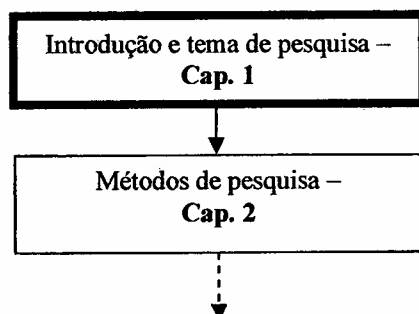


Figura 1. Posição relativa do capítulo 1.

Este capítulo apresentou uma visão inicial sobre o trabalho. Abordou aspectos históricos e o contexto competitivo das empresas atacadistas-distribuidoras, fez uma breve exposição sobre o tema da pesquisa, sobre sua justificativa e definiu seus objetivos básicos. A seguir, como mostra a figura 1, será discutida uma visão dos métodos de pesquisa e as justificativas das escolhas respectivas.

¹² Os detalhes sobre os métodos serão abordados nos Capítulos 2 e 5.

CAPÍTULO 2. UMA VISÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta, define e discute algumas classificações para os métodos de pesquisa. Considera as particularidades de cada um, além de oferecer argumentos preliminares para justificar a escolha metodológica para esta investigação.

2.1. Introdução

Existe uma ampla variedade de métodos de pesquisa disponíveis para aplicação nos mais variados campos do conhecimento. “A metodologia¹³ é o estudo dos métodos de pesquisa, desde problemas de ordem geral tangenciando a epistemologia¹⁴, até comparações específicas de detalhes entre as várias técnicas” (VOGT, 1993, p. 139). Procurou-se, aqui, apoio na bibliografia clássica específica, bem como em estudos específicos da área, com opção metodológica semelhante.

O método científico é a referência básica para os demais métodos e técnicas de pesquisa. Ele “é baseado na indução [definida mais à frente neste capítulo] que parte de provas empíricas e da verificação experimental de hipóteses teóricas; afirma que qualquer conhecimento válido precisa apoiar-se em testes e na confirmação, e sua meta é alcançar resultados objetivos, relativamente livre de palpites e de preconceitos” (ROHMANN, 2000, p. 273).

Este estudo lança mão de uma combinação de métodos de pesquisa. Eles foram selecionados com base em suas peculiaridades a respeito do referencial teórico, do universo empírico de estudo e dos objetivos propostos. Buscou-se, então, uma adequação para o estudo de um dado grupo de empresas que operam no setor atacadista-distribuidor em Uberlândia (MG), no que diz respeito às suas práticas e possíveis melhorias na gestão integrada da qualidade e dos processos. A questão central é buscar padrões de comportamento, idéias ou hipóteses. Em estudos dessa natureza, a busca maior é pelo aprimoramento de idéias e intuições, permitindo

¹³ Muitas vezes, a palavra metodologia é usada como um modo “pomposo” de dizer método como em “o artigo emprega uma interessante metodologia” (VOGT, 1993, p. 139).

¹⁴ É o estudo do conhecimento. Ela formula perguntas como: o que é conhecimento? Como obtê-lo? Como validá-lo (ROHMANN, 2000, p. 130).

uma grande amplitude de consideração de variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1991, p. 45; VOGT, 1993, p. 87).

Estabelecido o foco do estudo e seus objetivos, partiu-se para as definições metodológicas. Neste ínterim, também um contato mais amplo e profundo com a bibliografia, permitiu, dentro de um processo interativo, buscar métodos mais apropriados dentre a variedade possível. Este capítulo faz uma exposição genérica sobre os métodos de pesquisa e a entabulação geral para a definição do método, ou seja, quais seriam as etapas percorridas para chegar ao objetivo proposto.

2.2. Métodos de pesquisa

Há alguns critérios básicos para ordenar os métodos de pesquisa. As pesquisas podem ser primeiramente classificadas com base em seus objetivos gerais, e, assim, tem-se, de acordo com Yin (1989, p. 15-20), Gil (1991, p. 45), Vogt (1993, p. 67; 87) e Yin (1994, p. 3-4):

- **Exploratória.** É uma pesquisa que busca padrões, idéias ou hipóteses, em vez de uma pesquisa que busca testar ou comprovar hipóteses. O objetivo é o aprimoramento das idéias e intuições, sendo o seu planejamento bastante flexível;
- **Descritiva.** Descreve os fenômenos como eles existem. Muitas vezes, assume a forma de levantamento a respeito de fenômenos ou características de uma determinada população, procurando ainda estabelecer relações entre as variáveis. Baseia-se em técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática;
- **Explicativa.** Aqui, a preocupação básica é a causalidade, ou a identificação dos fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos. Busca-se entender as variáveis por meio da descoberta e mensuração das relações causais entre elas.

Outra forma de classificar as pesquisas é quando se leva em consideração os procedimentos adotados. Como observa Gil (1991, p. 47), a classificação quanto aos objetivos proporciona uma aproximação teórica e conceitual. Todavia, para analisar fatos do mundo real, contrastando-os com a visão teórica, “torna-se necessário lançar mão de um modelo

conceitual e operativo de pesquisa”. De acordo com Yin (1989, p. 15-20), Gil (1991, p. 48-61) e Vogt (1993, p.3; 30; 67; 86; 87; 166; 228), propõe-se a seguinte classificação:

a) Pesquisa bibliográfica. É um tipo de pesquisa presente em quase todos os tipos de estudos, muito embora haja pesquisas desenvolvidas somente com base em fontes bibliográficas. Elas se baseiam em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

Neste trabalho, inicialmente, é empreendida uma investigação sobre os temas centrais “gestão de processos” e “gestão da qualidade”. Assim, pesquisam-se as fontes essenciais de referência necessárias, em livros, revistas, *journals* e outras, para que se possam visualizar os pontos centrais de cada um dos temas, bem como proceder a uma análise das diversas posições acerca destes.

b) Pesquisa documental. A pesquisa documental assemelha-se bastante à bibliográfica. O que difere é a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica vale-se de diversos autores sobre determinado assunto, a documental “vale-se de materiais que não receberam ainda nenhum tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

c) Pesquisa experimental. É um dos melhores exemplos de pesquisa científica. “Consiste de determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”. Neste caso, é delineado um experimento. Os ambientes são controlados e às variáveis são dados diferentes tratamentos. Um experimento, segundo Vogt (1993, p. 86), “é um estudo empreendido no qual o pesquisador tem controle sobre algumas das condições sob as quais o estudo é realizado, e controle sobre (alguns aspectos) as variáveis independentes que estejam sendo estudadas”. Se a presença de uma variável, em condições prescritas, é necessária e suficiente para produzir um determinado fenômeno, diz-se que a variável é a “causa” do referido fenômeno.

d) Pesquisa *ex-post-facto*. Assemelha-se a um experimento em seus processos lógicos, mas se realiza após os fatos, e o pesquisador não tem o controle sobre todas as variáveis. Neste caso, situações que evoluíram naturalmente são tomadas como experimentais, e trabalha-se sobre elas como se fossem submetidas a controles. Um

projeto de pesquisa *ex-post-facto*, como afirma Vogt (1993, p. 87), é “qualquer projeto não-experimental, formulado depois que a situação a ser estudada já ocorreu, no qual há um pós-teste, mas não um pré-teste”.

- e) **Levantamento.** Neste caso, “as pesquisas caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer”. As informações são obtidas de um grupo significativo de pessoas – sujeitos –, para que, a seguir, proceda-se a uma análise quantitativa de modo que sejam obtidas as conclusões concernentes aos dados coletados. Neste tipo de investigação, “uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada (usualmente entrevistada), para fazer inferências sobre a população”.
- f) **Estudo de caso.** É caracterizado pela investigação ampla e profunda de um ou poucos objetos, possibilitando, assim, um extenso conhecimento respectivo¹⁵; a grande vantagem é que permite uma análise mais intensiva dos detalhes empíricos específicos e a desvantagem é que é difícil generalizar os resultados para outros casos. É utilizado na investigação de fenômenos nas mais diversas áreas do conhecimento.

O estudo de caso é bem utilizado em pesquisas exploratórias, e também quando se deseja enquadrar um objeto em um determinado tipo ideal. No caso de pesquisas exploratórias, para estabelecer um contato inicial com temas complexos, estabelecer hipóteses ou reformular problemas. O caso do enquadramento em um determinado tipo, verifica-se, quando há, por exemplo, três possibilidades de classificação para um determinado objeto, e procede-se o estudo para estabelecer a classe à qual ele pertence.

- g) **Pesquisa-ação.** Segundo Vogt (1993, p. 3), este “é um tipo de pesquisa aplicada, delineada para achar o modo mais efetivo para provocar uma mudança social desejada”. Normalmente, também é uma estratégia de investigação contrastada com a pesquisa básica, que “é um formato de pesquisa empreendida com a meta primária de promover o avanço do conhecimento e o entendimento teórico das relações entre as variáveis”.
- h) **Pesquisa participante.** Também, como no caso da pesquisa-ação, há uma interação entre os pesquisadores e os membros das situações pesquisadas. Como afirma Vogt

¹⁵ O que é incomum para os demais projetos de pesquisa.

(1993, p. 166), a pesquisa participante “é uma espécie de investigação na qual o pesquisador participa como um membro do grupo que esteja sendo estudado. Algumas vezes, o pesquisador informa ao grupo que ele(a) é um(a) observador(a) tanto quanto um(a) participante, em outros casos não”.

2.3. Indução e dedução

Outra questão observada é se estamos tratando de uma *metodologia indutiva* ou *dedutiva*. No método indutivo, o pesquisador, “a partir de um levantamento baseado numa amostra do assunto, chega a determinadas conclusões de ordem geral” (PARRA FILHO e SANTOS, 2000, p. 22). Como exemplo, explicam os autores, pode-se citar o caso de institutos de pesquisa, que ouvem uma média de 2000 eleitores e, assim, projetam qual será o comportamento de cem milhões de eleitores. Os métodos e procedimentos indutivos, expõe Vogt (1993, p. 111), são aqueles que “começam com observações e então vão de situações particulares para o desenvolvimento de hipóteses mais gerais”. É importante que a amostra, calculada cientificamente, de fato represente o universo estudado.

No *método dedutivo*, o processo de raciocínio ocorre inversamente. Parte-se de uma situação ou posição geral, e particularizam-se conclusões (PARRA FILHO e SANTOS, 2000, p. 23). Como exemplo, os autores exemplificam: “a) todo país rico é desenvolvido; b) todos os países ricos são avançados culturalmente; c) o Canadá é um país rico, logo, o Canadá é um país avançado culturalmente”. Nos métodos dedutivos, observa Vogt (1993, p. 64), as conclusões são derivadas por raciocínio preferencialmente à coleta de dados.

Os trabalhos de investigação que seguem o método científico podem ser classificados como *pesquisa científica*. O objeto deve ser perfeitamente definido e identificável, como afirmam Parra Filho e Santos (2000, p. 17), o trabalho deve acrescentar algo ao que já se sabe e fornecer elementos para comprovação ou contestação das hipóteses apresentadas, tendo em vista também a sua continuidade. Entretanto, continuam os autores (p. 26), “a disparidade de conhecimentos e os problemas em termos regionais podem levar o pesquisador a descobrir algo que já tenha sido descoberto nos confins do mundo, mas que, para ele, assim como para sua comunidade, seja desconhecido”.

2.4. Pesquisa qualitativa e quantitativa

Um dos pontos sempre levantados é se a pesquisa será *quantitativa* ou *qualitativa*. Para Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 116), não há uma distinção clara e unânime entre técnicas quantitativas e qualitativas. Algumas delas, como as entrevistas, podem ser utilizadas para coleta de dados de forma qualitativa ou quantitativa. Há algumas técnicas, como afirmam os autores, que são predominantemente utilizadas de maneiras quantitativas, como os testes psicológicos e amostragem de atividades. Outro autor ainda procura diferenciar essas duas classes de pesquisa e afirma:

(a) quando se refere a variáveis, **qualitativo** é outro termo para categórico ou nominal; (b) quando falando de tipos de pesquisa, **qualitativo** se refere a estudos de sujeitos que são difíceis de serem quantificados, tais como a história da arte. A distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa freqüentemente não é simples, pois é muito difícil evitar elementos quantitativos em muitas das matérias qualitativas. Por exemplo: o pintor entrou em seu período de trabalho nos anos 90. E componentes qualitativos são cruciais para muitas boas pesquisas quantitativas, que começa com teorias, conceitos e construtos (VOGT, 1993, p. 183).

Outros autores ainda definem a pesquisa qualitativa. Eles relatam que:

a pesquisa qualitativa focaliza múltiplos métodos, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalística para sua matéria de interesse. [...] estudam coisas em seus ambientes naturais, tentando encontrar sentido ou interpretar o fenômeno em termos do significado que as pessoas dão para ele. [...] envolve a coleta e o uso estudado de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso, experiência pessoal, introspecção, história de vida, entrevistas, textos observacionais, históricos, interacionais e visuais – que descrevem momentos rotineiros e problemáticos e significados nas vidas dos indivíduos (DENZIN e LINCOLN, 1998, p. 3).

2.5. Uma abordagem qualitativa

Symon e Cassel (1998, p. 94-97), nos vários capítulos de sua obra, revelam uma grande diversidade de métodos qualitativos disponíveis, caracterizando cada um deles e mostrando sutis diferenças entre eles. Os autores abordam: (1) história vivencial, (2) indução analítica, (3) técnica do incidente crítico, (4) código de atributo, (5) diário de pesquisa qualitativa, (6) análise temática, (7) utilização de histórias, (8) análise de conversação, (9) representação pictórica, (10) método da observação e (11) análise de sistemas pouco estruturados (*soft systems*).

A seguir, sintetiza-se a análise de Cattini Jr. (1999, p. 15-18) acerca desses vários métodos:

1. **História vivencial.** O indivíduo conta uma história e fornece sua interpretação dos fatos, e o pesquisador descobre a realidade a partir do cruzamento de várias histórias; não enfatiza mudanças na organização;
2. **Indução analítica.** A partir do exame de várias observações, monta-se uma explanação ou teoria, que é comparada com novas observações, produzindo a revisão da teoria; geralmente, os esforços e intervalos de tempo demandados para configurar uma contribuição ao setor são grandes;
3. **Técnica do incidente crítico.** Chega-se ao diagnóstico sobre determinada situação a partir da avaliação do relato de incidentes críticos ocorridos; é útil como apoio à análise de processos, mas tem baixo poder de trabalhar com a introdução de possíveis mudanças;
4. **Código de atributo.** Método de análise de depoimentos com a codificação das idéias contidas no material coletado em entrevistas; não ajuda muito na proposição de mudanças;
5. **Diário da pesquisa qualitativa.** A equipe de pesquisa ou os integrantes da organização preenchem fichas estruturadas, com os detalhes diários das ocorrências; é mais um método de coleta de dados para condução de uma pesquisa qualitativa;
6. **Análise temática.** Tomando como base textos e relatos, codifica temas e conceitos; é um método para análise dos dados, tanto quanto o diário de pesquisa; poderia ser utilizado como apoio, mas não teria utilidade central nos propósitos de contribuir para a construção de um modelo de gestão;
7. **Utilização de histórias.** O pesquisador toma contato com a organização, observando relatos de fatos e situações; pode ser útil mais no caso de uma única organização e não para avaliação de práticas de um segmento, como é o propósito deste trabalho;
8. **Análise de conversação.** Método semelhante ao anterior, mas sem a vinculação a um tema específico; há pouca estruturação, e a análise se dá pela interpretação das conversas mantidas; tem limitações quanto à identificação da pessoa indicada para responder aos questionamentos, mas fornece informações de valor para o diagnóstico, e encaminhamento de soluções;

9. **Representação pictórica.** Os indivíduos são convidados a representar graficamente suas visões de mundo e situações problemáticas; as imagens e desenhos são utilizados para realizar diagnósticos e compreender eventuais problemas;
10. **Análise de sistemas pouco estruturados.** Método utilizado para investigar problemas dentro de um sistema e planejar e implementar mudanças, ou mesmo projetar novos sistemas (CLEGG e WALSH, 1998, p. 211); técnica bastante ajustada a aspectos propositivos e orientado à mudança, como é o caso deste trabalho;
11. **Método da observação.** É um método bastante convencional em pesquisa organizacional e pode ser utilizado para coleta e depuração de dados e informações.

Como método fundamental, então, adotou-se a “análise de sistemas pouco estruturados”, numa combinação com a estratégia de estudo multicaso. No método *soft system*, há uma orientação para o envolvimento das pessoas diretamente interessadas pela melhoria da gestão do sistema, desde a fase de descrição do problema até o encaminhamento de soluções. O estudo multicaso permite uma compreensão do comportamento de um determinado seguimento estudado, à medida que ajuda na descoberta de práticas e padrões comuns às organizações consideradas. Além disso, ao longo do trabalho, observa-se o apoio de métodos, tais como: análise temática, análise de conversação e representação pictórica.

2.6. O método de “sistemas pouco estruturados” (*soft system thinking*¹⁶)

O *softy system*, como afirma Checkland (1993, p. 318), é uma metodologia qualitativa para lidar com problemas do mundo real, nos quais os fins desejáveis não podem ser tomados como dados; esta metodologia é baseada numa posição fenomenológica¹⁷.

A análise de sistemas pouco estruturados vem sendo desenvolvida desde 1963 por *Peter Checkland*. Fez e, de acordo com Cattini Jr. (1999, p. 20), ainda faz parte de um programa de

¹⁶ Ou *Soft System Analysis*.

¹⁷ “uma disposição em conceder primazia ao processo mental dos observadores em lugar de priorizar o mundo externo” (CHECKLAND, 1993, p. 315); “[...] prioriza a consciência humana e sua experiência direta, e não as abstrações mentais [...] contrário às filosofias que compreendem a realidade como construto do intelecto [...] [os fenomenológicos defendiam] que se pusesse de lado todas as suposições convencionais, e examinar as experiências da vida de uma perspectiva nova, [...] suspensão do juízo” (ROHMANN, 2000, p. 163).

pesquisa-ação, envolvendo países como Holanda, Dinamarca, Japão, Inglaterra e EUA, com resumos de progresso possíveis de serem acessados em diversos *sites* da Internet.

Conforme Cattini Jr. (1999, p. 20), “para alguns problemas pouco estruturados, como o são os problemas sociais, a tecnologia mais tradicional de sistemas, que requer uma perfeita determinação de fronteiras do sistema e uma caracterização precisa de seus objetivos, não produz muitos resultados”. Dessa maneira, tornou-se necessário, para aplicação das técnicas de sistemas estruturados àqueles pouco estruturados, atender às seguintes restrições (CHECKLAND, 1993, p. 143):

- Por ocasião do início do estudo, a especificação do que se deseja nem sempre é clara e determinada. Sendo o QUÊ prioritário sobre o COMO, a definição do problema acaba fazendo parte da análise;
- A definição das necessidades também é nebulosa e pouco precisa;
- A cultura e o modo de ver as coisas é condicionante e faz parte da resolução do problema. A percepção do problema é subjetiva e muda no decorrer de sua solução;
- Os estágios da análise do sistema não são estanques, mas se interpenetram;
- A definição dos objetivos do sistema é imprecisa e difícil, fazendo parte de sua própria análise. Os objetivos definidos nem sempre são inequívocos; e
- Os problemas não são estruturados e, quando explicitados claramente, tem-se a sensação de se estar simplificando demais a análise.

Ainda segundo Cattini Jr. (1999, p. 21), a partir dessas restrições, algumas adaptações permitiram utilizar conceitos e teorias de sistemas em situações menos estruturadas, compondo o que hoje é conhecido como “metodologia de sistemas pouco estruturados” (*soft systems thinking*).

O método é baseado nas diretrizes abaixo (CHECKLAND, 1993, p. 143):

- A metodologia não deve ser vaga e, sim, proporcionar informações adequadas para orientar a ação;
- É utilizada para resolver problemas do mundo real;

- Deve gerar pistas e indicações relevantes; e
- Deve permitir a incorporação dos futuros desenvolvimentos da técnica de análise de sistemas.

Os passos do método *soft systems thinking*, de acordo com Checkland (1993, p. 163), que estão sintetizados¹⁸ (trabalho em elaboração) a seguir, e mostrados na figura 2, são:

1. Situação-problema não estruturada: escolha da situação-problema a considerar;
2. Expressão da situação-problema: caracterizar o problema de forma ampla;
3. Definições básicas de sistemas relevantes: dentro da situação ampla do problema, indicar os sistemas relevantes para sua solução;
4. Modelos conceituais: mostrar qual seria o sistema ideal para a situação analisada, utilizando:
 - Conceitos formais de sistemas;
 - Outros pensamentos sistêmicos;
5. Comparação entre o modelo conceitual e a realidade: comparar o que foi levantado [em 2] com a situação ideal [em 4];
6. Alterações factíveis e desejáveis: discutir e buscar a aprovação, envolvendo pessoas que participam do problema e têm interesse em resolvê-lo; e
7. Ação para melhorar a situação do problema: agir sobre o problema e possibilitar novo ciclo de mudanças.

Assim, este trabalho é basicamente **exploratório e qualitativa**; os procedimentos são uma combinação entre a **análise de sistemas pouco estruturados e o estudo multicaso**. O estudo multicaso deve proporcionar uma visão ampla e profunda acerca das empresas do setor, possivelmente fazendo sinergia com o método SST, sobretudo em suas etapas 1 e 2.

¹⁸ Estudo da interface entre demanda de mercado e atendimento operacional, de autoria de Leão R. M. de Carvalho, a ser editado pela EAESP-FGV, 2003.

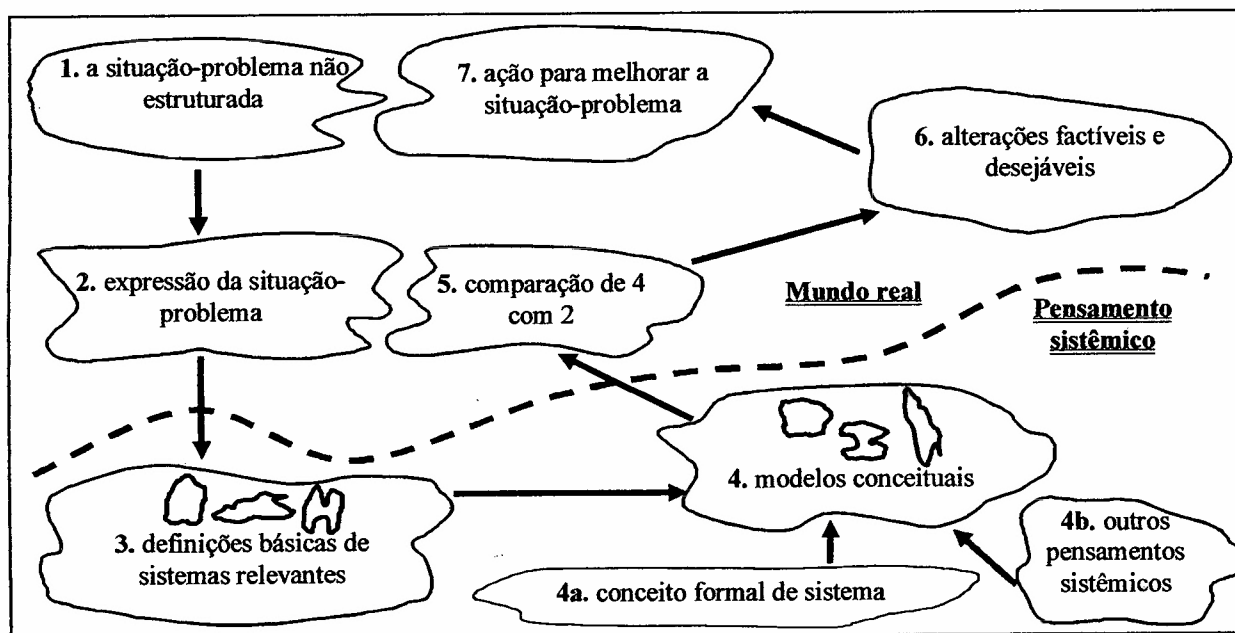


Figura 2. Síntese da metodologia *Soft System Thinking*: os eixos metodológicos do trabalho (Fonte: CHECKLAND, 1993, p. 163).

Este capítulo procurou oferecer uma visão panorâmica dos métodos e estratégias de pesquisa disponíveis, bem como fazer as primeiras indicações de suas aplicabilidades para o trabalho. No Capítulo 3, a seguir (como ilustra a figura 3), reforçam-se os aspectos característicos dos objetos de estudo, as empresas como organizações sociais, e, também, procura-se explorar argumentos complementares sobre a escolha dos métodos de pesquisa, bem como sua combinação.

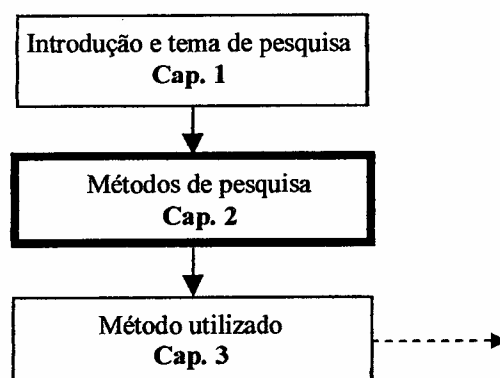


Figura 3. Posição relativa do capítulo 2.

CAPÍTULO 3. O MÉTODO UTILIZADO

O método utilizado se constitui como fator essencial na elaboração desta pesquisa. Este capítulo demonstra a necessidade da utilização de um método, define-o e estrutura-o para a utilização no decorrer do trabalho.

3.1. O trabalho e seus eixos metodológicos

As unidades de análise neste trabalho são as empresas, **organizações sociais**. Estas são sistemas pouco estruturados com peculiaridades a serem tratadas adequadamente. Os sistemas sociais estudados, quando comparados aos demais, apresentam complexidade equivalente a oito, numa escala de 1 a 9, conforme a figura 4:

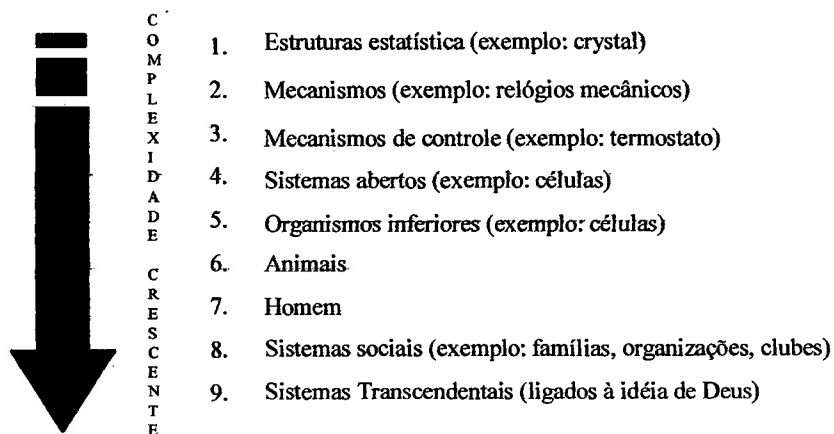


Figura 4. Sistemas de hierarquia de complexidades (Fonte: CHECKLAND, 1993, p. 105; CATTINI Jr., 1999, p. 12).

O tema deste trabalho está associado à gestão das empresas no que diz respeito aos seus planos, estratégias, processos e resultados. Estes não são conceitos triviais e intuitivos. Avaliar quantitativamente tais conceitos é muito difícil, senão impossível, já que, como observa Cattini Jr. (1999, p. 12-13):

- Problemas de estratégia empresarial não possuem uma única solução (PORTER, 1996, p.77-78);
- A repetição exata dos fenômenos e de suas condições de contorno é praticamente impossível;
- Como as estratégias e o posicionamento são próprios de cada empresa, representando a maneira pela qual elas executam e dão ênfase a determinado grupo de atividades (*trade-offs*), não há como identificar quantitativamente maneiras mais corretas, já que elas não existem (PORTER, 1996, p. 61-62; 77-78); necessitamos, antes, identificar procedimentos convenientes para escolher quais atividades executar, suas prioridades e seqüências, a partir de um objetivo, quer seja a satisfação do cliente, seu grau de fidelidade ao provedor do produto/serviço (CARROLL, 1997; FONVIELLE, 1997) ou outro qualquer; e
- Não há necessidade de intervenção nos processos administrativos das empresas, a fim de se comprovar ou não a eficácia das medidas eventualmente recomendadas.

As empresas do setor atacado-distribuidor enfrentam problemas de alta complexidade e pressões multi-direcionais que ameaçam suas posições e as deixam vulneráveis. O problema apresenta múltiplas variáveis e ramificações erráticas, daí a necessidade de tratá-lo com uma metodologia menos hermética, capaz de lidar com a relativa instabilidade desses sistemas.

Como organizações sociais, as empresas apresentam desafios específicos. Dada uma certa “confusão” do fenômeno social, observa Checkland (1993, p. 68), “é de se esperar que os resultados da abordagem científica para a investigação da realidade social tenham certas características que as distingue dos resultados alcançados pelas investigações das ciências naturais e do mundo físico”. A seguir o autor reforça as dificuldades das pesquisas nas organizações sociais:

- As generalizações são imprecisas, se se comparar, por exemplo, com a Lei de Ohm (resistência elétrica), que se refere a um relacionamento bem definido entre variáveis bem definidas;
- O componente dos sistemas estudados pelos cientistas sociais é o ser humano; mesmo se ele for despersonalizado como um “ator” desempenhando um “papel”, ele

terá uma participação ativa no fenômeno investigado, atribuindo significados e modificando a situação de um modo potencialmente único; e

- É impossível fazer previsões a respeito de ocorrências sociais; o que acontece em sistemas sociais é sempre uma mistura de efeitos planejados e não planejados; previsões dos resultados de sistemas sociais observados podem mudar o resultado – sistemas físicos não reagem a previsões feitas sobre eles.

Apesar de haver uma linha divisória tênue entre os métodos qualitativos e o quantitativos de pesquisa, a linha seguida neste trabalho é predominantemente **qualitativa**, inclusive, pelo fato das motivações acima. Contudo, **há a presença de elementos quantitativos**, quando se levantam as opiniões das pessoas acerca das propostas para melhoria da gestão das empresas. Corrêa (1994, p. 114) busca separar os atributos desses dois tipos de pesquisa e sintetiza, na tabela 3, as características que dão sustentação à escolha dessa orientação metodológica.

Tabela 3. Características de um pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo.

Critério	Principais requisitos da pesquisa	Abordagem	
		Qualitativa	Quantitativa
<i>Adequação dos conceitos</i>	Presença do pesquisador durante os levantamentos	Usual	Não-usual
	Amostra pequena	Possível	Insuficiente
	Variáveis difíceis de se quantificar	Possível	Inadequada
	Medições por percepção	Possível	Difícil
<i>Adequação de objetivos</i>	Limites não pré-definidos	Possível	Impossível
	Causalidade é o mais importante	Preferível	Possível
	Necessidade de construir uma teoria	Adequada	Inadequada
	Conhecimento profundo do processo decisório da empresa	Adequada	Inadequada

Fonte: Corrêa (1994, p. 114).

A linha metodológica preponderante é a qualitativa, uma vez que são utilizados vários artifícios e instrumentos para conhecer e interpretar a realidade e o conteúdo do objeto de estudo, sem privilegiar aspectos quantitativos. Os critérios a serem levados em conta, segundo Corrêa (1994, p. 111) e Cattini Jr. (1999, p 11), são:

- A adequação dos conceitos envolvidos, uma vez que estes são mais imprecisos e mais dependentes de pontos-de-vista pessoais;
- A validade, tanto de construção do modelo (o que está sendo medido caracteriza o modelo abordado), quanto de coerência interna (determinação correta das relações de causa-efeito) e externa (quais as condições de generalização dos achados das conclusões); e
- A confiabilidade dos resultados, de tal maneira que outro pesquisador, seguindo os mesmos procedimentos e sob as mesmas condições, possa chegar aos mesmos resultados e às mesmas conclusões.

Com base nos **objetivos gerais**, pode-se afirmar que este trabalho trata-se de **um estudo exploratório**, uma vez que se procuram os padrões de pensamento e visões de mundo de pessoas que vivem situações problemáticas nas empresas¹⁹; há também algum aspecto descritivo, quando se busca compreender as estruturas, processos e comportamentos adotados pelos gestores, retratando a situação atual; as proposições aprovadas no final do estudo, possivelmente conduzem a performances organizacionais superiores, e, neste sentido, há também algumas vertentes explicativas adotadas na pesquisa.

O tema geral trabalhado aqui certamente justifica a ampliação e o aprofundamento posteriores. Esta investigação, assim, configura-se como uma plataforma importante para trabalhos futuros com características mais explicativas, estudando causalidades mais pontuais.

Além disso, como comentado no capítulo anterior, dentre os métodos qualitativos, e em função dos **procedimentos adotados**, aquele que se mostrou mais adequado foi *Soft System Thinking*, com a presença dispersa de métodos coadjuvantes, como a análise temática, a análise de conversação e a representação pictórica. Combinado com ele, o estudo multicaso também foi uma técnica bastante útil para um contato próximo com a realidade dos

¹⁹ Há um vasto campo de investigação ainda a ser explorado, na linha proposta por este trabalho.

atacadistas, e vislumbre de caminhos propositivos em um primeiro estágio. O procedimento de estudo de casos será levado a cabo na etapa de campo, pois, neste momento, a busca é por um levantamento e uma reflexão mais profunda acerca das unidades de análise, como observa Vogt (1993, p. 30).

Como base de sustentação para a interpretação e compreensão da realidade, lançou-se mão de um referencial bibliográfico selecionado, em GQ e GP. Foram considerados materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, e também materiais de trabalho das empresas, como *folders*, CD's promocionais, catálogos de produtos e revistas institucionais.

3.2. A operação lógica

O trabalho seguiu uma orientação lógica, com vários passos a serem cumpridos. Apesar de eles não serem exatamente seqüenciais e envolverem uma série de interações e ajustes em busca de uma consistência em sua totalidade, representam-se, a seguir, os vários momentos da investigação por meio dos capítulos deste relatório (figura 5). Tendo em mãos o campo de estudo delimitado, os objetivos do trabalho, e o delineamento geral das estratégias de pesquisa, o passo seguinte foi acomodar as várias fases de um modo operacionalizável, considerando ainda a combinação do estudo multicaso com a análise de sistemas pouco estruturados. Foram criadas, então, duas representações: uma denominada seqüência lógica do trabalho, e outra desta seqüência lógica²⁰ acoplada às sete etapas da metodologia de sistemas pouco estruturados.

3.2.1. A seqüência lógica do trabalho

Aqui, imaginou-se o trabalho de tese como um processo. Aplicou-se, nesta construção, o conceito de *input-transformation-output*, em que cada passo pudesse produzir os *inputs* para o processamento seguinte, que, por sua vez, produziria os seus *outputs*, e assim por diante. Deste modo, o Capítulo 1 – Introdução - abre o trabalho posicionando o tema, estabelecendo justificativas e definindo objetivos. O Capítulo 2 – Uma Visão Geral dos Métodos de Pesquisa - procura dar uma visão geral das estratégias e procedimentos pesquisa, com uma panorâmica

²⁰ A seqüência lógica está distribuída em capítulos; o método de sistemas pouco estruturados está distribuído em etapas. A figura 4 mostra a convergência de ambos.

útil capaz de indicar os primeiros caminhos específicos a serem adotados. O Capítulo 3 utiliza essas indicações para, a partir de uma abordagem genérica sobre a natureza da pesquisa, dar mais sustentação para a escolha dos métodos e aprofundamento nos seus significados e características.

Em seguida, julgou-se necessário fazer uma maior aproximação teórica com o campo de estudo, e então, no Capítulo 4 – Setor Atacadista-Distribuidor, Logística de Distribuição e Cadeia de Abastecimento -, o procura-se dar uma visão geral do setor e fazer referências a conceitos logísticos importantes na integração da cadeia de abastecimento. O Capítulo 5 – Gestão da Qualidade - traz uma revisão da literatura, considerando alguns aspectos históricos e conceituais sobre o tema, faz referência aos grandes nomes²¹ da GQ, e também descreve alguns dos principais modelos de gestão. O Capítulo 6 – Gestão por Processos - descreve o outro eixo teórico e trabalha aspectos conceituais e também o que seriam as características habilitadoras à GP. O Capítulo 7 – Quadro Conceitual Preliminar - faz uma breve consideração à integração GQ/GP, propõe, em seu apêndice, uma referência conceitual, desenhada mediante um roteiro de entrevistas a ser utilizado na etapa de campo do estudo multicaso. O Capítulo 8 – Apresentação dos Dados, Análise e Discussão dos Resultados - mostra os elementos produzidos na atividade de entrevistas nas empresas do estudo multicaso. O Capítulo 9 – Modelo Conceitual - descreve a criação de um conjunto imaginário, mas coerente, de práticas que possam vir a compor um modelo de gestão, como representante do pensamento sistêmico. O Capítulo 10 – Proposições a Serem Testadas -, refere-se à comparação do que se encontrou no “mundo real”, com o produto da criação²² e imaginação do investigador; este processo gera determinadas proposições. O Capítulo 11 – *Workshop* mostra como foi planejado o evento e os aspectos gerais sobre a sua execução para a apreciação das proposições. O Capítulo 12 – Proposições Validadas - descreve os resultados das apreciações, e o Capítulo 13 – Considerações Finais - faz um balanço geral do trabalho, considerar os aspectos da metodologia utilizada, dos resultados encontrados, e espaços para novas investigações.

A figura 5 representa o encadeamento desta seqüência de capítulos.

²¹Muitas vezes denominados gurus.

²² Criação que tem como matéria-prima as próprias informações obtidas de fontes diversas, inclusive nas entrevistas do estudo multicaso.

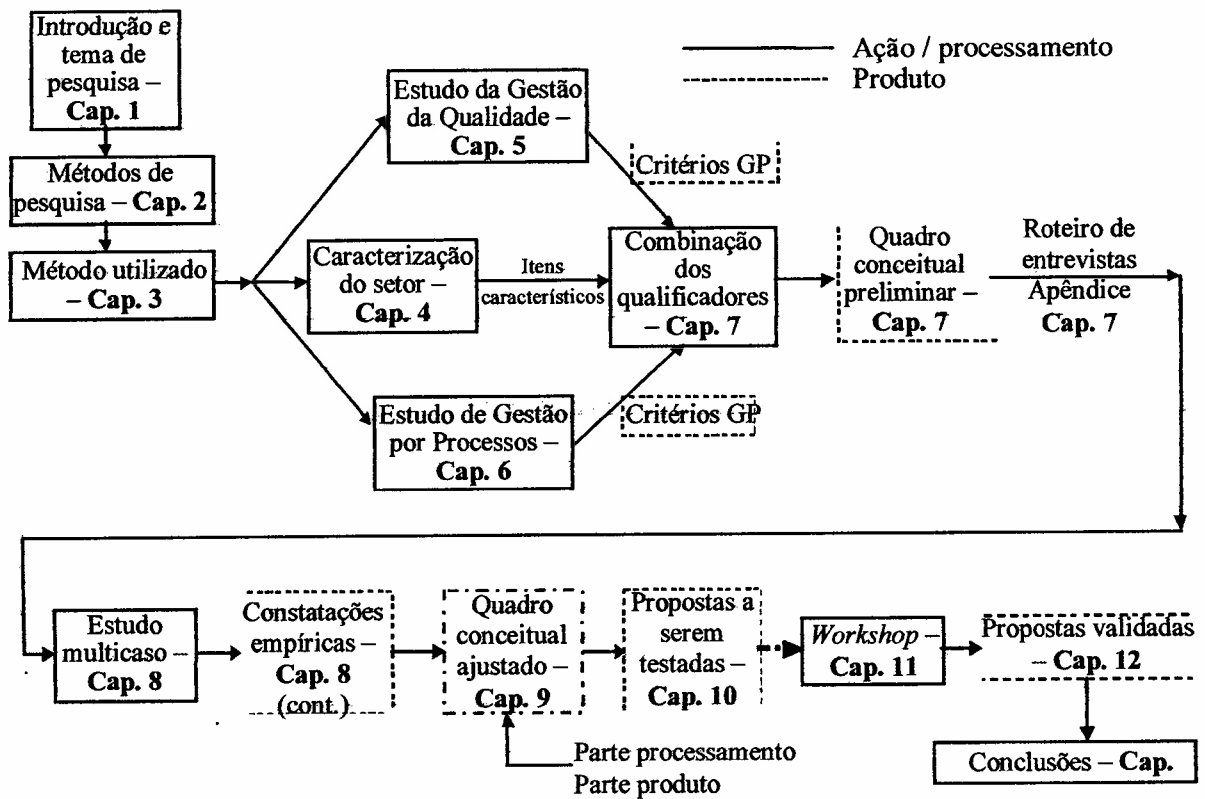


Figura 5. A seqüência lógica do trabalho.

3.2.2. A integração da metodologia soft system e da seqüência lógica em uma única estrutura

A figura 6 mostra como são combinados a seqüência lógica do trabalho, distribuída nos Capítulos de 1 a 13²³, e o método²⁴ *soft systems*. Esta combinação ainda contempla a inserção do estudo multicase como estratégia usada para expressar, com maior profundidade, a situação problema (etapa 2 do SST), além de subsidiar as etapas 4 e 5. O estudo multicase também subsidia a etapa 5 do referido método, visto que nas entrevistas²⁵ foi possível contrapor a realidade atual com possíveis mudanças, que eram, após um processo de conversação e diálogo, acatadas ou não.

²³ Os Capítulos 2 e 3 não estão mostrados na figura 6 pelo fato deles serem os próprios geradores da sistemática representada.

²⁴ Neste trabalho, utiliza-se método e metodologia como termos intercambiáveis.

²⁵ Em cada uma das 4 empresas foram realizadas diversas seções para cumprir o roteiro semi-estruturado de entrevistas.

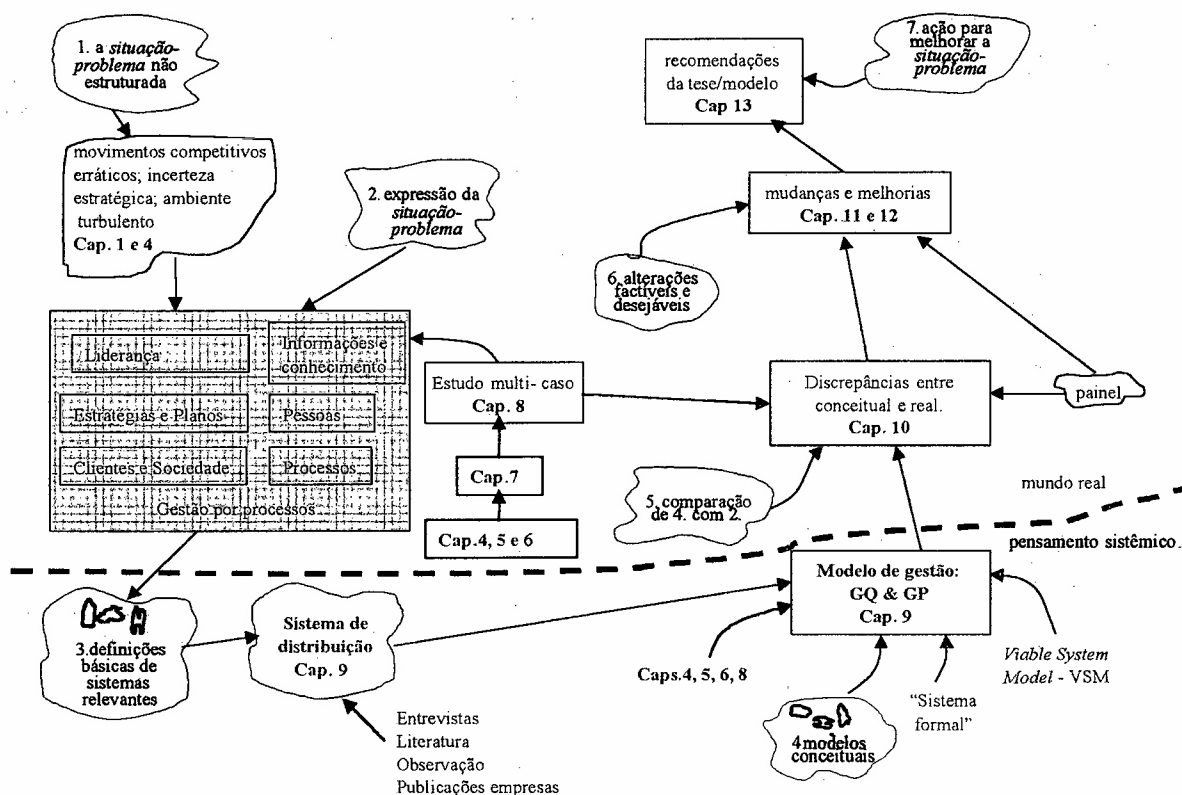


Figura 6. Estrutura *soft system* aplicada ao trabalho.

Nas duas próximas seções, detalham-se um pouco mais as etapas dos métodos SST e do estudo multicaso e também são feitas particularizações para o caso específico deste trabalho. Particularmente para o SST, pode-se acompanhar o raciocínio com o apoio da figura 6.

3.3. O método parte I: análise de sistemas pouco estruturados

A seguir, apresentam-se as etapas da metodologia para análise de sistemas pouco estruturados. As duas etapas iniciais tratam da descrição da realidade, focalizando a situação problemática. As etapas 3 e 4 são as criativas e imaginativas, idealizando um modelo que possa representar soluções, com novas ou melhores condições de operação. De volta ao mundo real, as etapas 5, 6 e 7 tratam de estabelecer, avaliar e, se for o caso, aprovar para implantação as proposições para melhorar as condições de operação da organização. Checkland (1993, p. 165-183) apresenta algumas considerações sobre cada etapa:

3.3.1. Estágios 1 e 2: expressão da situação-problema

Nesta etapa, o desafio é encontrar uma situação-problema sem estruturá-la. A idéia é coletar tantas percepções do problema quanto possível, de uma ampla gama de pessoas com papéis na situação-problema. Nos *soft systems*, há muitas versões para o sistema a ser aprimorado, e as fronteiras e objetivos podem até ser impossíveis de serem definidos. Em vez de orientação para um objetivo, a noção de manutenção de relacionamentos é uma boa forma de descrever o propósito desse tipo de sistema.

A expressão da situação-problema é uma construção, é o quadro mais rico possível da situação sendo estudada. O quadro possibilita a seleção de um ou mais pontos-de-vista, a partir da qual, pode-se estudar a situação-problema. Essa composição pode ser feita com base no estudo e interligação entre estrutura e processos.

A **estrutura** constitui-se de aspectos relativamente estáticos, como o *layout* físico, a hierarquia de poder, a estrutura de informação e os padrões de comunicação formal e informal. Os **processos** correspondem a aspectos mais dinâmicos, que fluem através da estrutura. São as atividades de decidir fazer algo, fazê-lo, monitorar o quão bem isto é feito e os seus efeitos externos, e tomar as ações corretivas apropriadas. A relação entre estrutura e processo é o clima da situação, é a característica essencial das circunstâncias nas quais os problemas são percebidos.

Na etapa 1, **situação-problema não estruturada**, procurou-se identificar, por meio da literatura especializada, participação de reuniões com executivos nas empresas, complementando com entrevistas e/ou questionários, quais são as grandes fontes de perdas, preocupações, inquietações e incertezas percebidas pelos atores do sistema. Os Capítulos 1, 4 e 9 abordam os resultados desta etapa.

Na **expressão da situação-problema**, etapa 2, procurou-se realizar verificações diversas a respeito de variáveis relevantes combinando GQ e GP, estabelecidas no Capítulo 7. Condições de momento e contingenciais determinaram a abordagem de variáveis complementares, ou mesmo o grau de ênfase dado a cada uma delas. O resultado desta etapa metodológica foi a expressão do problema refinado e posto em grau de detalhe mais preciso e com contornos mais nítidos do que na etapa 1. Nos Capítulos 8 e 9, estão descritos os resultados desta etapa.

3.3.2. Estágio 3: definições básicas de sistemas relevantes

Ao final do estágio anterior, deve-se responder basicamente a pergunta: quais os nomes dos sistemas imaginários que, a partir da fase de análise, parecem ser relevantes para o problema²⁶? Uma *definição básica* é:

[...] uma descrição concisa e firmemente construída de um sistema de atividade humana, que declara o que o sistema é; o modelo conceitual é, então, elaborado com base nesta definição. Cada elemento na definição deve ser refletido no modelo derivado dela. Uma definição básica bem formulada explicitará cada um dos elementos CATWOE. C = clients: a quem o sistema serve; A = actors: com quem o sistema conta; T = transformation, o que o sistema faz; W = weltanschauung: razão de ser, ou para que serve o sistema; E = environment: onde o sistema opera (CHECKLAND, 1993, p. 317).

E um sistema de atividade humana é:

um sistema propositado imaginário (visionário), que expressa alguma atividade humana propositiva, atividade que em princípio pode ser encontrada no mundo real. Tais sistemas são imaginários na medida em que eles não são descrições da atividade do mundo real atual (que é um excepcionalmente complexo fenômeno), mas são construtos intelectuais; eles são tipos ideais²⁷ para uso em um debate sobre possíveis mudanças que poderiam ser implementadas em uma situação-problema do mundo real (CHECKLAND, 1993, p. 314).

As definições básicas dão origem aos modelos conceituais, que, por sua vez, serão emparelhados com o que existe no mundo real, e as mudanças potencialmente emergirão deste processo. As definições básicas têm o *status* de hipóteses a respeito de mudanças e melhorias na situação-problema, com ações que pareçam tanto para o analista, quanto para os proprietários do problema, como factíveis e desejáveis.

3.3.3. Estágio 4: construção e teste de modelos conceituais

Um sistema pode ser descrito em termos de seu estado (elementos, condições, relacionamentos com elementos externos, e condições dos elementos externos), e/ou de uma entidade que transforma *inputs* em *outputs*. A construção do modelo conceitual é guiada pelas

²⁶ É essencial responder à questão cuidadosa e explicitamente, escrevendo e discutindo abertamente a mais adequada consideração do sistema ou sistemas escolhidos. Isto produz uma perspectiva particular da situação-problema, e a nomeação do sistema explicita a perspectiva e provê uma base para desenvolvimento da visão.

²⁷ Um construto intelectual para apoiar o pensamento, não uma descrição de alguma coisa do mundo real.

definições básicas, pois ele se constitui de atividades que o capacitam a realizar o que é estabelecido.

O propósito do modelo conceitual é estabelecer um pensamento radical mediante algumas visões sobre a situação-problema como, possivelmente, relevantes para melhorá-la, trabalhar as implicações daquelas visões sobre a situação-problema, e permitir a comparação daqueles modelos com o que existe no mundo real.

A montagem de um modelo conceitual novo é difícil principalmente pelo conhecimento do(s) modelo(s) antigo(s), com paradigmas, muitas vezes, difíceis de serem quebrados. Desse modo, propõem-se algumas bases para passar das definições básicas ao modelo:

- Montar uma lista de verbos cobrindo todas as atividades necessárias ao sistema em suas definições básicas, estruturando-os logicamente;
- Começar escrevendo não mais do que 12 verbos que cubram as atividades implicadas nas definições básicas;
- Começar por um nível mais baixo de resolução (poucos detalhes) e, assim, expandir cada atividade para um alto nível de resolução;
- A arte está em manter separadas as grandes atividades do sistema e manter a consistência do nível de resolução; e
- Não há modelos conceituais válidos ou inválidos no sentido estrito da palavra, mas somente os mais defensáveis e os menos defensáveis.

Estágio 4a: Comparação com o sistema formal

A defensividade de um modelo conceitual passa por uma verificação para definir se ele não é fundamentalmente deficiente. Pode ser checado contra o “sistema formal”. Este, por sua vez, não relata o que é necessário existir no mundo real, mas, sim, uma compilação de elementos gerenciais que devem estar presentes. Assim, um sistema S qualquer é dito formal se, e somente se, possui as seguintes propriedades:

- Tem uma missão ou propósito contínuo; exemplo: para *soft systems* = manter relacionamentos;

- Ter uma medida de *performance*, para sinalizar os progressos ou regressões na busca dos propósitos;
- Contém um processo de tomada de decisões. Muitas pessoas podem, então, tomar ações regulatórias baseadas nos dois itens anteriores;
- Tem componentes que são eles próprios sistemas, e possuem estas mesmas propriedades de S;
- S tem componentes que interagem e mostram conectividade;
- S está imerso em sistemas ou ambientes mais amplos, com os quais interage;
- S tem uma fronteira que o separa do ambiente ou de outros sistemas; corresponde ao espaço de ação do processo decisório e não às influências sobre o ambiente;
- Possui recursos físicos e abstratos (exemplo: criatividade das pessoas); e
- Tem uma garantia de continuidade, não é efêmero, tem estabilidade.

Um modelo conceitual tem seus aspectos principais sintetizados como se segue:

é um relato sistêmico de um *sistema de atividade humana*, construído com base nas definições básicas de sistema, normalmente, na forma de conjuntos de verbos estruturados no modo imperativo. Tais modelos devem conter as atividades mínimas necessárias para o sistema ser aquele nomeado nas definições básicas. Somente atividades que necessitam ser diretamente realizadas são incluídas, desta forma, advertências tais como “tenha sucesso” devem ser evitadas. Os modelos conceituais devem ser validados ou justificados somente em termos de lógica, não pelo mapeamento do mundo real (CHECKLAND, 1993, p. 313).

Estágio 4b: comparação com outros pensamentos sistêmicos – o modelo de sistema viável de Stafford Beer

A validade do modelo conceitual pode ser testada com relação a quaisquer outros pensamentos sistêmicos respeitados pelo analista. Assim, pode ser citado o modelo de sistemas viáveis de *Stafford Beer*, ou o compêndio de conceitos de sistemas de Ackoff. O modelo de Beer, por exemplo, assemelha as organizações industriais a **sistemas viáveis** que tendem a sobreviver, do mesmo modo que um sistema orgânico, tal qual o corpo humano. O modelo de Beer é mostrado no apêndice ao final deste capítulo.

Para o passo 4, **modelos conceituais**, descritos no Capítulo 9, é apresentada uma modelagem imaginada ideal para gerir o sistema, considerando possíveis caminhos desejáveis e factíveis. A fonte principal de *inputs*, neste ponto, será a combinação de material de pesquisa, dados e informações já coletadas e reuniões e entrevistas do estudo multicaso. A experiência e a capacidade de visualização, abstração e imaginação de sistemas, a partir dos *outputs* do passo 3, por parte do investigador, também constitui aqui um elemento chave.

3.3.4. Estágio 5: comparação entre o modelo conceitual e a realidade

Por julgamento, chega-se a um ponto de comparação entre os construtos dos sistemas relevantes do modelo conceitual para o problema e o mundo real. É possível haver a necessidade de retornar ao modelo conceitual para fazer as devidas retificações nesta etapa. A comparação se dá quando as partes da situação problema analisadas no estágio 2 são examinadas com base no modelo conceitual, com a participação dos envolvidos na situação-problema, e verificadas as possíveis mudanças que poderiam ser introduzidas para aliviar a situação-problema. A comparação é o ponto em que as percepções intuitivas do problema são colocadas juntas com os construtos de sistemas. Checkland (1993, 178-179) sugere quatro diferentes abordagens para “abrir um debate” e processar a comparação:

- Utilizar os modelos para a elaboração de perguntas ordenadas sobre a situação-problema. As respostas sistemáticas trazem esclarecimento sobre os problemas. A vantagem, aqui, é desvincular as pessoas de possíveis vieses oriundos dos sistemas atuais;
- Montar uma retrospectiva modificada, descrevendo como uma situação passada poderia ter se desenvolvido se o novo modelo já estivesse implantado à época; é uma espécie de “cenário artificial do passado”. Traz à tona erros do sistema vigente, podendo causar desconforto em alguns dos debatedores;
- Confrontar diretamente o modelo atual com a realidade atual, perguntando quais características dos modelos conceituais são diferentes da realidade atual e por quê. A idéia é fazer mais perguntas do tipo “por que isto é feito?” em vez de “é isto bem feito?” Debate-se sobre a utilidade em adotar mudanças na situação atual; e
- Construir um modelo conceitual com grau de detalhe idêntico ao atual e discutir as diferenças ponto a ponto (*overlay* de sistemas).

Nesta etapa, de **comparação entre o modelo conceitual e a realidade**, foi realizada uma contraposição entre o modelo conceitual e as características reais encontradas nas organizações, ao longo, principalmente, do estudo multicaso. Desta comparação, emergiram propostas e diretrizes gerenciais que pudessem, provavelmente, ser acatadas pelos executivos, à medida que eles pudessem associá-las à melhoria no desempenho de suas organizações.

3.3.5. Estágios 6 e 7: implementação de mudanças factíveis e desejáveis

O estágio anterior gera debate incluindo os interessados no “problema do mundo real”, e aborda possíveis mudanças que poderiam vir a ser implementadas no cenário percebido da situação-problema. Entretanto, depois de possíveis interações envolvendo novas análises da situação-problema inicial ou das definições básicas, caminha-se para uma “listagem” das mudanças plausíveis e desejáveis. Na etapa de implementação, há também uma participação ampla de todos os envolvidos, fazendo com que as mudanças propostas sejam mais facilmente aceitas por todos, reduzindo o tempo necessário para as modificações. As mudanças podem ser amplas, como a implantação de um sistema total, entretanto, para os casos de problemas mais nebulosos, elas podem considerar a introdução de uma mudança mais modesta.

Há três tipos de mudanças possíveis: a) estruturais – são aqueles aspectos que não mudam no curto prazo ou dentro das operações do dia-a-dia, como, por exemplo, os agrupamentos organizacionais, estruturas de informação ou estruturas de responsabilidade funcional; b) em processos – são mudanças em elementos dinâmicos, tais como: o processo de reportar e informar, verbalmente ou em papel, e, relativamente, todas as atividades que trafegam nas estruturas relativamente estáticas; c) atitudinais – contemplando aspectos clássicos ligados à atitude, e também mudanças nas capacidades de influenciar, “mudanças nas expectativas que as pessoas têm do comportamento apropriado de vários papéis, tanto quanto mudanças na prontidão das pessoas para avaliarem certas espécies de comportamentos como ‘bons’ ou ‘maus’”. As mudanças estruturais e de processos são mais simples de ser implementadas do que aquelas envolvendo as pessoas. Neste último caso, há uma dependência de uma gama maior e menos controlável de variáveis, recomendando-se um monitoramento maior para lidar com a imprevisibilidade.

Os responsáveis pelas mudanças são os próprios envolvidos na situação-problema real. As incertezas sobre o funcionamento do novo modelo, e, possivelmente, quanto às novas

configurações de poder, tornam difícil encontrar mudanças que os participantes julguem viáveis e desejáveis. Aquelas definidas após o debate do estágio 6 (mundo real x modelos conceituais), contudo, devem ser conduzidas por líderes dos grupos, dentro de um processo de nucleação a estender-se por toda a organização.

Nestas etapas 6 e 7, **implementação de mudanças factíveis e desejáveis**, as proposições foram discutidas com especialistas e executivos das empresas do setor para que as aprovassem ou não. Esta validação conduziu aos momentos finais do processo, quando os próprios atores do sistema, em processo de conversação e avaliação, decidiram as mudanças factíveis e desejáveis para a gestão das organizações. No apêndice deste capítulo, mostra-se uma síntese teórica das etapas SST.

3.4. O método parte II: passo a passo do estudo multicaso

3.4.1. Algumas considerações sobre o método do estudo de caso

1. É caracterizado pela investigação ampla e profunda de um ou poucos objetos, possibilitando, assim, um extenso conhecimento respectivo, o que é incomum para os demais projetos de pesquisa. É utilizado na investigação de fenômenos nas mais diversas áreas do conhecimento, e este tipo de trabalho pode ser definido como:

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (Young citado por GIL, 1991, p. 59).

O estudo de caso é bem utilizado em pesquisas exploratórias, tanto quanto quando se deseja enquadrar um objeto em um determinado tipo ideal. No caso de pesquisas exploratórias para estabelecer um contato inicial com temas complexos, formular hipóteses ou rescrever problemas. Para o enquadramento em um determinado tipo, verifica-se, quando há por exemplo, três possibilidades de classificação para um determinado objeto, procede-se o estudo para estabelecer a classe à qual ele pertence.

- Geralmente, o caso, ou os casos, estudado(s) é(são) tido(s) como situação típica, representante significativa de um fenômeno mais amplo. A vantagem deste método,

como afirma Vogt (1993, p. 30) é que ele “permite uma análise mais intensiva dos detalhes empíricos específicos e a desvantagem é que é difícil de generalizar os resultados para outros casos”.

A seguir, apresentam-se as fases utilizadas para realizar o estudo multicaso. Assim, foram realizados: 1º. Escolha das unidades de análise; 2º. Coleta de dados; 3º. Tratamento e análise dos dados; 4º. Constatações e conclusões. Estas fases do método multicaso foram estabelecidas de acordo com Yin (1989, p. 27-39; 85-94; 105-112) e Bastos *et al.* (1995, p. 7-11); e, como se pode ver a seguir:

3.4.1.1. Fase 1: Escolha das unidades de análise

Estudaram-se quatro empresas do setor atacadista-distribuidor, localizadas na cidade de Uberlândia-MG, na região do Triângulo Mineiro. Existem em Uberlândia 05 empresas caracteristicamente atacadistas distribuidoras²⁸, com um porte²⁹ e estrutura que se ajustariam aos propósitos deste trabalho. São elas:

- Aliança Atacadista Ltda.
- Arcom Com. Imp. Exp. Ltda
- Martins Com. e Serviços de Distribuição S/A;
- Peixoto Com. Ind. e Serviços de Transporte Ltda;
- União Com. Imp. e Exp. Ltda; e

Há, também, cerca de 10 empresas em ramos similares, atuando como distribuidores e exclusivos e operadores logísticos. Dentre estes, está a própria ‘Marbo – Logística Integrada’, que “oferece soluções em logística integrada, armazenagem geral, gestão de transporte intermodal e distribuição nacional, com suporte de gestão de riscos e tecnologia da informação” (O GRUPO., 2003). Ainda nesta mesma linha de atuação, a empresa ‘Inova – Logística Integrada’, cujo negócio é “prestar serviços de logística ao longo da cadeia de suprimentos, desde indústrias e atacados até o varejo” (INOVA..., 2002, p. 4).

²⁸ De alimentos industrializados e higiene e beleza.

²⁹ Médio e grande (como reconhecido pelos próprios executivos).

Foram solicitadas as colaborações das 5 empresas acima, e, ao final, participaram do estudo multicaso: Aliança³⁰, Martins, Peixoto e União.

Traçar os limites para qualquer objeto social não é uma tarefa fácil, mesmo porque há uma certa subjetividade sobre onde termina o objeto e começa o meio ambiente, por exemplo, como observa Gil (1991, p. 122), é preciso também vencer o desafio de determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Exige-se, assim, do pesquisador uma habilidade superior em relação aos demais tipos de delineamento, pois deve haver uma boa dose de intuição para saber quais dados são necessários para se chegar à compreensão de todo o objeto.

Essa amostra é estudada à luz do conhecimento existente em dois eixos básicos: Gestão da Qualidade e Gestão de Processos, que estão descritas no Capítulo 7 no roteiro de entrevistas indicado, que também reflete o quadro conceitual preliminar da pesquisa.

Justificativa da amostra

Essas unidades de análise (VOGT, 1993, p. 239) foram estabelecidas com base no fato de serem as mais importantes de Uberlândia (MG), pelo critério já mencionado. Uberlândia, por sua vez, é um dos mais importantes centros atacadistas do Brasil³¹, onde se estabeleceu um conjunto de empresas atuando neste setor, com seus centros de decisão também ali posicionados.

O município de Uberlândia (MG) é conhecido como o maior centro atacadista-distribuidor da América Latina. A origem dessas empresas tem como cerne os produtos merceários, objetivando suprir o varejo alimentar. A partir daí, surgem novas possibilidades, incluindo a linha de produtos para farmácias, materiais para construção etc. Aparentemente, fatores como a localização central em termos de país, a construção de Brasília e os esforços para deslocar os eixos desenvolvimentistas no início da década de 1960, os entroncamentos rodoferroviários e uma cultura que foi sendo construída vocacionada para a distribuição, disseminaram e despertou o interesse dos empreendedores locais para atuarem no setor.

³⁰ A partir de agora tratadas pelo primeiro nome como forma de simplificação.

³¹ O 'Martins', com centro administrativo e unidades operacionais instalados na cidade, mas com estrutura e atuação em todo o Brasil, é considerado o maior atacadista-distribuidor da América Latina.

O negócio da distribuição é bastante heterogêneo no Brasil. Além das várias modalidades diferentes, ainda se observa uma grande diversidade nos portes das empresas, *mix* e postura gerencial.

3.4.1.2. Fase 2: Coleta de dados

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas nas empresas, cujo roteiro semi-estruturado encontra-se no Capítulo 7, para as 4 empresas. Os objetivos primordiais foram verificar qual o conhecimento foi acumulado e é praticado pelas organizações dentro da temática proposta; investigar como as práticas se relacionam entre si e em que medida se apoiam ou se combatem.

O número de respondentes variou, dependendo do porte da empresa e do nível de delegação, não havendo um único executivo com a visão do todo, e com disponibilidade de tempo para participar do processo. Em qualquer caso, procura-se garantir que o respondente possua a bagagem acerca da empresa e de seus processos decisórios e transformacionais nos níveis estratégico, gerencial e estrutural.

A coleta de dados ainda envolve observação, análise de documentos, entrevistas e histórias de vida. De acordo com Yin (1989, p. 85), são seis as fontes de evidência:

- **Documentação:** cartas, memorandos, agendas convocações de reuniões, estudos ou avaliações do mesmo local sob estudo, notícias de jornais etc;
- **Registros arquivados:** registros de serviços como aqueles mostrando o número de clientes atendidos em dado período de tempo, dados de pesquisas, registros pessoais etc;
- **Entrevistas:** é uma das mais importantes fontes de evidências; as perguntas sobre fatos e opiniões podem ser de natureza aberta ou fechada; nas entrevistas focalizadas, o respondente é questionado por um curto período de tempo, e o entrevistador segue um determinado conjunto de questões originado do protocolo;
- **Observação direta:** visita de campo no local do estudo de caso;
- **Observação participante;** e
- **Artefatos físicos:** instrumento tecnológico, ferramentas ou outros instrumentos etc.

Gestão de dados

Dados qualitativos são essências de pessoas, objetos e situações. Basicamente, as experiências “em bruto” são convertidas em palavras³², tipicamente compiladas em textos por extenso. “Os modos de coletar dados podem ser amplamente abertos, não estruturados, e orientados a eventos, ou mais rigorosamente definidos, estruturados e orientados ao pesquisador”. As notas de campo ainda requerem um processamento: correções, extensões, edições e digitações. Fitas de áudio também necessitam ser transcritas, corrigidas e editadas (DENZIN e LINCOLN, 1998, p. 183-184).

Um claro esquema de trabalho para estocagem e recuperação dos dados é essencial. Assim, garante-se a rastreabilidade dos dados que se requer, permitindo-se o uso fácil, flexível e confiável dos dados. A documentação da análise também é crítica para que o estudo possa ser verificado ou replicado. O sistema deve ser projetado antes da coleta de dados, conter uma classificação para notas e apontamentos, transcrições, documentos e materiais analíticos interpretativos produzidos pelo pesquisador, ressaltando a importância de um sistema de indexação claro (DENZIN e LINCOLN, 1998, p. 183-184).

Ao longo da realização da pesquisa, adotou-se uma série de procedimentos para garantir a recuperação, confiabilidade e integridade. Portanto, foram organizados:

- **Fichamentos.** Para boa parte (cerca de 70%) da bibliografia citada foram feitos fichamentos. As fichas contribuem para uma melhor compreensão e amadurecimento das idéias e conclusões de cada autor. Elas estão arquivadas por ordem alfabética de autor, e, numa lista mestra, está associado o nome do autor com o assunto, facilitando o acesso rápido em função de cada interesse que se apresenta;
- **Pastas com artigos selecionados.** Ao longo de aproximadamente seis anos, foram acumulados artigos numa hemeroteca particular com cerca de 60 pastas para arquivamento. Os assuntos estão catalogados em uma lista mestra associada ao número de cada pasta para facilitar o acesso rápido;

³² Tipicamente baseadas em observações, entrevistas ou documentos, ligadas a um determinado ambiente em um determinado período (DENZIN e LINCOLN, 1998, p. 183).

- **As várias versões (a).** Desde a fase de projetos, procurou-se organizar os arquivos por versão. Na fase de projetos, foram elaboradas três versões e, na de tese propriamente dita, seis versões. Por exemplo, a versão 1 da tese contém todos os arquivos e documentos agrupados em uma única pasta virtual. Cada pasta contém um capítulo trabalhado no editor Word-Office, e também os arquivos de apoio, como, por exemplo, as figuras e gráficos; além disso, cada capítulo ainda tem sua estrutura mostrada num índice localizado numa pasta denominada “estrutura e pré-texto”. A cada mudança de versão, procurou-se manter a consistência entre os vários capítulos, procedendo-se as atualizações e as conexões necessárias;
- **As várias versões (b).** Toda versão intermediária foi mantida arquivada tanto em meio virtual quanto em meio físico – papel -, procurando-se também garantir a integridade da produção por meio de cópias de *back-up*;
- **Índice dinâmico.** Funcionou como o grande guia para visualizar as dimensões do trabalho, seu conteúdo e estrutura geral. De modo interativo, foi sofrendo modificações ao longo da evolução da pesquisa, tendo sofrido ajustamentos, ainda que em menor escala, até as vésperas da impressão definitiva;
- **Fitas k-7.** As fitas com as gravações das entrevistas foram indexadas e armazenadas devidamente para possibilitar recuperação dos dados; e
- **Rodapé das páginas.** Nos rodapés, foi mantida sempre uma identificação localizadora do arquivo em meio virtual, indicando-se a versão do projeto ou da própria tese, a pasta, o arquivo e o disquete de *back-up*.

3.4.1.3. Fase 3: Tratamento e análise dos dados

Esta seção deve responder a questões relacionadas a como os dados coletados são interpretados. A análise deve ser feita de acordo com o referencial teórico ou conceitual adotado na pesquisa. Como expõe Bastos *et al.* (1995, p. 4), “isto permitirá ao pesquisador ter indicações precisas sobre as dimensões e categorias de análise ou as relações esperadas entre as variáveis estudadas, a partir das quais os dados devam ser interpretados”. O tratamento e a análise dos dados são momentos cruciais na busca de discernimentos e afirmações válidas.

Esta fase é básica para o estabelecimento de *abstrações*. Elas guardam relação com o método indutivo. Para Rohmann (2000, p. 19), elas constituem “o processo de extrair o universal do particular, o geral do específico. A capacidade de identificar características essenciais e generalizar a partir delas é um traço característico e exclusivo dos seres humanos”.

A abstração é um **processo cognitivo**, pois, de algum modo, associa-se à dinâmica de aquisição, criação e disseminação do conhecimento. Também diz respeito ao ato de considerar isoladamente elementos comuns em diversos eventos, retirando-os de seu contexto (abstraindo-os) de modo a serem estudados (VOGT, 1993, p. 1; FERREIRA, 1999, p. 16). Isto possibilita ao pesquisador analisar dados que, de outro modo, não poderiam ser estudados juntos, tanto quanto estabelecer generalizações, às custas de alguns detalhes empíricos de cada caso.

A análise dos dados consiste de, conforme Yin (1989, p. 105), “examinar, categorizar, tabular, ou, de algum outro modo, combinar as evidências para abordar as proposições iniciais do estudo. Toda pesquisa deve considerar uma estratégia analítica – priorizando o que analisar e por quê”. O autor ainda afirma que uma análise adequada depende do próprio estilo de pensamento rigoroso do investigador, juntamente com uma apresentação suficiente das evidências, cuidadosa consideração das interpretações alternativas, e apresenta ainda duas estratégias genéricas de análise: a) basear-se em proposições teóricas; e b) desenvolver uma estrutura descritiva para o caso.

A **análise dos dados** é considerada em três fases: redução de dados, apresentação dos dados, conclusões e verificações. Assim, de acordo com Huberman e Miles (1998, p. 180-181), têm-se:

- **redução dos dados:** o universo potencial dos dados é reduzido, à medida que se escolhe uma estrutura conceitual, questões de pesquisa, casos e instrumentos;
- **apresentação dos dados:** é uma montagem de informações organizada, que permite ao pesquisador pensar sobre seu significado, tirar conclusões e tomar ações. Apresentações incluem sumários estruturados, sinopses, vinhetas, diagramas em rede ou outros, e matrizes com textos, preferencialmente a números, em suas células;
- **conclusões e verificações:** é a interpretação do pesquisador – “tirar conclusões dos dados apresentados”. As táticas variam desde alternativas típicas e de amplo uso, como o contraste e comparação, observação de padrões e temas, agrupamentos e

metáforas, até táticas confirmatórias tais como triangulação, procurar por casos negativos e checagem dos resultados com respondentes.

A figura 7 representa os componentes da análise de dados. Como sugere a figura, há um processo interativo, que ocorre desde as fases anteriores e preliminares do projeto e a coleta de dados, até depois que os dados coletados são abordados e completados como produtos finais.

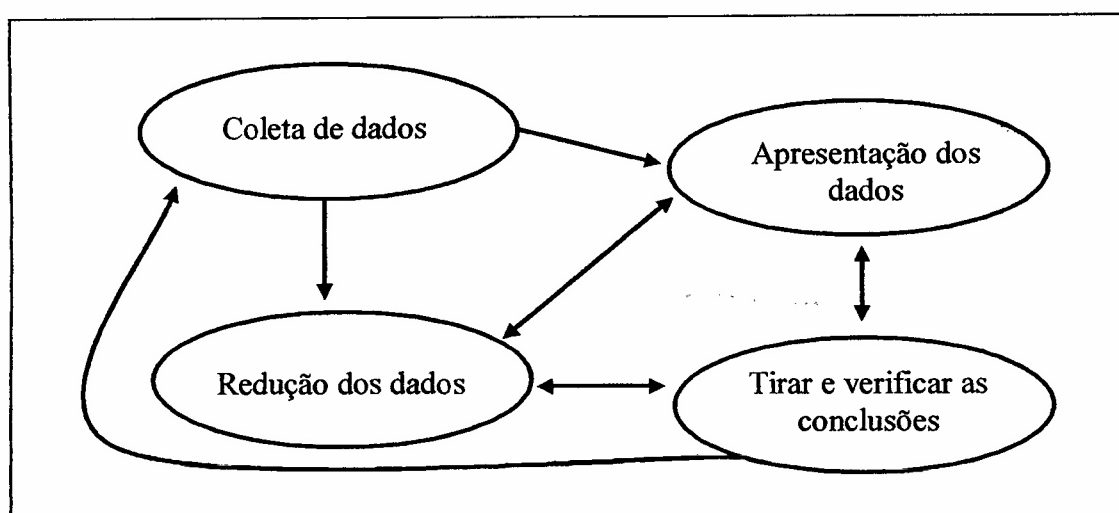


Figura 7. Componentes da análise de dados: modelo interativo (Fonte: HUBERMAN e MILES, 1998, p. 181).

Análises e conclusões

As apresentações dos dados são análogas aos *outputs* de pacotes estatísticos e permitem que as análises sejam feitas em estreitas conjunções com os dados apresentados: possibilitam verificar quais análises adicionais são necessárias; facilitam a comparabilidade dos dados; e aumentam a credibilidade do relatório de pesquisa, observam Huberman e Miles (1998, p. 189). Os autores ainda observam que a análise é seqüencial e interativa. A figura 8 mostra que:

os dados apresentados e o texto escrito emergente influenciam-se um ao outro. A apresentação auxilia o investigador a observar padrões; o primeiro texto faz sentido com a apresentação de dados e sugere novos movimentos analíticos nos dados apresentados; uma apresentação revisada ou estendida aponta novos

relacionamentos e explicações, conduzindo a um texto mais diferenciado e integrado, e assim por diante (HUBERMAN e MILES, 1998, p. 189).

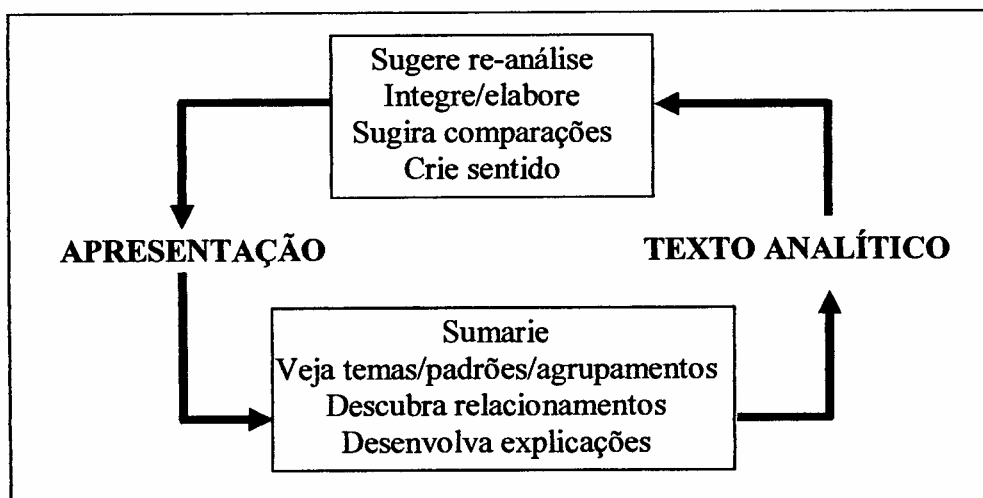


Figura 8. Interação entre apresentação dos dados e texto analítico (Fonte: HUBERMAN e MILES, 1998, p. 189).

Como se pode ver pela figura 8, há um ciclo de “melhoramento” da informação e do conhecimento produzido. “Apresentações” suscitam análises, que, por sua vez, suscitam apresentações mais poderosas e estimulantes.

O tratamento e análise dos dados neste trabalho é efetuado do modo como será exposto a seguir.

O plano de análise considera algumas questões-chave. Quanto à possibilidade de generalização dos resultados obtidos para todo o setor, deve-se tomar o cuidado em fazer as afirmações em termos de probabilidades e não fazê-las diretamente tomando como base os dados.

Os dados de campo são analisados após as suas descrições. A partir do instrumento de pesquisa apresentado para esta fase, serão compostos quadros referenciais das empresas, consideradas, *a priori*, como “as melhores” de suas classes dentro do universo pesquisado. Assim, foram levantados, os traços de GQ e GP presentes em cada uma dessas empresas, permitindo, também, algumas comparações entre elas, à luz do referencial bibliográfico.

Esse tratamento de dados e a análise foram úteis para compor um quadro expressando a situação-problema. Além disso, ofereceram subsídios para as etapas 3, 4 e 5 da análise de sistemas pouco estruturados. A apresentação dos dados e interpretações do estudo multicaso estão contidas no Capítulo 8.

3.4.1.4. Fase 4: Limitações do método

Há limitações em termos de possibilidade de generalização. Isto porque o estudo é feito em empresas localizadas em uma determinada cidade, constituindo-se em um número limitado de casos; contudo deve ser considerado que as práticas ali encontradas refletem práticas adotadas por organizações que vêm obtendo um relativo sucesso em suas atividades, podendo servir de inspirações preliminares para as demais empresas do ramo considerado. Além do mais, a amostra inclui empresas de grande porte no setor, e algumas de porte médio, refletindo uma relativa normalidade nos resultados.

Contudo, direcionar o trabalho com alguns qualificadores é essencial para garantir um resultado plausível. A “qualidade do construto”, a “validade interna”, a “validade externa” e a “confiabilidade” são alguns quesitos utilizados para julgar a qualidade de uma pesquisa. Assim, de acordo com Yin (1989, p. 40-41) e Vogt (1993, p. 44; 114; 87; 195), tem-se:

*Qualidade do construto*³³. É o processo de “estabelecer as corretas medidas operacionais para os conceitos que estejam sendo estudados”;

Validade interna. Diz respeito ao estabelecimento de um relacionamento causal por meio do qual é mostrado que certas condições podem conduzir a outras condições, distintamente de relações espúrias ou ilegítimas, ou em que medida os resultados podem ser atribuídos aos tratamentos, ou seja, é o grau em que alguém pode afirmar conclusões válidas de uma variável sobre outra (observação: tem maior peso para pesquisas explicativas);

Validade externa. É o grau em que os resultados do estudo podem ser generalizados, ou a extensão em que os resultados de um estudo são relevantes para sujeitos e ambientes além daqueles considerados no estudo;

³³ Para Vogt (1993, p. 44) um construto “é algo que existe teoricamente, mas não é diretamente observável, ou é uma definição teórica (não operacional), no qual um conceito é definido em termos de outros conceitos”. Ex. a *inteligência* pode ser medida através da capacidade de memorização, ou o tamanho do vocabulário.

Confiabilidade. É a capacidade de demonstrar que as operações do estudo, tais como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidos com os mesmos resultados. Quando medidas repetidas de uma mesma variável dão resultados idênticos ou muito parecidos, então, a medida está livre de erros aleatórios e é dita confiável.

3.4.1.5. Fase 5: Redação do relatório

Também aqui, é difícil determinar com precisão o que deverá constar do relatório. Como refere Gil (1991, p. 124), o grande acervo de dados de natureza qualitativa conduz à dúvida sobre a extensão do relatório. De acordo com o autor, “há relatórios de pesquisa em que os autores transcrevem documentos na íntegra, relatam minuciosamente as observações e, quando obtém histórias de vida, transcrevem-nas na íntegra”.

Alguns pontos adicionais serão observados no trabalho. Como recomenda Gil (1991, p. 124), quando a categorização dos dados e sua interpretação estiverem vinculadas a alguma teoria, esta deverá ser esclarecida e fundamentada. Também convém esclarecer sobre a fidedignidade dos dados apresentados. Quanto ao que constará ou não do relatório, só se deve observar que a concisão é uma regra importante, garantindo a presença das informações de valor.

Este Capítulo 3 mostrou o caminho, um mapa das etapas percorridas pelo pesquisador para atingir os objetivos. O próximo capítulo (figura 9) descreve as características básicas do setor atacadista distribuidor, demarcando o que vem ocorrendo recentemente com as empresas do segmento, mostrando a importância e as características essenciais da logística no contexto da cadeia de abastecimento.

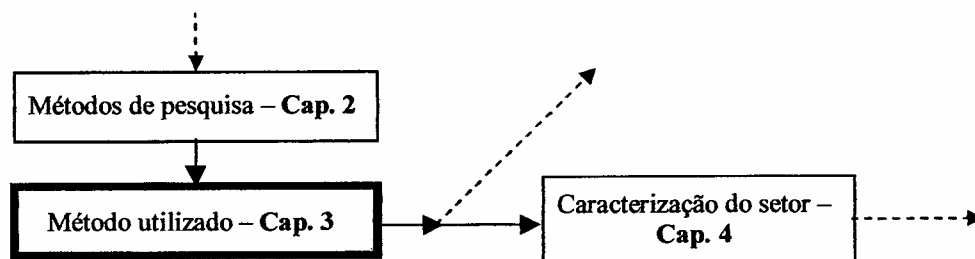


Figura 9. Posição relativa do capítulo 3.

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E EMBASAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 4. SETOR ATACADISTA-DISTRIBUIDOR, LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO E CADEIA DE ABASTECIMENTO

Este capítulo se trata da caracterização dos atacadistas-distribuidores, mostra sua importância no contexto econômico e mercadológico e expõe estatísticas capazes de esclarecer sobre a evolução e estado atual das empresas do setor. Além disso, demarca os aspectos essenciais da logística, o braço responsável pela função operações destas organizações.

4.1. O setor atacadista-distribuidor

4.1.1. Conceito e funções clássicas

O negócio da distribuição de produtos envolve algumas modalidades principais. Dentre elas, o modelo atacadista está no centro dos interesses deste trabalho. Segundo Kotler (2000b, p. 532), o negócio atacadista “inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços para aqueles que comprem para revender ou para uso em sua própria empresa. O setor atacadista exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam basicamente com a produção e os varejistas”. O autor ainda declara que os atacadistas:

- Observam menos os aspectos de promoção, atmosfera do ambiente e localização;
- Apresenta maiores volumes de transações e coberturas maiores do que as dos varejistas; e
- Têm tratamento legal e fiscal diferente dos varejistas.

Os atacadistas executam atividades e processos que lhes são inerentes. Sua eficiência em pelo menos uma das seguintes funções justifica sua inserção na cadeia de abastecimento, explica Kotler (2000b, p. 553):

Vendas e promoção. O atacadista possui uma força de vendas³⁴ (realizando a “pré-venda”) capaz de atingir eficientemente os pequenos varejistas, ajudando os fabricantes a chegar com seus produtos no ponto de comercialização a custos relativamente baixos.

Compras e formação de sortimento. Os atacadistas compram e formam sortimentos que interessam aos seus clientes, poupando um trabalho considerável por parte destes.

Quebra de lotes. Os atacadistas conseguem economias ao comprar grandes lotes e, depois, subdividi-los para os seus clientes.

Armazenagem. A manutenção dos inventários por parte dos atacadistas reduz os custos e riscos tanto por parte dos clientes quanto por parte dos fornecedores.

Transportes. Podem oferecer entregas mais rápidas por estarem, usualmente, mais próximos dos compradores.

Financiamento. Financiam seus clientes pela concessão de crédito, e também os fornecedores por pedir mais cedo e pagar as faturas no tempo.

Tomada de risco. Os atacadistas absorvem parte do risco ao formar estoques e arcar com os custos de roubos, danos, avarias e obsolescência.

Informações de mercado. Eles provêm informações tanto para os fornecedores quanto para os varejistas a respeito dos competidores, lançamentos de produtos, evoluções de preços etc.

Serviços de gerenciamento e consultoria. Podem ajudar os varejistas no treinamento do pessoal de vendas, na definição de *layout* e exposição de produtos nas lojas, e estabelecer sistemas de contabilidade e controle de estoques.

A atuação das empresas, como atacadistas e como distribuidores de produtos, tem seguido historicamente uma lógica relativamente simples. A filosofia é comprar maiores quantidades da indústria, com maior poder de barganha, preços e condições melhores, permitindo repassar parte das vantagens para os varejistas – normalmente o pequeno varejo – e ainda garantindo uma margem de rentabilidade – geralmente baixa (figura 10).

³⁴ A proximidade do representante do atacadista com o varejista aumenta a confiança, sobretudo quando se compara com a indústria, que geralmente está mais distante.

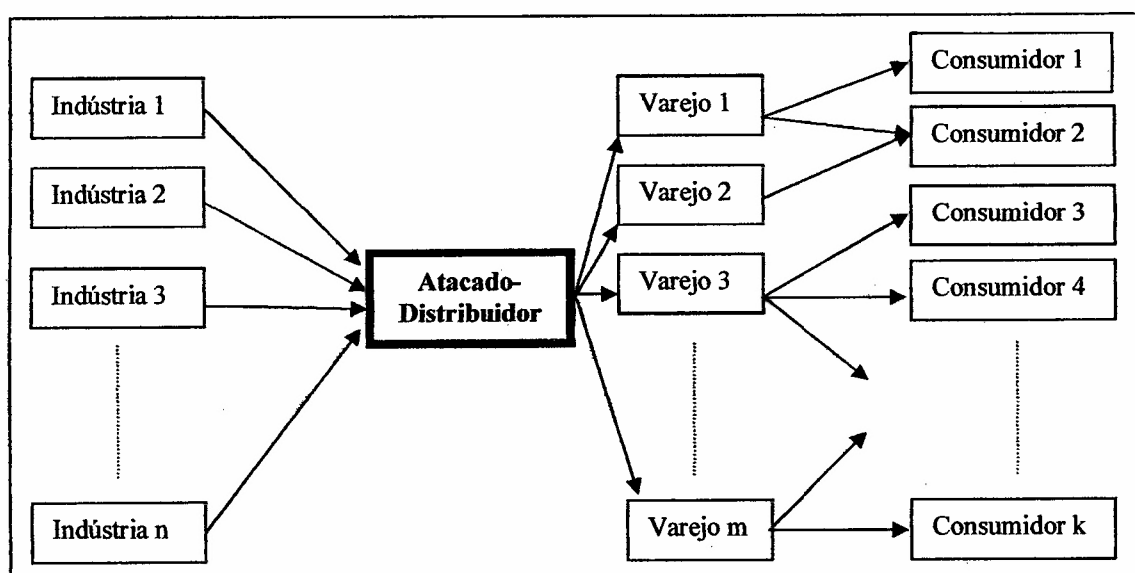


Figura 10. A atuação do atacadista-distribuidor nos moldes tradicionais (Fonte: adaptado de LAMBERT, 1998, p. 8).

O modelo atacadista-distribuidor tradicional, com atuação nacional ou multi-regional, tem sido bastante discutido nos últimos tempos, e muitos apontam para o fim deste modelo de negócios. Este ponto de vista é polêmico, e o professor *Nelson Barrizzelli* da FIA/USP afirma, em *Resultado ...* (2002, p. 90), que o atacadista-distribuidor continua sendo um canal importante para um número significativo de empresas no país. O professor aponta os números da ACNielsen, que indicam a impossibilidade da indústria promover diretamente o abastecimento dos cerca de 327 mil pontos de venda entre supermercados e lojas tradicionais de varejo alimentar espalhadas pelo país. Este número eleva-se para 757 mil, se também forem considerados os bares e pontos de venda do setor farma-cosmético. O crescimento do varejo tem sido considerado alto, tendo chegado a 40% nos últimos 10 anos.

4.1.2. O peso e evolução do setor

O setor atacadista-distribuidor responsabilizou-se, em 2001, por 43,5% das vendas do setor merceário (auto-serviço, varejo tradicional, bares e outros) para o consumidor final. Isto equivale a R\$ 43,84 bilhões, a preço de varejo, representando uma variação real de 2,3%³⁵. As

³⁵ Inflação de 2001: IPCA acumulado do ano: 7,67%. A variação de 2,3% está sendo admitida para as milhares de empresas que compõem o setor.

vendas totais para o consumidor final, estimadas pela ACNielsen, ficaram em R\$ 100,7³⁶ bilhões, e o faturamento das empresas atacadistas para o varejo em 2001 atingiu R\$ 35 bilhões. Esquemáticamente, isto pode ser visualizado na figura 11.

Desde a última década, o setor atacadista vem passando por um período de crescimento e de estabilidade. A evolução de faturamento apresentado em 2001 **representa um acréscimo de 9,4%, em relação à base de 1989³⁷**, conforme figura 12, sobre os índices obtidos pela ACNielsen em pesquisa com empresas atacadistas-distribuidoras participantes do *ranking*. Veja-se na figura 12.

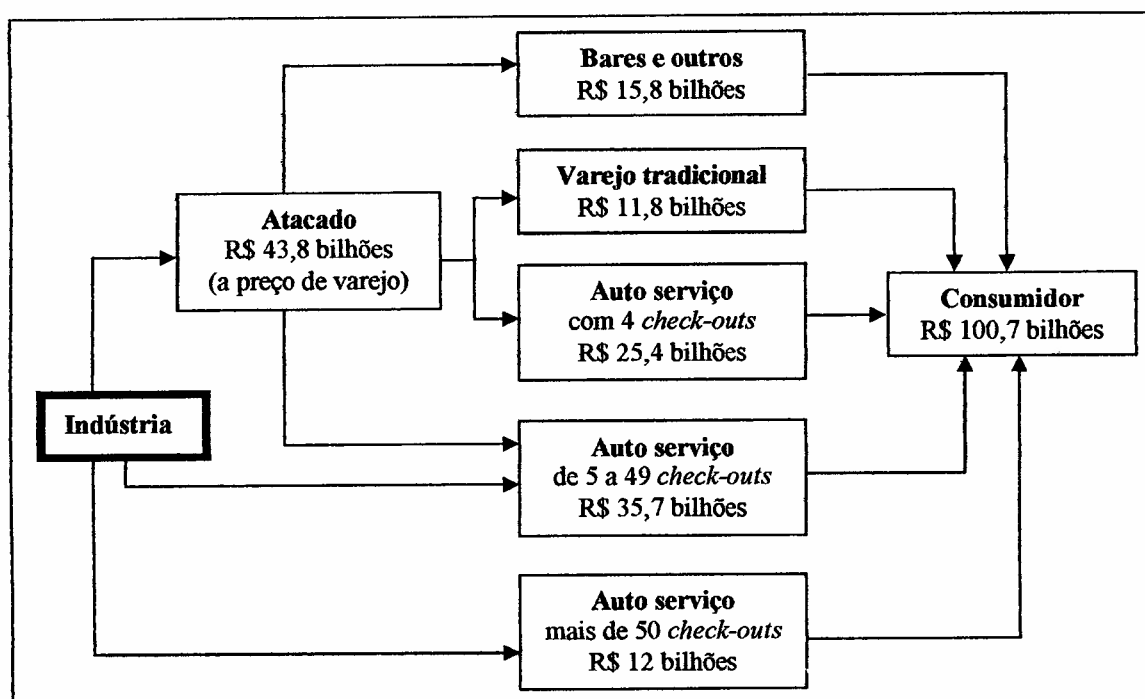


Figura 11. O balanço do atacado – a preço de venda ao consumidor (em R\$ faturados por segmento de mercado) (Fonte: A FORÇA ..., 2002, p. 82).

³⁶ O faturamento do setor é calculado pela ACNielsen com base em informações do faturamento das empresas participantes do ranking da ABAD – Associação Brasileira dos Atacadistas-Distribuidores. Neste ano, 222 empresas atacadistas-distribuidoras enviaram informações relativas a 2001.

³⁷ Distribuição – a revista de negócios dos atacadistas e distribuidores. A força do setor, p. 83.

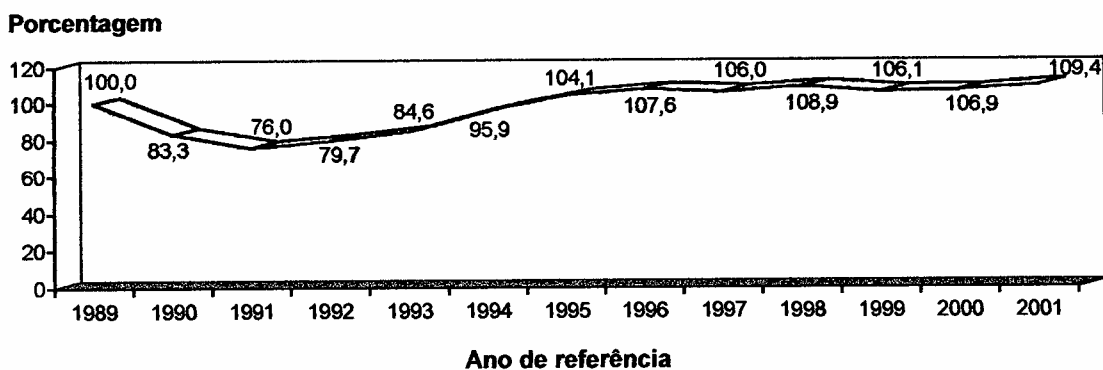


Figura 12 Índice de evolução do faturamento do atacado (a preço de varejo) [considerando como base 100% em 1989] (Fonte: A FORÇA ..., 2002, p. 83).

Como pode ser observado, há um período de baixa mais acentuada entre os anos de 1990 e 1993. Nesse intervalo, a economia sofreu os impactos recessivos do Plano Collor. Contudo, entre 1991 e 1996, o setor cresceu acentuadamente cerca de 31,6%, evidentemente, sobre uma base enfraquecida; entre 1996 e 2001, a variação foi de apenas 1,8%, conforme A força ... (2002, p. 83), refletindo os problemas macroeconômicos vividos nesse período.

Em seguida, apresentam-se as evoluções em números absolutos do faturamento do setor. Primeiro, o faturamento do atacado (a preço de varejo) na figura 13, e o faturamento do atacado, a preços do atacado para o varejo, na figura 14.

Como se observa na figura 13, as colunas em preto e listradas representam, respectivamente, a evolução do faturamento do setor atacadista ano a ano (a preços de varejo), baseado em valores de 2001 e de 1995, época da implantação do Real. A partir do Plano Real, notam-se pequenas oscilações num faturamento que vem se mantendo praticamente estável.

A figura 14, por outro lado, mostra que o faturamento do atacado para o varejo corresponde a R\$ 35 bilhões, a preços de 2001, e a R\$ 21,4 bilhões a preços de 1995. Do mesmo modo que anteriormente, verifica-se que os faturamentos têm se mantido estáveis desde 1995.

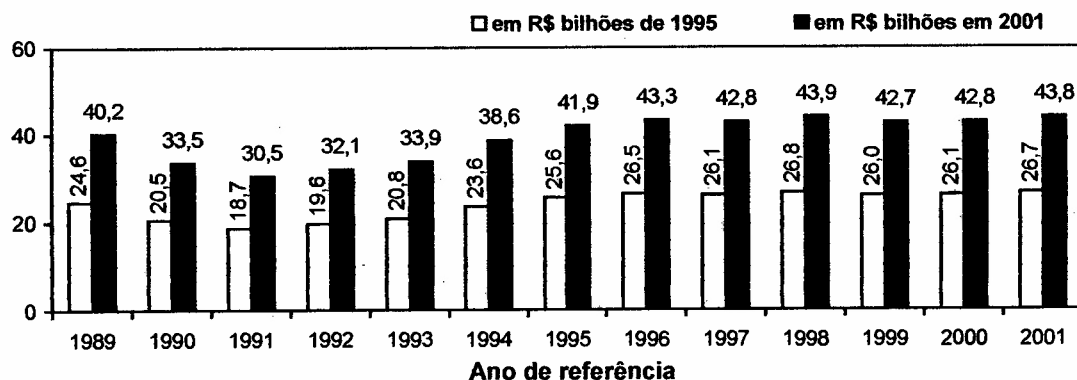


Figura 13. O faturamento do atacado a preço de varejo³⁸ (Fonte: A FORÇA ..., 2002, p. 84).

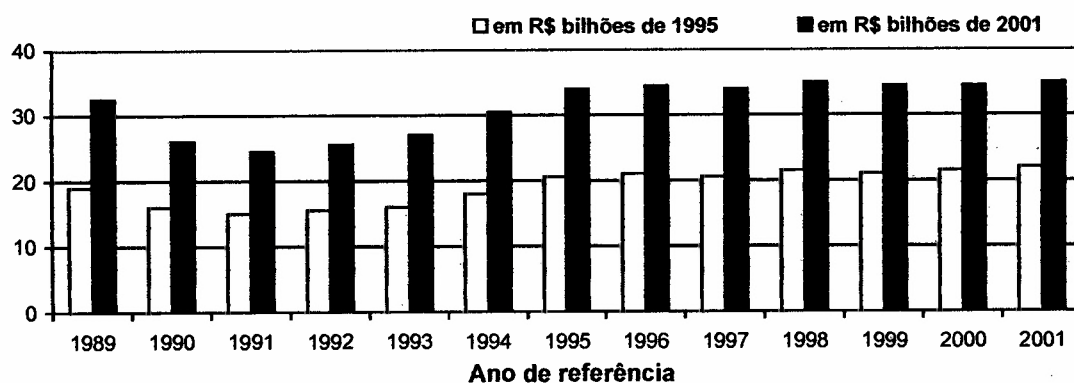


Figura 14. Faturamento do atacado (a preço de atacado para o varejo) (Fonte: A FORÇA ..., 2002, p.84).

Desempenho expressivo. O *Ranking* da ABAD 2002 foi elaborado com base na resposta de 222 empresas atacadistas-distribuidoras. Elas juntas faturaram R\$ 14,22 bilhões, ou seja, o equivalente a 40,6% das vendas do setor. A tabela 4 resume os números das empresas do *Ranking*:

³⁸ Preço de atacado: é o valor da venda dos produtos do atacado para o varejo; Preço de varejo: é o valor estimado da venda efetuada pelo varejo, com *mark up* de cerca de 25%.

Uma comparação em termos de faturamento foi feita para 217 empresas que responderam à pesquisa nesses dois períodos consecutivos. Com base nas informações das empresas, a ACNielsen calculou a variação da somatória do faturamento dessas empresas e deduziu o efeito da inflação acumulada de 7,67% para o ano de 2001, medida pelo IPCA. A figura 15 representa, graficamente, os faturamentos.

Tabela 4. Os números agregados do ranking ABAD – 2002.

Faturamento total	R\$ 14,220 bilhões
Empresas participantes	222
Área de armazém	1.331.962 m ²
Número de lojas	108
Área de vendas	426.239 m ²
Funcionários	40.125
Vendedores diretos	2.645
Representantes comerciais	18.8339
Frota própria	8.339
Frota de terceiros	6.993
Clientes ativos	3.322.316

(Fonte: DESEMPENHO ..., 2001, p. 86).

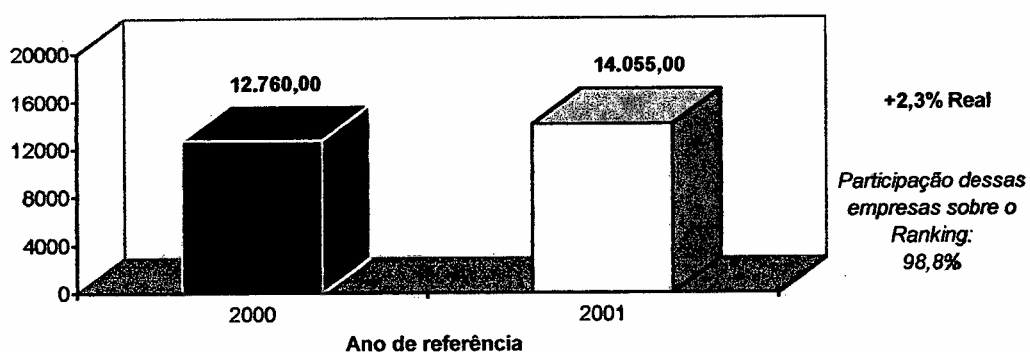


Figura 15. Resultados do faturamento das 217 empresas que participaram da pesquisa (Fonte: DESEMPENHO ..., 2001, p. 86).

As 222 empresas que responderam à pesquisa continuam dando ênfase à venda de produtos merceários (auto-serviço, varejo tradicional, bares e outros). Na figura 16, pode ser vista a evolução nas vendas de 2000 para 2001 em termos de segmentos de produtos.

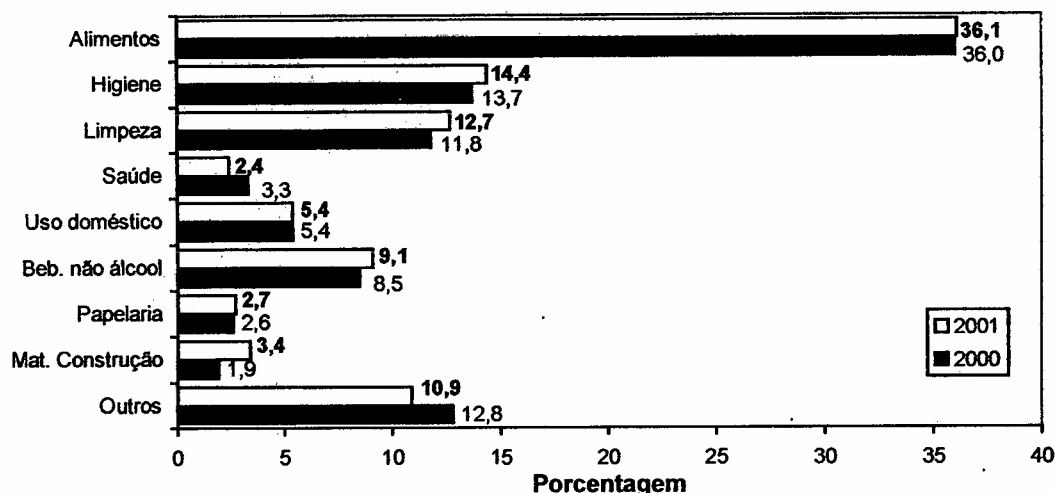


Figura 16. Participação nas vendas por grupo de produtos (%) (Fonte: DESEMPENHO ..., 2001, p. 87).

Como se pode observar na figura 16, apesar de não ter havido mudança significativa, o setor de alimentos permanece na liderança de um ano para o outro, com, aproximadamente, 36% das vendas. O grupo de higiene continua ocupando o segundo lugar com um crescimento discreto de 0,7 pontos percentuais.

Quanto à automação comercial, houve uma espécie de estagnação entre 2000 e 2001. A maioria – 68,9% -, entre as 222 respondentes, contudo, afirma que suas empresas estão totalmente automatizadas, 27,0% dizem que estão parcialmente automatizadas e apenas 4% responderam que não utilizam esses sistemas de automação (DESEMPENHO ..., 2001, p. 88).

Com relação aos canais de comercialização, pode-se afirmar que há ainda um certo conservadorismo. A força de vendas, formada por 21.045 vendedores, continua respondendo pela quase totalidade do faturamento, ou 90,3% das 222 empresas participantes do *Ranking*. Do montante de R\$ 14,22 bilhões, venderam o equivalente a cerca de R\$ 12,7 bilhões. Os

outros canais que aparecem na seqüência são o *telemarketing*, o “catálogo/mala direta”, e o *e-commerce*. Isto está representado na figura 16 (DESEMPENHO ..., 2001, p. 88).

Outra constatação da ACNielsen diz respeito ao crescimento das lojas de vizinhança e dos pequenos estabelecimentos do varejo alimentar brasileiro. Boa parte destas lojas estão sendo atendidas pelo atacado, ressalta o professor *Barrizzelli*, em Resultado ... (2002, p. 90), “tendo em vista as dimensões do país, o número de lojas de um a três *check-outs* tende se manter crescente, o que é uma grande oportunidade para o atacado manter os seus volumes de vendas”. A figura 17 mostra a composição estrutural do varejo brasileiro.

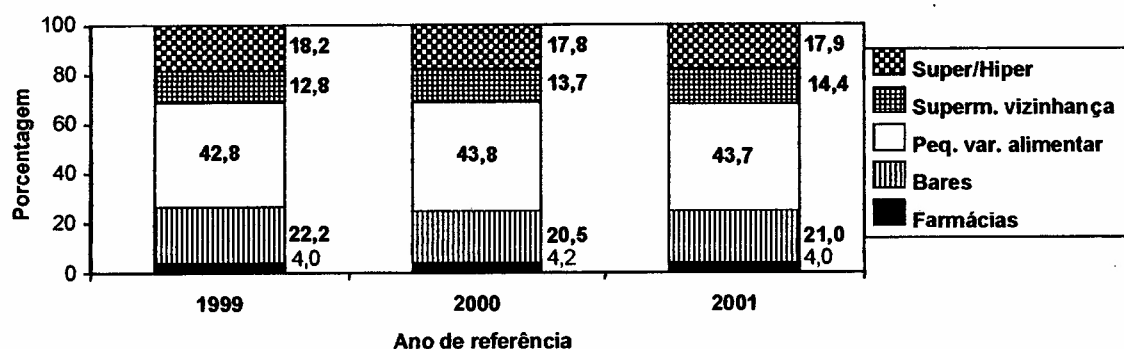


Figura 17 Estrutura do varejo brasileiro –% faturamento – categorias, ACNielsen, 2002 (Fonte: RESULTADO ..., 2002, p. 90-91).

Pode-se notar, na figura 17, uma alta concentração em faturamento para os pequenos varejos. Esta participação vem corroborar o pensamento sobre a responsabilidade do setor atacadista-distribuidor dentro da cadeia. Cada vez mais, observa ainda o prof. *Barrizzelli*, “este papel centraliza-se em ajudar os varejistas de menor porte a orientar melhor seus negócios e, assim, a conseguir sobreviver à concorrência das grandes lojas”.

Essa parece ser uma tendência também em outras regiões. Nos EUA, como afirma o especialista em abastecimento *Robert Grotke* (MOREIRA, 2002, p. 28-29), com o tráfego nos centros urbanos cada vez mais complexo³⁹, o consumidor é levado a fazer suas compras em locais mais próximos de sua casa, dando preferência às lojas de vizinhança que apresentarem

³⁹ Até mesmo pelo aumento da intensidade das atividades de logística de distribuição.

conveniência, bom serviço, ambiente mais amigável e com o dono integrado à comunidade. É aí que o atacado deverá concentrar sua prestação de serviços.

4.1.3. Os formatos de distribuição

As empresas que atuam no setor do atacado-distribuidor podem ser independentes ou não em suas ações. Elas podem ser divididas em “atacadistas comerciais” (independentes) e “corretores e agentes”. Assim define Kotler (2000b, p. 554):

- **Atacadistas comerciais.** Empresas que compram e vendem a mercadoria com que trabalham. Denominam-se *jobbers*, distribuidores ou empresas intermediárias e subdividem-se em duas categorias: serviço completo e serviço limitado;
- **Serviço completo (full-service).** Aquelas que mantêm estoques e uma força de vendas e oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assistência gerencial. (a) Os atacadistas comerciais vendem para varejistas e fornecem uma ampla gama de serviços, podendo trabalhar com várias linhas de produtos, uma ou duas linhas, ou mesmo com apenas parte de uma linha. (b) Os distribuidores industriais vendem a fabricantes e não a varejistas e fornecem vários serviços;
- **Serviço limitado (limited-service).** São os atacadistas que oferecem menos serviços aos clientes. Os atacadistas *cash-and-carry* têm uma linha limitada de produtos de alto giro e os vendem para pequenos varejistas, que separam a própria mercadoria, pagam à vista e transportam os produtos até o seu estabelecimento. Os atacadistas volantes de linha limitada, os abastecedores, que trabalham em consignação, também são exemplos dentro desta modalidade;
- **Corretores (brokers) e agentes.** Eles não compram os produtos e realizam um número limitado de funções. Atuam como facilitadores no processo de compra e venda e recebem uma comissão – geralmente na faixa de 2% a 6% do preço de venda – pelo serviço prestado. Em geral, especializam-se por linha de produtos ou tipo de clientes;
- **Brokers.** Sua função essencial é a de promover a aproximação entre compradores e vendedores e apoiar a negociação. São pagos pela parte que os contratou, não mantêm inventários, não se envolvem em financiamentos ou assumem riscos;
- **Agentes.** Representam tanto compradores quanto vendedores em uma base mais permanente. Um acordo formal é estabelecido junto a fabricante, cobrindo política de

preços, territórios, procedimento de manipulação de pedido, serviço de entrega e garantias, e taxas de comissões.

- **Filiais e escritórios de fabricantes e varejistas.** As operações são dirigidas pelos próprios vendedores ou compradores, sem a intermediação dos atacadistas. Escritórios e filiais⁴⁰ de vendas são criados pelos fabricantes para melhorar o controle de estoques, a venda e a promoção.

Há três tipos mais tradicionais e importantes de modos de distribuição associados ao conceito inicial de atacado: o atacado de entrega, o de balcão e o auto-serviço. As modalidades *broker* e auto-serviço serão tratadas mais à frente neste trabalho. O atacado de entrega é aquele em que o atacadista compra as mercadorias, normalmente as estoca e depois faz uma entrega pulverizada em numerosos pontos de vendas. Esta atividade comercial e de serviços inclui os atacadistas generalistas e os distribuidores especializados e exclusivos, e tem como público alvo o varejo tradicional, o varejo de menor porte, e o grande varejo, notadamente quando se trata de distribuidores exclusivos. No caso do atacado de auto-serviço, cujo público alvo são pequenos comerciantes e mesmo consumidores comuns, o próprio cliente circula por entre as várias “ruas” de produtos e escolhe seus produtos, acomoda-os em carro transportador e, a seguir, faz o pagamento no caixa. As embalagens encontradas podem ser unitárias, embalagens institucionais e/ou caixas fechadas. No caso do atacado de balcão, os pequenos comerciantes fazem o pedido, que é separado pela equipe do próprio atacadista, e destes três apresentados é o menos expressivo no *ranking* 2001 (OS MODELOS ..., 2002, p. 114). A seguir, serão mostrados alguns gráficos e tabelas relacionados a essas modalidades de distribuição.

A figura 18 demonstra a evolução da participação no faturamento total do setor por modalidade. Como se pode observar, a participação da modalidade entrega é de 69,2% do total em 2001 ou R\$ 8,95 bilhões. O modelo auto-serviço (*cash-and-carry*), representado por 31 empresas, vem a seguir com 34,4%, ou R\$ 4,9 bilhões em 2001⁴¹, enquanto que o balcão fica apenas com 2,7%.

⁴⁰ Filiais podem manter estoques.

⁴¹ Uma das explicações para o aumento é o acréscimo de R\$ 1,67 bilhão proveniente do Atacadão, que em 2000, não havia informado seus dados de vendas nesta modalidade (OS MODELOS ..., 2002, p. 114).

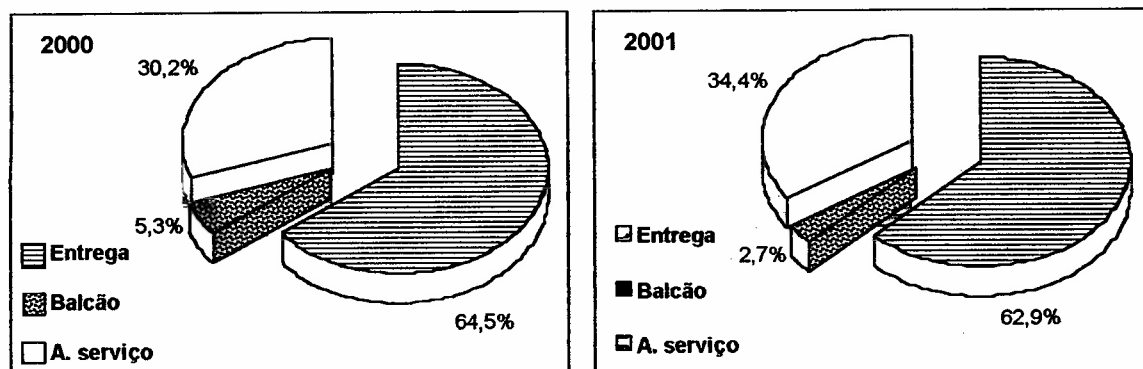


Figura 18. Participação no faturamento por modalidade de atacado (2000 x 2001)
(Fonte: OS MODELOS ..., 2002, p. 114).

A evolução da participação por modalidade de atacado também pode ser verificada. De 1994 a 2001, a média de participação da modalidade entrega foi de 67,2%. De 1998 a 2001, houve oscilações na participação desta modalidade, com tendência à queda nos últimos dois anos, tendo atingido, em 1999, o maior valor do período - 74% - e, depois, passando a 64,6% e 62,9%, respectivamente, em 2000 e 2001, sendo esta última a menor participação da série considerada, como se pode ver nas figuras 18 e 19 (OS MODELOS ..., 2002, p. 114-115).

Veja-se, a seguir (figura 19), a evolução da participação por modalidade.

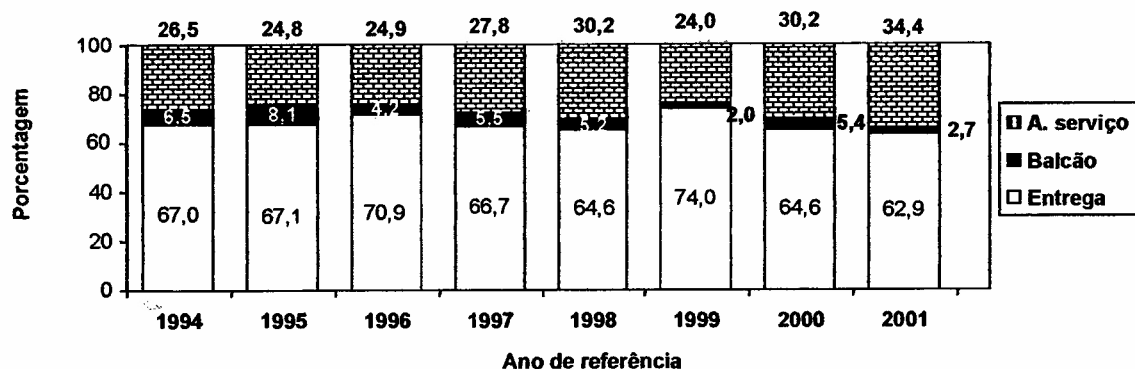


Figura 19. Evolução da participação no faturamento por modalidade de distribuição
(Fonte: OS MODELOS ..., 2002, p. 114).

Os atacadistas de entrega. Entre os dez maiores atacadistas de entrega, oito deles estão em Minas Gerais, um em São Paulo e outro em Goiás. A liderança continua com o 'Martins', com um faturamento de R\$ 1,52 bilhão em 2001. Dentre os dez melhores posicionados, quatro deles ('Martins', 'Arcom', 'Peixoto' e 'União') estão sediados no município de Uberlândia. Observe-se a tabela 5.

Tabela 5. Classificação por faturamento em 2001 – modalidade entrega.

Cl. mod.	Cl. geral	Razão Social	U.F.	Faturamento (R\$)
1	3	Martins Com. e Serv. Distr. S/A	MG	1.525.606.000
2	4	Arcom Com. Imp. Exp. Ltda	MG	801.340.080
3	5	Elo Distribuição Ltda	GO	409.000.000
4	6	Peixoto Com. Ind. Serv. Transp. Ltda	MG	382.592.521
5	9	Tambasa Tec. Arm. M. B. S.A	MG	229.026.000
6	7	Atacado Vila Nova	SP	197.012.475
7	11	União Com. Imp. e Exp. Ltda.	MG	188.459.261
8	12	Zamboni Distribuidora Ltda	MG	185.596.293
9	10	Supermix Comercial Ltda	MG	180.235.601
10	14	Pastificio Santa Amália Ltda	MG	153.712.343

(Fonte: OS MODELOS ..., 2002, p. 115).

Novas tendências em distribuição no Brasil: ameaças ou oportunidades? Os conceitos de *broker* e operador logístico ainda estão sendo assimilados pelos meios empresariais e até mesmo adaptados no Brasil. Salgueiro e Santos (2002, p. 164) procuram caracterizar (quadro 1) quatro dos tipos mais comuns de organizações intermediárias, neste momento, no Brasil.

Segundo o prof. Paulo Fernando Fleury, diretor do Centro de Estudos em Logística da Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, o atacadista-distribuidor tem boas condições para sair na frente diante das novas tendências. Para ele,

o papel de fornecer ao pequeno varejo produtos a custos menores, obtidos por meio de grandes volumes de compras, tende a se reduzir para o atacadista. Porém, graças ao seu *know-how* na distribuição, quem tem mais condições de fazer a distribuição capilar do *e-commerce* é o atacadista, conforme observado em Salgueiro e Santos (2002, p. 164).

Quadro 1. Competências e atribuições do atacadista, distribuidor, *broker* e operador logístico.

<p>ATACADISTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra e vende mercadorias; • Trabalha para diversos fornecedores, inclusive com linhas concorrentes; • Tem seu <i>mix</i> limitado à marca líder e outra de preço mais baixo; • Não gerencia estoques dos clientes varejistas; • Os produtos são bitributados, resultando em preço final mais alto. 	<p>BROKER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não compra as mercadorias (nem as vende do ponto de vista contábil) – executa as operações relacionadas às visitas aos pontos de vendas, mas a indústria é quem fatura; • Trabalha para um número limitado de empresas e nunca para mais de uma num determinado segmento concorrente; • Oferece a linha completa das empresas que representa; • Gerencia o estoque dos clientes varejistas; • A bitributação não ocorre e, portanto, o preço final tende a ser mais baixo.
<p>DISTRIBUIDOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra e vende mercadorias; • Trabalha com exclusividade para uma ou, no máximo, cinco empresas de segmentos distintos; • Tem pouca variedade em cada categoria; • Não gerencia o estoque dos clientes varejistas; • Os produtos são bitributados, resultando em preço final mais alto. 	<p>OPERADOR LOGÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuida da movimentação, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e controle de estoque do cliente; • Pode trabalhar para várias empresas, inclusive concorrentes, mantendo padrões pré-estabelecidos de confidencialidade; • O cliente é quem define o limite do <i>mix</i>; • Pode gerenciar o estoque ou pode compartilhar do gerenciamento com o cliente.

(Fonte: SALGUEIRO e SANTOS., 2002, p. 82-84).

Fleury observa que a grande expansão do comércio eletrônico entre a indústria e o varejo, potencializa as atividades de prestador de serviços logísticos para os atacadistas. Uma restrição que acaba inibindo o processo é a demora dos varejistas para terem acesso às novas tecnologias, mas isto explica o professor, é uma questão de tempo. Os varejistas poderão fazer suas compras diretamente da indústria e beneficiar-se de suas promoções, sem precisar esperar pelo representante do atacadista. Haverá um encurtamento da cadeia de abastecimento, ao atacadista tradicional caberão as operações logísticas, e a redução dos preços para os varejistas será um benefício dentro deste processo, e o atacadista, por seu lado, também deixará de investir em estoques.

A atuação dos *brokers* no Brasil ainda é bastante incipiente. Segundo estimativas de *Altamiro Borges*, presidente da 'Kom International ABPL & Associados', aproximadamente 3% a 5% de toda a comercialização nacional é feita via *broker*, percentual que pode subir de 6% a 10% no próximo ano, e para 70% em cinco a dez anos. O grande benefício da entrada do *broker* na cadeia de abastecimento é a redução de custos, pois estima-se que haja uma diminuição de 5% a 8% somente com impostos. A remuneração do *broker*, por sua vez, vem sob a forma de comissão podendo variar de 3% a 12% (SALGUEIRO e SANTOS, 2002, p. 166).

Há vários casos relatados de prática e intenções de operação como *broker*. A 'Melitta' tem a meta de passar a cobrir todo o pequeno varejo em três anos via *broker* (SALGUEIRO, 2002a, p. 170), a gaúcha 'Auvergne' no mercado do Rio Grande do Sul como atacadista-distribuidora, iniciou suas atividades como *broker* há cerca de quatro anos (SALGUEIRO, 2002b, p. 172), a 'Central de Distribuição Ofertão', de Porto Alegre (RS), passou a atuar como *broker* em 1994, representando a gaúcha 'Três Portos', fabricante de papel higiênico (SALGUEIRO, 2002c, p. 174) e a 'Awal Comércio e Representações Ltda' atua como *broker* da fabricante de biscoitos e salgadinhos 'Mabel' desde 1984, quando o termo ainda era uma incógnita para o sistema de distribuição no Brasil. Atualmente, a 'Mabel' abriu o seu próprio Centro de Distribuição em São Paulo, e a 'Awal' responde pelas áreas de vendas e *merchandising* da 'Mabel', observa Salgueiro (2002d, p. 176).

4.1.4. A produtividade do setor

A produtividade neste ramo de atividade, geralmente, é medida por índices relacionados ao faturamento. São utilizados faturamento/cliente, faturamento/funcionário e faturamento/m² de armazéns. Estes indicadores, além de servirem como uma referência para auto-avaliação das organizações, também mostram a evolução do desempenho do setor. Em 2000/2001, a ACNielsen baseou-se nos dados de 158 empresas que informaram sobre esses dois anos. Os comportamentos dos indicadores podem ser vistos nas figuras a seguir.

Como se pode notar pela figura 20, o faturamento médio por cliente, de 2000 para 2001, praticamente, manteve-se estável. A variação foi de 4,5%, com um aumento em valores absolutos de R\$ 4.016,00 para R\$ 4.197,00 de venda por cliente. Nesse mesmo período, as vendas por clientes para as cinco primeiras empresas em faturamento mantiveram-se exatamente nos mesmos patamares de R\$ 3.657,00. Por outro lado, as empresas posicionadas

entre o 6º e o 10º lugares tiveram uma perda considerável na venda *per capita*, de 25,06%, notadamente, pela queda nas vendas de uma das empresas participantes do grupo. O conjunto de empresas situadas entre a 11ª e 20ª posições foi que obteve o melhor resultado, com um crescimento na venda *per capita* de 14,81%. Vale destacar também o crescimento das empresas menores, pois aquelas classificadas acima da 100ª posição cresceram 119% para este indicador. Pode-se certificar, pela figura 20, que as melhores *performances* em 2001 ficaram com aquelas organizações classificadas entre a 6ª e a 50ª posições.

Outro indicador é o faturamento médio por m² de área de armazém. A figura 21 demonstra o que ocorreu no período.

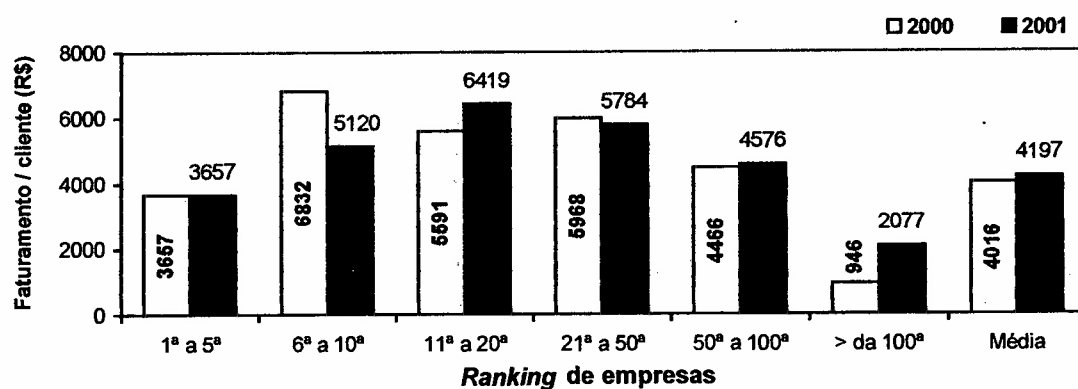


Figura 20. Faturamento por cliente (em reais deflacionados para os anos de 2000/2001) (Fonte: PRODUTIVIDADE ..., 2002, p. 108).

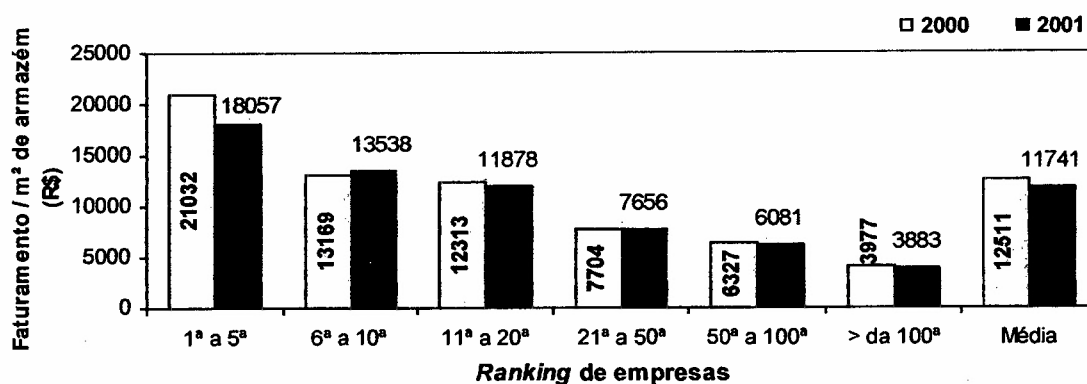


Figura 21. Faturamento por m² de armazém (em reais deflacionados) – 2000/2001 (Fonte: PRODUTIVIDADE ..., 2002, p. 108).

De um modo geral, houve uma queda no faturamento médio por m² de área de armazém, com um decréscimo médio de 6,15%, passando de R\$ 12.511,00 para R\$ 11.741,00 para o grupo total de respondentes. O grupo das cinco primeiras empresas teve uma queda de produtividade da ordem de 14,15%, sendo esta a maior queda entre todos os grupos, devido ao fato dessas empresas terem aumentado sua área de armazenagem, mas o faturamento ter caído no mesmo período. O melhor desempenho ocorreu para as empresas situadas entre a 6ª e a 10ª posições, com um ganho de 2,8% nesse indicador, como apresentado em valores absolutos na figura 21.

O outro indicador considerado na pesquisa é o faturamento médio por funcionário. Em 2000/2001, houve o registro de pequena variação, e em conjunto, as empresas decresceram em 0,4%. A figura 22 demonstra o comportamento deste índice.

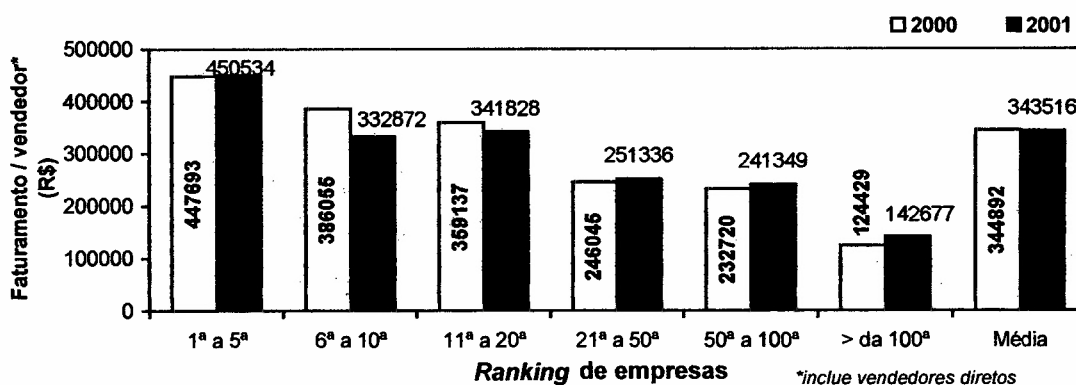


Figura 22. Faturamento por funcionário (em reais deflacionados, entre 2000 e 2001)

(Fonte: PRODUTIVIDADE ..., 2002, p. 109).

Ganhos de produtividade neste quesito são verificados nas cinco maiores empresas, nos dois grupos compreendidos entre a 21ª e 100ª, e também naqueles classificados acima da 100ª. Em percentuais, este foi o grupo que apresentou os maiores progressos, um crescimento de 16,3%. Os demais grupos apresentaram perdas, o que, em média, acabou equilibrando os resultados do grupo em sua totalidade.

4.2. Sistemas logísticos de distribuição e a cadeia de abastecimento

4.2.1. Introdução

Os sistemas produtivos possuem a agregação de valor como pressuposto essencial. Os atacadistas-distribuidores, ou empresas intermediárias, agregam valor, uma vez que realizam o deslocamento de produtos de onde eles são produzidos para onde são demandados, viabilizando a mudança de posse do produto, observando-se os requisitos dos clientes e consumidores quanto a aspectos qualitativos e quantitativos da operação.

Um sistema de distribuição consiste, pois, de uma cadeia de abastecimento que conecta a fabricação e os consumidores finais. Geralmente, faz-se necessária a inclusão de um centro de distribuição para viabilizar a coordenação do processo, como afirmam Frazelle e Goelzer (1999, p. 17).

O processo de entrega de produtos para os clientes é chamado de distribuição física. Ela começa na fábrica, explica Kotler (2000b, p. 536), normalmente, passa pelos pontos de estocagem – armazéns -, e, por intermédio de transportadores, os produtos são entregues às destinações finais, buscando atender ao tempo desejado e ao menor custo total. O autor ainda refere que, recentemente, o conceito de distribuição física tem sido estendido para *supply chain management* – SCM (gestão da cadeia de abastecimento).

Como expõem Wood Jr. e Zuffo (1998, p. 56), “a busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico, dentro e fora das fronteiras da empresa”. Isto induz a um repensar dos modelos de gestão das cadeias de valores de todos os segmentos industriais, e pela exploração do conceito de SCM - gestão da cadeia de suprimentos.

A evolução do mundo dos negócios conduz a uma necessidade de quebra de barreiras interorganizacionais. Essa desfronteirização externa, por seu lado, demanda modelos mais sistêmicos de enquadramento da realidade, pois a amplitude, tanto quanto a complexidade do objeto de gestão agora se ampliam enormemente. O arcabouço conceitual contido no modelo de “gestão da cadeia de suprimentos” pretende oferecer boa parte do embasamento necessário. Por SCM, pode-se entender, segundo Wood Jr. e Zuffo (1998, p. 61), ser “uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas”.

O setor atacadista-distribuidor no Brasil, como os vários setores da economia, experimentou desafios especiais após a estabilização da moeda, como a implantação do Plano Real, no início dos anos 1990. Antes, as atividades focalizavam os ganhos financeiros advindos da especulação com estoques. Depois do Plano, as empresas atacadistas tiveram que investir em melhorias do nível de serviço ao cliente, em operações logísticas, buscando mesmo melhorar sua produtividade em atividades especiais como fracionamento de mercadorias.

Mas o mundo dos negócios, naturalmente, continua evoluindo, e o ambiente impondo sempre novos desafios às organizações. As empresas buscaram evolução em seus modelos de negócio e gestão, mas novas posturas passam a ser demandadas à medida que o mercado se torna mais competitivo, com demandas mais complexas. Possivelmente, implementando mudanças que busquem mais integração e otimização entre os parceiros de negócios.

4.2.2. Logística: função tradicional do atacadista-distribuidor

Há várias definições para logística. Uma das mais difundidas, apesar de seu escopo relativamente restrito, é aquela publicada pelo *Council of Logistics Management*, dos Estados Unidos, como expõe Lambert (1998, p. 3):

[...] é o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e a armazenagem de matérias-primas, estoque durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes.

Há partes fundamentais que compõem a logística empresarial. Para Gurgel (1996, p. 201), tem-se:

- **Logística de abastecimento:** conjunto de atividades definidas para administrar o transporte de materiais dos fornecedores para a empresa, descarregamento no recebimento, e armazenamento das matérias-primas e componentes. Envolve, ainda, decisões acerca das embalagens utilizadas, e outros acordos com fornecedores e mudanças no sistema de abastecimento da empresa;
- **Logística de distribuição:** envolve o modelo de gestão da central de distribuição, sistemas de movimentação ao longo dos endereços, abastecimento da área de separação de pedidos, controle da expedição, transporte de cargas entre unidades fabris e central de distribuição, como também, coordenação do roteiro de transporte urbano;

- **Logística de manufatura:** compreende o abastecimento das unidades produtivas de transformação – conformação e montagem, de acordo com a programação definida; gestiona também a desova das peças semi-acabadas e componentes e produtos acabados e o armazenamento nos almoxarifados respectivos.

Mas esses conceitos podem ser reunidos numa única idéia. A logística empresarial, segundo Ballou (1993, p. 24), que pode ser entendida como:

Uma função que trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição das matérias-primas até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

4.2.3. Logística de mercado e *Supply Chain Management*

Um projeto de cadeia de suprimentos deveria considerar os requerimentos-chave de seus mercados e deixar de considerá-los meramente como pontos de destinação de mercadorias. A partir desses requisitos, observa Kotler (2000b, p. 537), a companhia poderia desenhar a cadeia de abastecimento de “frente para trás”. Esta é a visão da logística de mercado. A logística de mercado, refere ainda o autor, “envolve planejar, implementar e controlar a distribuição física de materiais e de produtos dos pontos de origem para os pontos de uso para atender os requisitos dos clientes com lucro”.

Supply chain é um modelo para viabilizar a logística integrada. Para Chase, Aquilano e Jacobs (1998, p. 18), *supply chain* é uma metodologia que aborda o sistema total para garantir eficiência e efetividade em todo o processo de agregação de valor. Essa cadeia de valor abrange desde a extração das matérias-primas, ou outros insumos em seu caráter mais básico, passando pelas fábricas, distribuidores, varejistas, até a entrega e o consumo do produto pelo cliente final; e na visão de Woody Jr. e Zuffo (1998, p. 61), o elo mais fraco da corrente é a sua restrição. Para Jones, citado por Slack *et al.* (1999, p. 317), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como “a gestão da cadeia completa do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição do consumidor final”. E ainda como afirmam Slack *et al.* (1999, p. 318), são os seguintes os objetivos da gestão da cadeia de suprimentos:

- **Focalizar a satisfação dos clientes finais.** O cliente final é o único que tem a moeda real em toda a cadeia.
- **Formular e implementar estratégias** baseadas na obtenção e na retenção de clientes finais. À empresa mais forte da cadeia cabe a liderança no processo de estabelecer estratégias para conquistar e manter clientes. Os fabricantes de alimentos, em muitos casos, seguem a liderança e a direção estabelecida pela grande⁴² varejista, que é a empresa-chave na cadeia.
- **Gerenciar a cadeia de maneira eficaz e eficiente.** Uma abordagem holística, neste caso, é extremamente produtiva. Para o trabalho com produtos inovadores, por exemplo, o tempo de introdução do produto no mercado⁴³ é um fator chave essencial. Analisar toda a cadeia para identificar os “negócios gargalos” deve ajudar a reduzir o prazo de introdução dos produtos no mercado.

A gestão de toda uma cadeia de suprimentos impõe grandes desafios. Como expõem Slack *et al.* (1999, p. 319), a coordenação estratégica de cadeias formadas por empresas diferentes e gerenciadas por pessoas diferentes, cada uma com seus próprios objetivos, parece estimulante, porém pouco encorajador. A complexidade aumenta, quando um ou mais elementos da cadeia atendem a dois conjuntos de clientes distintos. O efeito Forrester, conforme *Forrester*, citado por Slack *et al.* (1999, p. 319), sustenta que “existe uma certa dinâmica entre empresas, numa cadeia de suprimentos, que causa erros, inacuidades e volatilidade, e que estes são crescentes para empresas mais a montante da cadeia de suprimentos”. Evidentemente que o efeito Forrester, que lembra a brincadeira de criança do “telefone sem fio”, é um complicador a mais na gestão da cadeia de suprimentos.

Chase, Aquilano e Jacobs (1998, p. 18) afirmam que tendências recentes sinalizam para a necessidade de otimizar as atividades essenciais para maximizar a efetividade das respostas aos clientes. A logística tem também evoluído para responder a essas novas expectativas. Em seu mais novo estágio evolutivo, destaca-se a resposta eficiente ao consumidor (*efficient consumer response*), que se

trata de um conjunto de metodologias empregadas principalmente por empresas de consultoria, cuja aplicação visa quebrar as barreiras entre parceiros comerciais; estas barreiras costumam resultar em ineficiências, com impacto em custos e tempo de resposta ao consumidor; projetos deste tipo envolvem a criação de um consórcio de

⁴² Grandes redes de supermercados, por exemplo.

⁴³ *Time to market*.

empresas industriais e comerciais que busquem, através da análise do sistema de valores, realizar otimizações (WOODY Jr. e ZUFFO, 1998, p. 59).

A SCM, segundo Wood Jr. e Zuffo (1998, p. 61), é uma metodologia para implantar a logística integrada nas organizações. Os sistemas de logística integrada (SLI), segundo Kotler (2000b, p. 537), envolve “gestão de materiais, sistemas de fluxo de materiais, e distribuição física, apoiados pela tecnologia da informação”.

A ‘Volvo’, trabalhando em conjunto com a ‘Fedex’, implantou uma central distribuidora em Memphis, com um estoque completo de peças para caminhões. Um revendedor, necessitando de uma peça em emergência, liga para um número 0800, e a peça é enviada no mesmo dia e entregue na mesma noite, no aeroporto, na loja do revendedor ou mesmo num local de reparos ao longo de uma estrada (KOTLER, 2000b, p. 537).

O sistema e a tecnologia da informação desempenham um papel crítico na logística de mercado. Como informa Kotler (2000b, p. 538), especialmente “os computadores, terminais de ponto de venda, códigos uniformes de produtos, monitoramento por satélite, intercâmbio eletrônico de dados (EDI) e transferência eletrônica de fundos (EFT) têm capacitado as empresas a afirmarem que o ‘produto estará na doca 25 às 10h00, amanhã’, e controlar esta promessa por meio da informação”. Um exemplo:

A ‘Supervalu’ é um grande atacadista-varejista de alimentos secos nos EUA. Eles têm feito experimentação com *cross-docking*, um sistema de movimentação de produtos do caminhão dos fornecedores sem colocá-los em caixas de separação ou reserva. Eles estão realizando o *cross-docking* de alguns produtos de alto volume, tais como produtos de papel, e leite e pão, num total de 12% dos produtos. Há ganhos em eficiência e custos (KOTLER, 2000b, p. 538).

A empresa como um elo na cadeia de valor e interorganizacional

Nas organizações orientadas para menos hierarquizadas, as pessoas são encorajadas a manterem contatos diretos e regulares com fornecedores e clientes. Conhecer os fornecedores e também os clientes que utilizam o que é produzido por elas permite um melhor entendimento e desenvolvimento das próprias atividades. Conforme indicam Ostroff e Smith (1992, p. 165), há algumas maneiras de incentivar tal contato:

- Reuniões regulares com empregados dos clientes;
- Envolvimento de clientes e fornecedores em reuniões conjuntas para a solução de problemas;

- Pesquisa periódica de fornecedores e clientes; e
- Inclusão de representantes dos fornecedores ou clientes como membros em tempo integral das equipes de trabalho na organização.

O alinhamento dos processos interorganizacionais ainda é vastamente questionado por investigadores e pensadores na área de gestão. Apesar de muitas empresas já terem trabalhado em diversos níveis de profundidade seus processos essenciais internos já há alguns anos, somente mais recentemente uma atenção maior tem sido dada às conexões mais amplas, que, muitas vezes, se encontram totalmente desarticuladas. Hammer (2001, p. 84) chama à atenção, por exemplo, para o processo de “aquisição” de uma empresa “A”, que é a imagem refletida do processo de “atendimento de pedidos” do fornecedor “B”, possuindo muitas tarefas e requisitos de informações em comum. Quando o agente de compras de “A” preenche uma requisição de pedido, ele está desempenhando, essencialmente, o mesmo trabalho que desempenha o escriturário de entrada de pedidos de “B”, quando toma o pedido. Contudo, reafirma o autor, há pouca ou nenhuma coordenação entre os dois processos, e “mesmo se A e B trocam dados das transações eletronicamente, o trabalho atual é ainda realizado em isolamento, separado por uma profunda divisão interorganizacional”.

Como exemplo de processos que abrangem toda uma indústria, pode-se citar o caso da distribuição e varejo. De acordo com Hart (1994, p. 363), neste caso, há pelo menos quatro processos essenciais que tocam toda a cadeia de valor do fabricante para o distribuidor, para a loja de varejo até o cliente:

- Garantia de compra fácil e variedade ótima ao nível do varejo;
- Reabastecimento: garantir que o produto esteja disponível quando necessário;
- Comunicação do valor: criação de demanda e atratividade para o produto; e
- Introdução de novos produtos.

Apesar dos processos até poderem ser melhorados em isolamento, a maior potencialidade para aumento de produtividade e receitas está na abordagem da cadeia de valor, e isto exige cooperação entre os atores e interessados. Como declara Hart (1994, p. 364), na introdução de

novos produtos, as informações detalhadas dos pontos de venda a respeito de hábitos e preferências dos consumidores são de alta importância para a identificação, por parte dos fabricantes, sobre a necessidade de estabelecer nichos de produtos ou fazer refinamentos valorizáveis destes. Na dimensão de reabastecimento, a sincronização entre a loja de varejo, o distribuidor e o fabricante, no que diz respeito aos padrões de consumo e demanda por parte dos clientes, contribuem para a redução de inventários e custos de capital para todos os três.

Hammer (2001, p. 84) cita que progressos efetivos nessa área ainda não se fazem sentir extensivamente na prática. O autor afirma que a guerra da produtividade desta década será travada dentro de uma mudança da perspectiva de eficiência para superficiência. As empresas precisam, portanto, buscar a integração de processos interorganizacionais para reduzir custos, melhorar a qualidade e agilizar operações. Para isto, a proximidade com os parceiros para projetar e gerenciar os processos que se estendem através das fronteiras corporativas tradicionais será um fator essencial para o sucesso.

4.2.4. Os objetivos da logística de mercado

É muito comum as pessoas dizerem que a logística de mercado tem como objetivo “entregar o produto certo, no lugar correto, no tempo correto e ao menor custo”. Para Kotler (2000b, p. 539), este objetivo tem pouca aplicação prática, pois há necessariamente um *trade-off* entre serviço ao cliente e custos de distribuição. “Maximizar o serviço ao cliente implica maiores estoques, transporte superior, múltiplos armazéns, todos fatores que aumentam os custos da logística de mercado”.

Em função destes *trade-offs*, as decisões precisam ser feitas com base em um sistema total. Segundo Kotler (2000b, p. 540), o ponto de partida são os requisitos dos clientes, e o que os competidores estão oferecendo. Os consumidores podem estar interessados em entrega pontual, desejosos por satisfazer suas necessidades urgentes, manipulação cuidadosa da mercadoria, ou embarcar produtos defeituosos e receber o ressuprimento rapidamente, observa ainda o autor. A companhia deve pesquisar a importância relativa desses requisitos para os seus clientes.

Os requisitos mais importantes devem orientar a estratégia de operações da organização. Por exemplo, as empresas que produzem cópias em papel têm como necessidade um rápido tempo de reparo. Empresas como a ‘Xerox’, em resposta, desenvolvem essa habilidade de rapidez na assistência técnica, necessitando de estrutura de pessoal preparado, peças e localizações

adequadas para responder dentro do tempo prometido – três horas no máximo - para colocar qualquer máquina Xerox para funcionar novamente. A companhia deve considerar também os padrões de serviços dos competidores. Contudo, mesmo querendo igualar ou mesmo superar os padrões dos fornecedores, o objetivo é maximizar lucros e não vendas.

Dado que a empresa tenha os seus objetivos definidos, como, por exemplo:

Um fabricante de instrumentos estabeleceu os seguintes padrões de serviços: entregar pelo menos 95% dos pedidos dos revendedores dentro de sete dias do recebimento do pedido, atender aos pedidos dos clientes com 99% de exatidão, responder às solicitações sobre o *status* dos pedidos pelo menos em três horas, e garantir que os danos de mercadorias em trânsito não exceda 1% (KOTLER, 2000b, p. 540).

Se os objetivos da logística de mercado estiverem definidos, a empresa deverá desenhar um sistema que seja capaz de entregar os requisitos esperados, aos menores custos. Kotler (2000b, p. 540) propõe o seguinte modelo representativo:

$$M = T + FW + VW + S$$

Sendo:

M = custos totais da logística de mercado proposta pelo sistema;

T = custo total de frete do sistema proposto;

FW = custo de armazenagem fixa total do sistema proposto;

VW = custos variáveis totais de armazenagem (incluindo estoques) do sistema proposto;

S = custo total de vendas perdidas devido ao atraso médio de entrega do sistema proposto.

A companhia deve minimizar M para as quatro variáveis consideradas acima, e para um determinado padrão de serviço tido como adequado. Se for muito difícil medir S, então, minimizam-se as outras três variáveis.

4.2.5. Decisões logísticas essenciais

De acordo com Kotler (2000b, p. 540), há quatro decisões básicas a serem tomadas na logística de mercado: (a) como os pedidos devem ser manipulados? (processamento de pedidos); (b) onde os estoques devem ser armazenados? (armazenagem); (c) quanto deve ser mantido em estoques? (inventários); e (d) como os produtos devem ser embarcados? (transportes).

Processamento e ciclo de pedidos

O tempo é uma variável chave associada à entrada e processamento de pedidos. “A velocidade com que as informações precisas do campo são comunicadas pelo sistema logístico determina sua eficiência, e é um fator-chave no nível de serviço oferecido ao cliente” observa Ballou (1993, p. 260).

Processamento e ciclo de pedidos

O tempo é uma variável chave associada à entrada e processamento de pedidos. “A velocidade com que as informações precisas do campo são comunicadas pelo sistema logístico determina sua eficiência, e é um fator-chave no nível de serviço oferecido ao cliente”, explica Ballou (1993, p. 260).

Muitas companhias estão tentando reduzir o ciclo de pedido – o tempo decorrido entre o recebimento de um pedido, seu processamento, a entrega e o recebimento (pagamento pelo cliente). Este ciclo envolve vários pontos, como explicam Ballou (1993, p. 266-269) e Kotler (2000b, p. 540-541):

- **Transmissão pelo pessoal de vendas.**
- **Entrada do pedido e checagem do crédito do cliente.**
- **Tratamento dos pedidos.**
- **Relatórios de andamento dos pedidos.**
- **Embarque do pedido e da fatura.**
- **Recebimento do pagamento.**

Evidentemente que quanto maior este ciclo, menor é a satisfação do cliente, e menores os lucros da empresa. As companhias estão fazendo progressos, à medida que se utilizam crescentemente da tecnologia da informação. A ‘GE’ opera um sistema de informação que

checa o crédito do cliente no momento do recebimento de um pedido, e determina se e onde os itens estão em estoque. O computador emite uma ordem de embarque, fatura o cliente, atualiza os registros de estoques, envia um pedido à produção para novo estoque, e retransmite a mensagem de volta para o representante de vendas que o pedido do cliente está a caminho – tudo isso em menos do que 15 segundos (KOTLER, 2000b, p. 540).

Armazenagem

Os ciclos de demanda e produção raramente coincidem, por isso, é necessária a manutenção de estoques de produtos acabados. Estes ajudam a suavizar as discrepâncias entre o ritmo da produção e as quantidades desejadas pelo mercado. Um número maior de localidades de estoques significa uma entrega mais rápida, mas também um custo de armazenagem mais caro. Como mostra Kotler (2000b, p. 541), os **centros de armazenagem ou depósitos** são apropriados para estocagens de médio de longo prazo, enquanto que os **centros de distribuição** recebem produtos de várias plantas de companhias e fornecedores e expedem-nos o mais cedo possível.

A armazenagem tem algumas funções essenciais. De acordo com Ballou (1993, p. 158-159), as funções da armazenagem são:

- **Abrigo de produtos.** Guarda e proteção dos produtos;
- **Consolidação.** Sobretudo quando os produtos vêm de várias fontes, e quando as tabelas de frete contêm reduções substanciais para lotes maiores;
- **Transferência e transbordo.** É a função oposta à consolidação, procedendo-se a desagregação e o fracionamento das quantidades transferidas em grandes volumes para quantidades menores; no caso dos atacadistas-distribuidores, os varejistas chegam a receber “uma unidade” de um produto de higiene pessoal, como um entre vários exemplos; e
- **Agrupamento.** As plantas podem fabricar itens diferentes de sua linha completa em fábricas diferentes. Os itens são entregues nos depósitos, para serem agrupados, em vez de diretamente nos clientes.

Os armazéns também podem ser classificados em função de uma tipologia. Conforme Ballou (1993, p. 162-167), as opções são as seguintes:

- **Espaço físico próprio.** A maior parte das firmas de serviço possuem espaço físico para armazenagem com investimentos próprios.

- **Aluguel de espaço de terceiros.** Esta alternativa é mais viável, sobretudo, quando há os milhares de armazéns públicos espalhados pelo país como é o caso nos EUA.
- **Aluguel do depósito.** Representa um estágio intermediário entre o aluguel de espaço físico num depósito público (medida de curto prazo) e o compromisso de longo prazo, representado por um depósito próprio.
- **Estoque em trânsito.** Refere-se ao tempo no qual as mercadorias permanecem nos veículos de transporte durante sua entrega. “[...] o especialista pode selecionar um modal que pode reduzir substancialmente ou até mesmo eliminar a necessidade por armazenagem convencional. Esta alternativa é particularmente atraente para companhias que tratam com estoques sazonais e transporte por longas distâncias”.

Manuseio e acondicionamento do produto

O manuseio e a armazenagem é fundamental para que o produto chegue em condições adequadas aos clientes, e também pelo aspecto de custos. Para a manutenção da eficiência, as mercadorias chegam a ser manuseadas diversas vezes ao longo do fluxo físico, o que aumenta o risco de dano ou perda do produto. Ballou (1993, p. 181;190) destaca atividades-chave deste processo:

- **Manuseio de materiais.** O manuseio pode ser interno ou externo à empresa; será interno quando forem transportadas pequenas quantidades de bens a distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as grandes distâncias cobertas pela movimentação de longo curso executadas pelas transportadoras.
- **Codificação e marcação de itens.** A tecnologia dos computadores trouxe uma revolução para a identificação de pacotes e aceleração de seu manuseio. A chave para identificação rápida do produto, quantidades e fornecedores, é o código de barras linear ou código de distribuição.
- **Alocação do espaço físico.** Depois de um arranjo geral, o próximo passo é alocar os espaços disponíveis aos itens, e isto afeta os tempos de deslocamentos internos, devendo-se encontrar o melhor padrão possível para alocação e fluxo dos produtos.
- **Métodos de endereçamento ou localização dos estoques.** Cada produto ou família de produtos possui um endereço no estoque que pode ser fixo ou variável. O sistema

fixo designa certa localização para cada produto, que podem ser determinados pelos diversos métodos de alocação existentes. Para o método de endereçamento variável, as mercadorias, ao chegarem ao armazém, podem ser designadas para qualquer espaço livre disponível.

- **Considerações operacionais.** A montagem dos pedidos requer mão-de-obra intensiva e, portanto, cuidados especiais. A seqüenciação por produto significa apanhar os itens do pedido conforme a seqüência do roteiro percorrida no armazém, evitando idas e vindas aleatórias nos corredores, utilizando-se de computadores para preparar as listas para coleta de itens. Na coleta por zoneamento, designam recolhedores individuais, que atendem apenas a um número limitado de itens do estoque, em vez de roteá-los por todo o armazém. Neste caso, há a especialização do recolhedor, mas, como desvantagem, é necessária a desagregação dos pedidos e a montagem de listas de separação para cada zona, e depois as diversas porções dos pedidos devem ser remontadas nas ordens completas antes de serem expedidos.

Embalagem

As embalagens têm pelo menos três funções básicas a serem consideradas. Ela serve para promoção e uso do produto, para proteção, e como instrumento para aumentar a eficiência da distribuição. Ainda conforme Ballou (1993, p. 196-197), tem-se:

- **Embalagem para o consumidor.** Pode prover um meio atrativo de divulgar o nome da companhia para os clientes, para transmitir informações sobre o preço ou as virtudes do produto, ou mesmo como um tipo de anúncio.
- **Embalagem para proteção.** As despesas extras de embalagem justificam-se para evitar perdas e danos devidas a roubo, armazenagem em locais errados e deterioração.
- **Embalagem para aumentar a eficiência da distribuição.** As inscrições nas embalagens devem ser as mais claras possíveis e devem combinar resistência, tamanho e configuração de acordo com os objetivos que se deseja atingir. A unitização é um outro fator a ser considerado, pois, à medida que o tamanho da unidade de movimentação aumenta, os custos de materiais diminuem.

Estocagem

Os níveis de estocagem constituem uma importante decisão na logística de mercado. Os estoques, a rigor, seriam desnecessários, porém são convenientes economicamente em função do descompasso e arritmia entre oferta e demanda, como afirma Ballou (1993, p. 204).

As organizações, contudo, tiram proveito dos estoques. Conforme Ballou (1993, p. 205), são os seguintes os benefícios dos estoques:

- **Melhoria do nível de serviço:** sobretudo quando os clientes precisam de disponibilidade imediata, ou tempos de ressuprimentos pequenos;
- **Incentivo a melhorias na produção:** o mínimo custo de produção, geralmente, ocorre para grandes lotes de fabricação; os estoques possibilitam uma produção mais constante;
- **Permite economias de escala nas compras e no transporte:** grandes lotes são candidatos melhores à obtenção de descontos em custos de fretes; menores preços podem também ser obtidos na compra de mercadorias com o uso de lotes maiores que as demandas imediatas;
- **Proteção contra alterações de preços:** compras antecipadas em função do aumento previsto de preços;
- **Proteção contra oscilações na demanda ou no tempo de ressuprimento:** para fazer face às incertezas de demanda e tempos de ressuprimento do sistema logístico;
- **Proteção contra contingências:** greves, incêndios e inundações são algumas das contingências que podem ocorrer numa empresa.

Apesar dos benefícios possíveis, a manutenção de estoques é altamente questionada. Como os custos de manutenção, inclusive pelo capital empatado e custos de oportunidade, são muito altos, como regra geral, as empresas objetivam cada vez mais a redução de suas médias de estoques. De qualquer forma, o desafio para o controle de estoques, de acordo com Ballou (1993, p. 206), é “minimizar o investimento em estoques ao mesmo tempo que equilibra a eficiência da produção e logística com as necessidades de marketing”.

À proporção que o nível dos serviços aos clientes aumenta, aproximando-se de 100%, os custos dos estoques aumentam a uma taxa aceleradamente crescente, conforme Kotler (2000b, p. 541). A administração precisa quantificar em quanto as vendas e lucros aumentariam e se compensariam os custos de estoques crescentes, para possibilitar menores prazos de entrega e operação mais precisa.

Uma visão do problema de estoque

Uma forma de indicar a velocidade do giro de capital e verificar se o inventário (estoque) está dentro de limites aceitáveis é por meio da rotatividade do estoque (razão entre volume de vendas e estoque médio). Outras formas de gestão de estoques atuam sobre uma análise detalhada dos custos de manutenção e de outras técnicas de controle. Há três categorias diferentes de custos na administração de estoques (BALLOU, 1993, p. 211-213):

- **Custo de manutenção de estoques.**
- **Custos de pedir (compra).**
- **Custos de faltas.**

O controle de estoques é uma questão de balancear os custos de manter estoques, de aquisição e de faltas. Na verdade, como afirma Ballou (1993, p. 213), esses custos apresentam comportamentos conflitantes, com *trade-offs* entre eles; quando somados, eles produzem uma curva de custo total em forma de U, e o objetivo é encontrar um plano de suprimento que minimize o custo total.

Existem vários **conceitos e técnicas para controle de estoques**. Várias são as formas de controlar a quantidade em inventário, de modo a atender aos requisitos de nível de serviço e, ao mesmo tempo, minimizar o custo de manutenção de estoque. Alguns deles são, de acordo com Ballou (1993, p. 217-226):

- **Método de empurrar estoques (tipo *push*).** Alocar estoques conforme a necessidade esperada destes, ainda que os lotes de produção ou compra sejam maiores que as necessidades de curto prazo do armazém;

- **Puxar o estoque (tipo *pull*).** Cada local de armazenagem é tratado diferentemente dos outros; apenas o estoque necessário para atender à demanda daquele ponto precisa ser mantido. Tipos:
 - Estoque para demanda.
 - Ponto de reposição (quantidade fixa - período variável).
 - Quantidade variável, período fixo.
- **Curva ABC.** Tanto o capital investido em estoques quanto os custos operacionais podem ser diminuídos, se se reconhecer que nem todos os itens estocados merecem a mesma atenção por parte da administração ou precisam manter a mesma disponibilidade para satisfazer aos clientes; e
- ***Just in time.*** A idéia é suprir produtos para a linha de produção, depósito ou cliente apenas quando eles são necessários. A seguir, este aspecto será detalhado.

Os métodos de operações *just in time* (JIT) prometem mudar as práticas de planejamento de estoques. A essência do processo reside em arranjar os fornecedores de tal modo que só façam entregas mediante necessidade estrita. Isto quer dizer que eles somente entregarão produtos na iminência de “zerar” o estoque da operação. Se os fornecedores são confiáveis, assegura Kotler (2000b, p. 542), a operação pode trabalhar com níveis mais baixos de estoques, e ainda atender aos padrões de pedidos dos clientes. Veja-se o exemplo:

A ‘Tesco’, uma grande cadeia de supermercados na Inglaterra, definiu um inovador sistema logístico JIT. A gerência da empresa queria reduzir fortemente o caro espaço de estocagem que possuía. Ela conseguiu seu intento através de um sistema de reposição de estoques duas vezes ao dia. Normalmente seria preciso três caminhões para entregar os produtos congelados, os produtos refrigerados e os produtos comuns em cada viagem. A Tesco projetou novos caminhões com três compartimentos para transportar os três tipos de produtos (KOTLER, 2000b, p. 563).

O propósito do JIT é atender à demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios. Se as necessidades de materiais ou produtos e os tempos de ressuprimento são conhecidos com certeza, pode-se evitar o uso de estoques, ocorrendo fornecimentos apenas quando são necessários, observa Ballou (1993, p. 226). “Neste caso, os lotes são pedidos apenas nas quantidades suficientes para atender o consumo com antecedência de apenas um

tempo de ressurgimento”, ainda de acordo com o autor. Basicamente, a filosofia JIT requer, como expõem Slack *et al.* (1997, p. 476):

- Qualidade alta.
- Velocidade.
- Confiabilidade.
- Flexibilidade.

A redução dos níveis dos estoques expõe ineficiências, que, normalmente, estão encobertas. Em Slack *et al.* (1997, p. 475), pode-se ver uma analogia de um sistema produtivo com as águas de um rio cujas pedras sobrepostas em seu leito representam os vários tipos de problemas possíveis. As pedras não podem ser vistas se o volume de água – analogamente, os estoques – for tão grande a ponto de encobri-las. Os problemas são invisíveis, mas, tal como as pedras, diminuem a vazão do rio e causam turbulência. Para Hutchins (1993, p. 15) JIT é um “termo usado para indicar que um processo é capaz de responder instantaneamente à demanda, se necessidade de qualquer estoque adicional, seja na expectativa de demanda futura, seja como resultado de ineficiência do processo”.

O JIT não focaliza a plena utilização da capacidade. No modelo tradicional, quando há interrupções, os estoques permitem que cada estágio continue trabalhando, atingindo alta utilização da capacidade, que, entretanto, não garante que todo o sistema produza mais componentes. A produção extra vai para grandes estoques isoladores. Já no sistema JIT, as interrupções de qualquer natureza vão afetar o sistema total, pois não há pulmões intermediários capazes de continuar o processo de alimentação. Os defensores do JIT argumentam que não faz sentido produzir componentes só para mantê-los em estoque, a não ser que essa produção seja útil e ajude a empresa a produzir produtos vendáveis (SLACK *et al.*, 1997, p. 476). A figura 23 ilustra este raciocínio:

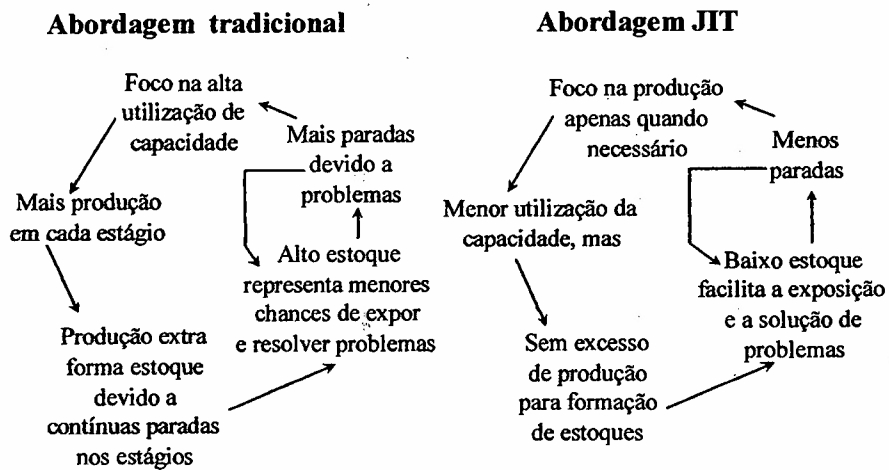


Figura 23. O significado do JIT (Fonte: SLACK et al., 1997, p. 477).

Esta nova cultura para a abordagem de um esforço sistêmico e envolvimento de todos tem sido vista como a “qualidade total”, observam Slack et al. (1999, p. 480). O JIT e GQT – gestão da qualidade total –, têm muitos aspectos em comum e são freqüentemente encaradas conjuntamente. No processo de envolvimento, informam ainda os autores, atividades de rotação de cargos, resolução de problemas por equipes, enriquecimento de cargos, e multi-habilidades são ações voltadas para o encorajamento de alto grau de responsabilidade pessoal, engajamento e *ownership* do trabalho.

O aprimoramento contínuo é outro pilar do JIT. Melhorar significa fazer mudanças fundamentais no sistema, observa Joiner (1994, p. 9), de modo que a qualidade evolua, os erros sejam prevenidos e as perdas reduzidas. Um exemplo poderia ser a diminuição do estoque em processo, ou na central de distribuição, pelo fato do aumento da confiabilidade dos fornecedores.

Nem sempre, trabalhar com a filosofia JIT é recomendável. De um modo geral, observa Ballou (1993, p. 228), a técnica é recomendável, quando:

- Os produtos têm alto valor unitário e necessitam de alto nível de controle;
- As necessidades ou demandas são conhecidas com alto grau de certeza;
- Os tempos de reposição são pequenos e conhecidos; e

- Não há benefício econômico em suprir-se com quantidades maiores que as requeridas.

Transporte

Um bom sistema de transportes traz importantes contribuições para uma economia. Como afirma Ballou (1993, p. 114-115), de um modo geral, os transportes:

- **Aumentam a competição no mercado.**
- **Garantem economias de escala na produção.**
- **Promove redução de preços nas mercadorias.**

As opções de transportes influenciam fortemente as variáveis logísticas. Os custos e preços, a pontualidade, a velocidade e as condições dos produtos, ao chegarem no destino, são aspectos fundamentais determinantes da satisfação dos clientes (KOTLER, 2000b, p. 563). As empresas podem escolher basicamente cinco meios de transporte para fazer os produtos chegarem aos seus clientes, sejam estes finais ou não. A tabela 6 mostra a relatividade de vantagens de uns sobre os outros.

Tabela 6. Desempenho relativo de cada modal de transporte.

Dimensão de <i>performance</i> da operação	Modo de transporte				
	Rodovia	Ferrovias	Via aérea	Hidrovia	Dutos
Velocidade de entrega	2	3	1	5	4
Confiabilidade de entrega	2	3	4	5	1
Qualidade	2	3	4	5	1
Custo	3	4	5	2	1
Flexibilidade de rota	1	2	3	4	5

Legenda: 1 = melhor performance e 5 = pior performance. Fonte: Slack et al. (1997, p. 421).

Como se pode notar, se a meta for velocidade, então, os modais preferidos são aviões e caminhões. Mas se a prioridade for custo, as melhores escolhas são navios e tubulações. Evidentemente que o *score* “2” para transporte ferroviário, para flexibilidade, será verdade, se a malha ferroviária no Brasil crescer e tiver a representatividade que tem em outros países desenvolvidos.

Os serviços integrados pela multimodalidade têm representado uma importante solução para situações diversas. Uma “característica importante do serviço integrado é a livre troca de equipamentos entre os diversos modais”, explica Ballou (1993, p. 131). Por exemplo, cita ainda o autor, uma carreta rodoviária (*trailer*) é embarcada num avião, ou um vagão ferroviário é transportado por um navio. Normalmente, esse intercâmbio de equipamentos é oferecido por transportadores associados, que buscam eficiências em custos e desempenho.

A conteneurização tem possibilitado, crescentemente, a utilização de transportes intermodais. Um *container* padrão, expõe Ballou (1993, p. 132), é um equipamento que permite a transferência para todos os modais de transporte de superfície, com exceção dos dutos. Os produtos são transportados em caixas ou reboques fáceis de transferir de um para outro meio de transporte, evitando remanejamentos custosos de pequenas unidades de carga nos pontos de transferência intermodal, e também pode-se oferecer serviço porta a porta quando combinado com caminhões. Assim, conforme Kotler (2000b, p. 564), algumas das combinações possíveis são:

- *Piggyback* – aplica-se a trens e caminhões;
- *Trainship* – a navios e trens; e
- *Airtruck* – a aviões e caminhões.

Cada modo coordenado oferece suas vantagens. Assim, por exemplo, o *piggyback*, observa Kotler (2000b, p. 564), oferece a vantagem de ser mais barato do que o uso exclusivo dos caminhões, além de apresentar mais flexibilidade e conveniência.

Os responsáveis pelas expedições podem trabalhar com transportadores particulares, contratados ou comuns, afirma Kotler (2000b, p. 564). O transportador será particular, se a própria empresa possuir frota própria; será um contratado, se a empresa usar os serviços de uma organização independente, que venda serviços de transportes a terceiros. O transportador

é comum, quando oferece serviços entre pontos pré-determinados, conforme uma programação e a preços de mercado.

O objetivo da logística de mercado é criar alta satisfação dos clientes, a um custo razoável. De acordo com Kotler (2000b, p. 564), a logística não deve ficar focada unicamente em custos, mas, sim, associar a sua estratégia às estratégias de negócios. Deve transmitir informações e estabelecer ligações eletrônicas entre todas as partes vitais da organização, estabelecer metas de logística para igualar ou exceder os padrões de atendimento dos concorrentes e deve envolver os membros de equipes interfuncionais para o processo de planejamento.

A decisão sobre qual serviço utilizar deve considerar a melhor combinação entre nível de serviço e custos. Para Ballou (1993, p. 121), os critérios básicos de escolha devem considerar:

- **Custos.**
- **Tempo para entrega e sua variação.**
- **Tempo de trânsito e sua variação.**
- **Perdas e danos.**

As empresas podem optar por ter o transporte controlado pela própria companhia. Por meio de frotas e equipamentos próprios – ou contrato direto de serviços -, as empresas procuram, de acordo com Ballou (1993, p. 133), buscar um melhor desempenho operacional, maior disponibilidade e capacidade de transporte e menores custos. Nessa formulação, a empresa perde flexibilidade financeira, uma vez que sacrifica parte dos recursos investindo em ativos fixos, ou mediante arranjos contratuais de longo prazo.

Administração de Tráfego

A administração de tráfego ou transportes é o braço operacional da função de movimentação realizada pela atividade logística, afirma Ballou (1993, p. 137). A administração de tráfego tem por objetivo garantir que todo dia as operações de transporte – de cargas -, caso sejam executadas eficaz e eficientemente. Alguns pontos centrais podem ser considerados, conforme o autor (p. 137-149):

- **Seleção do transportador.**
- **Administração do transporte contratado de terceiros.**
- **Negociação de fretes.**
- **Auditoria da cobrança de fretes.**
- **Monitoração e serviço expresso.**
- **Evitar pequenas cargas.**
- **Transporte próprio.**

Rota ou plano de viagem. É o problema encontrado para direcionar os veículos através de uma rede de vias, rios ou corredores aéreos;

Roteirização e programação de veículos. É o problema que as firmas que possuem frotas próprias têm de despachar um veículo a partir de uma base central para uma série de pontos intermediários, devendo o veículo retornar à base central;

Despacho de veículos. A principal diferença com a roteirização é que, nesta última, assume-se que os volumes de carga e as paradas são conhecidos antes de determinar a programação; e

Balanceamento de viagens com e sem carga. Para melhor utilização do equipamento, utilizam-se as viagens de retorno para transportar mercadorias para o depósito, geralmente, a partir dos fornecedores da própria companhia.

4.2.6. Nível de serviço

O nível de serviço deve ser desenhado para ir ao encontro da otimização das relações fornecedor-cliente. Para Ballou (1993, p. 73), o nível de serviço logístico “é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, constitui-se no resultado líquido de todos os esforços logísticos despendidos pela firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento de pedidos”. De acordo com Blanding, citado por Ballou (1993, p. 74), a definição de nível de serviço é a seguinte:

Refere-se, especificamente, à cadeia de atividades que atendem às vendas, geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto

ao cliente, e em alguns casos, continuando com serviços ou manutenção do equipamento, ou outros tipos de apoio técnico.

O aumento do nível de serviço implica maiores custos e também maiores receitas, mas isto não ocorre indefinidamente. Aos gestores cabe determinar o nível ótimo dos serviços logísticos, um ponto em que a lucratividade é máxima.

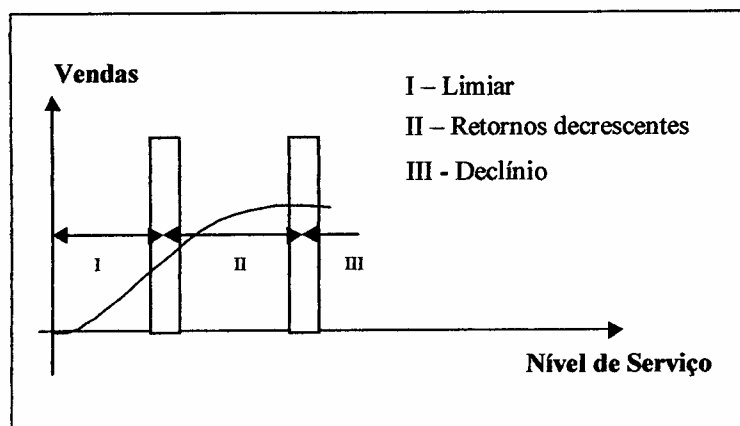


Figura 24. Relação geral entre nível de serviço da distribuição física e vendas (Fonte: BALLOU, 1993, p. 77).

Ao analisar a figura 24, podem-se tirar algumas conclusões. Na fase I – limiar, quando não existe nenhum nível de serviço entre o fornecedor e o cliente, nenhuma venda é gerada; contudo, à medida que o nível de serviço vai aumentando e se aproximando da concorrência, as vendas vão crescendo lentamente (quando o nível de serviço está bem próximo da competição, diz-se que este é o limiar do nível de serviço). Complementando, verifica-se que:

Quando o nível de serviço atinge o limite inicial, melhorias relativas ao serviço oferecido pela competição podem significar bons incentivos às vendas. Ganham-se vendas dos concorrentes pela criação de um diferencial de serviço. Quanto mais o nível de serviço cresce, mais as vendas continuam a crescer, mas a uma taxa menor. A região definida do limiar do nível de serviços até o ponto de queda nas vendas é chamada de retornos decrescentes. É a região mais importante da curva, pois é nela que a maioria das firmas opera seu sistema da distribuição física (BALLOU, 1993, p. 77).

Há outras definições para o nível de serviço. Para Blanding, citado por Ballou (1993, p. 74), o nível de serviço “refere-se especificamente à cadeia de atividades que atendem as vendas, geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto ao cliente e, em alguns casos, continuando com serviços ou manutenção do equipamento ou outros tipos de apoio técnico”. Cabe ainda a observação de que, diferentemente do que ocorria no passado, o nível de serviço passa a ser agora cada vez mais um fator de grande peso na escolha do fornecedor pelo cliente.

O nível de serviço pode ser também uma composição dos indicadores de desempenho. O tratamento isolado de um indicador pode ser útil, quando se deseja buscar melhoria localizada, como reduzir avarias no transporte, diminuir custos ou otimizar rotas de entrega. Os clientes ou consumidores, entretanto, percebem a organização na sua totalidade, e a eficácia do serviço de distribuição é avaliada pelo seu resultado global, como declara Nunes (2001, p. 71). O autor exemplifica (tabela 7) que uma empresa intermediária poderia obter regularmente os seguintes níveis de desempenho:

Tabela 7. Exemplo de níveis de serviços parciais (Fonte: NUNES, 2001, p. 71).

- Pontualidade na entrega	91%
- Pedidos 100% corretos	92%
- Itens entregues sem avarias	93%
- Documentos de entrega 100% corretos	95%
- Custo do serviço < média do mercado	96%

Numa situação como na tabela 7, os distribuidores poderiam orgulhar-se pelas *performances* acima de 90%. Contudo, sob a ótica da base consumidora, o nível de serviço é definido como uma composição desses indicadores. E assim se teria:

$$91\% \times 92\% \times 93\% \times 95\% \times 96\% = 71\%$$

Isto permite assegurar que a confiabilidade do sistema é próxima de 70%. Ou seja, a cada dez entregas, três causam algum tipo de insatisfação, erro ou inadequação às necessidades e requisitos da base consumidora, e este novo indicador talvez não eleve tanto o ego da empresa quanto cada indicador tomado isoladamente.

O serviço oferecido é função de muitos fatores individuais, muitos dos quais sob controle do sistema logístico. Esses fatores foram classificados por LaLonde e Zinszer, citados por Ballou (1993, p. 75) de acordo com o que se segue:

- **Elementos de pré-transação.** Política posta por escrito, política nas mãos do cliente, estrutura organizacional, flexibilidade do sistema, serviços técnicos. Estes elementos criam o ambiente adequado para o bom nível do serviço;
- **Elementos de transação.** Nível de estoque, habilidade no trato de atrasos, elementos do ciclo de pedido, tempo, transbordo, precisão, conveniência do pedido, substitutibilidade do produto. Estes itens são diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente; e
- **Elementos de pós-transação.** Instalação, garantias nas peças de reposição, rastreamento do produto, queixas e reclamações dos clientes, embalagem, reposição temporária dos produtos durante reparos. Representam o leque de serviços necessários para apoiar o produto no campo, proteger consumidores de produtos defeituosos, providenciar retorno de embalagens ou tratar reclamações, devoluções ou solicitações.

A administração do nível de serviços envolve identificar as necessidades dos clientes e como elas podem ser medidas e avaliadas. Antes disso, não se podem fixar políticas ou padrões de trabalho, ou mesmo ainda planejar serviços extraordinários. Muitos dos elementos tangíveis do nível de serviço podem ser observados, se se acompanhar o fluxo do pedido de compra (ordem de compra) através do sistema de distribuição, ou seja, se houver um acompanhamento do ciclo de pedido. Conforme Ballou (1993, p. 81), o tempo de ciclo de pedido “é o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega”. Este tempo total é controlado pelo pessoal da logística, que, conforme continua o autor, escolhe métodos e processos para transmissão de ordens, define níveis de estoques e também os modos de entrega. O autor ainda declara que há outros importantes fatores a serem considerados para o nível de serviço, tais como: “frequência de visitas dos vendedores, restrições no tamanho do lote, condições de compra e habilidade para consolidação de pedidos”.

Se as empresas marcassem data e hora para entrega do pedido, assim que este entrasse em seu sistema, isto permitiria a determinação da média e da variabilidade do tempo de ciclo de pedido. Entretanto, como assevera Ballou (1993, p. 83), as empresas costumam fazer avaliações parciais, medindo, por exemplo, disponibilidades de estoques e porcentagens de itens em falta.

Outra questão é a determinação do nível de serviço desejado pelos clientes. Uma maneira prática é perguntar ao pessoal de vendas, mas deve-se tomar cuidado, pois essa parte da força de trabalho é recompensada pela maximização de receitas, e, então, podem incluir algum viés distorcendo as informações sobre as reais necessidades dos clientes, como referido em Ballou (1993, p. 84). Como alternativas ou dispositivos complementares, pode ser realizado algum tipo de pesquisa, tais como entrevistas pessoais ou questionários enviados pelo correio. Nem todo cliente ou categoria de cliente tem as mesmas necessidades. É necessário afinar esse conhecimento para que não se entregue a eles um nível de serviço acima de suas necessidades, com o conseqüente aumento de custos desnecessários. Muitas vezes, é mais econômico oferecer níveis de serviços diferenciados para um número limitado de grupos de clientes.

A fixação de uma política de serviço contribui para que sejam estabelecidas as linhas gerais a serem seguidas. A política compõe-se de padrões e da política propriamente dita. Os padrões devem ser fixados e o administrador da logística deve trabalhar para atingir os alvos. Como exemplifica Ballou (1993, p. 87), “disponibilidade de 95%, completar pedidos até 24h após seu recebimento ou tempo de ciclo igual a 1 dia para todos os clientes num raio de 300 milhas do depósito” são possíveis padrões a serem escolhidos e implementados, sempre se observando a real necessidade dos clientes da categoria considerada. Há empresas que se comprometem formalmente com o serviço ao cliente por meio de declarações impressas de suas intenções. Essas políticas prometem ao cliente que o fornecedor pretende agir de determinada forma em relação ao serviço. Políticas podem ser detalhadamente elaboradas, envolvendo aspectos relativos a tempo, confiabilidade, condição de mercadorias etc, ou, simplesmente, referir-se ao compromisso de despachar as ordens dentro de um determinado período.

4.2.7. Novas tecnologias em distribuição

As empresas de entregas mundiais de encomendas – *couriers* – proporcionaram desenvolvimento de tecnologias de processamento de pacotes e informações admiráveis. A Internet viabilizou o *e-commerce*, que possibilita, muitas vezes, a compra direta da indústria, que, por sua vez, para cada compra, pode acionar um mecanismo de distribuição distinto, desde um *courier* para pequenos pacotes, ou um concessionário local ou regional que fará a entrega. Isto implica a utilização de tecnologias que têm sido implementadas recentemente ou que serão incluídas em um futuro próximo. Assim, tem-se:

Algumas novas tecnologias implantadas:

- Integração a códigos de barras;
- Tarifadores automáticos;
- Planilhas de prazos; e
- Roteirizadores (NUNES, 2001, p. 67).

Tecnologias para um futuro próximo:

- Paletização uniforme mas flexível;
- Embalagens únicas que cruzem toda a cadeia de suprimento;
- Transporte intermodal e multimodal;
- Internet como plataforma, mídia e tecnologia para EDI, ECR⁴⁴;
- Condomínio de fornecedores de distribuição;
- Frota com comunicação integrada; e
- Automatização plena ou robotização do armazém (NUNES, 2001, p. 67).

⁴⁴ É o acrônimo de *Efficient consumer response*. De acordo com Soares (2000, p.11), o ECR pode ser definido como uma estratégia em que o fornecedor, distribuidor e varejista trabalham juntos em toda a cadeia de abastecimento, com o intuito comum de satisfazer as necessidades do consumidor e conseguirem menores custos operacionais e administrativos, redução dos estoques, otimização da produção e aumento nas vendas”.

- **Expedição direta.** Neste caso, os bens são expedidos diretamente da fonte fornecedora para o consumidor. Como os itens não chegam ao centro de distribuição, eles não precisam ser conferidos no recebimento, movimentados, armazenados e separados novamente para expedição e carregados, o que diminui sensivelmente os riscos de erros e os demais importantes custos logísticos envolvidos (FRAZELLE e GOELZER, 1999, p. 116);
- **Programação de entregas e janelas de recebimento.** Segundo Coradini (2002, p. 48) a programação de entregas ou entrega programada consiste de um processo de ressurgimento de estoques programado em que o comprador de uma empresa e o vendedor de outra realizam um negociação e definem dias, horários e quantidades que os produtos serão entregues”.
- **Ressurgimento contínuo.** “tem como meta estabelecer uma cadeia de suprimentos tão flexível e eficiente que o estoque do varejo seja ressurgido continuamente. Recebendo uma transmissão diária de informações sobre as vendas do varejo ou das saídas dos depósitos, o fornecedor assume a responsabilidade pelo ressurgimento do estoque (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 411).
- **Cross-docking.** Consiste da “prática de remover produtos do recebimento imediatamente para o embarque do pedido ao cliente” (FRAZELLE e GOELZER, 1999, p. 116). Deste modo, as operações tradicionais de recebimento, guarda, armazenagem, reabastecimento e separação são eliminados; e

Uma solução completa, para tecnologia de informações para operações de distribuição, inclui (FRAZELLE e GOELZER, 1999, p. 165):

- Uma plataforma de computação (isto é, rede *mainframe*, cliente servidor e/ou rede de computadores pessoais);
- Uma rede de equipamentos que evite papelada (isto é, terminais de rádio frequência, leitores de código de barras, sistemas orientados por luzes);
- Um banco de dados (isto é, Oracle, Sybase, Informix /ou proprietário);
- *Software* para gerenciamento de CD (WMS – *Warehouse Management System* sistema para gerenciamento de armazéns);

- *Software* para interfacear sistema administrativos; e
- *Software* para interfacear equipamentos de movimentação de material e que evitem papelada

Meios para identificação automática

De acordo com Frazelle e Goelzer (1999, p. 167), “o controle do *status* automatizado de material requer que a localização, quantidade, origem, destino e itinerário do material sejam reconhecidos automaticamente em tempo real. Esse objetivo é, na realidade, a função das tecnologias de identificação automática para permitir coleta de dados”. Os autores citam que as tecnologias para identificação automática em uso são:

- **Sistema de leitura de rótulos/etiquetas** para identificar e conferir o destino de uma caixa sendo transportada em uma esteira de separação; e
- **Scanner a laser**, que informa os níveis de estoques de um centro de distribuição.

4.3. Comentários sobre o capítulo

Foram trabalhadas questões relativas aos sistemas logísticos, com abordagem direcionada para o caso dos atacadistas-distribuidores de produtos industrializados. Também se caracterizou o setor atacadista-distribuidor, procurando-se explorar variáveis críticas, decisões e funções clássicas do negócio. Ainda se abordaram os diversos modelos de distribuição e a produtividade das empresas. Esses elementos foram úteis, juntamente com os conteúdos dos Capítulos 5 e 6, para a composição de um quadro preliminar de gestão da qualidade e processos a ser relatado no Capítulo 7 (figura 25).

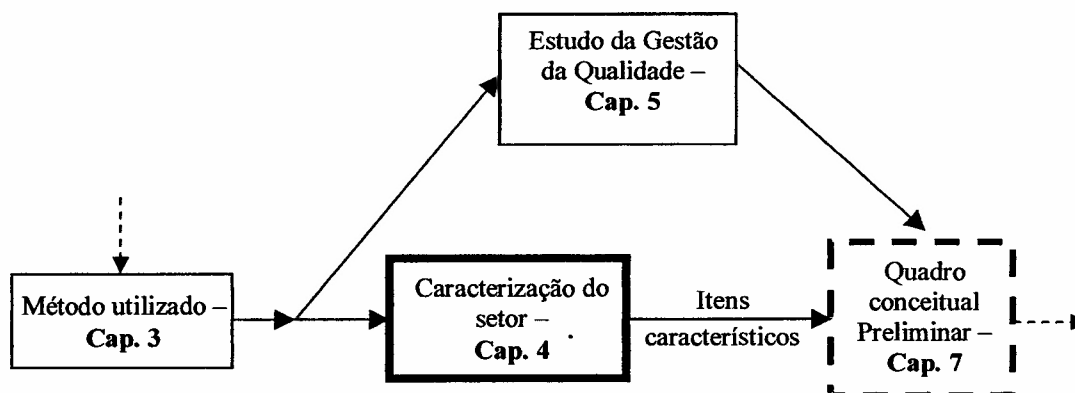


Figura 25. Posição relativa do capítulo 4.

CAPÍTULO 5. GESTÃO DA QUALIDADE

A explicitação dos modelos de gestão da qualidade, sua evolução histórica e seus conceitos faz-se necessária, à medida que subsidia a composição de um quadro inicial de análise dos casos estudados. Este capítulo evidencia estes aspectos e destaca a aplicação dos referidos modelos em contextos atuais.

5.1. Introdução: breve histórico, conceitos e filosofias

Conceitualmente, qualidade é conhecida há milênios, mas só mais recentemente surgiu como atribuição formal para a gestão. Há dois ou três séculos, o trabalho artesanal não exigia o controle da qualidade como é conhecido hoje, pois os produtos eram fabricados por habilidosos mestres e artífices. Mas é, fundamentalmente a partir do século XIX, com a revolução industrial e a produção de peças intercambiáveis, que surgem a inspeção formal e a evolução das ferramentas estatísticas de apoio. Mas foi, em 1931, conforme Garvin (1992, p. 13), com a publicação de *Walter Shewhart* a respeito das cartas de controle, que foram semeadas as bases para o moderno controle da qualidade.

Nas últimas décadas, tem-se renovado o interesse pelo trabalho de *Walter Shewhart*, desenvolvido nos anos 1920. Quando *Shewhart* iniciou seu trabalho, havia uma crença de que qualidade poderia ser atingida com inspeção. Atualmente sabe-se que resultados de qualidade superiores são muito mais eficazmente atingidos mediante o controle e o melhoramento dos processos, preferencialmente a inspecionar produtos e serviços. Isto parece óbvio hoje, contudo, como salienta Joiner (1996, p. 51), há menos de 10 anos, uma grande companhia exaltava sua qualidade por meio da publicação de uma estupenda foto mostrando um cliente rodeado por uma montanha de produtos rejeitados! A mensagem dizia claramente: “Nós fazemos um trabalho de inspeção tão bom que nenhum de nossos erros chegam ao cliente”.

A grande lição dos anos 1980 e de parte da década seguinte foi que as empresas aprenderam a melhorar o que já faziam. Agora elas precisam **mudar o que elas fazem**, observa Joiner (1996, p. 52), e, portanto, precisam focar o cliente para reprojeter criativamente⁴⁵ os seus

⁴⁵ Ver Kano citado por Joiner (1996, p. 51-52).

serviços e produtos. O autor sugere que se deve ir além do que os clientes desejam ou não, e investigar até mesmo as necessidades latentes de que eles ainda não têm consciência, até porque podem acreditar que a organização não poderia atendê-los.

Sistema de garantia da qualidade. Até o final da década de 1940, a GQ era restrita à produção fabril, ancorada pela mentalidade preventiva. Os instrumentos de controle utilizados eram baseados na estatística. A partir da década de 1950, “a prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para além da estatística” (GARVIN, 1992, p. 13). Surgiram, então, os sistemas de garantia da qualidade com quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle da qualidade total, engenharia da confiabilidade e zero defeitos.

Custos da qualidade. Eles podem ser divididos em inevitáveis, que são aqueles relacionados à prevenção e avaliação dos produtos e serviços em termos da qualidade, e em evitáveis, que são os relacionados às falhas internas – como os defeitos -, e também às falhas externas, como são os casos dos reparos dentro dos períodos de garantias, perdas de clientes etc. Investir nos inevitáveis é viável, uma vez que produz decréscimos vantajosos nos evitáveis.

Controle total da qualidade. A idéia de que os impactos sobre os custos da qualidade percebida eram função das ações empreendidas pelo fornecedor, desde o seu projeto até a entrega e utilização do produto pelo consumidor foi, em 1956, expandida por *Armand Feigenbaum*. Sua proposição básica fundamentava-se no não isolamento do setor de produção. Feigenbaum, citado por Garvin (1992, p. 13), argumenta: “O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total ... é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito - o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos”.

Engenharia da Confiabilidade. Em 1950, apenas a terça parte dos componentes eletrônicos da ‘Marinha Americana’ estavam funcionando adequadamente. Realidades como esta catalisaram o surgimento de uma disciplina que tinha uma crença ainda mais forte na teoria da probabilidade e na estatística. Uma nova definição para confiabilidade⁴⁶ levou ao estabelecimento de métodos formais de previsão de desempenho de equipamentos ao longo

⁴⁶ “É a probabilidade de um produto desempenhar uma função especificada sem falhas, durante um certo tempo e sob condições preestabelecidas” (Budne citado por GARVIN, 1992, p. 17).

do tempo, e também para diferentes produtos, sob diferentes condições de operação (BOUNDS *et al.*, 1994, p. 57-58, 180). Daí também resultaram técnicas para redução dos níveis de falhas, para os produtos ainda em fase de projeto. “A distribuição exponencial é amplamente usada como distribuição de tempo para falhas, embora outros modelos plausíveis incluam as distribuições normal, lognormal, Weibull e gama” (HINES e MONTGOMERY, 1990, p. 623).

Zero defeito. Concentrava-se nas expectativas do gerenciamento e nas relações humanas, e foi a última inovação impactante da era da garantia da qualidade. Em 12 de dezembro de 1961, explica Garvin (1992, p.19), a ‘Martin Company’ entregou um míssil Pershing para as ‘Forças Armadas Americanas’ sem discrepância alguma, mas às custas de muita inspeção.

Definição da qualidade. O significado da qualidade tem evoluído ao longo do tempo e ainda faz diferentes sentidos para diferentes pessoas. Nestas últimas décadas, um modelo preventivo vem assumindo posições de destaque, em detrimento da abordagem corretiva, que acaba gerando, normalmente, mais refugo e retrabalho. A qualidade é, pois, visualizada como algo que pode ser construído, transformada em realidade baseando-se em planos, suportes e ações que busquem incorporar o conceito desde os estágios mais precoces da vida de um produto/serviço, como observa Deming (1990, p. 37). São estabelecidos controles antes do produto ser elaborado, durante sua produção e após a sua entrega ao consumidor. Naturalmente que esta nova mentalidade prioriza os dois primeiros tipos de controle citados. Quando o produto é um serviço, o controle, durante a produção, e o consumo, muitas vezes, se confundem, pois muitos serviços são consumidos concomitantemente à sua produção.

Muitos autores e pesquisadores têm divulgado seus conceitos da qualidade. A seguir, são apresentados alguns significados encontrados na literatura. Assim, qualidade é:

- "a perda que um produto causa para a sociedade depois de enviado para o mercado, ou seja, qualquer perda causada por suas funções intrínsecas" (TAGUCHI, 1986, p. 4);
- a perda econômica imposta à sociedade a partir do momento em que ele é liberado para venda. Um exemplo típico é a perda causada pela variação funcional: desvio de uma das principais características funcionais de sua especificação nominal fixada em projeto (TAGUCHI, ELSAYED e HSIANG, 1990, p. 3);

- um conjunto de características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto; a qualidade é a ausência de falhas” (JURAN, 1991, p.11);
- “a totalidade das características de um produto ou serviço relacionadas com sua habilidade em satisfazer às necessidades implícitas ou declaradas” (Conforme padrão A3-1987 da ASQC – American Society for Quality Control, citado por JURAN, 1991, p.15); e
- “um princípio que encoraja a excelência em todas as coisas: produtos, estratégias, sistemas, processos e pessoas” (BOUNDS *et al.*, 1994, p. 794).

As abordagens acima citadas têm alguns aspectos a serem ressaltados. Em primeiro lugar, a clara orientação para o cliente, implicando que a qualidade depende da percepção de quem recebe o produto ou serviço para ser consumido. Outro ponto a ser destacado é que a qualidade é produto de um esforço planejado, e não fruto do acaso. Na linha de raciocínio do planejamento, um ponto fundamental é trabalhar a garantia da qualidade à montante, desde a fase de projeto do produto ou serviço. Como adverte Taguchi (1986, p. 18), “embora a variabilidade possa ser reduzida no estágio de produção, a deterioração ou inadequação para o uso em determinado ambiente não pode”.

Abordagens focadas para a conceituação da qualidade

O estudo feito inicialmente pelo prof. David Garvin categorizou muitas das definições da qualidade em cinco abordagens, conforme pode ser observado em Garvin (1984, p. 25-28), Garvin (1992, p. 49-55), Slack (1993, p. 31-35) e Slack *et al.* (1997, p. 550-551). Assim, podem ser classificadas:

- **Transcendental:** A qualidade é um sinônimo de excelência inata. Ninguém discute, “é bom e pronto”. Um vôo das ‘Aerolinhas Cingapura’, uma caneta ‘Mont Blanc’, um relógio ‘Rolex’ são todos de qualidade, por definição;
- **Baseada no produto.** A qualidade é uma variável precisa e mensurável. Neste caso, ela se diferencia de um produto para outro em função das quantidades de ingredientes ou intensidades de atributos desejados;

- **Baseada no usuário.** Esta abordagem começa com a premissa de que a qualidade “está nos olhos de quem observa”. Ela carrega uma dose de subjetividade e idiosincrasia, já que cada pessoa pode ter a sua maneira de ver as coisas e tem diferentes necessidades e desejos;
- **Baseada na manufatura.** Ao contrário da abordagem anterior, esta focaliza o lado do suprimento da equação, associando-se às práticas de engenharia e manufatura. Se as especificações de engenharia estão definidas, qualquer desvio em relação a elas é considerado não conformidade. Conformidade com as especificações e “fazer certo da primeira vez” são os dois grandes motes aqui; e
- **Baseada no valor.** Esta perspectiva considera a qualidade em termos de custos e preços. Assim, um produto de qualidade é aquele que provê conformidade a um preço ou custo aceitável.

A visão do valor tem se tornado dominante, porém uma dificuldade aqui é que se igualam dois conceitos relacionados, porém, distintos: qualidade que se vincula à excelência e valor, que é uma medida de preço e custo, o que pode desdobrar-se em subjetividade.

Garvin (1984, p. 25-28) classifica as abordagens, como foi visto acima, e ao mesmo tempo as critica e indica seus pontos fracos. Como abordagem alternativa, ele propõe que a qualidade seja avaliada de acordo com dimensões e, assim, segundo ele, ter-se-ia um modelo mais capaz de lidar com uma ampla variedade de situações e atemporalmente. Em virtude da ausência de um vocabulário mais preciso, este mesmo autor desmembra e analisa os elementos fundamentais da qualidade, como se pode ver abaixo:

- I. **Desempenho:** é o nível de *performance* de um produto ou serviço. Também pode ser desdobrado em várias dimensões.
- II. **Complementos/Acessórios:** são os atrativos ou adereços de um produto. Exemplo: bebidas gratuitas numa viagem de avião.
- III. **Confiabilidade:** reflete a probabilidade do mau funcionamento de um produto, ou de ele falhar num determinado período. Exemplo: entregas de mercadorias no prazo prometido.

- IV. **Conformidade:** de acordo com Garvin (1984, p. 31), é "o grau em que o projeto do produto ou serviço e suas características operacionais ajustam-se a padrões preestabelecidos".
- V. **Durabilidade:** é expressa pelo tempo de vida útil médio dos produtos e possui dimensões econômicas e técnicas.
- VI. **Atendimento/Manutenibilidade:** é a rapidez no atendimento, o grau de dificuldade e o nível de custos dos reparos e serviço de pós-venda. A questão é: quanto tempo o cliente terá de esperar e quanto terá de pagar para que as condições normais sejam restabelecidas?
- VII. **Estética:** esta e a próxima dimensão da qualidade são as mais subjetivas. Está associada à aparência do produto, como o cliente se sente em relação a ele, qual o seu som, sabor ou o cheiro.
- VIII. **Qualidade percebida:** é uma variável associada à imagem da marca e a um sentimento de confiança no nível de qualidade dos produtos e serviços da organização. Isto suportado por experiências anteriores e pela reputação da companhia.

A exploração destas várias perspectivas do autor pode melhorar a capacidade competitiva da organização. Em se tratando de organizações de serviços, nem todas elas são aplicáveis com a mesma intensidade, mas, de qualquer modo, os atacadistas-distribuidores "tangibilizam" os seus serviços com os produtos industrializados que comercializam. A percepção do cliente varejista, de algum modo, pode ser influenciada pelos aspectos tangíveis dos produtos aos quais os atacadistas associam sua própria reputação.

Os pensamentos de Garvin, entretanto, não são uma unanimidade. Os "gurus" da qualidade apresentam definições com pontos comuns e outros mais discordantes entre si. Oito proeminentes pesquisadores e autores da área da GQ propõem suas diferentes abordagens e definições para a qualidade, como descrito em Hoyer e Hoyer (2001, p. 54-62):

Crosby. Qualidade é conformidade aos requerimentos e equivale a estar certo de que todas as características mensuráveis de um produto ou serviço satisfaçam aos critérios de especificações da característica.

Deming. Para ele, a qualidade somente pode ser definida em termos do agente, do juiz da qualidade, que pode atribuir diferentes níveis a ela. Suas idéias apontam, essencialmente, para a qualidade em termos de satisfação do cliente, e é função do orgulho do trabalhador da produção pelo seu próprio trabalho.

Armand Feigenbaun. A sua definição da qualidade tem uma clara orientação para as necessidades e expectativas dos clientes. Para ele, o agente determinante do que é qualidade é o cliente e não os engenheiros, o pessoal de *marketing* ou a gerência. Para ele, a qualidade tem múltiplas dimensões, que evoluem com o tempo.

Ishikawa. Qualidade também é definida, por ele, como sendo equivalente à satisfação do cliente, cujas expectativas evoluem no tempo. Ela pode ser vista “estritamente” como sendo a qualidade do produto, mas convém que ela seja definida amplamente, considerando uma miríade de facetas da organização: qualidade do trabalho, qualidade do serviço, qualidade da informação, qualidade do processo, qualidade do sistema etc.

Juran. Propõe que a qualidade deve, ao mesmo tempo, significar um conjunto de características dos produtos que atendem às necessidades dos clientes, e produtos livres de defeitos. Numa tentativa de convergir idéias, pela satisfação de especificações e clientes, ele padronizou uma definição curta da palavra “qualidade” como sendo “adequação ao uso”.

Pirsig. O autor de “*Zen e a arte da manutenção de motocicletas*” defende uma abordagem transcendental para a qualidade. Segundo ele, qualidade não é algo definível, mas é possível saber o que ela é.

Shewhart. Apesar de sua preocupação com os aspectos das características mensuráveis dos produtos de alta qualidade, sua orientação preferencial é claramente para a “satisfação das expectativas dos clientes” como atributo essencial. Considera-se que a qualidade tenha basicamente duas dimensões: uma primeira objetiva, independente da existência do homem, as características constantes e mensuráveis das coisas, visto que leis físicas são quantitativamente expressáveis e independentes do tempo; uma segunda dimensão seria basicamente subjetiva, e tem a ver com o que se pensa ou se sente como um resultado da realidade objetiva.

Taguchi. Considera a qualidade como sendo a perda que o produto causa para a sociedade depois de ser embarcado ... diferentemente de quaisquer perdas causadas por suas funções intrínsecas.

Baseando-nos nas referências dos vários autores e pesquisadores, podemos propor uma definição pessoal. A qualidade é medida pelo nível de satisfação dos clientes e pelo grau em que os seus requerimentos são atendidos. Atender às especificações, desde que elas estejam de acordo com as necessidades de utilização do produto, é uma condição necessária mas ainda não suficiente, pois qualquer desvio do valor nominal, muito provavelmente, implicará perdas para a sociedade, e, assim, para ter qualidade, o produto tem que apresentar variabilidade decrescente. Afinal, esses esforços vão contribuindo para a consolidação de uma imagem positiva do produto perante o mercado consumidor. Todo esse processo é dinâmico, e cabe à empresa evitar ter que responder, freqüentemente, às movimentações estratégicas dos concorrentes e, sim, agir de forma mais ágil do que eles.

5.2. As filosofias dos “gurus” da qualidade

5.2.1. Abordagem dos princípios de *Deming* para a qualidade

Os 14 princípios de *Deming* notabilizaram-se em todo o mundo. Depois de décadas de seu anúncio, ainda continuam sendo interpretados, reinterpretados e fazendo sentido para as organizações que desejam o aprimoramento das suas relações com todos os interessados. De acordo com Hunt (1987, p. 103;104), Deming (1990, p. 18-19; 19-70), Deming (1997, p.20-32) e Besterfield *et al.* (1999, p.7-11), os 14 princípios de *Deming* podem ser sintetizados como se segue:

1. Estabeleça uma perspectiva de futuro. Crie, publique, atualize freqüentemente o “norte” da organização; mantenha um esforço constante em direção às metas e propósitos de longo prazo, em detrimento dos objetivos de lucros de curto prazo. A cúpula deve ainda alocar os recursos necessários para compatibilizar o atendimento dos objetivos de todos os interessados (clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e sociedade), incluindo pesquisa e desenvolvimento para melhorar o projeto e *performance* do produto e serviço.

2. Aprenda a nova filosofia. Adote a nova filosofia para a estabilidade econômica, rejeite insuficiências de desempenho. Viva uma nova era econômica, busque a “melhoria sem fim” e recuse-se a aceitar os chamados níveis normais de refugos,

retrabalhos, atrasos, inaptidões etc. A prioridade número 1 é a satisfação dos clientes, buscada por meio da prevenção e não da detecção, da melhoria dos processos e do envolvimento de todos. O fornecedor deve também ser ajudado mediante de evidências estatísticas de seu nível de conformidade e do compartilhamento das informações das expectativas dos clientes.

3. Entenda o propósito da inspeção. Deixei de depender da inspeção para atingir qualidade. Elimine a necessidade da inspeção em massa e requeira evidência estatística da introdução da qualidade nas funções de manufatura e compras.

4. Reduza o número de fornecedores para o mesmo item. Elimine aqueles que não se qualificam com evidências estatísticas da qualidade. Elimine a prática de fazer negócios baseando-se apenas em preço, pois este não tem significado sem qualidade. A meta é ter poucos fornecedores de cada item e desenvolver um relacionamento de longo prazo, pautado na lealdade e na confiança e, ligado a isso, ofertando produtos e serviços melhorados.

5. Melhore o sistema constantemente, para sempre. Focalize o aperfeiçoamento contínuo dos produtos e de todo o sistema produtivo. A gerência deve ativamente usar as ferramentas de soluções de problemas do CEP – controle estatístico de processos -, para procurar e resolver preventivamente os problemas do sistema; e melhorar sempre todos os processos relacionados à gestão de materiais, aspectos técnicos e projetos, engenharia, distribuição e demais aspectos da organização.

6. Institua treinamento. Todo trabalhador deve ser orientado na filosofia da organização baseada em melhoramentos contínuos. A administração deve alocar recursos para treinar os empregados, e também ela própria necessita de treinamento para conhecer e compreender a empresa, desde o recebimento de materiais até o cliente.

7. Adote e institua a liderança. A gerência não tem como função precípua supervisionar (no sentido de fiscalizar) e sim liderar. A ênfase é colocada na melhoria de todos os níveis de gerência, provendo-os com treinamento em métodos estatísticos e na filosofia da qualidade, desde ferramentas para solução de problemas até construção de equipes produtivas.

8. Afaste o medo, crie confiança e crie um clima de inovação. Estar seguro significa estar sem preocupação, sem cuidado de exprimir as idéias, sem temor de fazer perguntas. O medo acaba levando a desempenho reprimido e cifras arranjadas. Há uma

resistência ao conhecimento, as pessoas o temem num ambiente de insegurança, pois o conhecimento novo introduzido na empresa pode revelar fraquezas ali existentes.

9. Quebre as barreiras entre as diversas áreas. Estimule o espírito de equipe entre diferentes unidades organizacionais, busque trabalhar mais cooperativamente e aprender mais sobre os problemas dos outros departamentos. A gerência deve otimizar os esforços de equipes, grupos de trabalho e áreas de apoio para alcançar as metas e propósitos da organização. A quebra destas barreiras

necessitará de uma perspectiva de longo prazo, com as diferentes áreas trabalhando juntas, com mudanças de atitudes e canais de comunicação abertos, equipes de projetos organizadas e treinamento em trabalho em equipe implementado; equipes multifuncionais, tais como as utilizadas em engenharia concorrente são um excelente método (BESTERFIELD *et al.*, 1999, p. 10).

10. Elimine exortações para a força de trabalho. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra, sem o devido provimento das metodologias devidas para promover os melhoramentos. Use metas e *slogans* somente quando acompanhadas com forte apoio gerencial.

11a. Elimine quotas de trabalho. Os padrões são sintomas da inabilidade gerencial em liderar o entendimento e a melhoria do processo de trabalho. As quotas inibem as pessoas de prestar um bom trabalho, pois o foco passa a ser na quantidade e não na qualidade. As quotas devem ser substituídas por métodos estatísticos de controle de processos.

11b. Elimine o gerenciamento por objetivos. Em vez de gerenciar por objetivos, a gerência deve compreender as capacidades dos processos e como melhorá-las. Gerenciar apenas por números, sem um método, soa como uma farsa, e é uma tentativa de gerenciar sem o conhecimento do que fazer.

12. Remova as barreiras que privam os empregados de se orgulharem do próprio trabalho. As pessoas que fazem o trabalho são as que mais entendem dele, portanto, devem ser ouvidas em suas sugestões, comentários e reclamações. Neste contexto, a avaliação anual de desempenho pode trazer prejuízos, porquanto, tradicionalmente, desconsidera aspectos sistêmicos.

13. Institua um programa contínuo de educação com retreinamento e auto aprimoramento em todos os níveis. A educação é um modo de tornar todos parceiros no projeto de melhoramento da qualidade. Mantenha todos atualizados com mudanças em materiais, métodos, *design* de produto e equipamentos.

14. Tome ação para realizar a transformação. A gerência deve estar comprometida e criar uma estrutura para engajar a todos no processo de transformação. Defina claramente o comprometimento permanente da cúpula gerencial no aprimoramento sem-fim dos processos e, então, coloque todo mundo para trabalhar na implementação.

5.2.2. Kaoru Ishikawa e a abordagem japonesa

A gestão da qualidade, no Japão, sofreu influências diretas de estudiosos americanos, tais como de *Deming* e *Juran*. Os 14 pontos de *Deming* e a Trilogia de *Juran*⁴⁷ fizeram parte do conjunto de influências fundamentais, que, ao lado de especialistas japoneses como *Kaoru Ishikawa* e da própria cultura japonesa, conformaram “o modo japonês” de trabalhar as questões da qualidade. Uma das questões-chave da perspectiva japonesa da qualidade, referem Meredith e Shafer (1999, p. 56), é a demonstração de que qualidade superior não necessariamente implica maiores custos, ao contrário, muitas vezes, investindo mais em prevenção (custos de prevenção) e também em avaliação (custos de avaliação), acaba-se por ter um custo de perdas proporcionalmente muito menor, concluindo aquelas como sendo atividades de alta alavancagem da qualidade.

O trabalho de *W. E. Deming* rendeu-lhe grande prestígio e a criação do Prêmio *Deming* no Japão, como será descrito posteriormente neste trabalho. Mas o movimento da qualidade japonês era ainda mais amplo. Eles amarraram o conceito de controle da qualidade diretamente em seu sistema de produção e em toda a economia para estender a GQ sobre os produtos de exportação. Aspectos culturais e tradições japonesas foram explorados, como nos seguintes pontos, de acordo com Meredith e Shafer (1999, p. 60):

- **Círculos da qualidade.** Baseados em procedimentos naturais de trabalho em equipe, e responsabilidade individual dos trabalhadores sobre os resultados. Fatores atitudinais e comportamentais eram considerados fundamentais para atingir altos níveis de qualidade;
- **Extensivas atividades de treinamentos** dos funcionários e dos fornecedores ajudavam a instruí-los sobre o uso dos procedimentos em qualidade;

⁴⁷ Para citar uma das contribuições centrais de cada um destes especialistas.

- **Treinamento interfuncional e rotação no trabalho** utilizados para demonstrar a importância da qualidade;
- **Emprego vitalício** tornava clara a necessidade de convivência com a reputação dos produtos por toda a vida;
- **A indisposição em armazenar materiais desnecessários** nutriu o desenvolvimento do *just in time*, que favorecia o conceito da qualidade por intermédio de inspeção, processamento e usos imediatos. Se um produto estava defeituoso, isto ficava imediatamente claro; e
- **Paciência** era exercida para testar componentes antes de instalá-los em produtos, e novamente testar os produtos antes do embarque.

Depois de duas décadas de ênfase nacional em qualidade, a reputação do Japão de produzir somente produtos de segunda foi totalmente revertida. A força estratégica dos produtos japoneses foi realçada com a combinação de alta qualidade e preço competitivo, resultando em alto poder competitivo dos produtores.

5.2.3. *Philip Crosby* – qualidade é investimento

O trabalho de *Philip Crosby* foi bastante influenciado pelo programa “Zero Defeitos”. Este programa foi criado em 1962 pela indústria aeroespacial e tentava reduzir os erros por meio da eliminação de suas causas, em vez de remediá-las depois de ocorrerem os erros. Mas ele dizia que o “Zero Defeitos”, explicam Meredith e Shafer (1999, p. 61), era apenas o padrão de *performance*, e que o custo da qualidade (incluindo o custo da não conformidade) era a única medida da qualidade. Para *Crosby*, qualidade não significava elegância, mas “conformidade aos requerimentos”.

Para *Philip Crosby*, era sempre mais viável em termos de custos “fazer certo da primeira vez”. A causa de problemas, para ele, era ligada a aspectos funcionais da organização. Enquanto *Deming* tinha um forte direcionamento para as técnicas estatísticas, a ênfase de *Crosby* estava em gerenciamento, processos organizacionais e mudança da cultura corporativa.

Crosby, que trabalhava na ‘Martin’ no início da década de 1960, notabilizou-se internacionalmente por defender o “Zero Defeitos”. Para o autor, o “Zero Defeitos” passou a

constituir-se numa forma de comunicar os resultados desejados a todos os envolvidos - e é sinônimo de fazer certo da primeira vez⁴⁸. Este é um objetivo a ser perseguido, porém um modelo de programa com 14 passos foi proposto e tem sido aplicado em muitas organizações ao redor do mundo (CROSBY, 1984, p. 99-120; CROSBY, 1990, p. 102-104), como se pode ver a seguir:

Passo 1: O compromisso do gerenciamento é a boa vontade em abrir mão de algo de que goste, algo muito pessoal, de maneira a melhorar a qualidade de vida dos outros.

Passo 2: A equipe de melhoria da qualidade é o grupo de vigilância de saúde encarregado de supervisionar e coordenar a cirurgia, a recuperação e o processo de manutenção da saúde da organização.

Passo 3: Medição da qualidade é determinar se os vários “sistemas de apoio e processos de vida” estão operando em busca dos resultados exigidos.

Passo 4: O custo de avaliação da qualidade revela o gasto e a inconveniência de se fazerem as coisas erradas.

Passo 5: Consciência da qualidade é comunicar-se continuamente, de forma que todos saibam que estão no mesmo caminho.

Passo 6: Ação corretiva é identificar, curar e, depois, prevenir as doenças que impedem o gozo da vida, seja em nível pessoal ou nos negócios.

Passo 7: Planejar “Zero Defeitos” é preparar-se para o dia-a-dia inicial - em que o gerenciamento ficará perante todos e declarará que eles estão convertidos.

Passo 8: A educação do empregado envolve a construção de uma base para compreensão e implementação por meio de uma linguagem comum e da aplicação de habilidades especiais.

Passo 9: O dia do “Zero Defeitos” é o dia em que todos se reúnem e celebram seu compromisso pela qualidade.

Passo 10: Estabelecer metas é descrever as funções específicas que cada um vai desempenhar.

⁴⁸ O autor também afirma que quaisquer ações ainda que árduas e desafiadoras fazem mais sentido quando há um objetivo nobre a ser atingido, algo pelo qual valha a pena lutar. “A realidade do mundo do trabalho é que muito poucas pessoas gostam, de fato, de trabalhar. Grande parte disto deve-se ao entendimento, por parte deles, de que as tarefas específicas que desempenham não são significativas. A busca do zero defeitos é a oportunidade de proporcionar-lhes um trabalho significativo” (CROSBY, 1990, p. 65-66).

Passo 11: A remoção da causa de erros é um sistema de identificação exata e eliminação dos obstáculos para se conseguir o “Zero Defeitos”.

Passo 12: Reconhecimento significa gratidão, dizer “obrigado” àqueles que fazem juz e o merecem.

Passo 13: Conselhos da qualidade são encontros daqueles que são responsáveis pela boa saúde de uma organização.

Passo 14: Repetindo, para citar *Albert Schweitzer*: “O exemplo não é a coisa principal para se influenciar os outros, é a única coisa”.

Em Crosby (1984, p. 99-120), são encontradas diretrizes gerais a respeito de cada um dos passos. Elas, contudo, não são auto-suficientes em termos de uma implantação real, requerendo um trabalho adicional para transformá-las em instruções e rotinas de trabalho.

5.2.4. *Joseph Juran e a trilogia*

O começo do *total quality management* (TQM) ocorreu antes dos anos 1930, quando o *Dr. W. A. Shewart* começou a usar controle estatístico no “Bell Institute”. *Deming* e *Juran*, de fato, foram alunos de *Shewart*. Em 1951, *Juran* escreveu “*Quality Control Handbook*”, que foi considerado por muitos como a bíblia da qualidade e continua a ser uma referência útil nos dias atuais. Em 1954, *Juran* fez sua primeira viagem ao Japão. Contrastando com *Deming*, *Juran* tendia a trabalhar mais dentro do sistema existente do que promover grandes mudanças culturais. Na cúpula gerencial, afirmam Meredith e Shafer (1999, p. 61), *Juran* focalizava-se mais nos custos da qualidade e análise de Pareto do que nas técnicas estatísticas. *Deming* nunca ofereceu uma definição específica sobre qualidade, *Juran*, no entanto, a conceituava como “adequação ao uso”. *Juran* é bastante lembrado pela sua trilogia, como sintetizado a seguir a partir de *Juran* (1986, p. 5-10) e *Juran* (1990)

a. Planejamento da qualidade

- Identificar os clientes internos e externos;
- Determinar as necessidades dos clientes;
- Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes (produtos incluem tanto bens quanto serviços);

- Estabelecer especificações da qualidade que atendam às necessidades tanto dos clientes quanto dos fornecedores, e que façam isso ao menor custo total;
- Desenvolver processos que possam produzir as características necessárias dos produtos; e
- Provar que o processo é capaz de alcançar as metas da qualidade sob as condições de operação.

b. Controle da qualidade

- Definir o que vai ser controlado;
- Escolher as unidades de medida;
- Realizar as medições;
- Definir padrões de *performance*;
- Medir a *performance* atual;
- Interpretar a diferença (real *versus* padrão); e
- Tomar ação se houver diferenças.

c. Melhoria

- Provar a necessidade de melhoramentos;
- Identificar projetos específicos para melhoria;
- Organizar-se para coordenar os projetos;
- Organizar-se para diagnosticar – descobrir as causas;
- Diagnosticar – encontrar as causas;
- Tomar ações para tratar as causas;
- Provar que as ações são efetivas sob as condições operacionais; e
- Estabelecer controle para perpetuar os ganhos.

Esquemáticamente, os processos da trilogia de *Juran* podem ser representados como mostrado na figura 26. O eixo do pensamento do autor reside em: identificação das necessidades dos clientes; projeto de processos capazes de atingir os objetivos especificados; um controle ao

longo das operações para garantir que de fato o que foi planejado esteja sendo executado; e, finalmente, que os processos sejam melhorados e que *performances* superiores às inicialmente pretendidas sejam continuamente obtidas.

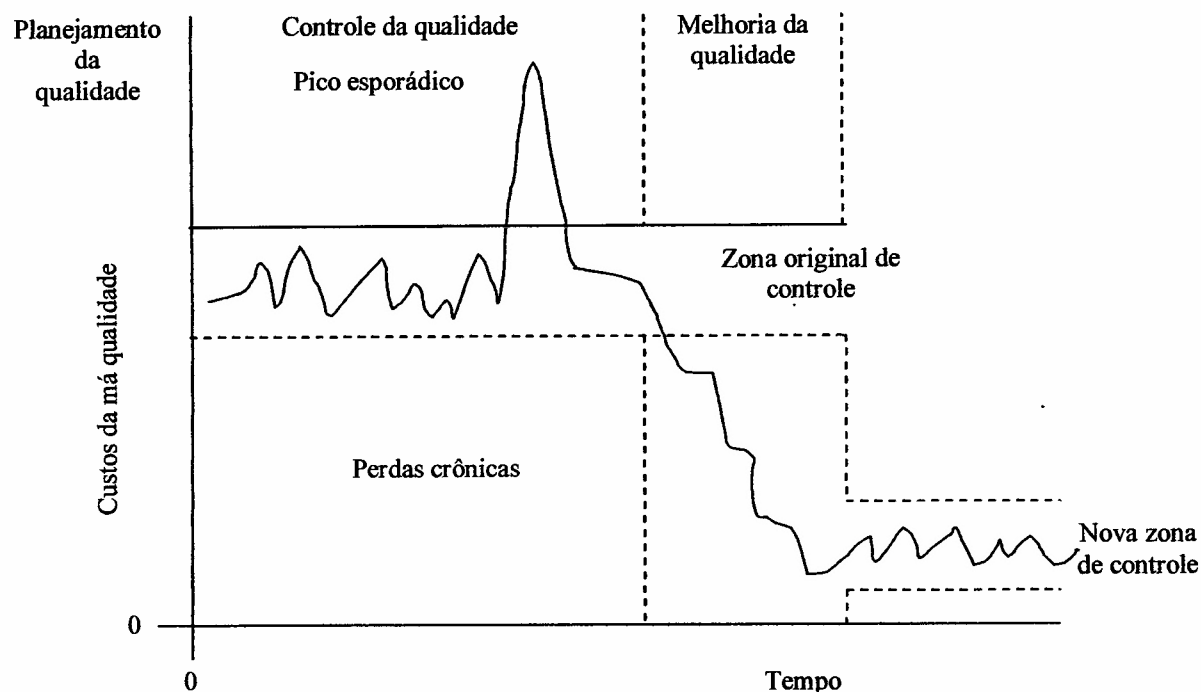


Figura 26. Processos da trilogia de Juran (Fonte: JURAN, 1990, p. 25).

5.3. TQM – total quality management

O século XX foi marcante em termos da evolução e consolidação do que podemos chamar de Gestão da Qualidade Total (GQT). Conforme Paladini (1994, p. 96), a GQ é a viabilização, em termos operacionais, das diretrizes gerais da qualidade da empresa, que são decorrentes da própria política da qualidade. Desta forma, não é possível administrar a qualidade sem que a se tenha definida, *a priori*, a política a ser adotada para a matéria. Em linha semelhante, para Besterfield *et al.* (1999, p. 1), GQ é a arte e a prática de manejar, controlar e dirigir os elementos necessários à busca de excelência para um produto ou serviço.

5.3.1. Gestão da Qualidade Total (GQT⁴⁹) – uma conceituação

A GQT associa-se às decisões tomadas na organização, para manter a qualidade dos *outputs* dentro de uma dinâmica de melhoramento contínuo ao longo do tempo. A palavra “total” diz respeito ao fato de que a função qualidade não mais é atribuição de alguns especialistas ou de um determinado departamento. É, sim, uma exigência a ser cumprida por todos os componentes da organização, qualquer que seja sua posição dentro da estrutura.

Segundo Shiba, Graham e Walden (1997, p. 25), “a gestão da qualidade total é um sistema em evolução, desenvolvido mediante o sucesso na indústria, para a contínua melhoria de produtos e serviços, a fim de aumentar a satisfação do cliente em um mundo em rápida transformação”.

Para Kolesar (1992, p. 507), TQM “é um conjunto de práticas e sistemas gerenciais direcionados para o melhoramento contínuo de todos os aspectos de todos os produtos e serviços da empresa – internos e externos. Isto coloca a qualidade e a satisfação dos clientes externos como objetivos centrais da empresa, e busca envolver todos os empregados no processo”.

A expressão controle da qualidade total (CQT) foi cunhada por *Amand Feigenbaun*, em um artigo em 1957, e assim foi definida: “Um sistema capaz de integrar os esforços em matéria de desenvolvimento da qualidade e melhoramento da qualidade, realizados pelos diversos grupos de uma organização, de modo que seja possível produzir bens e serviços aos níveis mais econômicos, e que sejam compatíveis com a plena satisfação dos clientes (ISHIKAWA, 1988, p. 84)”.

A abordagem japonesa tem sido diferente da ocidental. Como afirma o professor Ishikawa (1988, p. 84), “desde 1949, temos insistido que todas as divisões e todos os empregados devem participar do estudo e da promoção do controle de qualidade”. Daí, pode-se perceber que o CQT, ao estilo japonês, não foi desenhado para ficar nas mãos de uns poucos. Para diferenciar de maneira mais contundente o seu estilo com o do *Dr. Feigenbaun*, os japoneses, num simpósio realizado em 1968, criaram a expressão **controle de qualidade por toda a empresa**, num contraponto ao **controle⁵⁰ da qualidade total**.

⁴⁹ Ou TQM = *Total Quality Management*, (GQT = TQM).

⁵⁰Para Scholtes (1992, p. 1-8), expressões contendo a palavra **controle** não são apropriadas para serem aplicadas no ocidente pela suas conotações de “inspeção” ou de “autoridade”.

A palavra controle tem conotações diferentes no ocidente e no Japão. Por outro lado, a palavra “controlar” tende a reforçar a idéia de autoridade na implementação da qualidade, algo também oposto ao apregoado pelo CQT.

Para Scholtes (1992, p. 1-8), uma expressão que poderá ser aceita, como sinônimo de algo que envolve todos os empregados no objetivo de agradar o cliente e introduz qualidade em todos os sistemas e processos da organização, é **liderança em qualidade total**, ou, simplesmente, **liderança em qualidade**. Outros, como *Peter Hunt*, acabam mesmo adotando o clássico TQM.

Para Hunt (1987, p. i), o GQT é um sistema no qual vários componentes são integrados objetivando o melhoramento contínuo. O autor define GQT por meio de alguns de seus aspectos críticos:

- **O Padrão:** Certo da primeira vez;
- **O Controle:** Custos da qualidade;
- **O Tema:** Melhoramento contínuo;
- **A Abordagem:** Conduzida pela gerência;
- **O Escopo:** Toda a empresa;
- **A Responsabilidade:** Todos são responsáveis por qualidade;
- **A Filosofia:** Prevenção, não detecção.

Como se pode observar, esta última abordagem é bem diferente daquela primeira elaboração de *Feigenbaum*. Para *Hunt*, o escopo é a companhia em sua totalidade, e todos são responsáveis por qualidade. Este posicionamento é muito mais próximo daquele da filosofia japonesa.

5.3.2. Elementos chave de uma empresa de qualidade total

Como qualquer sistema, o sistema da qualidade total possui alguns componentes. Passaremos agora a observar algumas das possibilidades nesta direção, de acordo com alguns autores.

Para Kolesar (1992, p. 508), estes elementos seriam:

- Obsessão com a satisfação do cliente;
- Uma definição e escopo bem “fechados” para qualidade;
- Qualidade por prevenção, planejamento e projeto;
- Amplo envolvimento e autonomia - poder para os empregados;
- Crescente uso de fatos, dados e método científico;
- Foco no gerenciamento e melhoramento dos processos de negócios; e
- Envolvimento e liderança da alta cúpula.

Uma abordagem não menos abrangente é apresentada a seguir. De acordo com Hunt (1987, p. 1-7), os componentes de sistema de GQT devem ser os seguintes:

- 1º. Desenvolva um plano estratégico de qualidade corporativo
- 2º. Estabeleça e mantenha um sistema de avaliação dos custos da qualidade
- 3º. Implemente um sistema baseado em estatística para monitorar e avaliar todo o seu processo
- 4º. Estabeleça e mantenha equipes/comitês de coordenação da qualidade
- 5º. Estabeleça o cargo de coordenador de CEP/GQT
- 6º. Utilize diagramas de fluxo de processo
- 7º. Estabeleça um sistema de avaliação do processo de medição
- 8º. Selecione características chaves a serem monitoradas e plote cartas de controle do CEP
- 9º. Defina e designe responsabilidades pelas cartas de controle de CEP
- 10º. Desenvolva um plano de reação para as cartas de controle
- 11º. Conduza a análise de capacidade ou capacidade de processos
- 12º. Conduza análise de capacidade de máquinas
- 13º. Desenvolva um sistema de avaliação de materiais

- 14º. Desenvolva um sistema de interface com o fornecedor
- 15º. Administre a análise do modo e efeito de falhas (FMEA) do projeto do produto e do processo
- 16º. Documente seu sistema TQM
- 17º. Estabeleça um sistema para manter todo mundo informado
- 18º. Avalie seu sistema TQM numa base contínua
- 19º. Estabeleça um sistema efetivo de gerenciamento de pessoal
- 20º. Utilize seu sistema TQM como uma ferramenta de marketing

Gestão da qualidade total, observam Heizer e Render (1999, p. 82), “refere-se à ênfase em qualidade que abrange toda a organização, do fornecedor ao cliente. GQT força um comprometimento para ter continuamente toda a organização orientada em direção à excelência, em todos os aspectos dos produtos e serviços que sejam importantes para os clientes”. Segundo os autores, a GQ influencia as “dez maiores” decisões do gestor de operações, quais sejam: 1) Qualidade; 2) Projeto de produtos e serviços; 3) Processo e projeto da capacidade; 4) Seleção da localização; 5) Projeto de *layout*; 6) Projeto do trabalho e recursos humanos; 7) Gestão da cadeia de suprimentos; 8) Inventários; 9) Programação; e 10) Manutenção. Todos estes aspectos relacionam-se de algum modo com a identificação e o alcance das necessidades dos clientes.

A GQT é um modelo avançado de administração, que simboliza a aplicação de melhorias constantes nos processos e na gestão da empresa, sendo que esta nova realidade mostra a necessidade de desenvolver e aplicar novos métodos de administrar visando à sobrevivência, buscando a rapidez e a competência no desenvolvimento de produtos e satisfação dos clientes.

A seguir, aborda-se um sistema de garantia da qualidade, a ISO 9000, que é utilizada por muitos países em, praticamente, todo o mundo.

5.4. O sistema ISO 9000 de garantia da qualidade

ISO (“International Organization for Standardization” ou “Organização Internacional para a Normalização”) é uma instituição baseada em Genebra na Suíça, criada em 1947, para promover o desenvolvimento da normalização e de atividades correlatas em todo o mundo. Dessa forma, facilitando as negociações internacionais de bens e serviços e viabilizando a cooperação na esfera intelectual, científica, tecnológica e nas atividades econômicas.

Recentemente, uma nova versão para a ISO 9000, a de 2000 foi publicada. Ela estabelece uma abordagem de processos, adotando como enfoques principais: melhoria contínua, avaliação da satisfação do cliente e indicadores de desempenho, como explicado por Zuckerman (1999, p. 35). Os requerimentos para o sistema de GQ foram revisados propiciando à organização um guia para buscar realçar a satisfação do cliente, por meio, inclusive, dos processos para o melhoramento contínuo dos negócios, e também um meio para que se demonstre a habilidade para alcançar os requerimentos dos clientes e os regulatórios. Mais de 350.000 empresas, conforme What is ... (2001, p. 1), ao redor do mundo, utilizam a ISO 9000, usufruindo de benefícios, tais como: melhoria da consistência de *performance* de produtos e serviços, melhoria da percepção dos clientes, aumento da eficiência e produtividade, melhorias das comunicações, moral e satisfação no trabalho, aumento da vantagem competitiva e oportunidades para *marketing* e vendas.

5.4.1. Visões distorcidas acerca da norma

A ISO 9000 é, muitas vezes, interpretada de forma errônea, e há certos enganos que levam à sua não adoção ou a frustrações, quando adotada. Ela não é sinônimo de excelência, não constitui um sistema rígido, hermético ou inviolável, e pode ser implantada tanto por empresas produtoras de bens quanto de serviços. Além disso, pode ser implantada por organizações também de pequeno porte, e sua implantação pode prescindir de consultores externos especializados. Ela ainda não é um requisito para qualquer transação internacional, não inibe a criatividade. Por outro lado, o objetivo é a estruturação e implementação de um sistema de garantia da qualidade e não a obtenção de uma certificação, e pode ser combinada com um programa da qualidade total (AS ARMADILHAS..., 1997). Ela deve ser implantada seguindo alguns requisitos, como se pode ver a seguir.

5.4.2. Os requisitos da norma

Os requisitos da norma, vistos como um todo integrado, são mostrados na figura 27, correspondem a uma série de protocolos que devem ser contemplados, a fim de estruturar o sistema de garantia da qualidade. A seguir, descrevem-se os requisitos para a versão mais recente da ISO 9000, a qual possui uma abordagem bastante orientada à gestão por processos, tema do Capítulo 6 deste trabalho. Assim, de acordo com What is ... (2001, p. 6-12), tem-se:

- As seções de 4,0 até 8,0 dizem respeito aos requisitos da norma. A seção 4,0, “sistema de gestão da qualidade”, diz respeito à necessidade de documentar, implementar e manter um sistema de GQ, e continuamente melhorar sua efetividade;

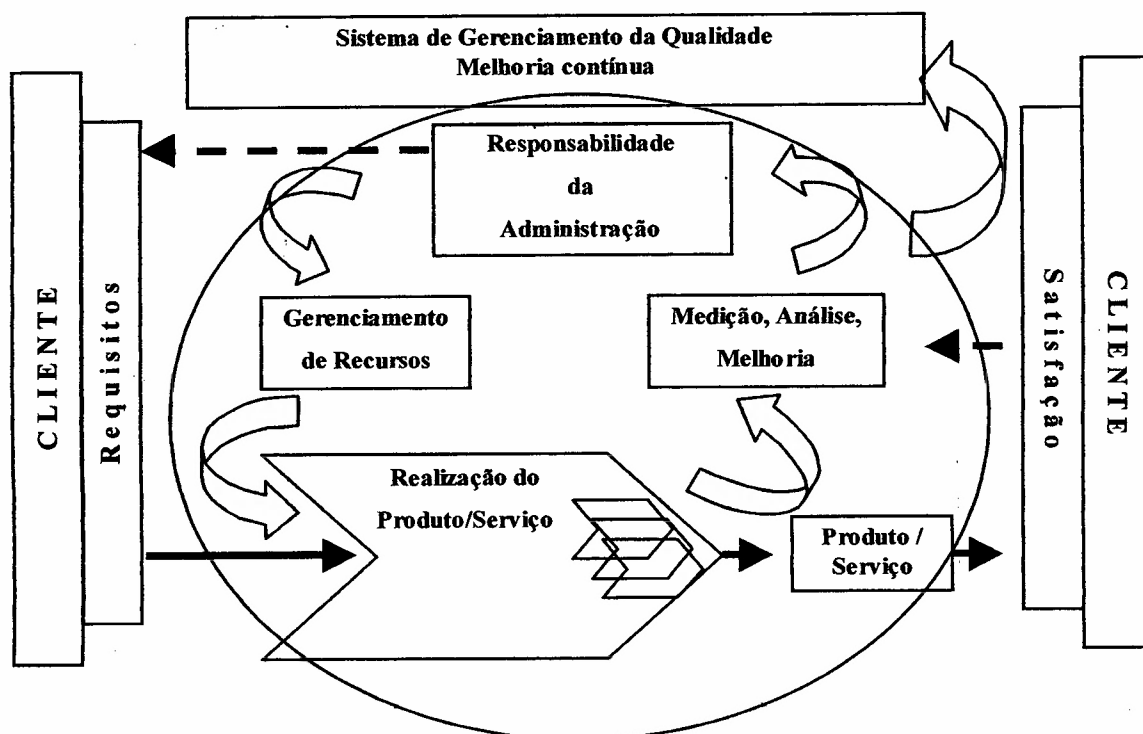


Figura 27 Requisitos da norma ISO 9000 de 2000.

5.5. Modelos de gestão da qualidade

5.5.1. Modelo Japonês de Gestão - Prêmio Deming

O mais prestigioso prêmio da qualidade dado no Japão anualmente é o Prêmio *Deming*. Ele foi instituído no Japão em 1950, é aberto a todas as organizações, indiferentemente da

nacionalidade de origem, e é administrado pela “Associação dos Cientistas e Engenheiros Japoneses” (JUSE). O prêmio, atualmente, é uma medalha que é usada para reconhecer as organizações que demonstram excelência em GQT. O *Prêmio Deming* é baseado nos 10 seguintes critérios, de acordo com Meredith e Shafer (1999, p. 59-60):

1º. Políticas e objetivos. Os métodos usados para desenvolver políticas e objetivos, o uso de métodos estatísticos, e a implementação e avaliação dos objetivos;

2º. Operação da organização. Se as linhas de responsabilidade são claramente definidas, o quão bem as atividades são delegadas, a extensão na qual as divisões cooperam entre si, e o uso de círculos da qualidade;

3º. Educação. Os planos educacionais, a educação de trabalhadores e fornecedores em métodos estatísticos, as atividades dos círculos da qualidade, e em que medida o sistema de sugestões é usado;

4º. Gestão da informação. São as atividades de coleta e agrupamento das informações, disseminação da informação por meio da informação, e a rapidez com a qual a informação é coletada e usada;

5º. Análise. Os métodos que são usados para selecionar problemas, as ferramentas analíticas utilizadas para prover soluções, e a abertura da organização às sugestões para o melhoramento;

6º. Padronização. Corresponde aos métodos utilizados para adotar e atualizar padrões, o conteúdo atual dos padrões, o uso dos padrões, e os registros mantidos associados com a manutenção dos padrões;

7º. Controle. São os sistemas de controle da qualidade da organização, o uso de métodos estatísticos, a localização de pontos de controle no processo, os itens que são controlados, e as atividades do círculo de controle da qualidade relacionados ao controle;

8º. Garantia da qualidade. Diz respeito aos procedimentos para desenvolver novos produtos, garantir a segurança do produto, projeto de processos, uso de métodos estatísticos, e questões relacionadas à medição e inspeção;

9º. Resultados. Os resultados visíveis e invisíveis obtidos; também o *gap* entre os resultados preditos e reais são avaliados; e

10º. Planos futuros. Os planos da organização para promover a qualidade no futuro e o relacionamento entre planos de longo e curto prazo.

5.5.2. Modelo de Gestão Americano - Prêmio Malcolm Baldrige

Em resposta ao *Prêmio Deming*, em 1987, os EUA estabeleceram o *Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award*. O prêmio, expõem Meredith e Shafer (1999, p. 68), é dado a três categorias: manufatura, serviços e pequenos negócios. Também, até duas organizações podem receber o prêmio em cada categoria a cada ano.

Os critérios de excelência do *Prêmio Malcolm Baldrige 2002* estão estabelecidos com base em um conjunto de valores e conceitos essenciais. A seguir, são sinteticamente descritos estes conceitos e valores, de acordo com Baldrige National ... (2002):

Liderança visionária. Os altos administradores devem definir direções e criar uma orientação para o cliente, com valores claros e visíveis e altas expectativas; estes aspectos devem balancear o atendimento aos interesses de todos os *stakeholders* (clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidade/sociedade). Os líderes precisam assegurar a criação de estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência.

Excelência orientada ao cliente. Qualidade e desempenho é um julgamento dos clientes da organização. Assim, a organização deve levar em conta todos os fatores que agreguem valor ao cliente e influenciem em sua decisão de mostrar aquisição, satisfação, preferência e lealdade. A excelência orientada ao cliente exige o entendimento dos desejos e necessidades de hoje, tanto quanto a antecipação de desejos futuros e ofertas da concorrência.

Aprendizagem pessoal e organizacional. A aprendizagem organizacional inclui tanto o melhoramento contínuo para as abordagens existentes quanto a adaptação para a mudança, conduzindo a novas metas e abordagens.

Valorização dos funcionários e parceiros. O sucesso da organização depende crescentemente do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de seus empregados e parceiros.

Agilidade. O sucesso nos mercados competitivos globais demanda agilidade – flexibilidade e capacidade de mudança rápida. Todos os aspectos do *e-commerce* requerem e habilitam respostas mais rápidas, flexíveis e customizadas. Nesse ambiente, os ciclos de introdução de produtos novos ou melhorados, ou mesmo as respostas aos clientes são desafiados a serem cada vez menores. Isto, geralmente, requer simplificação⁵¹ das unidades de trabalho e processo.

Foco no futuro. Atualmente, o foco no futuro requer o entendimento de fatores de curto e longo prazos que afeta o negócio e o mercado. Perseguir liderança de mercado e crescimento exige um comprometimento de longo prazo com todos os *stakeholders* – interessados.

Gerenciando para a inovação. Inovação significa fazer importantes mudanças para melhorar os produtos, serviços e processos da organização, e para criar novos valores para os interessados da organização.

Gestão por fatos. As organizações dependem da medição e análise da *performance* feita mediante o estabelecimento de indicadores. Tais medições devem derivar das necessidades e estratégias da organização e devem prover dados e informações sobre processos-chave, produtos e resultados.

Responsabilidade pública e cidadania. Os líderes das organizações devem realçar suas responsabilidades para com a sociedade. Isto envolve responder às expectativas básicas de ética no negócio, proteção da saúde pública, segurança e ambiente.

Foco nos resultados e na criação de valor. As medidas de *performance* necessitam focalizar os resultados-chave, os quais devem ser usados para criar um equilíbrio de valor para os interessados. Assim, constrói-se lealdade e contribui-se para o crescimento da economia.

Perspectiva sistêmica. Os critérios do *Prêmio Baldrige* proporcionam uma perspectiva sistêmica para gerenciar a organização em alcançar excelência de *performance*. Os “Valores Essenciais” e os “Sete Critérios” – aqueles estão inseridos neste - de *performance* formam blocos construtivos e mecanismos integradores de um sistema.

⁵¹ Envolve não ter mais atividades ou passos do que o necessário para desempenhar uma determinada tarefa, e tentar reduzir a complexidade das atividades existentes (DILWORTH, 1992, p. 63).

Os critérios, conforme Baldrige National ... (2002), são representados na figura 28. O perfil organizacional define o contexto no qual a organização opera. O sistema é composto por seis categorias no centro, que definem a organização, suas operações e os resultados. A tríade da **liderança** é representada pelas categorias 1- Liderança, 2 – Planejamento estratégico, e 3 – Foco no cliente e no mercado. Estas estão colocadas juntas para ressaltar a importância da liderança focar em estratégia e clientes. A tríade de **resultados** é representada pelas categorias 5 – Foco em recursos humanos, 6 – Gestão de processos, e 7 – Resultados do negócio.

A seta central horizontal, na figura 28, liga a tríade da liderança com a tríade dos resultados. As setas nos dois sentidos indicam a importância do *feedback* em um sistema gerencial efetivo. A categoria 4, informação e análise, é crítica para a gestão efetiva do sistema e para um sistema baseado em fatos para melhorar a *performance* e competitividade. Informação e análise servem como uma fundação para o sistema de gestão de *performance*.

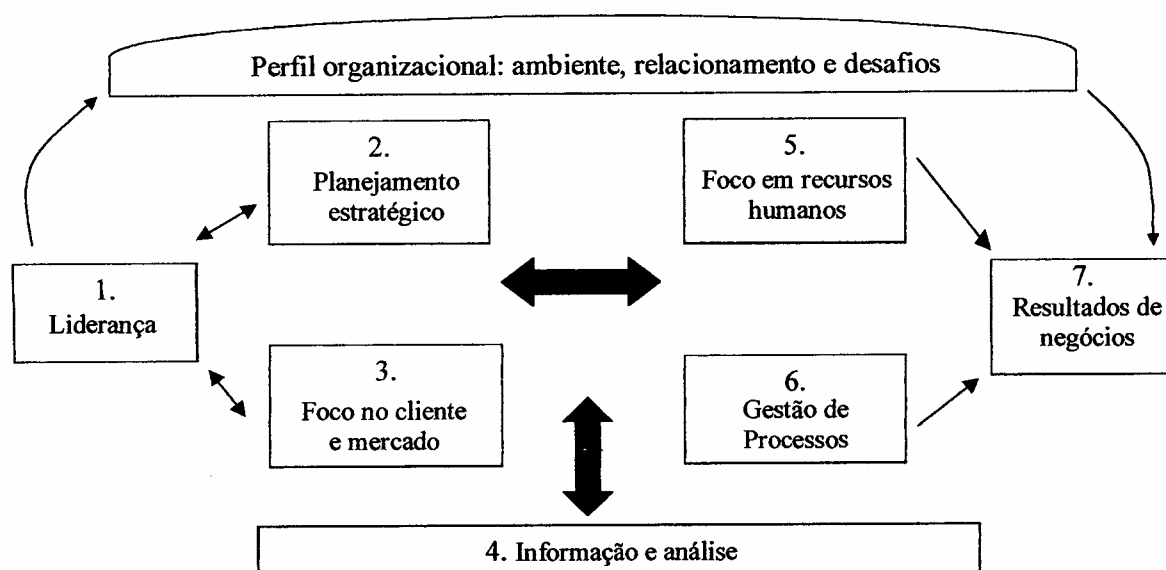


Figura 28. Estrutura do Prêmio Malcolm Baldrige (Fonte: Baldrige National ... , 2002).

A seguir tem-se uma breve descrição de cada um dos critérios:

1º. Liderança. Aborda o sistema de liderança da empresa, bem como a cidadania e responsabilidade da companhia.

2º. Planejamento Estratégico. Diz respeito ao processo estratégico desenvolvido pela companhia, bem como às grandes abordagens competitivas adotadas pela empresa.

3º. Foco no cliente e no mercado. Contempla o conhecimento do mercado e do cliente, o relacionamento e a satisfação do cliente.

4º. Informação e análise. Aborda a seleção e o uso dos dados e das informações gerais do negócio; dos referenciais comparativos, e análise e revisão da *performance* da companhia.

5º. Foco em recursos humanos. Focaliza os sistemas de trabalho, a educação o desenvolvimento e o treinamento dos funcionários, tanto quanto a satisfação e o bem-estar das pessoas.

6º. Gestão de processos. Aborda a GP de serviços e produtos, de apoio, e com fornecedores e parceria.

7º. Resultados do negócio. Contempla os resultados com relação a: satisfação dos clientes, mercado e aspectos financeiros, recursos humanos, fornecedores e parceiros, e outros julgados específicos da companhia.

5.5.3. Modelo de Gestão Europeu – Prêmio Europeu da Qualidade

O modelo europeu foi estabelecido pela Fundação Européia para a Gestão da Qualidade (“European Foundation for Quality Management” – EFQM), com sede em Bruxelas, criada em setembro de 1988 pelos presidentes das 14 maiores empresas da Europa, com o endosso da Comunidade Européia, como se observa em EFQM (2002). Os membros, atualmente, incluem pessoas de empresas, de institutos de pesquisas e de importantes universidades européias.

O ímpeto para a implantação do projeto, que hoje conta com mais de 800 membros, foi a necessidade de desenvolver uma estrutura para o melhoramento da qualidade nos moldes do *Prêmio Deming* no Japão e do *Malcolm Baldrige* nos EUA. Tomando por base essas experiências bem sucedidas, o Modelo de Excelência EFQM foi introduzido em 1991, sendo as primeiras empresas avaliadas para premiação em 1992 (EFQM, 2002). Desde o início, a visão orientadora é ajudar a criar organizações européias fortes, que pratiquem os princípios da TQM no modo de fazerem negócios e em seus relacionamentos com seus interessados.

Os fundamentos do modelo europeu

O modelo EFQM é uma estrutura não prescritiva, que reconhece que há muitas abordagens possíveis para se alcançar a excelência. Há alguns princípios, todavia, que sustentam o modelo, conforme EFQM (2002). Estes princípios, como afirma Nogueira (2002, p. 128), são, em grande parte, semelhantes aos do *Prêmio Deming e Malcolm Baldrige*, possuindo, no entanto, algumas particularidades no modo de apresentação. A seguir, esses princípios são apresentados de maneira sintética:

- **Orientação para resultados.** A busca da excelência envolve satisfazer às necessidades de todos os *stakeholders* (clientes, sociedade, fornecedores, funcionários e acionistas);
- **Foco no cliente.** A orientação para o cliente, buscando satisfazer às suas necessidades atuais potenciais, resulta em sua lealdade e na retenção e ampliação da participação de mercado;
- **Liderança e constância de propósitos.** As atitudes, os exemplos e o comportamento geral dos líderes na organização criam uma unidade de propósito, e um ambiente no qual as pessoas e a organização podem se superar;
- **Administração por processos e fatos.** Há uma maior eficácia organizacional quando todas as atividades e suas relações são entendidas e sistematicamente administradas, e, além disso, quando as decisões para melhorias são baseadas em fatos;
- **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas.** A cultura de confiança e o compartilhamento de valores possibilitam a plena exploração do potencial das pessoas, encorajando a participação de todos;
- **Aprendizagem, inovação e melhoria contínua.** A gestão e o compartilhamento de conhecimentos, associado a uma cultura de aprendizagem, inovação e melhoria contínua, favorecem o desempenho organizacional;
- **Desenvolvimento de parcerias.** Construir relações em que prevaleça o benefício mútuo e a confiança, compartilhamento do conhecimento e integração de parceiros aumenta a probabilidade de eficácia organizacional; e

- **Responsabilidade pública.** O alcance dos objetivos de longo prazo das pessoas e da organização devem estar subordinados às expectativas e regulamentações da comunidade.

Visão geral do modelo de excelência europeu

O modelo EFQM é baseado em nove critérios. Cinco deles são habilitadores e quatro são resultados. Os “habilitadores” cobrem o que a organização faz, e os “resultados” cobrem o que a organização alcança, e o *feedback* dos resultados ajuda a melhorar os habilitadores. A premissa básica do modelo é que: resultados excelentes com respeito a *performance*, clientes, pessoas e sociedade são alcançados por intermédio de parcerias e recursos, e processos, como verificado em EFQM (2002). A figura 29 ilustra o modelo e seus nove elementos.

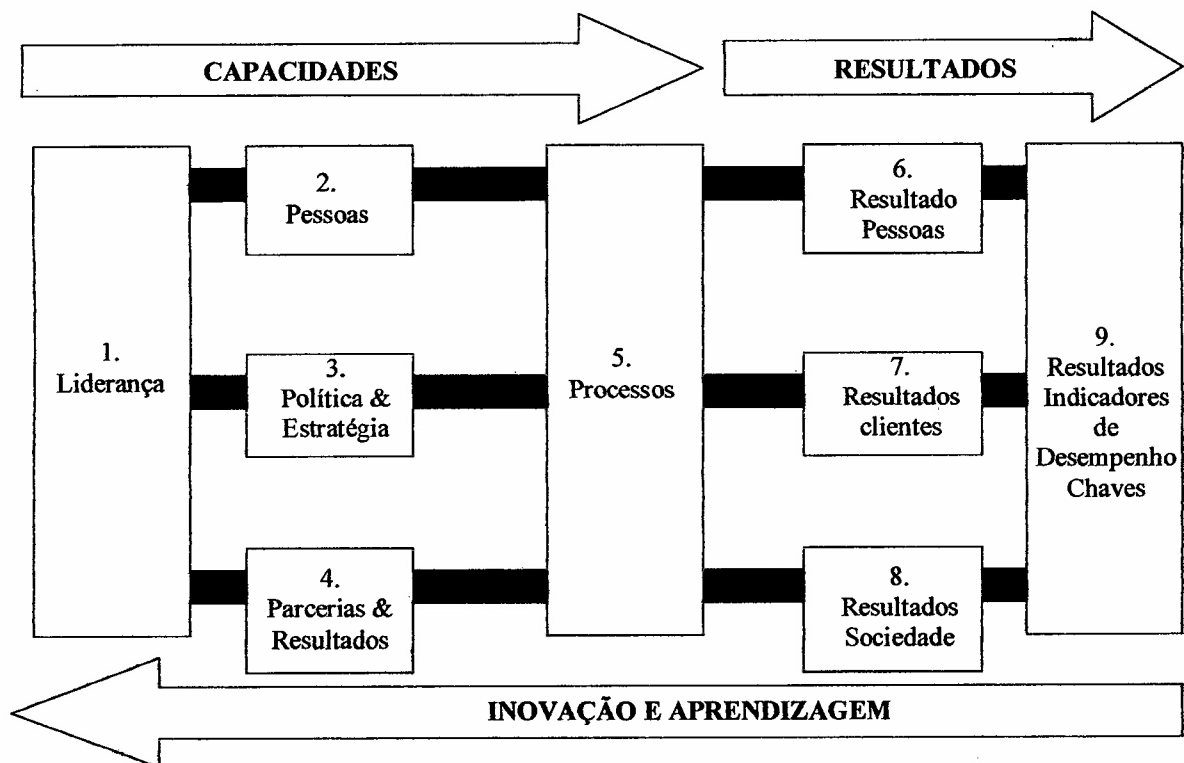


Figura 29. Modelo de excelência europeu (Fonte: EFQM, 2002).

5.6. O modelo brasileiro - Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Fazem-se aqui, nesta seção, considerações sobre a Fundação para o Prêmio Nacional para a Qualidade, os Fundamentos para a Excelência e sobre o modelo de excelência do PNQ. Todas as considerações sobre os critérios de excelência a serem feitas abaixo são baseadas na publicação do PNQ (FPNQ, 2002, p. 20-52). No caso geral, procurou-se fazer uma síntese do material consultado que servisse para o presente trabalho, mas, quando se trata de uma citação mais ampla, indica-se a página específica da bibliografia consultada.

1º. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)

A FPQN foi criada em outubro de 1991 para administrar o PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação no Brasil, e ainda representar institucionalmente o PNQ externamente. A missão da FPQN é:

promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da GQ, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, por meio do PNQ (FPNQ, 2002, p. 5).

A seguir, é feita uma apresentação do PNQ, abordando aspectos relativos ao que ele representa, para que servem os critérios de excelência, o que a organização ganha com a auto-avaliação, e o que a organização ganha ao candidatar-se ao Prêmio. O PNQ é um reconhecimento da excelência na forma de um troféu, que busca promover uma alta compreensão dos critérios de excelência e de como estes associam-se à competitividade. Além disso, promove uma ampla troca de informações a respeito das práticas gerenciais que conduzem ao sucesso.

Os critérios de excelência constituem um modelo sistêmico de gestão e são construídos sobre uma base de fundamentos essenciais na melhoria da *performance* a caminho da excelência. Os critérios de excelência do PNQ podem ser úteis para a organização modelar seu sistema de gestão, para realizar auto-avaliação ou para candidatar-se ao PNQ.

2º. Os fundamentos da excelência

Na metade dos anos 1980, pela necessidade de aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas para investigar características comuns que explicassem aquele sucesso. Esses padrões foram

estruturados para o estabelecimento dos critérios de avaliação do *Prêmio Malcolm Baldrige*⁵², em 1987.

O Modelo de Excelência do PNQ teve sua primeira versão em 1991. Foi alicerçado pelos mesmos fundamentos do *Malcolm Baldrige*, e vem sendo atualizado à medida que novos valores de gestão são desenvolvidos e identificados. Atualmente, os fundamentos da excelência que servem como base para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes (FPNQ, 2002, p. 12):

- **Comprometimento da alta direção.** A grande força propulsora para gerar a excelência organizacional está no comprometimento e na capacidade da alta cúpula em desenvolver um sistema de gestão que alinhe as pessoas com um propósito comum com perspectiva de longo prazo, e assegure que todas as partes interessadas tenham as suas necessidades atendidas;
- **Visão de futuro de longo alcance.** O relacionamento sadio, transparente e mutuamente proveitoso entre as partes interessadas, contribui para reforçar a habilidade de todos na criação de valor e para o crescimento sustentável;
- **Gestão centrada nos clientes.** As estratégias, planos e processos estão também alinhados com a satisfação e a conquista da fidelidade dos clientes. A qualidade dos produtos e serviços depende da percepção dos clientes, as quais, por sua vez, estão atreladas às características e atributos adicionadores de valor para os clientes;
- **Responsabilidade social.** É um conceito de cidadania que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização e que precisam ter as suas necessidades atendidas;
- **Valorização das pessoas.** O sucesso das organizações é função das capacitações de sua força de trabalho traduzidas pelas habilidades, conhecimento e criatividade, tanto quanto pela sua motivação em trabalhar buscando as metas definidas *a priori*;
- **Gestão baseada em processos e informações.** A busca da excelência organizacional requer a identificação e a análise de seus processos. Isto promove um maior entendimento da organização e também (FPNQ, 2002, p. 14):
 - definição adequada de responsabilidades;

⁵² Malcolm Baldrige National Quality Award.

- utilização eficiente dos recursos;
 - prevenção e solução de problemas;
 - eliminação de atividades redundantes; e
 - identificação clara de clientes e fornecedores.
-
- **Foco nos resultados.** A avaliação do sucesso em uma organização é feita mediante os resultados medidos por uma série de indicadores que reflitam os anseios e expectativas das partes interessadas;
 - **Ação pró-ativa e resposta rápida.** A pró-atividade permite a antecipação das respostas dadas aos clientes, seja mediante a melhoria ou as inovações mais amplas nos serviços e produtos; e
 - **Aprendizado.** Os aprendizados são absorvidos pela cultura organizacional e passam a fazer parte da forma como o trabalho ali é feito. A organização que busca alta *performance* deve desenvolver mecanismos para avaliar e melhorar ou inovar os seus produtos, processos relativos aos produtos e processos de gestão.

A seguir, fazem-se alguns comentários sobre os critérios e a representação esquemática do modelo.

3º. O modelo de excelência do PNQ

Os fundamentos apresentados anteriormente dão sustentação aos sete critérios de excelência que compõem o modelo. A figura 30 representa o modelo de excelência do PNQ, e é composta pelos elementos: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados da organização. Estes elementos formam um todo integrado, coerente com a perspectiva sistêmica do modelo, em interação com o meio ambiente externo. Os clientes e a sociedade ocupam uma posição central no modelo, pois eles são a razão maior da existência da empresa, são os elementos que, definitivamente, trazem os recursos para viabilizar a organização (FPNQ, 2002, p. 16).

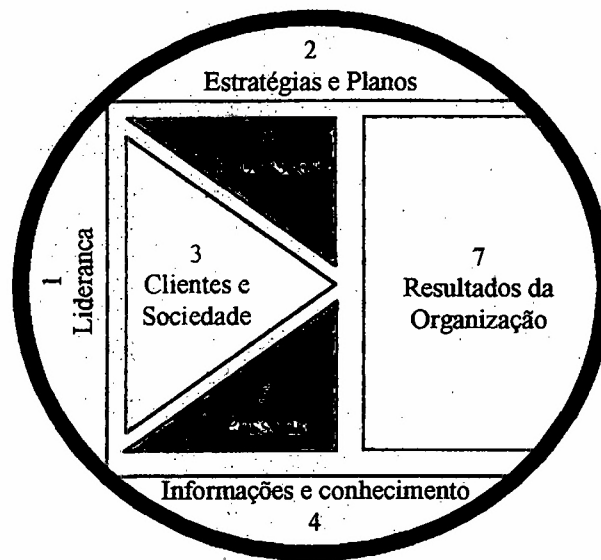


Figura 30. Modelo de excelência do PNQ (Fonte: FPNQ, 2001).

Os sete critérios de excelência e seus desdobramentos são os seguintes (FPNQ, 2002, p. 16):

1. Liderança

- 1.1. Sistema de liderança;
- 1.2. Cultura da excelência;
- 1.3. Análise crítica do desempenho global.

2. Estratégias e Planos

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

3. Clientes e Sociedade

- 3.1. Imagem e conhecimento de mercado;
- 3.2. Relacionamento com clientes;
- 3.3. Interação com a sociedade.

4. Informações e conhecimento

- 4.1. Gestão das informações da organização;
- 4.2. Gestão das informações comparativas;
- 4.3. Gestão do capital intelectual.

5. Pessoas

- 5.1. Sistema de trabalho;
- 5.2. Capacitação e desenvolvimento;
- 5.3. Qualidade de vida.

6. Processos

- 6.1. Gestão de processos relativos ao produto;
- 6.2. Gestão de processos de apoio;
- 6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores;
- 6.4. Gestão financeira.

7. Resultados

- 7.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado;
- 7.2. Resultados financeiros;
- 7.3. Resultados relativos às pessoas;
- 7.4. Resultados relativos aos fornecedores;
- 7.5. Resultados dos processos relativos ao produto;
- 7.6. Resultados relativos à sociedade.

Na próxima seção, discutem-se os aspectos fundamentais da filosofia “Seis Sigma”, um modelo de gestão da qualidade surgido nos anos 1980 e que vem ganhando terreno em aplicação nos últimos tempos.

5.7. Qualidade ‘Seis Sigma’ e o CEP

Os sistemas de atividades são compostos por uma combinação de fatores tais como pessoas, materiais, métodos de trabalho, máquinas, equipamentos, práticas de gestão etc. A junção desses elementos ocorre de modo tal a produzir os *outputs* desejados. Contudo um fato pode ser constatado: os sistemas produzem variações. Cabe aos gestores e às pessoas, de um modo geral, nas organizações, interpretar o seu significado e entender suas causas (BOUNDS *et al.*, 1994, p. 342; 401). O controle estatístico de processos e o ‘Seis Sigma’ podem auxiliar na compreensão e redução da variabilidade dos processos, solucionar problemas e contribuir para a empresa realizar suas estratégias.

A ‘Motorola’ traduz a meta de seu programa ‘Seis Sigma’ em não mais do que 3,4 defeitos por milhão de produtos. Como fim da manufatura, expõem Chase e Aquilano (1992, p. 245), isto requer projetos que acomodem variação razoável nas partes componentes, mas processos de produção que concluam produtos consistentemente uniformes. Os processos críticos da empresa são monitorados, todos os defeitos são registrados, e a tecnologia estatística, crescentemente, faz parte de cada trabalho dos empregados”, complementam os autores.

Na década de 1980 e início dos anos 1990, a ‘Motorola’ era uma das companhias que estavam sendo seriamente ameaçadas pelos japoneses. A filosofia ‘Seis Sigma’ surgiu como uma resposta para o reencontro com o sucesso, mas não só significava um novo caminho capaz de dar sustentação e permanência em posições de liderança a serem alcançadas, como afirmam Pande, Neuman e Cavanagh (2001b, p. 1). O ‘Seis Sigma’, declaram os autores, é um sistema flexível, para melhorar a liderança e *performance*, e é, antes de tudo, uma estrutura baseada em muitas das mais importantes idéias e práticas gerenciais do século passado, como uma nova formulação para o século XXI. O sistema fundamenta-se na ação orientada por uma paixão por servir bem aos clientes, e uma prática envolvendo novas idéias a respeito da estatística.

A orientação para o cliente e para a prática estatística são mostrados na figura 31. Basicamente, o ‘Seis Sigma’, de acordo com Blakeslee Jr. (1999, p. 78), “é uma abordagem de alta *performance* orientada para dados, para analisar as causas raízes dos problemas e solucioná-los”. A ligação direta entre os produtos (*outputs*) do processo e os requerimentos do mercado é uma preocupação crítica.

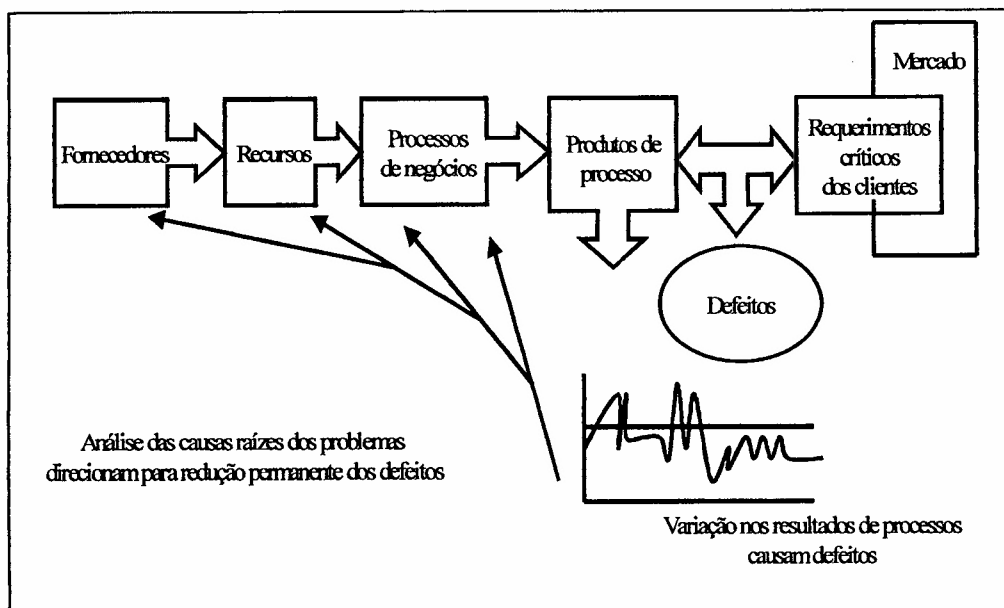


Figura 31. Melhoramento de processos 'Seis Sigma' (Fonte: BLAKESLEE Jr., 1999, p. 78).

Basicamente, há duas grandes metas, uma estratégica e outra operacional. No nível estratégico, interessa alinhar a organização focalmente para o seu mercado, enquanto que, para o nível operacional, interessa promover melhorias reais, capazes de serem traduzidas em resultados financeiros significativos e visíveis aos olhos de todos. Do ponto de vista operacional, os esforços 'Seis Sigma' concentram-se em mover as características – variáveis e atributos – dos produtos para dentro da zona de especificação, e também em reduzir dramaticamente a variabilidade, que é a causa dos defeitos que afetam os clientes, como afirma Blakeslee Jr. (1999, p. 78).

Veja-se o seguinte exemplo ilustrativo, conforme Blakeslee Jr. (1999, p. 78-79). Um banco de empréstimos, cuja expectativa dos clientes seja de que o processamento das solicitações não ultrapasse dez dias, tem este prazo limite como um requerimento crítico do cliente (RCC). Em um determinado mês, constatou, a partir de um levantamento amostral, que 150 solicitações em 1000 foram processadas em um prazo superior a dez dias. Isto equivaleria a 150.000 em 1 milhão e, portanto, muito longe da meta de 3,4 por milhão estabelecida pelo 'Seis Sigma'. Observe-se a figura 32 e a breve discussão a seguir:

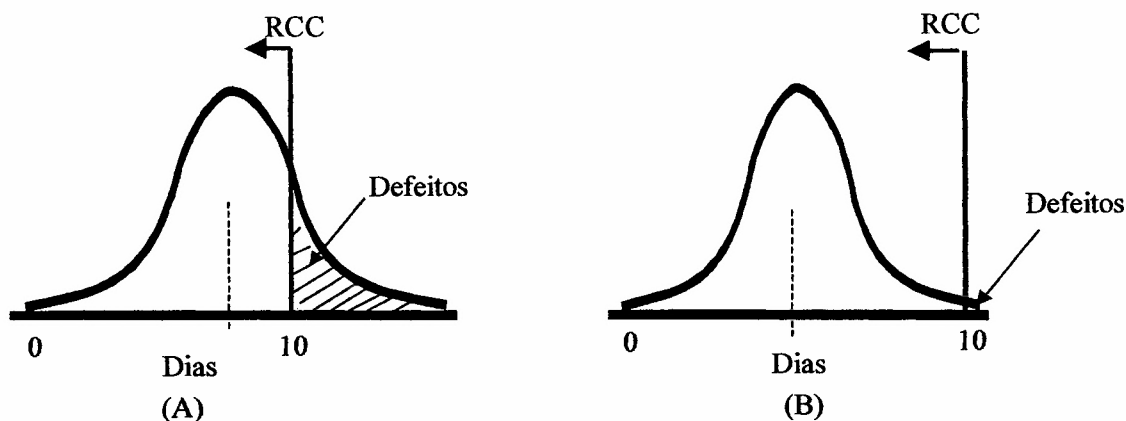


Figura 32. Defeitos em relação a uma meta, antes e depois do ‘Seis Sigma’, em uma distribuição normal (Fonte: BLAKESLEE, 1999, p. 79).

Na figura 32, tem-se a representação de dois momentos. A parte (A) representa os defeitos, ou seja, 150 solicitações em 1000, não processadas no prazo de dez dias, para o mês considerado. Na parte (B) da figura, vê-se a representação do mesmo processo com os dados coletados após a implantação do ‘Seis Sigma’, em que um número muito maior de unidades obedece às especificações, e somente 0,0034 de 1000 são inaceitáveis para os consumidores.

Possibilidades de aplicação da estratégia ‘Seis Sigma’

O ‘Seis Sigma’ possui amplas possibilidades de aplicação. Apesar de, originariamente, ter sido aplicado em plantas de manufatura da ‘Motorola’ na década de 1980, outras áreas são suscetíveis à aplicação, tanto em atividades de serviços, quanto aquelas associadas aos processos de negócios de apoio da organização, como atividades financeiras, contábeis, recursos humanos, dentre outras. A essência da aplicação é a identificação de características da qualidade, bem como o estabelecimento de critérios e técnicas de medição. A seguir, descrevemos brevemente aplicações fora da manufatura, para ilustrar o exposto, de acordo com Yilmaz e Chatterjee (2000, p. 72-73):

- **Varejo.** Há uma série de medidas que o varejista pode utilizar para monitorar a qualidade. Dentre elas, pode-se citar a qualidade da seleção, que pode ser medida pelo número de itens disponíveis em cada categoria de produto. A competitividade de preços pode ser medida pelo desvio médio dos preços dos competidores; a acessibilidade do consumidor ao serviço pode ser medida pelo número de chamadas

de consumidores recebidas (via telefone, *e-mail*, cartas etc); a qualidade do serviço ao consumidor pode ser avaliada pelo número de pedidos de serviços processadas, tempo médio de execução etc. Os dados podem ser coletados tanto interna quanto externamente, e, mais recentemente, muitos dados externos que, no passado, eram mais difíceis de serem coletados, como é o caso de comparativos de preços, têm se tornado mais fáceis de serem obtidos por meio de fontes baseadas na Internet. “Alguns serviços de relatórios de preços da Web, rotineiramente, comparam milhões de preços diariamente, e tornam isto disponível para todos gratuitamente”;

- **Companhia de seguros.** Neste caso, pode ser medido o número de políticas customizáveis que ela oferece para cada categoria de riscos; desvios dos seus preços das médias das indústrias; tempos de ciclo para os encaminhamentos das reclamações, número de reclamações;
- **Serviços bancários.** Um banco pode medir a média dos tempos de processamento para diferentes tipos de transações, frequência de acesso *on-line* às contas pelos clientes, números de erros de processamento, número de reclamações recebidas, número e duração das quebras dos caixas automáticos etc.
- **Assistência médica.** Por muito tempo, houve um pensamento de que a *performance* dos provedores (médicos, clínicas, hospitais etc) não era prontamente possível de avaliações quantitativas da qualidade, mas, hoje em dia, notam-se sinais de mudança. Esforços recentes indicam possibilidades de monitoramento, por meio de critérios e medidas específicas, dos resultados e processos de assistência médica.

Incluem-se critérios de avaliação das condições de melhoria da saúde dos pacientes, e medidas de satisfação dos pacientes. A ênfase dos últimos tempos em controle dos custos de assistência médica, sem prejuízos para a qualidade, tem levado os fornecedores de assistência médica a intensificar a coleta de dados para este fim.

O desenvolvimento de métricas úteis para a qualidade dos serviços oferecidos por bancos, assistência à saúde, comunicações, e outras organizações tem sido uma importante razão para habilitar a revolução da qualidade nos Estados Unidos, nos últimos tempos (YILMAZ e CHATTERJEE, 2000, p. 73).

Benefícios de um programa ‘Seis Sigma’

Vários benefícios estão atraindo companhias para a utilização do ‘Seis Sigma’. A partir da trajetória de sucesso como da ‘Motorola’, ‘GE’, ‘AlliedSignal’ e outros, Pande, Neuman e Cavanagh (2001b, p. 11-13) afirmam serem as seguintes as vantagens auferidas pela utilização do sistema:

1. Gerar sucesso sustentado. A única maneira de continuar com altas taxas de crescimento e garantir uma fatia dos mercados em mudança é constantemente inovar e redesenhar a organização; o ‘Seis Sigma’ cria as habilidades e a cultura para o constante restabelecimento da organização, como preconiza *John Chambers*, ‘CEO da Cisco Systems’.

2. Determinar um objetivo de performance para todos. Sobretudo para grandes corporações globais, fazer com que haja uma direção única, com foco em um objetivo comum é difícil, pois todos têm seus objetivos individuais, contudo, têm em comum o fato de dever entregar algo aos clientes; o ‘Seis Sigma’ usa a estrutura comum de negócios – os processos e os clientes, para criar a ‘*performance Seis Sigma*’, e todos podem avaliar sua *performance* particular contra o objetivo de *performance* ‘Seis Sigma’, que é de 99,9997% de perfeição.

3. Realçar o valor para os clientes. Quando *Jack Welch* resolveu implementar o ‘Seis Sigma’ na ‘GE’, o fez, por julgar que a qualidade na companhia não era o que poderia ser, embora fosse superior à dos concorrentes. A qualidade teria que passar a ser especial para os clientes, tão importante para o seu sucesso, que a escolha de seus produtos fosse uma questão de real opção pelo valor. O sucesso não é mais garantido somente mediante a entrega de produtos e serviços bons e livres de defeito; deve-se aprender qual o significado de valor para os clientes e planejar como oferecê-lo de forma lucrativa, por meio de novas formulações para a qualidade.

4. Acelerar a taxa de aperfeiçoamento. Com a tecnologia da informação definindo o ritmo, por dobrar sua razão de *performance*/custo a cada 18 meses, o competidor que se aperfeiçoar mais rapidamente vencerá a corrida. Como a expectativa do consumidor também está cada vez maior, as empresas têm que responder à altura, como foi o caso da ‘Motorola’ e sua meta de melhorar 100 vezes em quatro anos, a exemplo de uma companhia orientada para a excelência e para a competição. O ‘Seis Sigma’ ajuda não só a aperfeiçoar a *performance*, mas a “aperfeiçoar o aperfeiçoamento”.

5. Promover aprendizagem e “polinização cruzada”. ‘Seis Sigma’ fornece uma abordagem que aumenta e acelera o desenvolvimento e o compartilhamento de novas idéias na organização, e, portanto, realça a aprendizagem. Mesmo em uma companhia diversa como a ‘GE’, o ‘Seis Sigma’ é tido como uma ferramenta de aprendizagem. Pessoas habilitadas em processos, e em como gerenciá-los e melhorá-los, podem ser transferidas da ‘GE Plásticos’ para ‘GE Capital’, compartilhando as melhores idéias e a habilidade para aplicá-las mais rapidamente, aproveitando as comunalidades, possibilitando, inclusive, a pronta comparação de *performance*.

6. Executar mudança estratégica. Melhor entendimento dos processos e procedimentos da companhia fornecem habilidade para executar os pequenos ajustes e as grandes mudanças, seja pelo lançamento de um novo produto, ou pela aquisição de uma companhia.

5.8. Gestão estratégica da qualidade

Muitos afirmam que qualidade não é mais um diferencial competitivo, mas, sim, uma condição mínima para entrar na briga pela conquista dos clientes. O que se observa, porém, é que ainda há muito espaço para aplicação dos conceitos e filosofia da qualidade. Sua utilização como potente arma estratégica é reforçada por Bounds *et al.* (1994), em que afirmam que “os gerentes devem pensar e agir para melhorar os sistemas organizacionais para prover superior valor aos clientes”.

Naturalmente, seria impossível falar-se em valor ao cliente sem posicionar em primeiro plano o tema qualidade. Segundo os autores, este novo paradigma é ainda emergente, e os administradores devem ainda compreendê-lo melhor e integrá-lo à prática.

Mas, como se viu, a qualidade pode ser interpretada como uma função multifacetada. O gerenciamento estratégico da qualidade implica o reconhecimento destas dimensões - oito dimensões propostas por Garvin, por exemplo, como visto - e selecionar as dimensões nas quais a empresa irá competir. Obviamente, seria desejável competir nos oito pontos concomitantemente, mas, na prática, isto nem sempre é possível.

Um bom exemplo é a dominância do mercado de ‘VCR’s’ (video *cassette recorders*) pelos japoneses, nos últimos tempos (MONTGOMERY, 1991, p. 16). O pioneirismo no lançamento

desses produtos coube aos europeus, como a 'Phillips' e 'Grundig', mas seus produtos falhavam muito, e/ou vinham com muitos defeitos já de fábrica. Os japoneses fortaleceram sua posição competitiva fornecendo, primeiramente, produtos mais confiáveis e fabricados mais em conformidade com os projetos. A seguir, passaram a explorar as outras possibilidades em termos de acessórios, *performance* superior, manutenibilidade, estética etc.

O melhoramento da qualidade é uma responsabilidade de todos na organização. Um cuidado a ser tomado reside em evitar que, ao ser encarada como atribuição de todos, torne-se, afinal, trabalho de ninguém.

Todos devem assumir os seus papéis. A atividade essencial da cúpula é obter o comprometimento de todos. Assim, o seu próprio comprometimento, dando ênfase na importância da qualidade, é o pontapé inicial. A alta gerência, adicionalmente, deve identificar em conjunto com as várias unidades de negócios, as responsabilidades destas com respeito à qualidade. Ao contrário do que muito se verifica ainda na prática empresarial, a função garantia da qualidade não deve ser responsabilizada por qualidade de modo isolado. Esta função objetiva, isto, sim, assistir à cúpula e ao gerenciamento da manufatura no fornecimento do conhecimento necessário ao sucesso pretendido (MONTGOMERY, 1991, p. 16).

De acordo com Juran, citado por Garvin (1992, p. 49), "qualidade é adequação ao uso". Como se pode perceber, esta é uma abordagem bastante voltada para o usuário. Neste tipo de definição, como afirma o autor (p. 52), parte-se da premissa de que a "qualidade está diante dos olhos de quem observa", e, obviamente, aí está presente uma visão idiossincrática e pessoal da qualidade.

Parece ser praticamente unânime o fato de que produzir com qualidade significa atender aos requisitos dos clientes, transformando-os em especificações e estruturando um sistema que possua competência, inclusive, avaliada estatisticamente, para produzir produtos e/ou serviços de acordo com os padrões pré-determinados. Todavia, ser capaz de definir qualidade não é suficiente para garantir o sucesso e a excelência dos produtos e serviços.

É indispensável o estabelecimento de uma cultura de qualidade. "Cultura de qualidade pode ser entendida como um conjunto de princípios ideológicos que fomentam o desenvolvimento cultural e emotivo do indivíduo, para que este possa gerar bens, serviços e/ou idéias, que beneficiem plenamente aos usuários dos mesmos e à sociedade em geral" (CULTURA ...,

1994, p. 3). Ainda parece razoável que, além de todo um processo de aculturação organizacional interna, pode ser também crítico trabalhar para o melhoramento de toda a cadeia produtiva, já que se caminha para uma crescente interdependência entre as organizações (DAVIS, 1995, p. 3).

5.9. Os critérios adotados no trabalho

Os critérios de excelência do PNQ foram escolhidos como modelo de análise da GQ para este trabalho. Isto decorre do fato desses critérios reunirem a maioria dos conceitos abordados nos outros modelos citados no Capítulo “Gestão da Qualidade”. Além de possuir similaridades com os outros Prêmios da Qualidade, vem sendo atualmente aplicado com sucesso pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil.

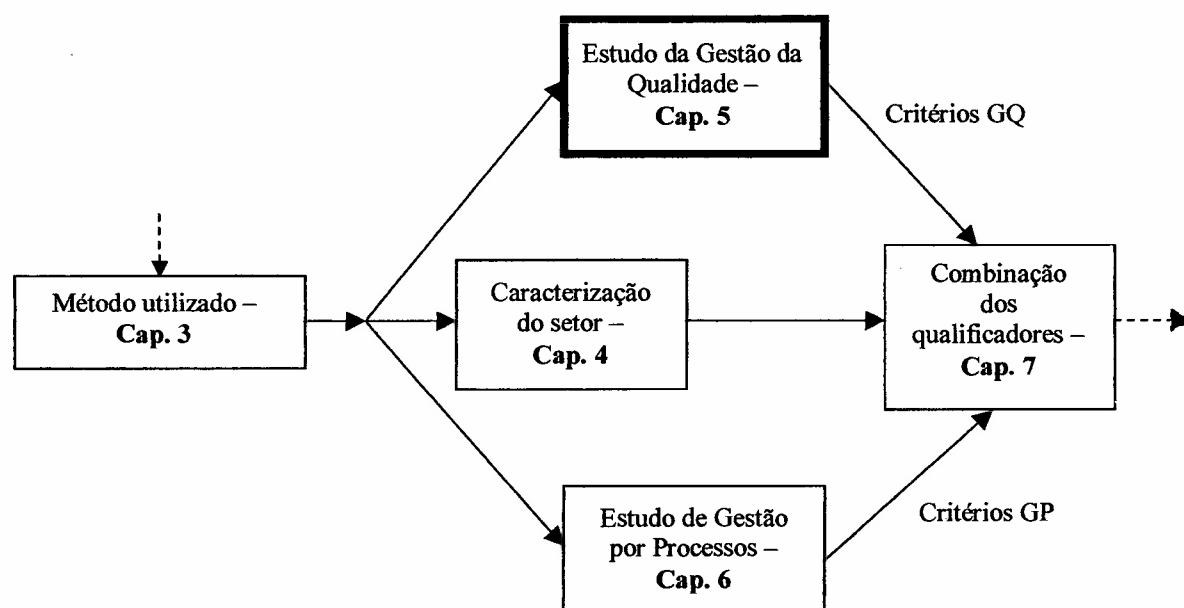


Figura 33. Posição relativa do capítulo 5.

Este capítulo tratou de uma visão global a respeito de alguns aspectos históricos, evolução, aspectos conceituais e filosóficos, além de apresentar importantes modelos e sistemas de gestão da qualidade (figura 33). O principal resultado aqui foi a escolha dos critérios do PNQ

para representar as variáveis relacionadas à qualidade. O próximo capítulo fará uma exploração a respeito da gestão por processos. Finalmente, haverá uma convergência, como mostra a figura 33 para o Capítulo 7, em que será construído um quadro conceitual preliminar de gestão com a integração de gestão da qualidade e processos.

CAPÍTULO 6. GESTÃO POR PROCESSOS

Este capítulo expõe a gestão por processos com a extensão e amplitude necessárias à compreensão dos principais conceitos e aplicações. Aborda o que se chamou de organização interfuncional, ressaltando a importância da integração, do poder decisório local e das equipes auto-gerenciáveis, entre outros atributos associados ao tema.

6.1. Histórico

A gestão empresarial estava fortemente influenciada, nos anos 1980, pelas filosofias japonesas, notadamente pelo controle da qualidade total e pelas idéias do melhoramento contínuo (kaizen). Àquela época, o mundo dos negócios ainda estava sob o choque competitivo dos produtos japoneses, então reconhecidos pela sua alta qualidade e preços competitivos.

Embora as organizações ocidentais estivessem fazendo progressos com a utilização, adaptada ou não, dos pensamentos e técnicas dos asiáticos, a ação era voltada para corrigir e melhorar padrões e práticas gerenciais já existentes, sem repensá-las de modo mais amplo. Voltar-se para os processos teria sido, pois, uma grande reviravolta na abordagem de gestão dentro desse contexto. Como se pode ver a seguir, essa visão não era óbvia para os gestores das organizações:

os processos de negócios foram desenvolvidos, inicialmente, a partir de uma necessidade inicial da organização de realizar uma tarefa específica. [...] para atender a uma necessidade imediata [...] Após este início, eles foram negligenciados e ignorados. [...] Como a organização cresceu, a responsabilidade desses processos foi dividida entre vários departamentos, sendo então criadas verificações adicionais, como o crescimento de [...] pequenos *pools* de burocracia [feudos]. [...] Uma assinatura foi substituída por duas, três, [...]. [consertos rápidos passaram a ser feitos e funcionavam como paliativos] o foco no cliente externo foi perdido. A organização se tornou mais focada em si mesma, e as pessoas não conheciam o impacto de suas atividades no cliente externo. Os processos de negócios [em muitas circunstâncias] se tornaram [...], complexos demais, oprimidos pela burocracia, utilizadores de trabalho intensivo [...] (Harrington citado por GUNDIN Jr., 1997, p. 4).

No início dos anos 1990, as grandes corporações deparavam-se com um ambiente de fortes pressões competitivas. Os programas de melhorias incrementais já não eram suficientes para

fazer frente às necessidades de maiores ganhos de qualidade, produtividade e competitividade. “Empresas dispostas a implementar mudanças, de forma a vencer nesse mercado cada vez mais competitivo, deveriam multiplicar sua *performance* em seus processos-chave por fatores superiores a 100%, em vez dos 5% a 10% de melhoria normais nos programas convencionais⁵³” (GUNDIN Jr., 1997, p. 4).

Nesse contexto, *Michael Hammer*, em 1990, publicou seu artigo “*Reengineering work: don't automate obliterate*” na revista *Harvard Business Review*. Ele abordava a necessidade de mudanças drásticas, radicais, nos **processos essenciais**⁵⁴, em detrimento das pequenas melhorias, segundo ele, preconizadas pelos então programas adotados nas organizações. Basicamente, os princípios da reengenharia, de acordo com Hammer (1990, p. 107-108), Krajewski e Ritzman (1996, p. 114-116) e Slack *et al.* (1997, p. 603):

- **Utilização da tecnologia** da informação para redesenhar de forma radical os processos de negócio, visando obter ganhos dramáticos de *performance*;
- **Abandonar a organização do trabalho orientada para a especialização** e a divisão de tarefas. Repensar os processos de trabalho, contemplando o cruzamento das barreiras entre as funções, organizando o trabalho de forma natural em torno das informações, materiais ou pessoas – o que estiver sendo processado. A efetividade está em organizar-se em torno das saídas (*outputs*) de um processo, em vez de ficar em torno das tarefas que ocorrem nele;
- **Fazer com que aqueles que usam as saídas de um processo desempenhem o processo.** Checar para ver se todos os consumidores internos podem ser seus próprios fornecedores, em lugar de depender de outra função do negócio;
- **Colocar os pontos de decisão onde o trabalho é desenvolvido.** Não separar aqueles que fazem o trabalho daqueles que o controlam e gerenciam;
- **Processos críticos.** A ênfase deve ser em processos interfuncionais e não envolver simplesmente operações de um único departamento, como vendas ou compras;

⁵³ Posição contestada por Besterfield *et al.* (1999, p. 121), que afirmam que o Prêmio Malcolm Baldrige, há muito tempo, define melhoramento contínuo como “incremental” e “revolucionário”, no Japão, há o Kaizen e o *policy management (hoshin kanri)* para desenvolver revoluções em alta escala, e também Juran tem defendido esforços revolucionários, para enfatizar o alcance de níveis de *performance* sem precedentes.

⁵⁴ Por exemplo: *atendimento de pedidos*.

- **Liderança forte.** O apoio da cúpula é fundamental para o sucesso da reengenharia. Os gerentes podem ajudar a superar as resistências, o cinismo e as fronteiras entre as áreas funcionais, que impedem as equipes de evoluir para novas e diferentes realidades. Eles provêm a influência necessária para a conclusão do projeto dentro de um contexto estratégico, amarrando os processos-chave e a estratégia corporativa;
- **Equipes interfuncionais.** Uma equipe composta de representantes das áreas funcionais envolvidas no processo, adoção de recompensas por resultados, e ambientes de alto envolvimento com equipes auto-gerenciadas e *empowerment*⁵⁵, devem ser utilizados como regra. Iniciativas “de cima para baixo” e “de baixo para cima” podem ser combinadas;
- **Tecnologia da informação.** Este é um grande habilitador da reengenharia de processos. “Muitos projetos de reengenharia projetam processos em torno dos fluxos de informação tais como atendimento dos pedidos dos cliente” (KRAJEWSKI e RITZMAN, 1996, p. 115). Para responder convenientemente ao mercado, necessita-se de uma rede de informações e tecnologia computadorizada. O ‘Wal-Mart’, em seu projeto de reengenharia, utilizou a tecnologia da informação para eliminar atacadistas e, drasticamente, cortar custos. Depois disso, quando o cliente compra algo, a informação é repassada diretamente à infra-estrutura de programação de produção e embarque da manufatura;
- **Filosofia da “lousa limpa”.** As pessoas começam do futuro e trabalham em sentido contrário, não constrangidos pelas abordagens atuais da Reengenharia de processo, começando com as expectativas dos clientes internos e externos para o processo;
- **Análise de processos.** Passa pelo entendimento do processo atual; o que ele produz? o quão bem ele desempenha? quais fatores o afetam? Ao mesmo tempo, a equipe precisa olhar para todo o procedimento envolvido no processo na organização, mapeando cada passo, questionando por que ele é feito e eliminando os passos que não são necessários, ou que não agreguem valor.

A partir do início dos anos 1990, *Michael Hammer* formatou os conceitos da reengenharia. Ele correu o mundo como um dos mais requisitados conferencistas da época. O auge da

⁵⁵ *Empowerment* pode ser entendida como “autonomia e poder decisório local para indivíduos e equipes”.

reengenharia ocorreu entre 1994 e 1995, quando começou a declinar, em parte, pela má interpretação da mensagem do seu criador. Nessa época, já havia um certo ceticismo.

Hoje, embora ainda esteja na primeira infância, a reengenharia está sendo contestada por vários lados e motivos diversos. As dúvidas quanto à sua eficácia regeneradora instalam-se até mesmo entre seus mais fiéis seguidores [...]. Uma pesquisa realizada junto a 343 empresas americanas [...] em média cada uma das empresas americanas cortou 336 postos de trabalho [...] as empresas demitem e dizem que estão fazendo reengenharia (CASTANHEIRA e NETZ, 2001).

O mau uso da reengenharia fez com ela caísse em descrédito. Muitos dos conceitos trazidos no arcabouço da engenharia, entretanto, têm resistido ao tempo e postos à prova nas organizações que buscam aumentar sua competitividade. Dentre estes conceitos, está o *process management* ou gestão por processos.

6.2. Processos: definições e elementos construtivos

Processos ocorrem por toda a organização. São diversas as definições encontradas na literatura, como se pode ver a seguir. Essa atuação pressupõe o projeto do processo, planos, estratégias, sua organização, o controle e ações que visem a melhorias e inovações. Processo é:

- “o que transforma *inputs* em *outputs* de maior valor, e portanto: a) o processo deve mudar os *inputs*; [...] b) o processo adiciona valor somente para o material, e não para máquinas, métodos, ambiente ou pessoas; [a não ser que..] c) eles sejam os próprios elementos transformados” (PROPST, 1989, p. 43);
- “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta” (JURAN e GRZYNA, 1992, p. 222);
- “agrupar em seqüência todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado” (SCHOLTES, 1992, p. 2-12);
- “o fluxo do objeto de trabalho sendo transformado em produto acabado no tempo e no espaço, e operação refere-se ao fluxo/atividades dos sujeitos de trabalho (trabalhadores e equipamentos)” (SHINGO, 1992, p. 8);

- “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado” (DAVENPORT, 1994, p. 6); observa ainda o autor que o processo focaliza o “como” as coisas são feitas na organização e não o que é feito – produto; o processo é uma estrutura para ação, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim;
- “uma ou mais tarefas que adicionam valor, ao transformar um conjunto de *inputs* num conjunto especificado de *outputs* (bens ou serviços) para uma outra pessoa (cliente), mediante a combinação de pessoas, métodos, e ferramentas” (TENNER e DE TORO, 1996, p. 58);
- “um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e conectadas, que toma *inputs* dos fornecedores, adiciona valor a eles e produz um *output* para o cliente” (HARRINGTON, ESSELING e NIMWEGEN, 1997, p. 1);
- “uma coleção de tarefas e atividades que juntas – e somente juntas – transformam *inputs* em *outputs*. Dentro das organizações, estes *inputs* e *outputs* podem ser materiais, informações e pessoas” (GARVIN, 1998, p. 33);
- “a interação de alguma combinação de pessoas, materiais, equipamentos, métodos, medidas e o ambiente para produzir um resultado ou efeito, tal como um produto, serviço, ou um *input* a ser utilizado por outro processo” (BESTERFIELD *et al.*, 1999, p. 104); e
- “uma seqüência bem conhecida de atos ou fatos, que consome recursos (humanos, físicos, etc.), no interesse de transformá-los em coleção específica e conhecida de bens, produtos ou serviços” (CORNACHIONE Jr., 2001, p. 60).

Há também outras definições mais amplas, que não se atêm apenas ao fluxo de trabalho, e capazes de englobar classes diversas de processos. De acordo com Keen (1997, p. 19), “processo empresarial pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto das capacidades organizacionais (*organizational capabilities*), possa ser realizado de diferentes maneiras com resultados distintos em termos de custo, valor, serviço e qualidade, e envolva coordenação” Esta definição está coerente com a abordagem de processo adotada neste trabalho.

Processos estão muito presentes na literatura e na prática de negócios. Assim, têm-se processos produtivos, processos de negócios, processo estratégico, processo decisório, controle de processo, organização e *layout* por processo, gestão por processos, processo de controle, processo de melhoria, processos industriais (exemplo: indústria química), para citar alguns casos. Grandes estratégias de negócios também têm conexões com o conceito de processos, pois

muitos livros influentes, criados nos anos 1990, focalizaram em melhoramento de processos. Reengenharia de processos de negócios, GQT, competição baseada no tempo, organização baseada em equipes, e outras estratégias para sucesso dos negócios são todos movimentos de processos. Reengenharia fala em reparar processos “quebrados”, TQM destaca o melhoramento dos processos, organizações baseadas em equipes, tais como as “organizações de aprendizagem” e as “corporações virtuais” focalizam em alcançar processos de negócios mais colaborativos, flexíveis e adaptativos (KEEN, 1997, p. 1).

A palavra processo está presente em várias circunstâncias do ambiente organizacional, e toda atividade na organização é parte de algum processo. Scholtes (1992, p. 2-12) e Besterfield *et al.* (1999, p. 104) dizem que processos referem-se a todas as atividades do negócio e da produção e todo resultado é fruto de um processo. Exemplo disso são as etapas na fabricação de um produto, na contratação ou treinamento de um novo empregado, ou no preenchimento de um pedido. Sob este prisma, afirmam ainda os autores, em qualquer organização, ocorrem milhares e milhares de processos.

Processo pressupõe, basicamente, uma seqüência de atividades para transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*). Gerenciar processos significa atuar sobre atividades organizacionais que visam transformar recursos (*inputs*) em bens e/ou serviços (*outputs*). Esta atuação envolve estabelecer um controle sobre todos os elementos constitutivos de cada processo (a serem abordados na próxima seção).

Neste ponto, pode-se adotar uma definição que integre os conceitos da qualidade e processos. Processos são todos os conjuntos de atividades e ações combinadas, intrafuncionalmente, interfuncionalmente e interorganizacionalmente para agregar valor e entregar produtos e serviços aos clientes. Produtos e serviços de qualidade possuem valor reconhecido pelos

clientes, pois atendem às suas necessidades e expectativas, exigindo destes um sacrifício⁵⁶ considerado justo.

A seguir, detalha-se o significado dos principais elementos do modelo de processos.

Os elementos construtivos do processo

Segundo Tenner e De Toro (1996, p. 23), Slack *et al.* (1997, p. 36-40) e Besterfield *et al.* (1999, p. 104-105), tem-se:

Inputs (entradas): materiais, dinheiro, informações, dados, produtos em processo etc, que são providos pelos fornecedores e transformados em *outputs* pelo processo.

Outputs (saídas ou resultados): informações, dados, produtos, bens, serviços produzidos por um processo e providos para o cliente.

Transformação: são as tarefas, atividades e procedimentos que visam agregar valor aos *inputs* transformando-os nos resultados – *outputs* – desejados pelos clientes. As transformações podem ser físicas, locacionais, transacionais ou informacionais.

Provedores ou participantes: são indivíduos que trabalham dentro de um processo e são envolvidos na transformação de *inputs* em *outputs*.

Fornecedores: são os que provêm os *inputs*.

Requerimentos: descrevem os *outputs* esperados pelos consumidores e constituem a descrição das expectativas dos requisitos esperados dos fornecedores.

Clientes: é para quem os produtos, serviços ou *outputs* são entregues. Os clientes internos e externos são parte do processo, uma vez que deve partir deles algum tipo de *input* quanto aos seus requisitos. A organização existe em função do cliente.

Feedback: é a declaração de satisfação ou insatisfação dos clientes referente à *performance* dos *outputs*.

Fronteiras: delinham as tarefas, atividades e procedimentos que compreendem o

⁵⁶ Inclusive o pagamento pelo produto, custos de manutenção, e demais esforços que sejam demandados ao longo da experiência de uso do produto ou serviço.

processo. À montante, há um interfaceamento com os fornecedores, e, à jusante, o interfaceamento ocorre na transferência dos *outputs* para os clientes.

Proprietário (dono) do processo: é “a pessoa” que tem a responsabilidade e a autoridade por operar e melhorar o processo, e não um grupo ou organização, explicam Tenner e De Toro (1996, p. 59). Em alguns casos, isto é óbvio quando só existe uma pessoa desempenhando a atividade, mas, freqüentemente, os processos atravessam as fronteiras funcionais, e os sub-processos de sustentação terão proprietários individuais dentro de cada parte da organização, declaram Besterfield *et al.* (1999, p. 105).

Observam-se pontos de vista diferentes, quanto à figura do dono do processo. Como visto no último item, os primeiros dizem que o “dono do processo” é um indivíduo, e os últimos dizem que pode haver múltiplos “donos”. A possibilidade de uma gestão colegiada parece mais atrativa, porém as regras precisam estar bem claras para que as decisões não se percam na inércia, ou em problemas de relacionamento do grupo.

Ostroff e Smith (1992, p. 157-158) e Hammer e Stanton (1999, p. 111-112) advertem que as organizações necessitam de líderes para os processos. Esta liderança, constitui-se por um indivíduo ou equipe que “patrocine” o fluxo de trabalho, com origem *sênior*, e, sendo equipe, que seja composta por líderes e especialistas a se responsabilizarem por a) desenhar os processos; b) estabelecer metas de *performance*; c) estabelecer orçamentos; d) treinar os trabalhadores de linha de frente que o executam; e) medir a *performance* do processo; e f) coordenar a evolução dos processos como uma condição de mudança do negócio. O gestor do processo tem que demonstrar competência e firmeza, sob pena das velhas estruturas verticais reafirmarem-se a si próprias.

A figura 34 ilustra os elementos construtivos do processo

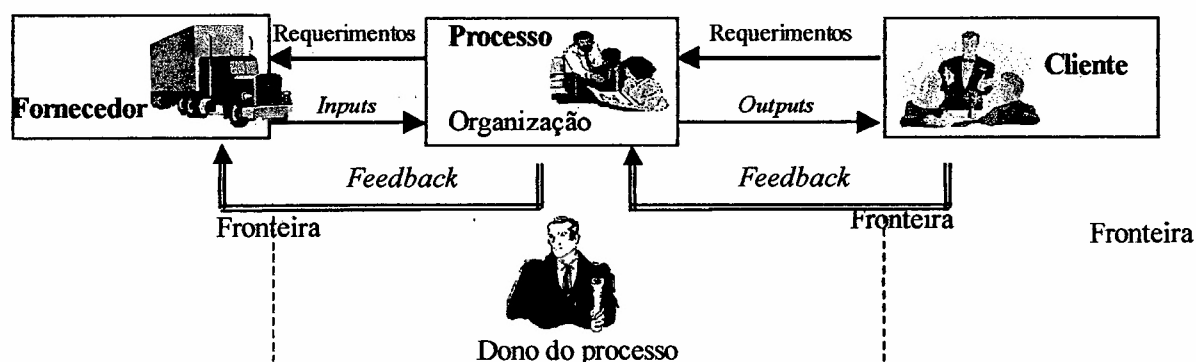


Figura 34 . O modelo de processo (Fonte: TENNER e DE TORO, 1996, p. 59).

Classes de processos

Uma classificação dos processos proporciona um maior entendimento e possibilidades de melhorias destes. Pode-se considerar que,

no passado, as atenções só estavam voltadas diretamente para os controles de processos na área produtiva. Hoje, o benefício real vem da aplicação de controles de manufatura e técnicas de *feedback* para todas as atividades do negócio, e do tratamento de toda a empresa como uma operação complexa, contendo vários processos, em que somente um destes processos produz o produto vendido ao cliente (Harrington citado por GUNDIN Jr., 1997, p. 9).

Gerir processos, portanto, passa por identificar quais são os processos da organização. Conforme referem Besterfield *et al.* (1999, p. 104), é essencial mapear os processos de negócios e os de produção. As oportunidades de melhoria podem aparecer em quaisquer deles, não só na área de produção, mas também nos **processos de negócios**, como: suprimentos, engenharia, contabilidade e *marketing*. Além dos processos produtivos e de negócios, também estão presentes os processos de apoio, como a informática e outros (FPNQ, 2002, p. 42). Estes conceitos estão ilustrados nas próximas figuras (35 e 36).

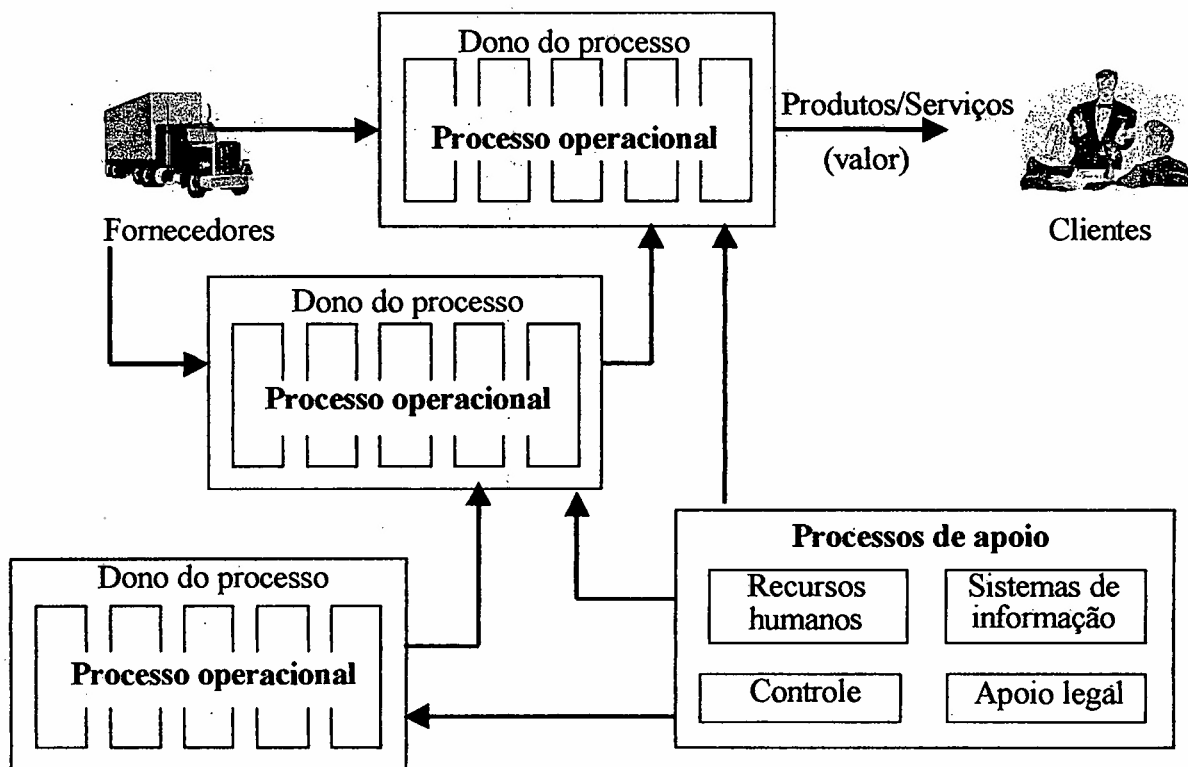


Figura 35. Visão de processos das organizações: fluxo horizontal (Fonte: adaptado de TENNER e DE TORO, 1996, p. 17).

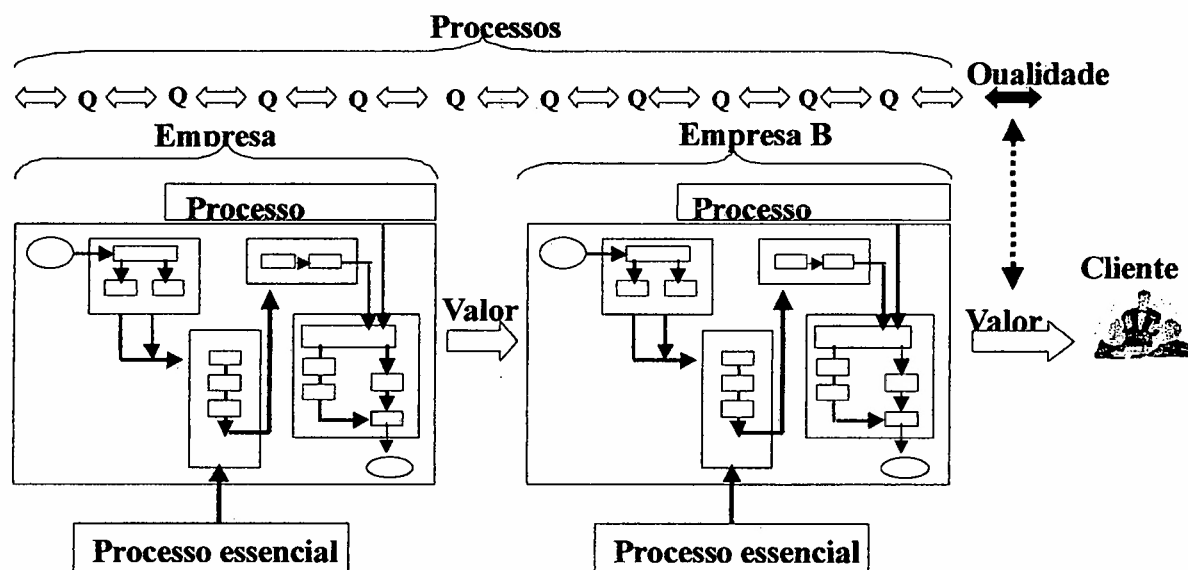


Figura 36. Fluxograma de processos essenciais (Fonte: adaptado de TENNEER e DE TORO, 1996, p. 138).

6.3. A organização interfuncional

Aqui, primeiro, faz-se uma breve discussão sobre o modelo funcional e, a seguir, da organização interfuncional. Conforme Davenport (1994, p. 10), até o começo dos anos 1990, a maioria das grandes corporações ainda se caracterizavam pelo “movimento seqüencial dos produtos e serviços mediante funções empresariais – engenharia, *marketing*, fabricação, vendas, atendimento ao cliente e assim por diante”. Esta abordagem mais hierarquizada, burocrática e vertical de organização, diz o autor, ainda é orientada para uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação. O autor sugere que a busca de eficiência pela divisão funcional de tarefas conduz a uma visão não sistêmica, o que pode ser contraproducente num contexto ambiental complexo como o atual.

Conti (1994, p. 59-60) sugere que as organizações funcionais primam pela divisão vertical da empresa. Cada função principal pode, por sua vez, ser dividida em subfunções, como ilustra a figura 37. Esta partição funcional fragmentadora⁵⁷ (figura 38) é uma resposta às necessidades de encorajar o crescimento de habilidades especializadas e de tornar mais fácil o controle de recursos humanos e materiais.

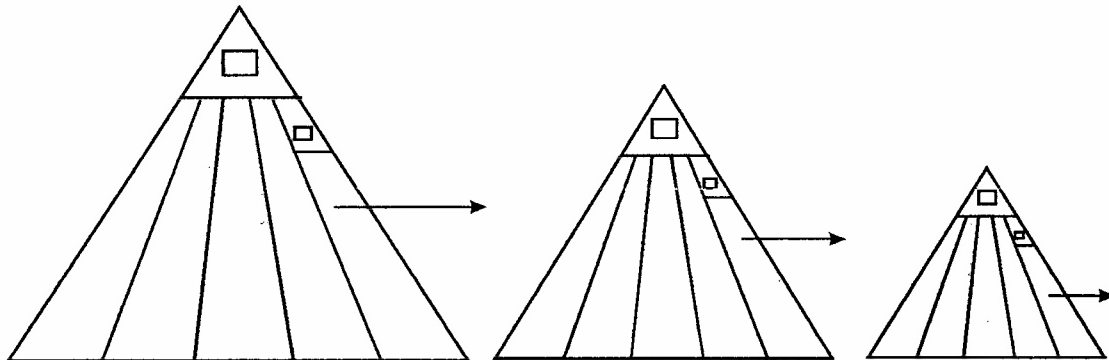


Figura 37. A visão funcional da companhia (Fonte: CONTI, 1994, p. 59).

⁵⁷ Alimentadora do efeito silo funcional, como afirma Dilworth (1992, p. 617), no qual “as pessoas especializam-se em desempenhar um determinado tipo de trabalho, e não desenvolvem o interesse pelo grande cenário, do qual seus trabalhos são uma parte”.

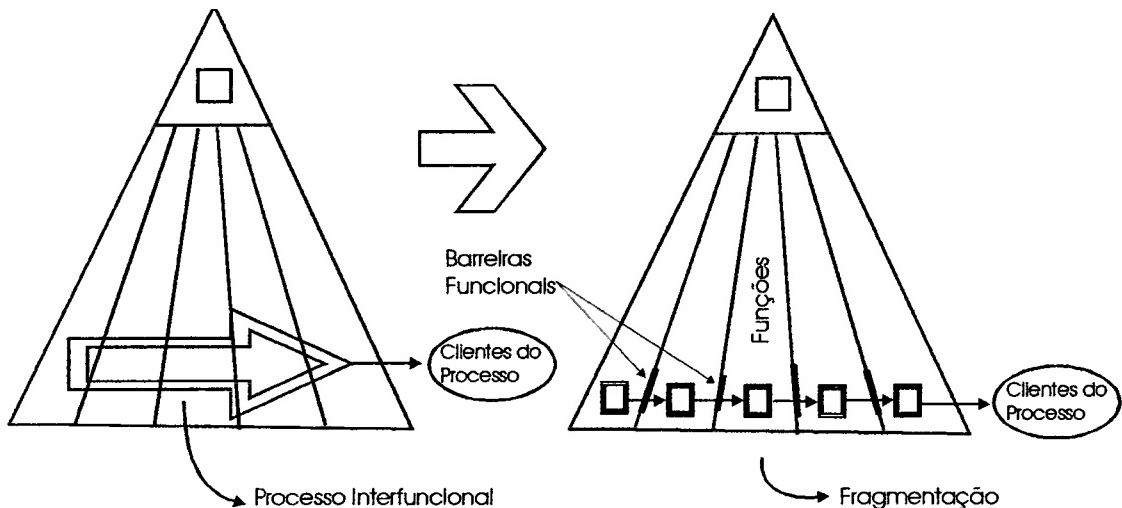


Figura 38. Silos funcionais e o problema da integração horizontal (Fonte: adaptado de CONTI, 1994, p. 63).

Os resultados são fortes barreiras entre os processos da cadeia, com a queda da *performance*. Com as restrições à integração horizontal (figura 39), há um enfraquecimento na efetividade do processo (qualidade percebida pelo cliente) e de sua eficiência (custos e tempo). Com a falta de **responsabilidade unitária** (CONTI, 1994, p. 65), as pessoas, no interior do silo, não questionam o que fazem, para quem fazem e como o trabalho poderia ser feito para melhor servir aos propósitos dos clientes.

Conti (1994, p. 64) e Garvin (1998, p. 36) alertam que muitos dos problemas, inclusive da qualidade, originam-se com o aumento da complexidade e a perda da identidade global⁵⁸, com a diluição da responsabilidade pelo fato da manipulação seqüencial de atividades. Quanto mais cresce a necessidade de cruzar as barreiras funcionais, devido à maior complexidade e segmentação, a probabilidade de ocorrer problemas de qualidade (ou de custos, programação e entrega) também se amplia rapidamente. Isto ocorre, basicamente, em razão da falta de integração, comunicação horizontal, e gerenciamento por processos.

Dentro de uma visão de GP da companhia (CONTI, 1994, p. 61), as atividades são operacionalizadas horizontalmente com respeito à pirâmide organizacional. Quando os processos acontecem dentro de uma função exclusivamente, são denominados intrafuncionais,

⁵⁸ Em favor de uma visão egocêntrica que privilegia a otimização local.

e, quando envolvem mais de uma função, são chamados de interfuncionais – estes, normalmente, dizem respeito às operações mais importantes da companhia (figura 39).

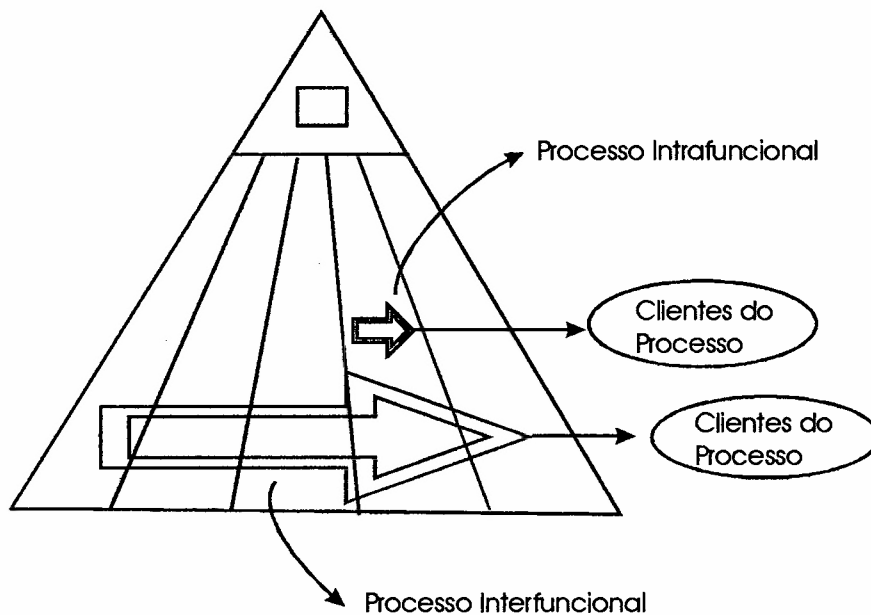


Figura 39. A visão de processo da empresa (Fonte: adaptado de CONTI, 1994, p.61).

Mas, com base no que foi descrito, surge um questionamento: Como fazer para estabelecer a integração organizacional de processos interfuncionais? Evidentemente que não há respostas prontas, ou panacéias. Cada empresa deve procurar as suas próprias respostas, levando em conta sua história, cultura e tradições. Contudo, há algumas regras gerais (figura 40) aplicáveis a toda situação (CONTI, 1994, p. 66). É preciso

- liderança competente. A alta cúpula tem de reconhecer que a integração de processos interfuncionais é uma questão de alta relevância e indelegável;
- Fortalecimento de comunicação horizontal, trabalho em equipe, mentalidade matricial, e, sobretudo, um forte espírito de cooperação;
- Estabelecimento de uma equipe de gerenciamento de processo - composta pelos responsáveis pelos segmentos funcionais do processo; e
- Provimento de um fiador (dono) do processo - pertencente à cúpula gerencial, para contrabalançar o poder funcional.

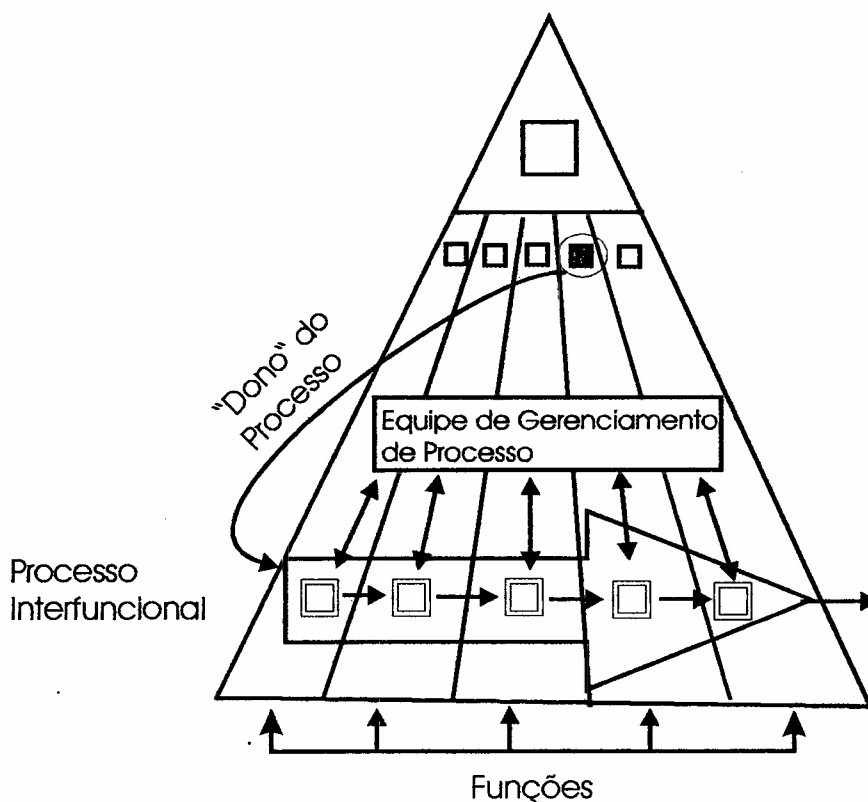


Figura 40. A gestão do processo interfuncional (Fonte: adaptado de CONTI, 1994, 67-68).

Organizações menos hierarquizadas, mais planas estão em sintonia com a GP, a qual pode lançar muita luz sobre os problemas gerenciais e organizacionais (GARVIN, 1998, p. 48). Em lugar dos vários níveis organizacionais, da estanqueidade, das operações orientadas para a satisfação dos hierarquicamente superiores, e do gerenciamento por comando e controle, entra um conceito muito mais democratizado de organização, baseado no *empowerment* e equipes auto-gerenciadas (CONTI, 1994, p. 69).

6.4. Qualificadores da gestão por processos

Os qualificadores são, aqui, entendidos como o que habilita idealmente a GP. A seguir, apresenta-se cada um dos pontos extraídos da literatura, com breves discussões e reflexões.

6.4.1. Estruturação

A GP permite uma estruturação do modo de trabalho. Uma ênfase acentuada é colocada em como as atividades são feitas, em contraste com o foco no produto em si. Como observa Davenport (1994, p. 7), é esta estruturação do modo como o trabalho é feito que deve ser acordada entre planejadores e participantes para permitir melhorias sistêmicas e inovações.

Inspiração na organização matricial

As organizações por processos possuem forte inspiração na organização matricial. A organização matricial é uma estrutura intermediária à funcional pura e à de projeto ou de produto pura e, conforme Kolb, Rubin e Osland (1995, p. 524) e Slack *et al.* (1997, p. 174), neste modelo, a organização é diferenciada tanto por função quanto por produto, e muitos membros têm dois ou mais comandos, ou seja, reportam-se a mais de um “gerente”.

A figura 41, de acordo com Slack *et al.* (1997, p. 174), mostra (A) onde todo pessoal associado a um projeto ou “processo” está alocado sem ambigüidade ao seu grupo funcional, e as ligações são efetuadas por intermédio dos gerentes departamentais – o projeto/processo existe devido a um acordo entre esses gerentes funcionais. No outro extremo (D), todas as pessoas estão alocadas em “projetos” e saem de suas funções, até mesmo fisicamente, sendo realocadas a uma força-tarefa dedicada somente ao projeto, respondendo a um gestor específico. Em (B) e (C), notam-se tipos intermediários de organização, com dominâncias e ênfases variáveis nas funções ou nos projetos/processos.

Expõe Schonberger (1992, p. 62) que “a matriz organizacional é uma grade que representa as famílias de produtos na horizontal e os departamentos funcionais na vertical. Os cruzamentos das linhas e colunas, que representam centros de operações, têm, portanto, lealdade a uma família de produtos assim como a uma função”. Ou, como afirma Morgan (1986, p. 57), essas organizações matriciais “tentam sistematicamente combinar uma espécie de estrutura funcional ou departamental de organização encontrada na burocracia, com uma estrutura de equipes de projeto”. Ele ainda afirma que elas provêem meios para quebra de barreiras entre as especialidades e aumentam a adaptabilidade ao ambiente de negócios. Hammer e Stanton (1999, p. 111) advertem que, mesmo com a estrutura orientada a processos, não é mandatório que haja um desmantelamento total das unidades verticais.

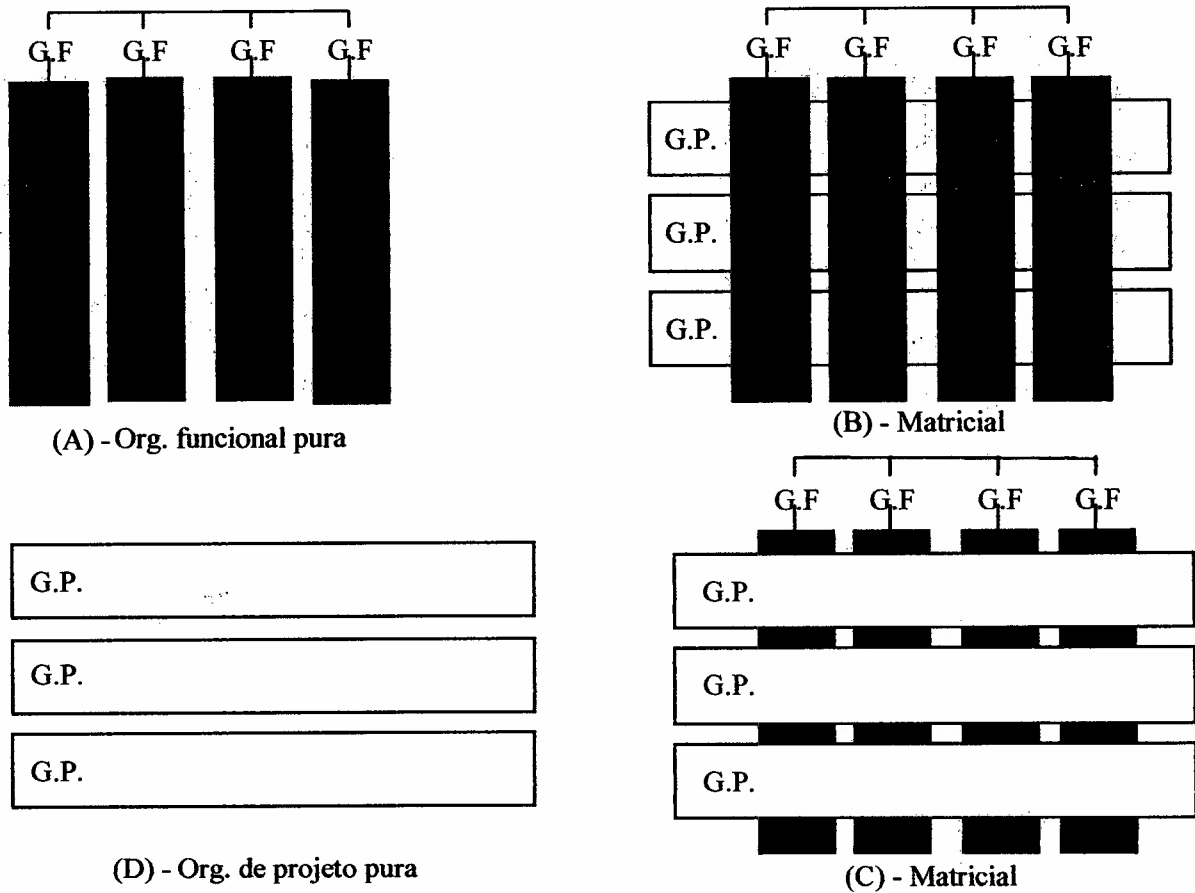


Figura 41. Estruturas organizacionais para projeto (Fonte: SLACK et al., 1997, p. 174).

6.4.2. Foco nos processos centrais/essenciais

Neste modelo, há uma focalização nos processos essenciais e nos seus respectivos desempenhos. Segundo Ostroff e Smith (1992, p. 153) e Robbins (2001, p. 206), as competências centrais, ou essenciais, de uma organização “são suas habilidades ou recursos únicos que determinam suas armas competitivas. Elas dizem respeito a tudo que a organização consegue realizar melhor que seus concorrentes. Neste caso, como referem Jacob (1992, p. 70) e Ostroff e Smith (1992, p. 152), os objetivos de *performance* chave são associados à satisfação dos clientes e aos fluxos de trabalho, ou ainda têm uma “conotação externa” e, assim, por exemplo, a manufatura integrada e o setor de expedição poderiam ser avaliados pela rotatividade dos estoques, e não pelos custos unitários de produção.

Conforme Ostroff e Smith (1992, p. 152) e Byrne (1993, p. 76-77), na gestão por processos, gerenciar “através” e examinar o processo de “frente para trás”, a partir das necessidades dos clientes, torna-se mais crítico do que gerenciar de “cima para baixo”. Nesta perspectiva, “geração de pedido até a entrega”, “gestão de logística integrada”, “desenvolvimento de novos produtos” e “gerenciamento da marca” são alguns exemplos de processos, dentre os três a cinco⁵⁹ que passam a merecer atenção em tempo integral, em detrimento do privilégio às funções ou outras formas de departamentalização.

Os nomes que as organizações dão aos seus processos essenciais refletem essa mudança para a orientação ao cliente. Por exemplo, como explica Hart (1994, p. 362), o processo de “realização do produto” pode incluir não somente o modo como o produto é desenvolvido, mas também como ele é comercializado e reparado; ou o processo “pedido até a entrega” ou “atendimento de pedidos” ajuda a focar o pedido dos clientes, e não os vários departamentos por onde tramita. Outros exemplos ainda de processos essenciais de negócios poderiam incluir: “conceito até o mercado”, “aquisição do cliente”, “processamento de empréstimo”, “serviços de pós-vendas” e “julgamento de reclamações”.

6.4.3. Alinhamento com as estratégias

A partir de suas grandes metas, as organizações definem suas estratégias, e os processos essenciais estão associados a estas grandes escolhas. A estratégia, de acordo com Quinn (1996, p. 3), “é um padrão ou plano que integra as grandes metas, políticas e seqüências de ações em um todo coeso”, é a busca de uma postura única e viável para a alocação de recursos, baseia-se nas competências e fraquezas, antecipa mudanças da concorrência em todo o ambiente. O gerenciamento estratégico⁶⁰, para Johnson (1994, p. 419), é “uma atividade planejada, intencional na qual há uma busca lógica pelo casamento entre forças externas e capacitações internas. É axiomático que, quando as forças externas e capacitações mudam, as estratégias necessitam mudar”.

⁵⁹ Davenport (1994, p. 9) afirma que mesmo as grandes corporações podem ser decompostas em menos de 20 processos principais.

⁶⁰ O autor sugere proatividade e ação planejada para se desenvolver as estratégias da organização. Hoje se observa o que se poderia chamar de processo estratégico, envolvendo uma grande reflexão dos executivos acerca dos caminhos da organização.

Os processos de negócios⁶¹ são projetados e reprojatados de modo coerente com as aspirações organizacionais para o futuro, sua razão de existir, seus valores compartilhados fundamentais e sua identidade, como afirmam Peters e Waterman, citados por Morgan (1986, p. 61).

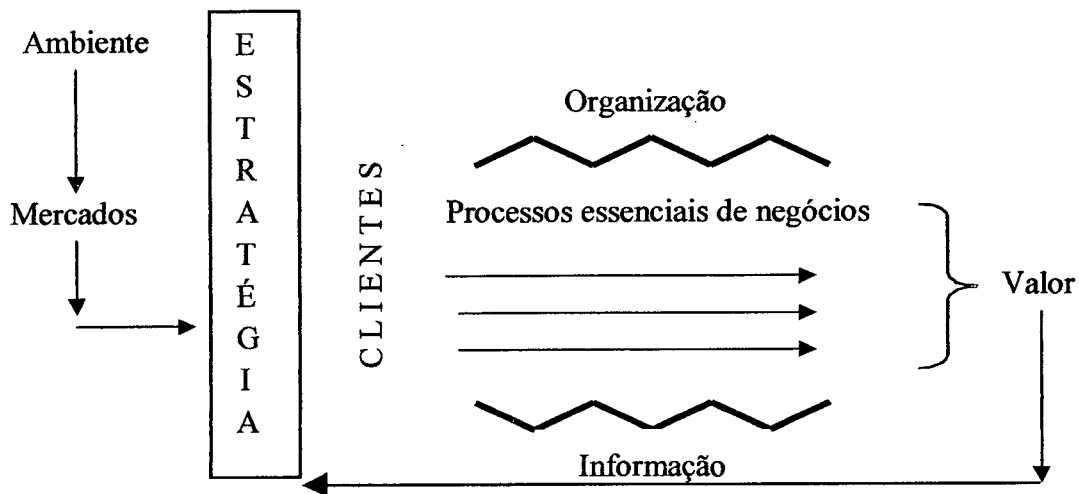


Figura 42. Processos essenciais de negócios: a força propulsora (Fonte: HART, 1994, p. 362).

Na figura 42, os processos essenciais de negócios são o princípio organizacional para entregar valor para consumidores estrategicamente selecionados, afirma Hart (1994, p. 362). Segundo o autor, para aumentar a probabilidade de que as estratégias sejam efetivamente implementadas, os gerentes devem priorizar seu enfoque nos processos que controlam o valor entregue aos clientes.

O modelo da figura 42 pode ser ilustrado em seu aspecto da ligação entre a estratégia e os processos essenciais. Como exemplifica Hart (1994, p. 363), a estratégia da 'Federal Express' é prover uma rápida e confiável entrega de pacotes, e todos os processos na organização estão orientados para este objetivo, estabelecendo um vínculo direto como o valor entregue ao cliente.

⁶¹ "Uma ordenação de atividades ou tarefas ao longo do tempo, que toma um *input*, adiciona valor sobre ele e provê um específico *output*" (HART, 1994, p. 362).

6.4.4. Agregação de valor

As organizações buscam produzir algo de valor⁶² que seja útil para os consumidores. Alguns conceitos relacionados ao tema são descritos abaixo:

- Para Degen e Torres (1991, p. 112): valor agregado a um produto ou serviço “é a diferença entre o valor de venda desse produto ou serviço e o custo dos insumos necessários para sua produção”. Adicionar valor significa incrementar utilidade, e, portanto, uma fábrica de sapatos agrega valor aos retalhos de couro para transformá-los em sapatos – estes têm mais utilidade do que aqueles; consideram-se também, as informações sobre o uso dos sapatos como agregação de valor;
- Para Bounds *et al.* (1994, p. 175): o valor percebido pelo cliente diz respeito à experiência de uso do produto ou serviço. Cada atividade executada no contexto de um processo na organização precisa ser avaliada à luz deste prisma, ou seja, a atividade considerada está adicionando benefícios para o cliente? O cliente estaria disposto a pagar pela atividade considerada, pontualmente? A equação de valor percebido mostra que: valor = benefícios - sacrifícios, sob o ponto de vista do cliente.
- Para Tavares (2000, p. 290): “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma organização lhes fornece”; pode ser, pois, traduzido pela receita total de uma organização. Se o valor dos *outputs* é maior do que o valor dos *inputs*, então se pode dizer que a empresa é rentável;

Ao analisar as atividades que compõem um processo, por meio do uso de fluxogramas, por exemplo, é possível distinguir entre as atividades que adicionam valor e aquelas que representam perdas. Como declaram Krajewski e Ritzman (1996, p. 118) e Heizer e Render (1999, p. 236), as atividades de **operação**⁶³, ao contrário de **inspeção**⁶⁴, armazenagem, atrasos (esperas) e transportes agregam valor ao que está sendo processado.

⁶² Atributo essencial dos processos produtivos.

⁶³ A operação muda ou cria alguma coisa. No caso dos transportes, certamente, são indesejáveis quando se trata de uma fábrica, por exemplo. No caso da logística, os transportes, muitas vezes, são necessários e desejáveis.

⁶⁴ Em que apenas se observa o que está sendo processado.

A empresa como um elo na cadeia de valor interorganizacional

As empresas têm trabalhado para melhorar os seus processos em isolamento, e notam-se progressos neste sentido. O desafio agora é o alinhamento dos processos interorganizacionais, como expõe Hammer (2001, p. 84), para dar maior atenção a conexões mais amplas, evitando-se a repetição de atividades, entrada da mesma informação por várias vezes em sistemas diferentes, múltiplos preenchimentos do mesmo formulário, e repetições de conferências e certificações. O resultado do hiato entre as companhias são os erros, inconsistências e mal entendidos, com grande perda de recursos. Estas perdas não são capturadas pelo sistema contábil tradicional, pois ele monitora somente o que está ocorrendo intramuros à organização.

6.4.5. Foco no cliente

A adoção da abordagem por processos significa a adoção do ponto de vista do cliente. Como os processos são a maneira pela qual uma organização produz valor para os clientes, uma importante medida do nível de desempenho é a satisfação do cliente com o produto desse processo (DAVENPORT, 1994, p. 8). Voltar as atenções para os clientes, desde a fase de projeto dos produtos, serviços e processos, torna-se cada vez mais fundamental, sobretudo num mundo globalizado, em que “eles agora, demandam qualidade, atendimento e custos baixos” adverte Robbins (2001, p. 206). Como reforça Morgan (1986, p. 56), “o foco está no produto final preferencialmente às contribuições funcionais, encorajando um comportamento flexível, inovativo e adaptativo”.

As organizações por processos buscam fundamentalmente estabelecer um laço responsivo para com o cliente, em detrimento das hierarquias (HAMMER e STANTON, 1999, p. 109). E os objetivos de *performance*, refere Byrne (1993, p. 77-78), são ligados à satisfação dos clientes e não preferencialmente associados à lucratividade, pois esta é tida como uma consequência daquela. O projeto e a operação da organização visam aumentar o valor agregado ao cliente, buscando atender às suas necessidades e expectativas – não se subjugando injustamente às suas exigências.

6.4.6. Integração – quebra de barreiras com o apoio da tecnologia da informação

A integração é um fator de relevância nos processos intra e interorganizacionais. A cooperação mútua entre os agentes depende de uma coordenação eficaz, explicam Graham e

LeBaron, citados por Gonçalves (2000a, p. 8). Entre os instrumentos de coordenação, podem-se citar a ação gerencial e as normas e regulamentos (por exemplo, ISO 9000), cuja necessidade, provavelmente, aumenta, à medida que as organizações possuam maiores diferenciações internas. Empresas operando em ambientes mais estáveis exigem menor grau de diferenciação interna, como em certos casos o departamento de produção; já no de P&D, muitas vezes, os objetivos são mais ambíguos e os horizontes são de mais longo prazo (MORGAN, 1986, p. 54-56). Abordam-se, a seguir, três aspectos julgados relevantes para a integração: o fator humano, a questão organizacional e o fator tecnologia.

Equipes são blocos construtivos – o fator humano

Nas organizações por processos, uma mudança cultural sutil aponta para o trabalho em equipe em detrimento dos feudos, conforme afirmam Hammer e Stanton (1999, p. 109). *Nestas organizações, são as equipes os blocos construtivos principais no desenho e performance da organização.* dizem Ostroff e Smith (1992, p. 159-160) e Byrne (1993, p. 77). As equipes permitem uma composição de habilidades e perspectivas, podendo, assim, enfrentar problemas diversos com mais propriedade do que os indivíduos. Como referem Espejo *et al.* (1996, p. 62), de acordo com a Lei de Ashby “somente variedade absorve variedade” e variedade é o número de possíveis estados de um sistema. A complexidade de um sistema, ainda segundo os autores, é a propriedade do sistema de ser capaz de adotar um grande número de estados ou comportamentos. Assim, a complexidade é propriedade de um sistema capaz de adotar uma grande variedade.

Uma equipe multidisciplinar representa um modelo mais adequado para a gestão e operação de um sistema. Ela pode mais facilmente absorver a variedade, ou seja, a complexidade presente no sistema. Um grupo não é necessariamente uma equipe, o que caracteriza uma equipe verdadeiramente (OSTROFF e SMITH, 1992, p. 160) é:

- Composição por 2 a 20 pessoas;
- Habilidades complementares;
- Comprometimento com um propósito comum; e
- Comprometimento com metas mensuráveis de *performance* para as quais todos se mantêm mutuamente responsáveis.

As equipes também podem ser posicionadas em postos de liderança. A estruturação por equipes minimiza custos posteriores, normalmente, frutos da desagregação e do desentendimento. Como relata Byrne (1993, p. 80-81), a 'Kodak' tem usado, em vez de um cabeça para a manufatura, uma equipe consistindo de todos os gerentes de planta.

A questão organizacional - diferenciação estrutural e integração

Não há “a” melhor forma de estabelecer uma estrutura organizacional. Contudo, há uma máxima quando se fala em *design* organizacional: “a forma segue a função”. A abordagem contingencial mostra que deve haver uma correspondência entre a estrutura (a forma) e o trabalho ou tarefa à mão (a função). A estrutura apropriada para P&D é muito mais orgânica do que a do departamento⁶⁵ de produção, normalmente, mais mecanicista.

Outra questão de fundo no *design* organizacional é a “diferenciação-integração”. Em um ambiente competitivo mais inóspito, dinâmico e incerto, a organização tem que, cada vez mais, dividir sua tarefa total, ou seja, diferenciar-se, a fim de obter mais eficiência e produtividade. Aliás, a necessidade primária por uma organização reside no fato de o trabalho representar uma demanda maior do que uma pessoa sozinha poderia atender. Mas, uma vez que a diferenciação é feita, um outro desafio é colocado: a necessidade de estabelecer **mecanismos de integração** capazes de coordenar as várias partes, ou seja, de colocá-las juntas e mantê-las movendo-se em uma direção particular para alcançar o propósito básico da organização. Nesta linha, Kolb, Rubin e Osland (1995, p. 528-532) sustentam que os mecanismos de integração mais típicos são: 1. Formais: regras formais, hierarquia formal, objetivos e metas formais; e 2. Informais: normas e regras informais, hierarquia informal, metas informais. Pode-se comentar um pouco sobre cada um deles.

O fator tecnológico - uso da tecnologia para integrar o fluxo das informações

Este habilitador procura focar e compreender as ferramentas necessárias para viabilizar a integração em organizações mais complexas. Estarão, aqui, sendo apresentados os dispositivos habilitados a oferecer a base necessária à integração automatizada de

⁶⁵ Departamentalização: é uma forma ou critério para separar as unidades em uma dada organização.

processos intra e interorganizacionais. De acordo com Miller (2001, p. 1), as empresas que implantam SCM (gestão da cadeia de suprimento), CRM – *customer relationship management* (gestão do relacionamento com clientes) e ERP (planejamento de recursos da empresa), basicamente, enfrentam dois desafios: conseguir fazer com que os sistemas trabalhem juntos e estabelecer conexões com fornecedores e parceiros de negócios externos.

A ‘Oracle’, a ‘SAP’ e outros gigantes da área de *softwares* dão resposta para o primeiro desafio. Eles vendem módulos de SCM, ERP e CRM, que podem interoperar conversando entre si. Mas, como observa Miller (2001, p. 1), muitos preferem a abordagem “o melhor da raça”, comprando produtos individuais separadamente e utilizando programas para melhorar o interfaceamento de tecnologias (APIs - *Application Programming Interfaces*). Estes são, contudo, projetados para melhorar o interfaceamento entre dois (A e B) *softwares*. Quando se adiciona o aplicativo C, D e E, conseguir que todos os APIs mantenham-se alinhados torna-se muito difícil.

A comunicação de dados externamente à organização vem sendo resolvida através do EDI (intercâmbio eletrônico de dados). Esta língua franca da comunicação intercompanhias, assegura Miller (2001, p. 1), é muito boa para transmitir pedidos e faturas, mas não tão boa para trocas mais complexas, como a transmissão de desenhos ou descrições de produtos. O autor ainda informa que a linguagem extensível (XML) ajuda a resolver esse problema, pois ela é construída para rede – Net -, melhorando as comunicações entre empresas.

Como o ERP, o SCM e o CRM se comunicam ou se relacionam? O ERP é, basicamente, uma estratégia de informação cuja implantação ocorre de cima para baixo (*top-down*), e é focado, primariamente, na coordenação das funções internas da companhia, conforme explica Malhotra (2001b, p. 7). Esse compartilhamento de dados ocorre em níveis altíssimos, porém, continua o autor, os sistemas acabam enrijecendo a flexibilidade e diminuindo a agilidade do processamento de informações para cada uma das funções participantes do processo. O autor cita, também, que os primeiros ERP’s desenvolvidos pela ‘SAP’ ainda estão evoluindo “para desenvolver melhores *links* externos em termos de CRM e SCM; assim, o foco interno do ERP é complementado pelo foco externo dos outro dois, para prover uma base para criar aplicações ‘sem emendas’ para os negócios eletrônicos (*E-business*)”.

Os entrantes contemporâneos inovadores em negócios têm demonstrado que a tecnologia é importante, mas não é nem de longe suficiente. Empresas como ‘Amzon.com’ e ‘e-Toys’ estão ameaçando os negócios “concorrentes” tradicionais. Para Malhotra (2001b, p. 8):

As novas companhias baseadas na rede mundial – NET – estão implementando modelos de inovações que representam uma mudança de paradigmas, caracterizada não somente por transformação ao nível dos processos de negócios e fluxos de trabalho, mas um radical repensar do modelo global de negócios, à medida que a informação flui entre organizações e indústrias.

ERP (planejamento de recursos da empresa)

O ERP é essencialmente um mecanismo integrativo, conectando diversos departamentos através de um banco de dados compartilhado e módulos de *softwares* compatíveis. Os benefícios do *software* só ocorrem se os processos estiverem integrados, de acordo com Hammer e Stanton (1999, p. 111).

O ERP focaliza a integração dos processos. Koch, Slater e Baatz (2001, p. 1) recomendam que seja esquecida a palavra *planning* – pois planejamento não faz parte da agenda essencial do ERP, do mesmo modo que se esqueça *resource*, visto que “recursos” é um termo útil na divulgação e propaganda do sistema. Mas os autores expõem que o genuíno sentido está por trás de *enterprise*, portanto “a verdadeira ambição do *software* e da filosofia associada a ele é integrar todos os departamentos e funções por toda a companhia em cima de um único sistema de computador, que pode servir as necessidades particulares de todos os departamentos”. As idéias de processos integrados fortalecidos com a reengenharia perderam o passo com o surgimento da Internet e da rede mundial – www – e, assim, surge o ERP fornecido por proponentes da reengenharia, como é o caso da ‘SAP’, afirma Malhotra (2001b, p. 6). A expectativa era de que se pudesse obter um compartilhamento uniforme de dados por todas as funções da companhia.

CRM (gestão do relacionamento com clientes)

O foco no cliente, muitas vezes, negligenciado até pela falta de instrumentação adequada, vem sendo abordado de forma mais sistematizada e até com o apoio da tecnologia da informação. A renovação do interesse pelo relacionamento com os consumidores tem conduzido a uma abordagem estratégica de mercado, agora sustentada pelo conceito do

“gerenciamento dos relacionamentos com os clientes”, ou, como vem se consagrando, a sigla em inglês, CRM. O CRM é a extensão lógica e a intensificação de temas como *marketing* de diálogo ou *data mining* – “mineração” de dados, como citado em Jehle (2001, p. 25). O setor bancário, por exemplo, vem explorando maciçamente tal ferramenta, à medida que customiza seus produtos em função do perfil do seu cliente. Ao enviarem correspondências e ofertas, eles consideram a idade, o sexo, a renda, estado civil, número de filhos, profissão, e outras informações relevantes constantes de seu banco de dados, para oferecerem aos seus clientes produtos com maiores probabilidades de serem aceitos.

Um exemplo também relacionado à busca de informações a respeito dos clientes pode ser observado em varejistas. Estes usam, normalmente, o *scanner* e o código de barras, que, além de permitirem uma racionalização das operações de *check-out*, no caixa, também permitem “a análise de sortimento via dados coletados nas vendas”, explica Jehle (2001, p. 25). Assim, é possível determinar, com razoável facilidade, quais produtos têm mais saída em um determinado mercado. Permitem, ainda, um levantamento das preferências dos consumidores em termos de horários de compras, possibilitando-se traçar um perfil da demanda, tão analítico quanto se queira. A rigor, pode-se estudar o comportamento de compras dos consumidores hora a hora, para cada dia da semana.

A implantação do CRM exige cuidados específicos. Segundo Schmidt (2001, p. 27), “o CRM requer uma abordagem holística permeando todos os níveis da organização”. Para o autor, a criação de uma cultura corporativa adequada e o estabelecimento de pré-requisitos organizacionais para a implementação de *softwares* indicados constituem aspectos chave na implantação. Um pré-requisito fundamental é o engajamento da organização em um diálogo intensivo a respeito de sua relevância e benefícios, envolvendo a participação dos respectivos fornecedores. Ademais, como observado por Jehle (2001, p. 25), a implementação é feita com a ajuda de programas de computadores, nos departamentos de *marketing* e vendas.

O SCM está relacionado com a busca de um ótimo sistêmico nas transações envolvendo produtos e informações, como já foi tratado no Capítulo 4 sobre Visão Logística.

6.4.7. Flexibilidade

Bolwijn e Kumpe (1990, p. 51) referem que uma firma flexível, mais do que a redução de custos e da melhoria da qualidade, também procura aumentar a velocidade, ou seja, minimizar o tempo para o atendimento ao cliente. Isto também é verdade para o desenvolvimento de

novas gerações de produtos. Além disso, conforme os autores, são características das organizações flexíveis:

- A empresa oferece um grande sortimento de produtos;
- Forte orientação externa, mantendo-se em contato com as evoluções tecnológicas, de mercado e da concorrência;
- O projeto organizacional privilegia-se de rápidos *loops de feedbacks*, capacitando rápidas reações às mudanças, com garantias de confiabilidade;
- Organizações funcionais dão lugar para unidades de negócios e orientações para produtos, consistindo de relativamente autônomas combinações produtos-mercados;
- Redução dos níveis hierárquicos;
- Grupos de apoio centrais são mantidos a um mínimo;
- Curtos tempos de atravessamento, pelo uso de pequenos lotes, tempos de ciclos sincronizados e baixos tempos de *setups*;
- Controles de fluxos logísticos;
- A maioria do trabalho manual é realizado em grupos, empregando funcionários multihabilitados;
- Tecnologias de processos flexíveis, normalmente automação apoiada por computador;
- Redução do número de peças e componentes dos produtos, desenhando famílias de produtos, usando submontagens padronizadas e a introdução de projeto e manufatura apoiados por computador; e
- Utilização de grupos temporários em todos os níveis, tais como forças tarefa e equipes de solução de problemas, para lidar com eventos não previstos. Isto contribui para criar um clima que trate a mudança como um desafio.

6.4.8. Estrutura enxuta e visão horizontal

A perspectiva de um processo implica a visão horizontal do negócio, com a desenfatização da estrutura funcional – que é onerosa, grande consumidora de tempo e não atende bem aos clientes (DAVENPORT, 1994, p. 10).

Nesse modelo por processos, as empresas passam a ter áreas funcionais menos nítidas e o foco análise passa de horizontal a vertical. Como consequência, reduz-se a necessidade de muitos níveis hierárquicos, já que estes são os responsáveis pelas tentativas de conexão dos departamentos fragmentados, de acordo com Ostroff e Smith (1992, p. 3), tornando a estrutura organizacional mais achatada, horizontalizada. Com a consideração da cadeia de valor otimizada horizontalmente, também se tende a se tornar ideal a utilização de recursos, com o aumento da eficiência em direção ao conceito de empresa enxuta, como proposto por Womack e Jones (1994, p. 93).

A abordagem baseada em processos, como considera Hart (1994, p. 362), “reordena as atividades dentro de fluxos horizontais de fornecedores, processos e clientes, pelos quais cada departamento ou área alinha seus objetivos com aqueles de seus vizinhos para entregar a máxima satisfação ao cliente”. Não se trata, aqui, de um radicalismo pró “estruturas achatadas”, pois, como preconiza Morgan (1986, p. 34), as estratégias mecanicistas funcionam bem em certos casos, como, por exemplo, há uma tarefa contínua a ser feita.

A simbolização estrutural não é mais uma pirâmide⁶⁶, como expõem Jacob (1992, p. 67) e Byrne (1993, p. 76-77), pois os níveis intermediários são suprimidos, e os que sobram são encarregados de prover recursos e conhecimento para a força de trabalho. Não se trata de mero *downsizing*, mas, de qualquer modo, espera-se que haja apenas três ou quatro níveis entre o maior executivo e os funcionários em um dado processo, e, com isto, há um consumo de energia muito menor para fazer fluir a comunicação verticalmente na hierarquia. A força de trabalho é cada vez mais autônoma, capaz de desenhar e tomar decisões locais acerca da sua própria atividade.

Nessa perspectiva, já há algum tempo, os especialistas se esforçam para tornar as organizações mais leves. No início dos anos 1990, foram publicados os primeiros resultados dos trabalhos do que se chamou ‘produção enxuta’⁶⁷, o que depois evoluiu para um conceito de ‘empresa enxuta’. Este modelo, conforme resultados publicados em Womack e Jones (1994, p. 93) e Womack, Jones e Roos (1997, p. 69-73) é demarcado, basicamente, pelos seguintes pontos:

- Eliminação de passos desnecessários;

⁶⁶Pode ser assemelhada a a) uma orquestra sinfônica, b) um conjunto de jazz ou c) uma teia de aranha (JACOB, 1992, p.67).

⁶⁷ Que tem um significado mais completo do que ser uma organização racionalizada estruturalmente.

- Alinhamento de todos os passos de uma atividade em um fluxo contínuo;
- Recompensa pelo trabalho dentro de equipes interfuncionais dedicadas àquelas atividades;
- Esforço contínuo pelo melhoramento;
- Redução proporcional do número de trabalhadores indiretos, não agregadores de valor ao cliente;
- Minimização do espaço necessário para produção, maximizando a comunicação face a face entre os trabalhadores, e evitando a armazenagem de estoques;
- Estoques mínimos de peças ou componentes para montagem; evita-se a existência de depósitos ou almoxarifados, e adota-se uma política de suprimento *just in time*;
- Fluxos produtivos mais uniformes, com tarefas melhor equilibradas, de modo que o ritmo dos trabalhadores seja aproximadamente o mesmo;
- O erro ou defeito é pesquisado a fundo, descobre-se a causa raiz, estabelece-se uma postura preventiva para evitar recorrências. Falhas são oportunidades para aprendizado;
- Inspeções são minimizadas, especialmente aquelas consideradas “finais”; e
- Alta moral e comprometimento com a empresa por parte dos trabalhadores, em troca de uma perspectiva de emprego a longo prazo, até mesmo com contratos vitalícios.

Os resultados destes esforços traduzidos em produtividade são expressivos. Conforme afirmam Womack e Jones (1994, p. 93), “as empresas podem passar a desenvolver, produzir e distribuir produtos com a metade ou menos do esforço humano, espaço, ferramentas, tempo e gastos gerais, além de se tornarem mais flexíveis e responsivas para com as necessidades dos clientes”.

Quando interligamos as *performances* vitoriosas individuais, construímos uma cadeia de valor “enxuta”. Ou, como declaram Womack e Jones (1994, p. 93), podem ser formadas correntes de valor contínuas a partir das revoluções individuais conectadas acima e abaixo na cadeia de valor, alavancando-se a *performance* do todo.



O estabelecimento da produção enxuta tende a deparar-se com dificuldades específicas de certas entidades, as quais passam a significar obstáculos a serem transpostos. As pessoas, em primeiro lugar, vêem em seu trabalho um símbolo de realização e dignidade e podem rechaçar quaisquer mudanças que possam por em risco seus empregos. Os processos enxutos tendem a revelar excessos de pessoal, e isto é um problema. Em segundo lugar, as funções clássicas da organização (*marketing*, finanças, produção etc) funcionam agora como acumuladores de conhecimentos especializados e tendem a transmitir o seu conhecimento para aqueles que identificam suas carreiras com a função. Conseqüentemente, os especialistas funcionais sentem um comprometimento muito maior para com suas funções e sua tradição intelectual do que o fazem com respeito ao “fluxo de valor” ou pela companhia. Em terceiro lugar, pelo lado da companhia, quanto menor o escopo de responsabilidade, mais facilmente a companhia pode calcular os custos e os benefícios que ela gera e ver os resultados de seus esforços de melhoramento (WOMACK e JONES, 1994, p. 95).

Por outro lado, o desenvolvimento de diretrizes para funções como *marketing*, compras etc, pode também entrelaçar parceiros acima e abaixo na corrente de valor na elaboração de códigos de conduta, de modo que uma companhia não explore a outra. As tarefas, tradicionalmente desempenhadas pelas funções, passam a ser de responsabilidade de equipes interfuncionais de desenvolvimento de produto e produção. Assim, de acordo com Womack e Jones (1994, p. 100-101):

O tradicional departamento de compras-aquisição por ex. deve definir os princípios de garantia de relacionamentos permanentes com fornecedores, definir uma lista de fornecedores plausíveis, e esforçar-se para melhorar continuamente a *performance* de cada fornecedor;

Marketing define os princípios para garantia de relacionamentos permanentes com clientes e/ou distribuidores e identifica parceiros adequados. As tarefas tradicionais de *marketing* e vendas de especificar o produto, tirar pedidos e programar a entrega, torna-se um trabalho das equipes de produção e desenvolvimento de produtos;

A nova função gestão de processos, que ainda não existe em muitas companhias, encarrega-se de três pontos básicos: a) define regras para gerenciar equipes interfuncionais e o fluxo contínuo de produção⁶⁸, incluindo garantia da qualidade, b) ensina aos líderes de equipes em produção e desenvolvimento de produtos como aplicar estas regras, e c), constantemente, busca por melhores abordagens.

⁶⁸ As velhas estruturas departamentais dentro da produção – moldagem, pintura, montagem, garantia da qualidade desaparecem para dar lugar a equipes de produção de fluxo contínuo, com a responsabilidade de produzir famílias de produtos.

As novas propostas para a companhia apontam para objetos muito mais específicos e focalizados. Cada organização na cadeia de valor deve contribuir com o que souber fazer melhor. Se ela é uma montadora, por exemplo, “nem de longe deve preocupar-se com o projeto ou com a produção de quaisquer de seus grandes sistemas componentes deste produto, porque o desenvolvimento do produto (em colaboração com fornecedores e com distribuidores) e montagem final são suas habilidades reais” (WOMACK e JONES, 1994, p. 101).

6.4.9. Aprendizagem

Quando se melhoram os elementos do processo, tais como custos, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente, afirma Davenport (1994, p. 7), aprimora-se processo em si. Uma estrutura hierárquica não pode ser aperfeiçoada de forma absoluta, ainda relata o autor, mas os processos são passíveis de aprimoramento, que envolvem aprendizado:

Aprendizagem é a aquisição de capacidade para agir e para transformar um futuro almejado em realidade (SENGE, 1998, p. 37), e cuidar da aprendizagem (JACOB, 1992, p. 68). Cuidar passa a ser a tarefa fundamental da administração. A *organização por processos* aprende porque os processos são dinâmicos e estão em contínua evolução, ora em adaptação reativa, ora em adaptação proativa. Os processos podem utilizar o conhecimento para melhorar como resposta à evolução do ambiente e da concorrência, sair na frente e pioneiramente influenciar os destinos da indústria respectiva.

As organizações aprendem quando as pessoas aprendem (SENGE, 1998, p. 38).

Em que pese os programas de qualidade terem conseguido avanços, as taxas de melhoramento; historicamente, não têm sido muito substanciais, como afirma Garvin (1993, p. 78-91). Isto decorre, segundo o autor, da desvinculação entre melhoramento contínuo e aprendizagem, pois, sem esta, as companhias e os indivíduos simplesmente repetem velhas práticas, e os melhoramentos são efêmeros ou pouco frequentes.

“Aprender é, ao longo do tempo, mover-se do pensamento à ação. Aprendizagem nunca é apenas um exercício intelectual. Nem é uma questão de mudança de comportamento. Ela é um processo interativo ligando os dois, em uma espiral em que continuamente expandimos nossas capacidades” (SENGE, 1992, p. 3). Desse modo, para o autor, aprendizagem não é

sinônimo de obter uma informação e ser capaz de produzir a resposta correta para o curso de ação. Uma organização de aprendizagem “é aquela que expande continuamente sua capacidade para criar o seu futuro, em que surgem novos e elevados padrões de raciocínio, pela qual a aspiração coletiva é libertada e na qual as pessoas aprendem normalmente a aprenderem em grupo” (SENGE, 1990, p. 11).

Para Nonaka (1991, p. 97), as companhias criadoras do conhecimento são aquelas em que “inventar um novo conhecimento não é uma atividade especializada ... mas, sim, um modo de comportar-se, ou naturalmente, um modo de ser, no qual todo mundo é um trabalhador do conhecimento”.

Argyris (1991, p. 100) aborda a aprendizagem de duas formas básicas: a aprendizagem de ciclo simples (*single loop learning*), que, basicamente, tem a ver com a solução de problemas do ambiente, numa analogia com o mecanismo do termostato, e a aprendizagem de ciclo duplo (*double loop learning*), que ocorre quando as pessoas olham para suas próprias atitudes e revisam seus modelos de pensamento para aprender, inclusive, com os próprios erros. Já para Stata (1997, p. 379), aprendizagem organizacional “(a) é um processo que ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais⁶⁹. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisões [...] venham a compartilhar as mesmas crenças e objetivos [...] b) é constituída como base [...] na memória”.

Há uma forma de abordar a aprendizagem quando ocorrem as *joint-ventures*⁷⁰. Para Richter e Vettel (1995, p. 37), uma seqüência de aprendizagem consiste de percepção, internalização e abstração dos recursos de conhecimentos da firma parceira, para expandir sua própria base de conhecimento”. Assim, para esses autores, somente uma contínua expansão da base de conhecimentos da companhia é capaz de promover uma reoxigenação organizacional da firma em cooperação”.

Na verdade, há uma diversidade de definições para aprendizagem, inclusive algumas parcialmente conflitantes. Na tentativa de eliminar alguns destes aspectos dissonantes, Garvin (1993, p. 80) propõe o seguinte conceito: “Uma organização de aprendizagem é uma

⁶⁹ “Pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que temos e que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos” (SENGE, 1998, p. 42).

⁷⁰ Uma *joint-venture*, tradução do autor do presente trabalho, pode ser entendida como um empreendimento conjunto, ou situação em que empresas se juntam e passam a assumir os riscos solidariamente.

organização habilitada em criar, adquirir e transferir conhecimento, e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e compreensões”.

Se é verdade que as velhas fórmulas não mais funcionam indefinidamente, então, é fácil concluir que as organizações precisam aprender – rápida e continuamente. Mas como a aprendizagem acontece? Um filósofo americano, *George Santayana* escreveu (citado por PITCHER, 1996, p. 410-411): “O progresso dos homens tem uma fase poética na qual ele imagina o mundo, e uma fase científica em que ele analisa cuidadosamente e testa o que ele imaginou”. Este é um pensamento importante se se quiser analisar as formas como se apresentam os processos de aprendizagem. De acordo com Pitcher (1996, p. 411), são três as formas possíveis de aprendizagem:

- 1º. **Aprendizagem Imaginativa:** é uma modalidade descontínua e está vinculada a alguém que quebra radicalmente com a sabedoria convencional, alguém que vê o que os outros não vêem, alguém que imagina uma nova ordem.
- 2º. **Aprendizagem pela Experiência:** é uma modalidade contínua, uma aprendizagem diária. Tudo que é idealizado inicialmente vem para a aplicação e é transformado, concretizado.
- 3º. **Codificação do Conhecimento Existente:** ela vem de livros e artigos científicos. Esta aprendizagem vem do estudo e da disciplina, e não requer nem *insight*⁷¹ nem prática para que nos apropriemos dela.

É necessário, fundamentalmente, combinar os três tipos de aprendizagem. Se não se tem imaginação, o máximo que se consegue é a imitação da estratégia vigente. A técnica e o conhecimento sem a vivência e a experiência hábeis também dificultam o entendimento dos clientes e dos mercados. Assim, somente com a integração de imaginação, vivência experimental e codificação do conhecimento consegue-se compor um quadro global, adequado à alavancagem da aprendizagem na organização.

Gestão do conhecimento

Atualmente a produção de conhecimento é cada vez mais veloz. “Hoje em dia milhões de gigabytes disparam pelo mundo com uma rapidez de nano-segundos” afirma Dixit (2001, p. 45), e as pessoas entram em contato em todo o mundo através da Internet e do *e-mail*. Como

⁷¹ *Insight*, do inglês, percepção, compreensão ou discernimento. Aqui o sentido é o de, necessariamente, imaginar algo, criar ou vislumbrar repentinamente novas soluções.

observa Stehr (2001, p. 41), está havendo uma perda da hegemonia do conhecimento, com possibilidades maiores de melhoria das realidades das pessoas, uma vez que esta realidade é configurada com base no conhecimento.

O impacto do conhecimento sobre as organizações sempre foi importante. Agora, contudo, vive-se uma transição na qual a **aprendizagem e a gestão do conhecimento** são dois temas altamente interconectados, notadamente em GP. O conhecimento passa, nesse modelo, a ser compartilhado por toda a companhia, e os departamentos funcionais assumem o papel de guardiões de padrões, como centro de treinamento de habilidades e perícias. De acordo com Hansen e Oetinger (2001, p. 107) e Stehr (2001, p. 41), há um aumento crescente dos postos de trabalho que exigem tarefas de alto nível cognitivo; as organizações precisam crescentemente aproveitar este que é o seu grande ativo na economia do conhecimento de hoje: o valor das habilidades, perícias, idéias e “vislumbres” latentes que estão dispersos ou profundamente incrustados nas organizações. Os autores ainda afirmam que a capitalização destes recursos intelectuais – usar o conhecimento existente para melhorar *performance* ou ainda combinar linhas de conhecimento para inovar radicalmente – pode ajudar a companhia a dar resposta para desafios que vão desde o enfrentamento de rivais até a integração e o “casamento” de negócios.

Para Quintas (2001, p. 1), inspirado na definição da ‘Xerox’, gestão do conhecimento diz respeito a “criar um ambiente de trabalho próspero e voltado para a aprendizagem, que incentive a contínua criação, agregação, uso e reuso de conhecimento pessoal e organizacional”. Para Malhotra (1999, p. 1), a gestão do conhecimento “incorpora os processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica de capacidade de processamento de dados e informações das tecnologias da informação, e a capacidade inovativa e criativa dos seres humanos”. Em última análise, conhecimento é a capacidade de proceder, ou a possibilidade de dar arrancada a algo, como expõe Stehr (2001, p. 42). Informação passa a ser conhecimento, quando é economicamente direcionada para onde se precisa dela, quando promove a participação nos processos de comunicação e quando permite decisões mais competentes, observa Dixit (2001, p. 45).

Na estrutura da gestão do conhecimento, a organização vê todos os seus processos como processos do conhecimento, como ressalta Malhotra (1999, p. 2). Assim, todos os processos de negócios envolvem a criação, armazenagem, transferência, renovação e aplicação do conhecimento em busca de sustentação e sobrevivência organizacional. Esta perspectiva de

aprendizagem e adaptação torna as empresas mais sensíveis às mudanças emergentes, às novas necessidades dos clientes, e está substituindo a era do planejamento estratégico. Segundo Bartlett e Ghoshal (1998, p. 67-68), nesse novo ambiente, as novas empresas são capazes de:

- Atrair, desenvolver e manter os melhores funcionários;
- Investir para a criação dos processos de apoio aos fluxos horizontais de conhecimento; e
- Criar um forte sentimento de confiança.

Os fluxos horizontais de conhecimento ocorrem como uma cadeia de valor do conhecimento. Numa cadeia de valor da informação, consideram-se os sistemas tecnológicos como os elementos-chave a guiar os processos de negócios da organização, e os seres humanos são idealizados de modo mais passivo, como meros implementadores das melhores práticas presentes nos bancos de dados. Mas, como afirma Malhotra (1999, p. 2), na cadeia de valor da informação, os seres humanos são tratados como elementos-chave, que se engajam em questionamento contínuo da informação arquivada nos bancos de dados. As melhores práticas são testadas e discutidas criticamente antes de serem implementadas, além do que se dá a elas um caráter temporário. Uma aprendizagem de laço duplo (*double loop learning*), que leve a uma desaprendizagem e aprendizagem das teorias e práticas de negócios vigentes, deve ser projetada dentro dos processos de negócios organizacionais.

A transferência, compartilhamento e alavancagem do conhecimento fragmentado dependem da conexão das unidades isoladas através de um fluxo de informações e conhecimento. O conhecimento tende a ser estático e a acumular-se em tanques, em função da proteção dos detentores ou pelo desprezo pelo que foi desenvolvido por outras unidades ou departamentos. Assim, a tarefa essencial na horizontalização da informação e do conhecimento, segundo Bartlett e Ghoshal (1998, p. 70), “é a **criação de novos canais ou redes de comunicação** que facilitem a difusão rápida de conhecimentos e experiências estratégicos”. O incentivo à transmissão através das redes pessoais, “de boca a orelha” são perfeitamente válidos aqui, fertilizando-se a empresa mediante um cruzamento das melhores práticas. O reforço de valores e das práticas da cultura organizacional também, principalmente em nossos dias, pode ser feito por meio de ferramentas e sistemas da tecnologia da informação. Estas iniciativas são

ainda mais reforçadas pela atribuição de responsabilidades a equipes interfuncionais que exijam a colaboração entre unidades diferentes (BARTLETT e GHOSHAL, 1998, p. 71).

Os novos gerentes estão focalizados nos resultados de suas unidades de negócios, mas, ao mesmo tempo, dispostos a quebrar a hierarquia corporativa para compartilhar habilidades por toda a organização. Enquanto um **sistema de gestão do conhecimento** é mais apto a transferir o conhecimento explícito, como é o caso daquele presente em um procedimento ISO 9001, explicam Hansen e Oetinger (2001, p. 108), os gerentes são mais aptos a trocar conhecimento implícito. O **explícito**, como afirma Nonaka (1994, p. 15), é “aquele codificado, que é transmitido em linguagem formal, sistemática”, enquanto o conhecimento **implícito ou tácito** “tem uma qualidade pessoal, que o torna difícil de formalizar e comunicar, e é profundamente enraizado na ação, comprometimento e envolvimento em um contexto específico”. Este tipo pode envolver conclusões, *insights*, palpites subjetivos, “capacidade informal”, paradigmas, esquemas, crenças, pontos de vistas, e habilidades que podem ser capturadas no termo *know-how*.

Se as empresas desejam compartilhar o conhecimento implícito, certamente não o conseguirão por meio da mera movimentação de documentos de um ponto a outro. Este movimento não engendrará a colaboração necessária para gerar novos *insights*, e, para isto, é preciso juntar as pessoas em verdadeiros *brainstormings*⁷². Assim, os gerentes precisam compartilhar idéias e habilidades através da companhia, através dos fluxos horizontais de criação de valor. Tais ações colaborativas, segundo Hansen e Oetinger (2001, p. 111-112), podem ocorrer de cinco modos diferentes:

- **Aumentar a eficiência mediante a transferência das melhores práticas.**
- **Melhorar a qualidade das decisões por intermédio de conselhos de “pares”.**
- **Aumentar a receita por meio de habilidades compartilhadas.**
- **Desenvolver novas oportunidades de negócios pela polinização cruzada de idéias.**
- **Fazendo movimentos estratégicos corajosos mediante a promessa de implementação bem coordenada.**

⁷² Tempestade de idéias – um exercício mental para produzir idéias criativas e originais.

Gestão do conhecimento e aprendizagem não podem ignorar a Internet. Ela que é uma das maiores revoluções da comunicação desde a invenção da tipografia, certamente dará novos contornos à educação e à formação, e as empresas serão influenciadas por esse fenômeno. A rigor já se observou que se pode ir à universidade sem sair de casa, mas muitos desses cursos à distância também são complementos dos presenciais. O trabalho em redes digitais provoca transformações que, analogamente, estão transformando o mundo da educação, expõe Schayan (2001, p. 48).

O mundo começa a assistir a aumentos dramáticos da oferta de cursos virtuais, com grande amplitude na variação dos assuntos, que podem ir da eletrotécnica à pedagogia. “*Computer-based-learning, web education, telelearning, e-learning, teletutoring*, são as palavras-chave do mundo da nova aprendizagem, que prometem ser a âncora no mar da sociedade do conhecimento interconectada” (SCHAYAN, 2001, p. 49). O que é efetivamente original na nova aprendizagem é a interatividade e a visualização da matéria, independentemente do tempo e do lugar, ainda complementa o autor.

Jan Carendi, da divisão de seguros e serviços financeiros da ‘Skandia’, citado por Bartlett e Ghoshal (1998, p. 67), afirma que o novo ambiente competitivo “exige uma organização com a flexibilidade e a energia competitiva de uma criança jogando videogame, e não com o poder analítico de um grande mestre de xadrez”.

6.4.10. Apoio estratégico da tecnologia

A informação é um elemento essencial no processo competitivo atual. As informações são elaborações e processamentos dos “dados brutos”. Elas fazem mais sentido do que estes, uma vez que estão associadas a um contexto, são melhores e mais estruturadas e úteis à tomada de decisões. Os agentes das decisões, geralmente, são as próprias pessoas, atuando diretamente, ou programando os caminhos decisórios que devem ser seguidos, uma vez verificadas determinadas condições de pré-requisitos. A automação das decisões pode ser programada por vias tecnológicas.

O modelo de GP preconiza fortemente a aplicação da tecnologia da informação para redesenhar os processos. Conforme Malhotra (2001a, p. 6), a reengenharia enfatiza uma radical inserção da tecnologia da informação no redesenho completo dos processos de negócios. A estratégia da informação tanto quanto sua arquitetura são construídas a partir do “zero”, para mover-se das funções discretas e hierarquias para o paradigma dos fluxos

contínuos dos processos de negócios. O mesmo autor ainda refere, criticamente, o fato da superênfase na tecnologia da informação, às expensas do envolvimento e comprometimento humano, constituir-se na causa de muitos fracassos em iniciativas de implementação da reengenharia, cuja taxa pode chegar a 70%.

A tecnologia está diretamente relacionada à aplicação de conhecimentos, ou como se pode verificar em Beuren (1998, p. 49), “tecnologia significa conhecimento prático, com o qual alguns recursos e atividades organizacionais, denominadas *inputs* são convertidas em *outputs*”. Desenvolvimentos na área têm conduzido as empresas a utilizarem, cada vez mais, a tecnologia da informação, ou seja, a utilizarem os “procedimentos codificados, incluindo programas de computação”, ainda afirma o autor.

A tecnologia da informação tem suportado evoluções em tecnologias de processo. As tecnologias de processo são as máquinas, equipamentos e dispositivos encarregados de transformar três possíveis categorias de *inputs*: materiais, informações ou pessoas (SLACK *et al.*, 1999, p. 179). Procedimentos codificados sob a forma de *software*, ou a tecnologia da informação, têm melhorado a *performance* de centros de usinagem, sistemas flexíveis de manufatura, EDI, ERP's, Internet, aviões, equipamentos de hemodiálise etc, para citar alguns exemplos de tecnologias de processamento das três categorias citadas anteriormente.

A convergência tecnológica tem sido um importante fator relacionado ao avanço da tecnologia da informação. No início dos anos 1970, a 'NEC' – empresa japonesa de produtos eletrônicos -, percebeu que os setores de comunicações e o setor de computadores estavam convergindo rapidamente (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 128). O setor de telecomunicações, que sempre tinha sido um negócio de sistemas, com telefones interligados pelo mundo todo, incorporava, cada vez mais, os recursos digitais – as mesas telefônicas estavam mais e mais parecidas com grandes computadores, baseadas em semicondutores e *softwares* complexos. O negócio de computadores, por seu lado, que sempre fora digital, estava agora migrando para a área de sistemas complexos – as empresas objetivavam interligar em redes de dados os seus computadores internamente, tanto quanto pelo mundo fora.

A 'NEC' trabalhou essa visão para compor sua arquitetura estratégica, e também estabeleceu quais as competências necessárias para explorar as novas oportunidades. Norteadas pela confluência dos computadores e da comunicação, sua arquitetura identificou três fluxos inter-

relacionados de evolução tecnológica e de mercado: “a computação evoluiria dos computadores de grande porte para o processamento distribuído (cliente-servidor), os componentes evoluiriam de circuitos integrados simples para circuitos integrados de ultragrande escala e as comunicações evoluiriam da comunicação mecânica, para complexos sistemas digitais” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 128).

Essa evolução aconteceu e vem se consubstanciando no ambiente competitivo. Empresas orientadas para a GP utilizam intensivamente a tecnologia da informação em suas atividades conversoras, sejam aquelas mais ligadas à natureza do negócio – servindo à possibilidade de inovação conceitual para processos e produtos criados e/ou comercializados pela empresa - ou as que oferecem o devido suporte, constituem-se em funções de controle e coordenação, ou apóiam as comunicações.

Contudo, é importante que se frize que coordenação e comunicação são muito mais uma questão de “desenho organizacional” do que de tecnologia da informação. Uma organização **orientada para as funções**, como informam Purdy, Safayeni e Astad (1996, p. 487), “frequentemente têm sistemas de comunicação e coordenação consideravelmente pobres, não por causa da falta de informação ou de tecnologia da informação, mas porque as funções tendem a se comportar em modos que otimizam sua própria *performance*”. Os autores ainda exemplificam assim: a função aquisição pode comprar produtos mais baratos em razão de seus critérios de avaliação, enquanto que a manufatura deseja produtos de qualidade superior com base em seus critérios de avaliação. O fato de existir tecnologia da informação “turbinando” a rapidez das requisições pela qualidade por parte da manufatura não necessariamente conduzirá à cooperação.

Uma vez redesenhados, a produtividade dos processos é alavancada pela tecnologia da informação. A partir do início dos anos 1990 até agora, assiste-se à incrível velocidade entrada da Internet no universo das empresas. A Internet é o fruto de uma rede governamental chamada ‘ARPANET’, criada em 1969, pelo Departamento de Defesa dos EUA. Agora, ela está passando a ser um elemento essencial na atividade de negócios, contribuindo na construção do conceito de Empresa Eletrônica, como proposto por Chase, Aquilano e Jacobs (1998, p. 18).

Os computadores e as redes de informação fazem parte da nossa realidade, e tudo leva a crer que vieram para ficar. Entretanto, Albrecht (1998, p. 102) afirma que, apesar desses

mecanismos terem trazido grandes ganhos para os negócios, para os meios educacionais e para a vida privada das pessoas, também se verifica um entusiasmo exagerado por parte dos fanáticos pela rede mundial de computadores. Para o autor, o número de usuários não crescerá sem limites, a Internet não será a grande força democratizante, não se constituirá numa comunidade mundial, não revolucionará o *marketing*, não eliminará os intermediários, não eliminará os livros, dentre outros pontos.

6.4.11. Controle híbrido: centralização e descentralização

Na GP, há uma orientação do processo decisório para onde as ações acontecem. Porém um controle de gestão precisa ocorrer em níveis de coordenação, para que se mantenham coesas e numa direção mais segura as diferentes unidades ou processos da organização. Como explicam Hammer e Champy citados por Espejo *et al.* (1996, p. 24), há uma prevalência híbrida de operações centralizadas e descentralizadas. Deste modo, ao mesmo tempo em que unidades virtualmente autônomas de uma dada companhia podem desfrutar de alta flexibilidade, também pode a empresa beneficiar-se das economias de escala que a centralização traz. Por exemplo, divisões descentralizadas são ligadas por meio de base de dados corporativos.

O controle global é reconciliado com a autonomia e o empreendedorismo (MORGAN, 1986, p. 61). Uma redistribuição de poder é um princípio norteador das relações de autoridade, bem como no estabelecimento das responsabilidades nas diversas instâncias. O *empowerment* é cultivado, e, neste prisma, a responsabilidade deve vir atrelada à proporcional autoridade para tomar decisões autonomamente, em todos os níveis hierárquicos da organização.

Os sistemas de controle marcadamente centralizados não mais são a grande solução como foram no passado. Eles se adequavam a situações com tarefas e ambientes simples e estáveis, como explica Morgan (1986, p. 56), e tendem a ser lentos e ineficazes para lidar com circunstâncias em constante mutação. No passado, eles assumiam um processo de comunicação preferencialmente vertical na organização, em que os fatos eram relatados e informados no sentido “de baixo para cima”, e as decisões e deliberações eram repassadas “de cima para baixo”. Isto reforçava a existência de dois papéis fundamentais: um desempenhado por aqueles que pensavam e decidiam, outro pelos que faziam e executavam.

Hoje, as capacitações das pessoas são estendidas ao limite, e cada um desempenha o melhor possível e de forma integral, decidindo e executando. Como afirmam Ostroff e Smith (1992,

p. 161), as pessoas que executam o trabalho também o melhoram com muito mais propriedade. A experiência, a proximidade e a intimidade com o processo habilitam-nos a experimentar e também a tomar decisões em tempo real sem interrupção do fluxo, muitas vezes. Os autores asseguram que o espectro das atividades das equipes autogerenciadas é muito grande, podendo envolver, por exemplo: definições de programações, aquisições, auto-avaliação, melhoria de processos, mas nem todas as equipes desempenham todas as atividades.

6.4.12. Abordagem sistêmica

Há uma necessidade de considerar os eventos diários, mas também de focalizar as tendências subjacentes e as forças de mudança⁷³. A proposta é que haja um entendimento do significado do pensamento sistêmico. Para Ackoff (1997, p. 7), um sistema “é um todo que consiste de duas ou mais partes; cada parte afeta o comportamento do todo, dependendo das interações das partes com outras partes do sistema [...] as propriedades essenciais que definem um sistema são as propriedades do todo, e nenhuma das partes tem aquelas propriedades⁷⁴”.

O pensamento sistêmico tem um enfoque holístico. Neste caso, como preconiza Jackson (1993, p. 7), as situações problemáticas são olhadas em seu todo, em vez de uma consideração unicamente das partes. Sabe-se que grande parte dos problemas importantes e interessantes em gestão surgem das interações das partes, como quando são produzidas **propriedades emergentes** que não se atribuem às partes por elas próprias. Observa-se por exemplo, na GP, que há um interesse pelos resultados mais globalizados, que perpassam várias áreas.

Um dos importantes desenvolvimentos na ciência gerencial, hoje em dia, é a gradual coalescência⁷⁵ do pensamento sistêmico gerencial como um campo de pesquisa e prática. Este campo sugere algumas habilidades chave para os futuros líderes (SENGE, 1996, p. 421):

- 1º. **Ver inter-relacionamentos, não coisas; e processos, não pontos.** A maioria das pessoas têm sido condicionadas a focalizar em coisas e a ver o mundo de um modo estático. Isto as conduz a explicações lineares do fenômeno sistêmico.

⁷³ Para Stoner (1985, p. 35), “a atividade em qualquer parte da organização afeta as atividades das outras partes”. Esta abordagem poderia ser extrapolada para visualizar a empresa em seu ambiente mais amplo.

⁷⁴ Um carro desmontado, por exemplo, ainda que se tenha a posse das peças, nem de longe é um carro, pois elas não podem exercer a propriedade fundamental de um carro que é transportar-nos de um ponto ao outro. Por quê? Um automóvel não é a mera soma de suas partes, mas, sim, o produto das interações de suas peças.

⁷⁵ Coalescência, do dicionário, junção, união, mistura, fusão, aglutinação.

- 2°. **Mova-se para além da culpa.** Tendem a culpar umas às outras ou às circunstâncias externas pelos nossos problemas. Mas são os seus sistemas mal desenhados que causam a maioria dos problemas.
- 3°. **Distinguindo complexidade do detalhe de complexidade dinâmica.** A complexidade do detalhe surge quando há muitas variáveis. A complexidade dinâmica surge quando causa e efeito são distantes no tempo e no espaço.
- 4°. **Focalizando em áreas de alta alavancagem.** A maioria das soluções óbvias não funcionam - na melhor das hipóteses - elas funcionam no curto prazo. Resolver um problema complexo é, geralmente, uma questão de buscar [...], o local onde uma mudança - com um mínimo de esforço - levaria a um significativo melhoramento.
- 5°. **Evitar soluções sintomáticas.** Muitas vezes, busca-se conserto sintomático, em vez de se investigar as causas subjacentes. Isto leva a criar pressões maiores posteriormente, em função de uma ação de baixa alavancagem.

As organizações hierarquizadas, por outro lado, focalizam peças individuais independentes e acabam procurando ótimos locais. Esta compartimentalização acaba conduzindo a incongruências como aquela citada por Joiner (1994, p. 25), na qual uma companhia de produtos eletrônicos produzia um computador em uma divisão que não era compatível com a impressora produzida por outra divisão. Ou a do mesmo autor, que relata o caso do gerente de uma operação "A", poder recusar-se a onerar os seus próprios custos que, por sua vez, representariam em economia de tempo e dinheiro em uma operação "X" de montagem subsequente.

Como se pode entender um sistema. A análise diz que se tem que desmontá-lo, submetê-lo a um reducionismo, mas tanto o sistema quanto suas partes perdem suas propriedades. A síntese é o pólo oposto da análise. Segundo Ackoff (1997, p. 7), para definir uma Universidade usando síntese, as pessoas poderiam:

1. Tentar determinar o amplo sistema do qual a Universidade faz parte; neste caso, o sistema educacional;
2. Entender o grande sistema em sua totalidade; ou

3. Refinar o entendimento da Universidade por identificar seus papéis no sistema do qual ela faz parte.

A análise é útil para revelar como um sistema funciona, enquanto que a síntese diz por que um sistema funciona como ele funciona. Como exemplifica Ackoff (1997, p. 7), se se quiser reparar um automóvel deve-se desmontá-lo para descobrir quais peças não estão funcionando corretamente. A análise proporciona conhecimento. Se se quisesse saber por que os volantes na Inglaterra são do lado direito, de nada adiantaria desmontar quantos carros fossem. Isto porque a explicação não está dentro dos automóveis, mas, fora deles, na função que eles executam.

A seguir, enumeram-se os critérios escolhidos para compor o modelo preliminar.

6.5. Critérios qualificadores da GP adotados para o trabalho

6.5.1. Sistemas de trabalho: item 5.1 do PNQ

6.5.2. Processos: item 6.0 do PNQ

6.5.3. Qualificadores complementares⁷⁶ escolhidos

Baseando-se na caracterização e atributos anteriormente discutidos para a GP, foram definidos os critérios qualificadores para a gestão por processos, como se segue,

1. Processos interfuncionais: relaciona-se com os atributos 1 – estruturação; 2 - processos essenciais; 4 – agregação de valor; e 5 - foco no cliente;
2. Processos interorganizacionais: relaciona-se com o atributo 4 – agregação de valor; e também é discutido no item sobre definições e elementos construtivos;
3. Responsabilidade pelo processo (dono): relaciona-se com a definição de empresa interfuncional (o destaque desta variável qualificadora justifica-se pela sua importância), conforme já mencionado neste capítulo.

⁷⁶ Juntam-se aos anteriores para ampliar a visão da gestão por processos, com maior adequação aos propósitos deste trabalho.

4. Integração dos processos internos via TI: relaciona-se com os atributos 6 – integração; e 10 – apoio estratégico da tecnologia;
5. Integração com clientes e fornecedores via TI: relaciona-se com o atributos 6 – integração e 10 - apoio estratégico da tecnologia
6. *Empowerment* e auto-gestão: relaciona-se com o atributo 11
7. Sistemas de trabalho: relaciona-se com o atributo 12

Considerações sobre o capítulo

Neste capítulo, foi feita uma breve recapitulação da maior importância dada, a partir dos anos 1990, ao conceito de processos e da gestão por processos interfuncionais. Tratou também do que se denominou organização interfuncional, em que os processos são integrados horizontalmente e as equipes trabalham em ambiente que estimula e propicia auto-gestão e o poder local. Finalmente, abordou alguns atributos julgados importantes para a gestão por processos. Para este trabalho, foram selecionados os critérios já mencionados acima. A figura 43 ilustra o posicionamento do Capítulo 6 dentro do esquema geral do trabalho. No próximo capítulo, tratar-se-á da combinação dos critérios qualificadores, para formar um quadro preliminar para a gestão da qualidade e processos.

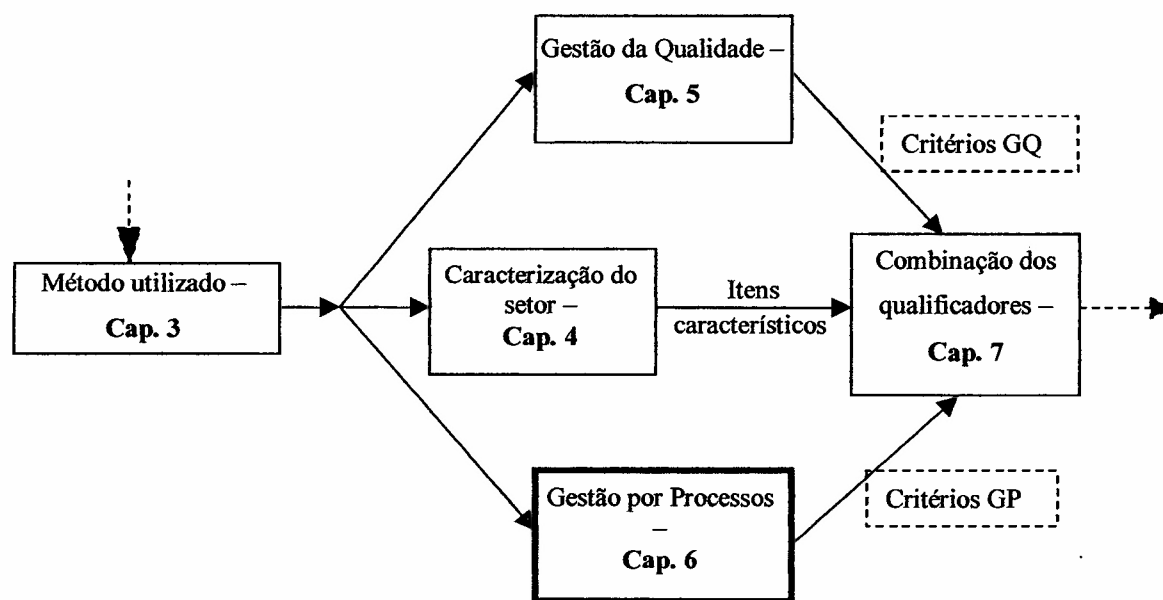


Figura 43. Posição relativa do capítulo 6.

CAPÍTULO 7. MODELO CONCEITUAL PRELIMINAR

7.1. O modelo preliminar: gestão da qualidade e gestão por processos

Nos capítulos anteriores, foram feitas exposições sobre o referencial bibliográfico a respeito da GQ, GP e sobre aspectos da logística e do setor atacadista-distribuidor. Este estudo resultou na escolha das variáveis iniciais – critérios qualificadores - para comporem um quadro conceitual preliminar. Assim, aos critérios de excelência do PNQ (que em si envolvem aspectos relacionados à GQ/GP⁷⁶), foram agregados mais alguns aspectos característicos da gestão por processos. Desta forma, houve uma junção dos critérios PNQ com visão interfuncional e interorganizacional de processos, propriedade do processo, aplicação integradora da tecnologia da informação⁷⁷, poder local e auto-gestão. Neste capítulo, faz-se uma descrição deste quadro preliminar, composto pelas referidas variáveis.

No Anexo do Capítulo 7, encontra-se o roteiro de entrevista derivado dessas variáveis e que foi utilizado no estudo multicaso. O roteiro serviu como orientação para o processo de entrevista e não foi utilizado de maneira hermética, o que poderia tornar o processo contraproducente.

7.1.1. Os critérios do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

A seguir, estão detalhados os critérios do Modelo de Excelência do PNQ. Este foi o modelo de base escolhido pelo fato de ele já estar sendo testado na prática e melhorado há cerca de dez anos, pela ação dos especialistas ligados à Fundação PNQ, com base, também, nas sugestões vindas do “mundo real” das empresas. Além disso, os Critérios do PNQ receberam forte influência dos outros Prêmios da Qualidade, como é o caso americano do *Malcolm Baldrige*.

1. Liderança

O Critério Liderança examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização (FPNQ, 2002, p. 20).

⁷⁶ Vide critérios processos (6.0) e pessoas (5.1) do PNQ (FPNQ, 2002, p. 37, 40).

⁷⁷ Internamente e com clientes e fornecedores ao longo da cadeia de abastecimento.

1. Sistema de liderança: Basicamente, verifica-se como é exercida a liderança para atender, equilibradamente, à criação de valor para todas as partes interessadas⁷⁸. Recomenda-se destacar o modo como as decisões mais importantes são tomadas, comunicadas e implementadas, e ainda como a alta direção interage com os *stakeholders* na busca de oportunidades para a organização.

Esse item ainda verifica como as competências de liderança são determinadas e quais as que estão definidas. Busca levantar também como as pessoas com potencial de liderança são selecionadas, e como são avaliadas e desenvolvidas em relação às competências definidas.

2. Cultura da excelência: Este critério solicita a apresentação, pela empresa, dos valores e das diretrizes organizacionais, e sua orientação para a excelência. Segundo a FPNQ (2002, p. 55), excelência “é uma situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançadas por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico”. As diretrizes organizacionais são, como verificado em FPNQ (2002, p. 54), “o conjunto de orientações que devem ser seguidas pela organização, como, por exemplo: a missão, a visão, os valores, os credos, as políticas, os códigos de conduta, dentre outros”.

De acordo com a FPNQ (2002, p. 53-59), tem-se:

- **Valores organizacionais:** “os entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam, e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas”;
- **A Missão:** “a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades”; e
- **A Visão:** “estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização”.

3. Análise crítica do desempenho global: De acordo com FPNQ (2002, p. 53), a análise crítica “é uma verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo

⁷⁸ *Stakeholders*.

ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções”. O desempenho global, por sua vez, como em FPNQ (2002, p. 54), “é a síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização”.

7.2. Estratégias e planos

O critério “estratégias e planos” examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo, como as estratégias, os planos de ação, e as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização. O critério também examina como a organização define seu sistema de medição de desempenho (FPNQ, 2002, p. 24).

1. Formulação das estratégias: Uma estratégia, conforme FPNQ (2002, p. 54):

é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. [...] As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos produtos, novos mercados [...] (ou novos investimentos ou desinvestimentos). As estratégias podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado, e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizado. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, [...] manufatura enxuta ou virtual [...].

Entre os vários fatores considerados na formulação das estratégias, são levadas em conta várias necessidades: as dos clientes e dos mercados, as das comunidades, as de capacitação e de movimentação da força de trabalho, as operacionais, incluindo a disponibilidade de recursos, as conclusões das análises críticas do desempenho global e as necessidades de desenvolvimento de fornecedores. Por necessidades, como definido em FPNQ (2002, p. 56), entende-se:

o conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas”. E como observado em FPNQ (2002, p. 57), uma parte interessada é “um indivíduo ou conjunto de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações possui as seguintes partes interessadas: (1) os clientes; (2) a força de trabalho; (3) os acionistas e os proprietários; (4) os fornecedores e (5) a sociedade.

Um ponto essencial na elaboração das estratégias é a “integridade das informações” com as quais se trabalha. Esta integridade, conforme FPNQ (2002, p. 56), “é um conjunto de aspectos relacionados à segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata [...]”. Outro ponto essencial é assegurar a coerência entre as estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas.

2. Desdobramento das estratégias: Desdobramento, de acordo com FPNQ (2002, p. 54), “é o ato de desenvolver, de estender, de abrir, de aprofundar ou de fracionar uma prática de gestão, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque⁷⁹. As estratégias, para serem implementadas, são desdobradas em planos de ação. Conforme FPNQ (2002, p. 57), os planos de ação:

são os principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazo. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida [...] O desdobramento dos planos requer [...] medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho.

Os planos de ação devem estar alinhados com as estratégias. Alinhamento, segundo FPNQ (2002, p. 53), “é a consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização”.

3. Planejamento da medição do desempenho: Envolve a definição do sistema de medição de desempenho da organização para monitorar o desempenho global em relação às estratégias e gerenciar as operações em todos os níveis. Segundo FPNQ (2002, p. 54), o desempenho diz respeito “aos resultados⁸⁰ obtidos dos principais indicadores de processos e produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos [...]”. Indicadores, por sua vez, são (FPNQ, 2002, p. 55):

os dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como classificados em simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica da medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou um todo. Eles são usados para melhorar os resultados ao

⁷⁹ É como a organização trata os requisitos dos itens dos critérios de excelência, ou seja, os métodos e os processos utilizados pela organização. O enfoque é avaliado, levando-se em conta dois fatores: adequação e exemplaridade (FPNQ, 2002, p. 54).

⁸⁰ Geralmente, dizem respeito a satisfação, insatisfação, eficiência ou eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (FPNQ, 2002, p. 54).

longo do tempo, e podem ser globais (resultados pretendidos pela organização), direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

7.3. Clientes e sociedade

O critério “clientes e sociedade” examina como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades; divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria; estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas (FPNQ, 2002, p. 28).

1. Imagem e conhecimento do mercado: Considera como são definidos os segmentos de mercado e os clientes alvos, considerando os clientes da concorrência e outros mercados potenciais. De acordo com FPNQ (2002, p. 53), o cliente é “o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor). Um cliente potencial é um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização”.

2. Relacionamento com os clientes: Considera os canais de relacionamentos, tratamento de reclamações e sugestões e acompanhamento das transações. Focaliza, ainda, como avaliar a satisfação, da fidelidade e a insatisfação dos clientes, e as práticas para tornar os clientes fiéis às marcas, aos produtos e à organização.

3. Interação com a sociedade: Considera os impactos de produtos, processos e instalações da organização sobre os ecossistemas e a sociedade. De acordo com FPNQ (2002, p. 54), um ecossistema “é constituído de elementos, vivos e não-vivos, orgânicos e inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia interna e externamente [...]”. Este critério também se ocupa do tratamento de eventuais pendências referentes a aspectos legais, regulamentares, éticos ou contratuais. Enfoca, ainda, a identificação e o atendimento das necessidades das comunidades, avaliação do seu grau de satisfação com a empresa e como a liderança da organização é exercida para que ela empreenda esforços para o fortalecimento das comunidades.

7.4. Informações e conhecimento

O critério “informações e conhecimento” examina a gestão e o uso das informações de modo geral e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização (FPNQ, 2002, p. 32).

1. Gestão das informações da organização: Inclui como a organização seleciona e obtém as informações necessárias para apoiar os principais processos, a tomada de decisões e a melhoria do desempenho da organização. Procura identificar ainda como as informações são disponibilizadas, como são asseguradas a integridade, atualização, disponibilidade e confidencialidade das mesmas. Estes parâmetros relacionados à segurança das informações podem assim ser definidos (FPNQ, 2002, p. 54;56):

- **Integridade:** é um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata da proteção contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata [...];
- **Disponibilidade:** assegura que os usuários autorizados terão acesso às informações, sempre que necessário; e
- **Confidencialidade:** trata das garantias necessárias para que a informação seja acessada somente pelas pessoas que estejam autorizadas.

2. Gestão das informações comparativas: Inclui como são identificadas as necessidades e determinadas as prioridades das informações comparativas pertinentes. Como observado em FPNQ (2002, p. 55), informações comparativas pertinentes são:

informações oriundas de referenciais selecionados de forma lógica, não casual. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes), similar (baseado em dados de organizações que embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras), de excelência (organização de reconhecida competência ‘classe mundial’) ou de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de *benchmarking*).

Aborda, também, o processo de identificação das organizações referenciais, como são obtidas as informações comparativas pertinentes, e também a utilização delas para melhorar o entendimento sobre os processos, estabelecer metas, avaliar níveis de desempenho alcançados e promover melhorias no desempenho da organização.

3. Gestão do capital intelectual: Explora como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege o seu capital intelectual. Como verificado em FPNQ (2002, p. 53), o capital intelectual é

o valor agregado aos produtos e serviços da organização por meio de informação e conhecimento. É composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia, pelos processos ou pelas características específicas de uma organização. A análise da informação produz o conhecimento. O conhecimento utilizado de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências e a cultura da organização, se constitui em capital intelectual.

Conhecimento é especialmente definido, em FPNQ (2002, p. 54), como sendo “constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização”.

Inclui, também, demonstrações sobre como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual são compartilhados internamente à organização.

7.5. Pessoas

O critério “pessoas” examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal da organização (FPNQ, 2002, p. 36).

1. Sistemas de trabalho: Este item considera como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidos e implementados, de forma a garantir flexibilidade, rapidez, aprendizado e oportunidades para as pessoas desenvolverem todo seu potencial. Por estrutura de cargos, entende-se, de acordo com FPNQ (2002, p. 55), “o aspecto relacionado às responsabilidades, à autonomia e às tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecida como: perfil de cargos, descrição de cargos, descrição de funções e perfil de funções”.

Uma ênfase, neste caso, está na verificação do grau de autonomia das pessoas para projetar e melhorar o seu próprio trabalho. A organização do trabalho, conforme FPNQ (2002, p. 56), é a maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como: equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho e centros de excelência.

Outro aspecto aqui abordado é a forma como a empresa assegura a cooperação, comunicação eficaz e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades por toda a organização.

Os padrões observados no processo de seleção, tanto quanto na avaliação de desempenho da força de trabalho⁸¹, são também considerados. Outro item presente é como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a obtenção das metas de alto desempenho e a promoção da cultura da excelência. Conforme FPNQ (2002, p. 37), “reconhecimento e incentivos incluem as promoções e as recompensas, em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser baseados no desempenho, na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências, ou em outros fatores”.

2. Capacitação e desenvolvimento: Aqui, estão incluídos aspectos relacionados ao como a organização identifica as necessidades de capacitação, como são projetados a capacitação⁸² e o desenvolvimento, como são realizados e avaliados, inclusive para as diferentes categorias de pessoas que compõem a organização, e como a cultura para a excelência é abordada nos planos de capacitação e desenvolvimento. Outro tema colocado em questão a esta altura é como a força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente, incluindo os métodos de aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira adotados.

Quanto à abordagem da cultura da excelência nos planos de capacitação, a “qualidade” é um tema de destaque. A educação em qualidade, de uma forma geral, deve estar alinhada com os aspectos considerados no item cultura da excelência. Qualidade é entendida, de acordo com FPNQ (2002, p. 38), como sendo “a totalidade das características de uma entidade (atividade

⁸¹ Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e de suas metas, tais como: empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização.

⁸² “A capacitação e o desenvolvimento podem ser realizados interna ou externamente à organização, de maneira formal ou informal, com ensino à distância ou na sala de aula, no próprio local de trabalho, baseado em computador ou de qualquer outro modo apropriado” (FPNQ, 2002, p. 38).

ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que confere a ela a capacidade de satisfazer as necessidades”.

3. Qualidade de vida: Inclui como são identificados e tratados os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia. Também como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho. Isto contempla a verificação da existência de mecanismos para avaliação do bem-estar das pessoas, e também de serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição delas.

7.6. Processos

O critério “processos” examina os principais aspectos da GP da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e a entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos (FPNQ, 2002, p. 40).

1. Gestão de processos relativos ao produto: Uma abordagem inicial neste tópico é para projetos de processos e produtos. Por **processo**, pode-se entender:

O conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas, que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir que a seqüência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, bem como que as etapas de medição e controle sejam adequadamente definidas (FPNQ, 2002, p. 57).

Busca esclarecer sobre os fatores considerados nos projetos e como as necessidades dos clientes, dos mercados e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de produtos e nos processos relativos aos produtos. Por **produtos**, pode-se entender:

Resultados de atividades ou processos. Pode-se considerar que: a) o termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos; b) um produto pode ser tangível (como por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos) ou uma combinação dos dois; c) um produto pode ser intencional (por exemplo,

oferta aos clientes) ou não intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis) (FPNQ, 2002, p. 58).

Os processos relativos aos produtos, por sua vez, são aqui entendidos como:

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender as necessidades dos clientes e da sociedade. São comumente conhecidos por processos de projeto, processos de produção (fabricação de bens e prestação de serviços), processos de execução e de entrega do produto (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) e processos-fim ou finalísticos (prestação de serviços públicos).

Outro ponto abordado é **como os projetos são gerenciados**. Como é considerado o tempo de ciclo dos projetos, transferência de conhecimentos adquiridos em outros projetos, e como se assegura que os novos produtos serão entregues ao mercado isentos de erros e no tempo certo.

A GP de produção também é contemplada aqui. Os **processos de produção** são aqueles que se relacionam à atividade-fim, aqueles que geram os produtos, bens ou serviços finais da organização e geram valor direto para os clientes, conforme FPNQ (2002, p. 58). O seu gerenciamento envolve a definição de métodos a serem utilizados, dos requisitos a que os processos serão submetidos, seus indicadores de desempenho e como são analisados e melhorados.

2. Gestão dos processos de apoio. Envolve o processo de como identificar a necessidade dos processos de apoio, bem como a apresentação dos principais. Por processos de apoio, pode-se entender, de acordo com FPNQ (2002, p. 58), como sendo aqueles que “dão apoio aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega dos produtos) e que são, usualmente, projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização”.

Este item também admite a importância de considerar os clientes, os mercados e a sociedade como interessados cujas necessidades devem ser abordadas nos processos de apoio.

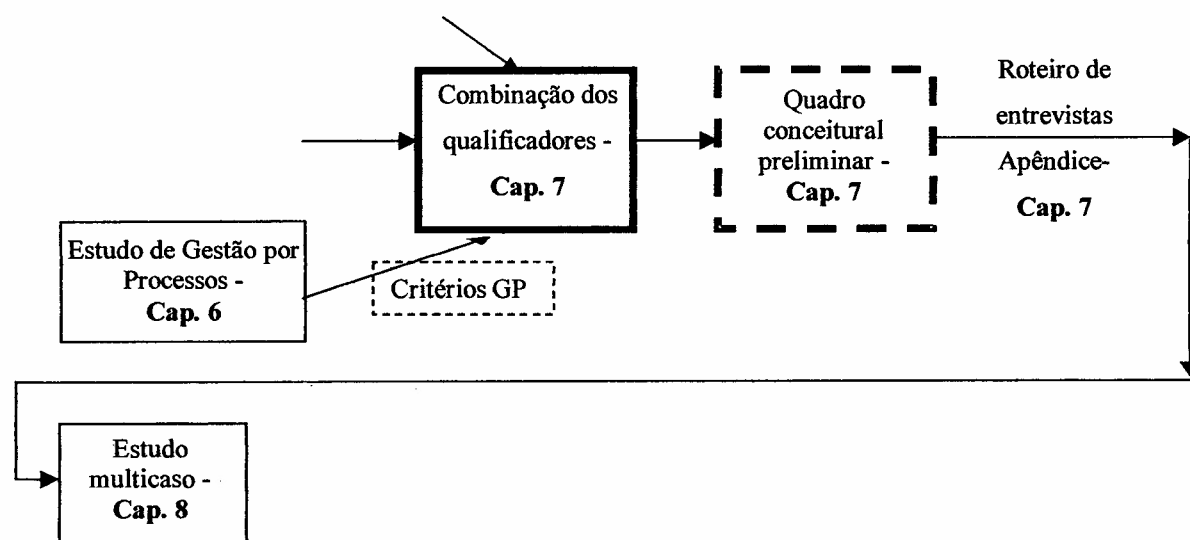
3. GP relativos aos fornecedores. Este item do modelo busca identificar como a organização agrupa, seleciona e qualifica os seus fornecedores, com um destaque para os critérios utilizados. Também procura esclarecer como a empresa se assegura do atendimento dos requisitos da organização por parte dos fornecedores, e a comunicação

a estes sobre o seu desempenho (com destaque para os principais requisitos para os fornecedores e os indicadores utilizados no monitoramento).

Outro ponto é o relacionamento: busca levantar informações sobre como este se dá, quais os canais disponíveis, e quais as informações veiculadas por eles. Uma informação importante a ser levantada aqui também é se há alguma diferença de tratamento para os principais fornecedores.

Os custos de fornecimento constituem outra variável chave. Questiona-se, neste item, como a organização minimiza tais custos. Quais as ações tomadas pela organização para ajudar e incentivar os fornecedores na melhoria do desempenho atual e futuro.

Com relação aos qualificadores da **gestão por processos**, mencionados no início deste capítulo, estão descritos aqui, dentro de alguns critérios do PNQ, como se disse também no início do capítulo, e ainda amplamente discutidos e consolidados no Capítulo 6 – Gestão por



processos.

Figura 44 Posição relativa do capítulo 7.

Neste Capítulo 7, foram abordadas os aspectos relacionados à escolhas dos Critérios Qualificadores e a obtenção do modelo preliminar de gestão. Também se abordou a derivação

para o roteiro de entrevistas. Este é um subsídio para o estudo multicaso que corresponde ao Capítulo 8, o próximo a ser abordado, como representa a figura 44.

PARTE III – ESTUDO MULTICASO

CAPÍTULO 8. APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados e resultados levantados mediante pesquisa de campo. Os dados para o estudo multicaso foram coletados entre junho e novembro de 2002. Em cada empresa, foram consumidas aproximadamente 08 horas nas entrevistas, sempre envolvendo os principais executivos responsáveis pelo tema a ser abordado. O “roteiro de entrevista”, em anexo, serviu como suporte para orientar o entrevistador durante o processo.

Cada entrevista teve duração média de duas horas, sendo, então, demandadas 4 visitas em cada organização para completar todo o roteiro. Cerca de 70% das entrevistas foram gravadas em fitas K-7, e o pesquisador teve, também, o apoio de um assistente em cerca de 70% dos casos.

O objetivo dos estudos de casos é apresentar e analisar os principais aspectos relativos à GQ / GP. Cada assunto de relevância foi organizado, considerando o tema trabalhado e as empresas das quais os dados foram originados. Os blocos descritivos foram aqueles nos quais se baseiam as definições básicas e os modelos de GQ e GP: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, e Gestão por Processos.

A seguir são apresentados alguns dados e o resumo dos resultados conclusivos.

Quadro 2. Caracterização das empresas

	Aliança (A)	Peixoto (B)	Martins (C)	União (D)
1. Ano de fundação:	1972	1961	1953	1966
2. Atividade inicial	Atacadista	Revenda de bebidas; mini-mercado	Armazém de secos e molhados	Atacadista
3. Origem do capital:	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
4. Natureza jurídica:	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	Sociedade Anônima	Sociedade Limitada
5. Administração central	Uberlândia - MG	Uberlândia - MG	Uberlândia - MG	Uberlândia - MG
6. N° e localização das CAD's ⁸³ :-	01 (Uberlândia - MG)	Matriz (Uberlândia) 01 CDA São Paulo 18 CDE's Centro de Distribuição Econômico em diversas regiões do país	05 (Uberlândia-MG; São Paulo-SP; Corumbá-GO; João Pessoa-PB e Manaus-AM)	01 centro de distribuição em Uberlândia; 05 centros escritórios regionais.
7. Área dos CAD's	12.820 m ²	28.000	134.000 m ²	10.200 m ²
8. Posições-pallets	8206	40.000	136.000	10.300
9. Faturamento (2001)	R\$ 89.000.000	R\$ 400.000,00	R\$ 1.523.606.976,00	R\$ 188.000.000,00
10. Ações para a qualidade	- Nenhum programa formal. - Padronização de processos ⁸⁴	- Padronização de processos	- Programa da Qualidade; - 5S; - Seis Sigma; - Padronização de processos	- Planejamento estratégico em 2001 (1º vez). - Padronização de processos

Como se observa pelo quadro 2, as empresas têm algumas décadas de vida, sendo que a empresa C é cinquentenária. Metade delas, as menores e mais novas começaram já como atacadistas, enquanto as outras duas A e D, menores e mais novas, iniciaram suas atividades como pequenos varejos. Todas têm origem do capital eminentemente nacional e o contrato social é por cotas de responsabilidade limitada, com exceção da empresa C, que agora segue a legislação das Sociedades Anônimas. A administração central está localizada em Uberlândia-MG, mas percebe-se uma descentralização operacional à medida que as empresas passam a instalar centros de armazenagem em outras regiões do país, como são os casos de B e C. Quanto às áreas dos CAD's percebe-se uma superioridade grande da empresa C, seguida pela B com quase cinco vezes menos, e depois pelas empresas A e D que possuem áreas de CAD's

⁸³ Centrais de armazenagem e distribuição

⁸⁴ Em fase inicial

bastante próximas. A empresa C tem aproximadamente 1 posições-pallets por m² de área, enquanto que a B tem 1,43 posições-pallets por m². Os faturamentos em 2001 guardam uma relação com a estrutura física, sendo que a empresa C possui o maior faturamento da América Latina no ramo.

As empresas possuem ações direcionadas para a qualidade sendo mais comuns as iniciativas relacionadas com padronização de processos com base ISO 9000. Estas ações são mais frequentes na área de logística, onde os processos são “um pouco menos dinâmicos”. A empresa C já experimentou algumas ações voltadas para a qualidade como são os casos do 5S, Programa da Qualidade, e mais recentemente implantou o Seis Sigma.

Liderança

A liderança carismática, forte, emblemática parece fazer parte dos símbolos cultuados nas organizações. Geralmente centrada na figura do dono, sócio majoritário e fundador, elas apresentam conotação familiar, o que afeta, muitas vezes, negativamente, o processo decisório. Contudo, observam-se alguns esforços empreendidos na direção da formação e/ou contratação de executivos que não pertençam às famílias controladoras do negócio

Há uma preocupação em estabelecer uma identidade organizacional voltada para o seu papel no contexto da cadeia de abastecimento. Têm sido construídas imagens a respeito da visão, missão, valores etc, que buscam comunicar e consolidar uma postura empresarial condizente com a qualidade dos serviços, foco no cliente e também uma orientação ética.

Em diferentes graus de intensidade e tempos de existências distintos, há a prática de avaliação crítica do desempenho das organizações. Prioritariamente no final do ano, há um período de reflexões, quando a diretoria reúne-se com os principais executivos para avaliar os resultados do período.

Estratégias e Planos

As estratégias são elaboradas com a liderança da diretoria, envolvendo o diretor-presidente e outros executivos, tais como os gerentes de algumas áreas-chave. Normalmente, os grandes

rumos, caminhos e posturas⁸⁵ adotadas pelas organizações para atingirem suas metas vão se cristalizando ao longo do tempo. A formulação estratégica está muito associada à aprendizagem acumulada da organização e também às informações veiculadas por entidades representativas do setor, como a ABAD, e por empresas de pesquisa e consultoria, como a AcNielsen, para citar duas importantes. As estratégias transformam-se em planos, contendo cronogramas, recursos necessários e responsáveis, que são monitorados ao longo do período considerado, por meio de reuniões periódicas.

Há medidas e indicadores de desempenho estabelecidos. O foco dos indicadores, normalmente recai sobre aspectos mercadológicos, financeiros e medidas relativas às operações de prestação propriamente ditas, como aquelas relacionadas à logística, a exemplo do nível de serviço.

Clientes e Sociedade

Há uma preocupação relativa com o cliente; pesquisas de satisfação não são muito frequentes. Há importantes defesas do ponto de vista que hoje os executivos dos atacadistas-distribuidores reúnem um conhecimento satisfatório sobre as necessidades dos clientes, podendo-se mesmo dispensar, em muitos casos, o exercício de perguntar ao cliente o que ele quer. Os fornecedores, e não somente os varejistas, assumem o papel de clientes, pois buscam parceiros e cobram serviços com padrão de qualidade definido (quadro 2).

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Há um reconhecimento de que as informações necessárias às operações vêm sendo disponibilizadas mais eficazmente. Não há, contudo, uma disciplina de revisão e reprojeto de sistemas de informações para atender às necessidades integradas das organizações, se bem que, em alguns casos, como os das empresas “B” e “C” nota-se um avanço importante na disponibilização e confiabilidade e também na incorporação de novas soluções tecnológicas de informações associadas ao negócio como “código de barras”, rádio frequência, automação

⁸⁵ Padrão do movimento organizacional e abordagens gerenciais usadas para alcançar os objetivos e perseguir a missão da organização (BOUNDS *et al.*, 1994, p. 795).

da força de vendas, monitoramento de frotas, sistemas de gestão de armazéns, para citar alguns casos

Pode-se verificar que há uma preocupação em considerar as práticas gerenciais de outras empresas, concorrentes ou não, do mesmo ramo ou não. Entretanto, não existe uma visão de que há oportunidades a serem melhor exploradas a partir de uma maior sistematização da investigação e implantação de referenciais de gestão. Pode-se referir a estes como as melhores práticas, pelo menos dentro do contexto, ou do “horizonte próximo”, numa perspectiva de factibilidade de adoção por parte da organização.

Verificam-se esforços iniciais para a gestão do conhecimento⁸⁶. Um exemplo pode ser verificado na ‘Universidade Martins do Varejo’ (UMV), que adquire e gera conhecimentos acerca do negócio atacadista-distribuidor e variáveis intervenientes como relações humanas, liderança, planejamento, aspectos mercadológicos e financeiros. Além disso, também adquire e gera conhecimentos acerca do varejo, para atender aos parceiros de sua bandeira de lojas de vizinhança, que é o caso da rede ‘Smart’, já com lojas em operação em vários estados do país, como MG, SP, GO etc. Iniciativa similar encontra-se no ‘Peixoto’ com a sua ‘Rede Valor’, também buscando estabelecer um elo para transferência de tecnologia para os seus parceiros.

Os conhecimentos da UMV são codificados, e muitos transformados em cursos para serem ministrados para os interessados. Grande parte se encontra codificado em meio virtual e pode ser transferido aos interessados via Internet.

Outra forma de codificação de conhecimento verificada são as iniciativas de padronização de processos. A empresa “A” efetuou um esforço recente para codificar todos os seus processos transformando-os em procedimentos úteis ao treinamento, à estabilização das operações, e à análise e melhoria de processos. A empresa B tem também os seus processos padronizados, notadamente, os de suas operações logísticas; alguns procedimentos são inclusive afixados em pontos estratégicos dos armazéns para facilitar o acesso e visualização pelo pessoal responsável pelo trabalho. A empresa “C” relata uma experiência de padronização de todos os processos que acabou sendo descontinuada, pelo fato de ter se tornado extremamente burocrática num ambiente geral do negócio extremamente dinâmico. No entanto, nova

⁸⁶ Cobrindo 3 principais áreas de geração, codificação e transferência do conhecimento (RUGGLES III, 1997, p. 1).

iniciativa na direção da certificação ISO 9001 vem sendo construída na área de logística, em que, segundo relatam, mesmo com o dinamismo que é peculiar a ela, daria para gerenciar a documentação com efetividade. A empresa "D" não possui iniciativas declaradas a curto prazo na direção da certificação ISO, porém os processos, principalmente os mais ligados à operação produtiva, também se encontram codificados. A padronização de processos, com a devida gestão das inovações e atualizações, é um dispositivo capaz de subsidiar a gestão do conhecimento nas organizações, como um ativo do conhecimento, que evolui e se capitaliza com a ocasião

PESSOAS

Os treinamentos são ministrados em função da necessidade indicada pela área específica. As empresas, embora estejam experimentando uma evolução tecnológica, com incorporação de vários recursos desta natureza ao negócio, são ainda bastante intensivas em mão-de-obra. As margens baixas do negócio, certamente, não permitem remunerações mais altas ao grupo operacional, contribuindo para um *turnover*, que, em certos casos, pode chegar a incomodar (quadro XX).

PROCESSOS

Há um foco na otimização das funções, enfatizando-se a divisão do trabalho como meio de aumentar a eficiência. Há uma tradicional preponderância da área comercial sobre as demais no processo decisório, mas este poder diferenciado vem sendo trabalhado em nome de uma maior equalização e integração (quadro XX).

Buscam-se contatos comerciais com os fornecedores de forma a viabilizar o bom andamento das operações rotineiras de compras. Os estoques médios, tanto em armazéns quanto em trânsito, na média, são considerados altos e necessários apenas em função de ainda não se ter atingido uma eficácia de informações necessária ao volume atual de negócios. Contudo, reconhece-se que tem havido avanços em termos do nível de serviços logísticos, com mais incorporação de tecnologia para melhorar a infra-estrutura e estrutura do sistema.

8.3. Constatações gerais

As observações pontuadas a seguir referem-se a um padrão médio das empresas estudadas. Há uma certa heterogeneidade entre elas, procurou-se, todavia, chegar a constatações que fossem comuns a todas, com variações possíveis nas intensidades para cada um dos aspectos mencionados abaixo, os quais foram agrupados segundo fatores comuns.

1º Ambiente competitivo

Como se afirmou nos Capítulos 1 e 4, as empresas do setor estudado operam em um ambiente de alta complexidade. As turbulências e pressões devem-se a um ambiente altamente competitivo, questões infra-estruturais do próprio país, e também aspectos ligados às políticas fiscais e tributárias. A concorrência bastante acirrada verifica-se não só entre as empresas atacadistas-distribuidoras, mas destas, muitas vezes, com a própria indústria, a qual, aparentemente, seria o parceiro em tempo integral. Assim, destacam-se e podem ser reforçados os seguintes pontos:

- **Empresas operam sob alta pressão.** Ao mesmo tempo em que as indústrias pressionam buscando níveis superiores de serviços, impondo preços de venda, as grandes redes, que já possuem ou estão estruturando seus próprios centros de distribuição, compram diretamente da indústria com condições melhores. Concomitantemente, a concorrência é muito grande entre os atacadistas-distribuidores, numa situação de oferta, aparentemente, superior à demanda de serviços. Além disso, as grandes redes são também concorrentes dos deles, pois os pequenos varejistas fazem também suas compras em grandes supermercados. As grandes redes estruturaram outras bandeiras de pequenas lojas de bairro, concorrendo com os clientes das empresas intermediárias;
- **Empresas não têm valor de mercado.** As empresas do setor não são negociadas no mercado como em muitos outros setores. “Ninguém compra atacadista-distribuidor, e sim monta um vizinho ao seu, ‘rouba’ seus representantes comerciais, seus

executivos e também os seus clientes, já que o grau de fidelização é ainda muito baixa, ou inexistente” (informação verbal)⁸⁷;

- **Variabilidade tributária.** A política e a guerra fiscal entre os estados, são uma fonte de confusão e complexidade, implicando ora oportunidade mediante “planejamento tributário”, ora em ônus adicional pela burocracia envolvida ou pelas perdas devido a erros e retrabalhos, permitindo, ao mesmo tempo, que se desloque o foco na eficiência do sistema prestador de serviço propriamente dito; e
- **Heterogeneidade do setor.** Verifica-se uma assimetria e estratificação das empresas, pois há um número significativo de empresas atuando no setor, variando de pequeno a grande porte, espalhadas por todo o território nacional. Apenas parte é filiada à ABAD.

2º Relacionamentos

Em geral, as empresas procuram executar as funções essenciais de um modo eficiente. Remunerar o capital investido pelos acionistas, pagar os salários dos colaboradores e treiná-los, comprar e pagar mercadorias, vender e receber pagamentos dos clientes, e inserir-se na comunidade, são alguns dos pontos peculiares. O suprimento é garantido, centralmente, pela função compras, que mantém comunicações inerentes às atividades comerciais com os fornecedores.

Buscam prospectar o mercado e efetuar vendas, tratar os clientes cada vez melhor, com ênfase no relacionamento por intermédio dos representantes comerciais autônomos para todos os clientes, e na oferta de melhores condições de preços e prazos, sem, contudo, deixar de buscar as melhores condições de operações para o próprio negócio, com otimização em primeiro plano. Do ponto de vista de atenção à comunidade, ações filantrópicas são observadas, mas não com grande ênfase. Além disso, podem-se ressaltar:

- **Baixa fidelização.** Não há boa previsibilidade de que o varejo voltará a comprar da próxima vez. Muitas vezes, eles “esperam pelo próximo representante”, assim sucessivamente, e, às vezes, até acabam não comprando de ninguém. Por outro lado,

⁸⁷ Como observou Luiz Tonin, Diretor da ABAD, em palestra na 22ª Convenção da entidade em Curitiba, em agosto de 2002.

também é muito comum a prática do leilão, em que o varejista ouve as propostas dos vários atacadistas e opta pelo menor preço/condições;

- **Pressões no final do mês.** Quando pedir? Quanto pedir? Estas duas decisões essenciais para definir os níveis de estocagem são sob certo sentido, prejudicadas pelas indústrias ao final de cada mês. Estas, para atingirem suas cotas e metas de vendas, oferecem descontos significativos, levando os atacadistas a decisões assodadas para aproveitar tais oportunidades;
- **Múltiplos clientes.** Há uma certa orientação para “prestar um bom serviço para a indústria”, o que conduz a uma visão bifocal: o varejo como cliente com foco em custos e preços, e a indústria também como cliente, buscando nível de serviço a custos compatíveis, em primeiro plano;
- **Não perguntar ao cliente.** Há um sentimento de que o cliente, o varejista, não saberia dizer o que realmente deseja ou necessita, e, assim, indagar o cliente neste sentido seria ineficaz; e
- **Relações são pontos críticos.** Nas interfaces com os fornecedores e com os clientes, estão os pontos críticos.

3º Liderança

Tem sido crescente a preocupação em estabelecer um **caminho** positivo para as empresas. São encontradas ações para direcionar, culturalmente, a empresa para o serviço de qualidade a ser prestado aos clientes. Além disso, observam-se:

- **Liderança centrada no maior acionista e nos sucessores.** Geralmente, da figura do dono emanam as diretrizes explícitas e tácitas que norteiam as decisões na organização; e
- **Liderança forte.** Há uma crença de que o sucesso depende de um líder maior, muitas vezes, o empreendedor (o **patriarca** iniciador da empresa), com liderança carismática e visão ampla e profunda do negócio.

4º Planejamento, estratégia e análise crítica do desempenho

Há métrica de desempenho estabelecida, ainda com um foco restrito, e uma rotina implementada para avaliação crítica periódica da *performance* de toda a organização. As estratégias são definidas de acordo com a evolução do mercado: novos produtos, ações da concorrência, e evoluções das condições do varejo em regiões diversas. As estratégias são desdobradas em planos de ação; monitoradas para acompanhar a realização das tarefas. Complementarmente, observam-se:

- **Análise crítica e planejamento incompletos.** Via de regra, são analisados números comerciais e financeiros, mas outros indicadores relacionados às pessoas, clientes, sociedade, fornecedores, não têm nível equivalente de atenção. Os orçamentos de custos são enfatizados e as metas são, muitas vezes, estabelecidas em relação a poucos objetivos;
- **Utilização incompleta de indicadores.** As empresas têm muito o que fazer no que diz respeito à utilização de indicadores e medidores de desempenho e de resultados, que tragam uma visualização mais real do desempenho e suas conexões com as estratégias, bem como sobre as necessidades de ações corretivas, de melhorias ou ações inovadoras.

5º Gestão por processos

Busca-se otimizar as áreas funcionais de modo a conseguir-se o melhor resultado para a empresa. Monitora-se o nível de serviço centrado no cumprimento de prazos. Também efetua-se um serviço pós-venda dando respostas às reclamações dos clientes. Há uma preocupação em melhorar os processos na medida em que apresentem incidência crescente de problemas e prejuízos à organização. Além disso, observam-se:

- **Formalização relativa.** O nível de formalização consolidada é baixo, embora haja um maior número de iniciativas na área de logística. Há iniciativas, inclusive, as de logística, que estão em fase de construção e consolidação na maioria das empresas;
- **Há uma orientação dominante para a área comercial.** Esta é a grande propulsora do negócio, cabendo a ela estabelecer, usualmente, as ações estratégicas de maior impacto no dia-a-dia da organização. As ações comerciais, ao raro, têm origem no departamento de compras de oportunidade, a partir de condições comerciais

propostas pela indústria, particularmente, nos “finais de mês”, quando a indústria precisa fechar suas metas de vendas; e

- **Empirismo decisório.** Muitas decisões baseadas em sentimentos e “experiência”.

6º Logística

Embora algumas empresas precisem avançar na incorporação de tecnologias de vanguarda nas áreas de controle de frotas, roteirização e controle e rastreamento de veículos, tanto quanto no controle de armazenagem e fluxo de estoques, há um reconhecimento de que a eficiência logística tem crescido muito. Alguns pontos podem ser ressaltados:

- **Logística aprimorada.** Houve, nos períodos recentes, um salto de produtividade e de aquisição de conhecimento na área logística, e as empresas são mais ou menos homogêneas quanto a este aspecto; e
- **Superestocagem.** Há um consenso de que se deve avançar para se reduzirem os níveis de estoques. Os grandes estoques penalizam o capital de giro e aumentam os custos de estocagem. Entretanto, mudanças imprevisíveis em variáveis externas, e falta de estabilidade em certos indicadores⁸⁸ conduzem a decisões de aumentar os estoques, visto que há um entendimento de que eles constituem um ativo capaz de oferecer maior segurança diante de turbulências, que, periodicamente, se verificam na economia brasileira.

7º Informações e conhecimento

Nos casos estudados, verifica-se uma preocupação em disponibilizar informações para a área comercial, logística, finanças, recursos humanos e administração; também com visitas a indústrias e outras empresas do mesmo setor, concorrentes ou não, a fim de observar seus processos e tentar melhorar os próprios. Com respeito à administração patrimonial, há uma orientação para controlar e acumular riquezas inerentes aos ativos tangíveis como, instalações, sistemas produtivos, e mesmo em estoques. Assim, como visto, destacam-se:

⁸⁸ Como a desvalorização do câmbio, por exemplo.

- **Benchmarking incipiente.** Há iniciativas de comparação, mas não são estruturadas e, muitas vezes, decididas caso a caso, à medida que se detectam oportunidades e possíveis necessidades; e
- **Gestão do conhecimento incipiente.** Não há preocupação formal controlada com a geração, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

8º Gestão de pessoas

Há uma tradição em admitir pessoas ligadas à família fundadora-controladora da empresa em cargos-chave, como forma de garantir competitividade e sucesso; proporcionam-se treinamentos de acordo com a necessidade; desenvolvem-se esforços para recompensar os colaboradores com base fundamentadas em resultados financeiros e volume de produção/vendas.

- **Estrutura familiar.** Grande parte das organizações do setor são de origem familiar, conduzindo, muitas vezes, a posturas paternalistas e a fisiologismos característicos das organizações com esta gênese;
- **Baixo grau de profissionalização.** Com origem familiar, a maioria das empresas do ramo, em que pesem os esforços para a contratação de executivos experimentados, sofre com os desdobramentos inerentes às organizações com esta origem. Corre-se o risco das decisões serem lastreadas em princípios de autoridade do dono e não em critérios técnicos ou gerenciais plausíveis para a respectiva situação; e
- **Intensivas em mão-de-obra.** As empresas dependem de grande quantidade de mão-de-obra, ainda que as recentes incorporações de tecnologia – automação de vendas, código de barras, rádio frequência, transelevadores etc. tenham ajudado a aumentar a produtividade das empresas do setor.

9º Resultados

- **Baixa lucratividade.** O ramo de negócio estudado permite margens muito estreitas, sendo mais um elemento de pressão para os gestores buscarem oportunidades de custo baixo para ampliar suas margens; e

- **Perdas e ociosidades.** Há perdas de recursos por problemas logísticos. Praticamente, inexistente a cultura colaborativa entre os atacadistas-distribuidores, no sentido de haver um compartilhamento de recursos, como o caso de veículos de várias trafegando pela mesma rota, com apenas parte da carga possível por veículo.

Ao longo do processo de coleta de dados, evidenciaram-se os aspectos evolutivos e práticas de sucesso das empresas atacadistas-distribuidoras. Também, puderam-se verificar os pontos julgados falhos, e carentes de maior atenção para encontrar caminhos que promovam melhorias de eficiência e competitividade. As entrevistas processaram-se, em boa parte do tempo, como diálogos⁸⁹ (SENGE, 1990, p. 10; 238-249) capazes de fazer fluir os significados das questões em foco a cada momento. Neste processo, procurou-se chegar a novas compreensões sobre fatores ligados à GQ e GP, com a manifestação de possibilidades para as soluções dos problemas e dos próximos passos a serem seguidos. Estes “pequenos acordos” de alternativas de solução, e, sobretudo, se se repetissem ao longo das entrevistas, de certo modo funcionavam como uma **validação de proposições** para a construção de um possível modelo de gestão para as empresas do setor.

Maior profissionalização, necessidade de liderança justa e inspiradora, disciplinamento estratégico, maior compreensão do cliente e respostas mais condizentes, busca de referenciais comparativos, gestão do conhecimento e ativos intangíveis de um modo geral, capacitação continuada e coerente das pessoas, com remunerações incentivadoras, integração das funções, e incorporação da tecnologia para gerir os processos e suas melhorias, são pontos centrais levantados no estudo multicaso. Estas primeiras conclusões fortaleceram o processo de criação do modelo conceitual – próximo capítulo -, e a cristalização das proposições que pudessem vir a fazer parte de um modelo de gestão (Capítulos 10 e 11).

No próximo capítulo, procura-se dar uma visão de conjunto para as constatações. A partir delas e também das referências bibliográficas, como ingredientes para a capacidade imaginativa do pesquisador e também dos representantes – donos – da situação estudada, monta-se um quadro conceitual, um conjunto idealizado de proposições, possivelmente, úteis na composição de modelo de gestão (figura 45).

⁸⁹ Procurando-se conduzi-lo com a suspensão de pressupostos

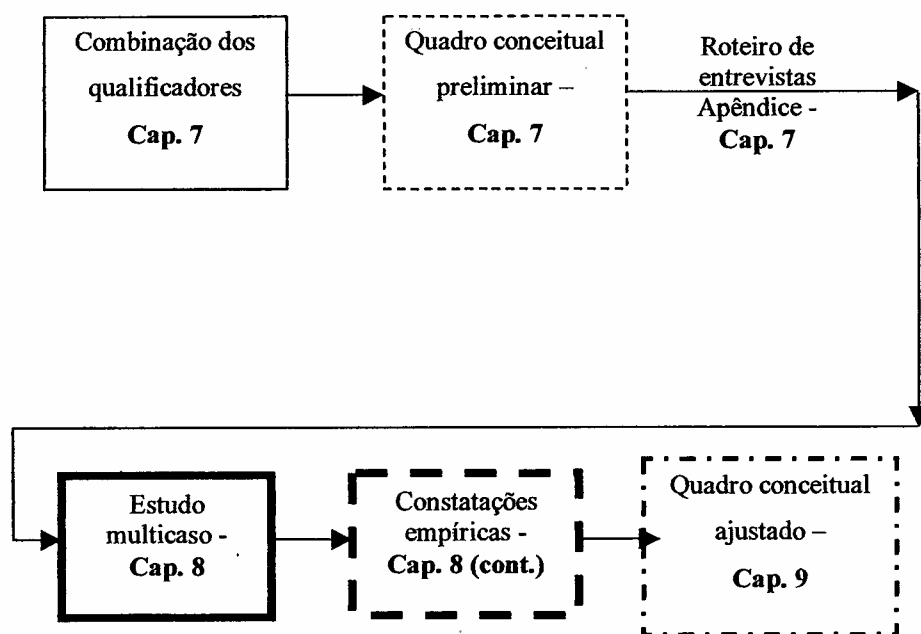


Figura 45. Posição relativa do capítulo 8.

CAPÍTULO 9. MODELO CONCEITUAL

Neste capítulo, descrevem-se os passos para chegar ao modelo conceitual⁹⁰, que é a etapa 4 da metodologia *Soft System*. A etapa 1, como visto, diz respeito aos Capítulos 1 e 4, a etapa 2 está basicamente descrita no Capítulo 8, e as etapas 3 e 4 fazem parte deste Capítulo 9. Nas seções à frente, serão recuperadas sinteticamente as etapas 1 e 2 e relatadas as outras duas definições básicas de sistemas relevantes (etapa 3) e modelos conceituais (etapa 4).

9.1. Aplicação da metodologia de análise de sistemas pouco estruturados

9.1.1. Descrição do problema pouco estruturado

As empresas têm enfrentado fortes pressões competitivas e ambientais nos últimos tempos. Evidentemente, que nem todas têm conseguido sobreviver, e mesmo as que estão no mercado, e até crescendo, ainda carecem de aprimorar as suas referências de gestão.

Há questionamentos históricos do mercado a respeito das empresas de intermediação. Isto se deve parte ao modelo de gestão e de negócio que perdurou por muito tempo e parte à própria natureza dos negócios intermediários, cuja agregação de valor é sempre avaliada. Em que pese o fato das empresas do setor terem aprimorado a sua gestão no Brasil, especialmente depois da estabilização monetária, muitas indagações ainda permanecem. Mesmo os executivos das melhores organizações do setor chegam a afirmar que o modelo de negócio como está posto hoje tem uma vida limitada, mesmo em face das evoluções experimentadas até agora. A distribuição nacional vai, possivelmente, resistir por mais algum tempo face às dimensões continentais do país e as profundas desigualdades socio-econômicas características do Brasil.

O problema central dos casos estudados reside na ausência de referências totalmente consistentes para a gestão do negócio, notadamente, quando se focalizam aspectos da qualidade e da GP. O ambiente turbulento ainda conduz à incerteza estratégica e movimentos

⁹⁰ A palavra modelo é utilizada ao longo do trabalho por questões principalmente práticas, uma vez que a metodologia prevê este termo. Não há a pretensão de estabelecer um modelo completo, mas, sim, de oferecer um conjunto de contribuições coerentes, que possam vir a fazer parte de um modelo "idealmente" completo.

competitivos erráticos, com um nível de experimentação nem sempre com os riscos, perdas e benefícios adequadamente trabalhados.

9.1.2. Expressão da situação problema

Há uma carência de uma visão mais sistêmica a respeito da lógica e coerência das referências de gestão. A direção clara definida e comunicada, o ímpeto coletivo para conquistar alvos, o controle da direção e o caminho percorrido, bem como os meios e dispositivos para alcançar os objetivos nem sempre são claros. Tem havido um esforço visível no sentido de profissionalização executiva, embora haja ainda resquícios importantes da tradição familiar e de seu *modus operandi*, muitas vezes, resultando em processos decisórios nebulosos, em que o poder ligado ao nome da família fundadora confunde-se com a autoridade pela competência, pelo conhecimento e em consonância com os aspectos normativos da instituição.

Não existe uma preocupação consistente a respeito da imagem da organização perante a comunidade – nem aquela em que está situada a sede da empresa e nem em relação às comunidades atendidas nas várias regiões. Há iniciativas importantes para aprimorar os relacionamentos com os clientes, contudo, ainda se verificam espaços para conhecê-los melhor, aprimorar os mecanismos de relacionamento e ações para o desenvolvimento destes.

As empresas pesquisadas têm demonstrado boa evolução na área de informações e tecnologia. Constata-se uma heterogeneidade que, provavelmente, irá reduzir-se ao longo do tempo, sobretudo no que diz respeito à área comercial – como a automação da força de vendas; nas áreas tradicionais mais ligadas à logística, importantes avanços são observados com a utilização de roteirizadores, sistemas de monitoramento de frotas, utilização de código de barras com comunicação via rádio frequência no controle de estoques, em algumas empresas e em outras não. Quanto às informações necessárias para tomada de decisões táticas comerciais e operacionais do dia-a-dia, as empresas estão num estágio considerado satisfatório, mas, evidentemente, reconhecem a necessidade de continuarem avançando. Entretanto as relações com os vários interessados⁹¹, bem como as práticas de trabalho rotineiras, com suas evoluções e aprendizados, levam constantemente ao descarte e à adoção de novos “modos de se fazer as coisas”. Este conhecimento, explícito ou não, ainda não é gerido de forma consciente, especialmente em relação ao valor que os ativos vinculados ao

⁹¹ Stakeholders.

“saber” e à informação passam a ter num mundo cujo valor econômico dos ativos intelectuais são crescentes.

As organizações ainda não buscam referenciais de excelência de uma forma disciplinada. Ceramente, procuram interagir com fornecedores, clientes, concorrentes e outras empresas. No entanto não há uma planificação dos eventos e dos impactos que deverão trazer para a organização, e, em geral, também não há um acompanhamento sistematizado dos resultados, de, por exemplo, visitas feitas a outras empresas. Em suma, há um bom espaço para a busca de referenciais de trabalho e de desempenho de forma controlada.

As pessoas representam grande parte dos custos e, reconhecidamente, as empresas do setor são intensivas em mão-de-obra. Entretanto, conforme relatam os executivos, há ainda importantes espaços para trabalhar aspectos motivacionais que levem a uma maior satisfação no trabalho como os ligados à capacitação e ao desenvolvimento, tanto quanto as questões ligadas às recompensas.

As empresas atacadistas-distribuidoras vivem um processo de aproximação com os fornecedores, mas estão ainda num estágio bastante aquém do ideal. A otimização dos estoques, negociações mais ao estilo “ganha-ganha”, e o fornecimento contínuo são ainda frentes a serem trabalhadas e desenvolvidas, sobretudo *gaps* ainda existem quanto a questões de confiança mútua, controles, e otimização do todo (existem resquícios da crença que os ótimos locais se bastam). Há ainda uma carência de diálogo e aprendizado de modo sistêmico na cadeia de abastecimento, com a gestão evoluindo para o interesse coletivo, priorizando o nível de serviço, a racionalização dos estoques e a rentabilidade balanceada entre os vários atores.

As operações básicas realizadas por um atacadista-distribuidor dizem respeito a, basicamente, comprar, vender e entregar. Evidentemente que diversas funções intermediárias, de maior ou menor expressão, ainda compõem o processo total. O quadro 3 representa estas afirmações.

Quadro 3. As funções básicas da empresa atacadista-distribuidora.

Comprar	Receber	Estocar	Vender	Separar	Entregar	Receber
•Definir o que comprar	•Descarregar	•Movimentar	•O que vender	•Saber o que separar (mapa de larga ou coleta eletrônica)	•Disponibilizar veículo	•Acompanhar carteira de clientes a receber (anomalia-gerenciamto de exceções)
•Cotar	•Conferir	•Alocar (dispor)	•Pra quem vender	•Executar a separação (pegar o produto na área de apanha)	•Carregar	
•Negociar	•Unitizar (ou não)		• Negociar	•Movimentar área de expedição	•Transportar (transferir) – distribuição primária	
•Efetivar a compra			•Efetivar a venda	•Conferir carga	•Executar transbordo	
			•Checar o N.Serv. do pedido anterior		•Executar distribuição secundária	
			•Transmitir o pedido		•Entregar mercadorias/ documentos	

The Rich Picture

I – Descreve o padrão médio aproximado⁹²

Remunerar o capital investido pelos acionistas, pagar os salários dos colaboradores e treiná-los, comprar e pagar mercadorias, vender e receber pagamentos dos clientes, e inserir-se na comunidade.

Direcionar culturalmente a empresa para o serviço de qualidade a ser prestado aos clientes.

Estabelecer métrica e implementar rotina para avaliação periódica crítica do desempenho de toda a organização.

Definir estratégias de acordo com a evolução do mercado: novos produtos, ações da concorrência, e evoluções das condições do varejo em regiões diversas.

Desdobrar as estratégias em planos de ação; monitorar a realização das tarefas.

Buscar aprimorar o tratamento aos clientes, com ênfase no relacionamento por intermédio dos representantes comerciais autônomos para todos os clientes, procurando oferecer-lhes melhores condições de preço e prazos.

Prospectar mercado e vender.

Praticar filantropia em casos específicos.

Disponibilizar informações para a área comercial, logística, finanças, recursos humanos e administração.

⁹² Procurou-se dar uma idéia aproximada do que a média das empresas pesquisadas fazem. Mesmo entre elas há uma dispersão, ocorrendo práticas “além e aquém” do mencionado na coluna “E”.

Visitar indústrias e outras empresas do mesmo setor, concorrentes ou não, a fim de observar seus processos e tentar melhorar os próprios.

Controlar e acumular riquezas inerentes aos ativos tangíveis, como, instalações, sistemas produtivos, e mesmo em estoques.

Otimizar as áreas funcionais de modo a conseguir o melhor resultado para a empresa.

Proporcionar treinamentos de acordo com a necessidade.

Admitir pessoas ligadas à família fundadora-controladora da empresa em cargos-chave, como forma de garantir competitividade e sucesso.

Recompensar os colaboradores com base em resultados financeiros e quantidade produzida.

Comprar.

Comprar e manter comunicação com os fornecedores de acordo com as necessidades inerentes às relações comerciais.

Desenvolver, implantar e monitorar a função nível de serviço baseada no cumprimento de prazos.

Efetuar um serviço pós-venda dando respostas às reclamações dos clientes.

Melhorar os processos, à medida que apresentem incidência crescente de problemas e prejuízos à organização.

Buscar as melhores condições e operações para o próprio negócio (otimizar localmente).

9.1.3. Definições básicas de sistemas relevantes

Aqui, desenha-se alguma nova perspectiva para a situação-problema. Estas novas visões, os sistemas relevantes, são formas imaginativas de olhar para uma complexa rede de inter-relacionamentos. Uma empresa intermediária pode ser vista por um número de modos alternativos, e, aqui, elege-se observá-la como um sistema para “Distribuir Produtos Industrializados⁹³”.

A partir do sistema relevante, são derivadas as definições básicas correspondentes, que “são precisas descrições verbais do que é implicado pela escolha do sistema relevante” como expõem Clegg e Walsh (1998, p. 217), e podem seguir o mnemônico CATWOE (CHECKLAND, 1993, p. 18; 225-227). Assim, para o caso considerado, tem-se:

⁹³ Basicamente, aqueles que são comercializados no “varejo alimentar”, como alimentos industrializados e produtos de higiene e beleza.

Quadro 4. Sistemas relevantes de escolha e suas implicações para o distribuidor de produtos.

	SISTEMA RELEVANTE	DISTRIBUIR PRODUTOS
C	“Clientes”. Quais os clientes do sistema	Basicamente, são os varejistas e as próprias indústrias, uma vez que estas cobram os níveis de serviços das empresas intermediárias
A	“Atores” Quais os participantes?	São as pessoas que desempenham as atividades empreendidas pelo sistema, envolvendo os colaboradores e os prestadores de serviços
T	Ou <i>transformation</i> , O que o sistema faz?	Proporciona a reposição periódica dos itens de estoques dos varejistas (mudança de localização e de posse dos produtos; embalagem – fracionamento - e <i>mix</i> adequado às necessidades)
W	Ou <i>weltanschauung</i> , Para que ele serve (razão de ser)?	Contribui com a indústria da distribuição e com o próprio desenvolvimento do país, pois viabiliza a distribuição de produtos, para maior bem estar das pessoas, por todo o país
O	Ou <i>owner</i> , A quem o sistema pertence, ou quem é seu principal interessando?	São os donos do sistema. Geralmente, a maior parte das ações está em mãos das famílias fundadoras
E	Ou <i>environment</i> , Qual o ambiente onde o sistema opera (e suas restrições)?	São todas as restrições que o sistema tem que tomar como dado, como aspectos relacionados à localização, condições fiscais, regulações sobre armazenagem e transporte de produtos alimentícios, produtos perigosos, leis de trânsito e tráfego, e todos os demais regulamentos que disciplinam as atividades comerciais e logísticas inerentes

O *output* deste estágio 3 é um sistema relevante e sua definição básica derivada.

9.1.4. Modelo conceitual proposto

É também um estágio conceitual e envolve criatividade. Basicamente, afirmam Checkland (1993, p. 169-177) e Clegg e Walsh (1998, p. 218-219), o analista desenvolve um modelo do que o sistema teria que fazer, dentro de um processo lógico, para atingir os requisitos do sistema relevante escolhido e sua definição básica respectiva. A derivação do modelo, ainda explicam os autores, ocorre por “lógica dedutiva”, e é abstrato, não possui “necessariamente” qualquer relacionamento com o mundo real; é construído com verbos transitivos que indicam ação – interessa O QUE é feito.

A seguir, mostra-se o modelo conceitual formulado. A primeira figura 46 mostra uma visão geral da empresa intermediária como parte da cadeia de abastecimento.

Seguindo a formulação inicial, apresenta-se a figura 47, representativa de um sistema de gestão com várias partes componentes e interagentes.

- Condições gerais de operação:
 - A empresa intermediária é um elo na cadeia de abastecimento;
 - A empresa intermediária deve assumir responsabilidades pela gestão de toda cadeia – rede – aos moldes da *Supply Chain Management – SCM* (tanto vizinhança de primeiro nível – camada, à montante e à jusante, tanto na cadeia estendida)

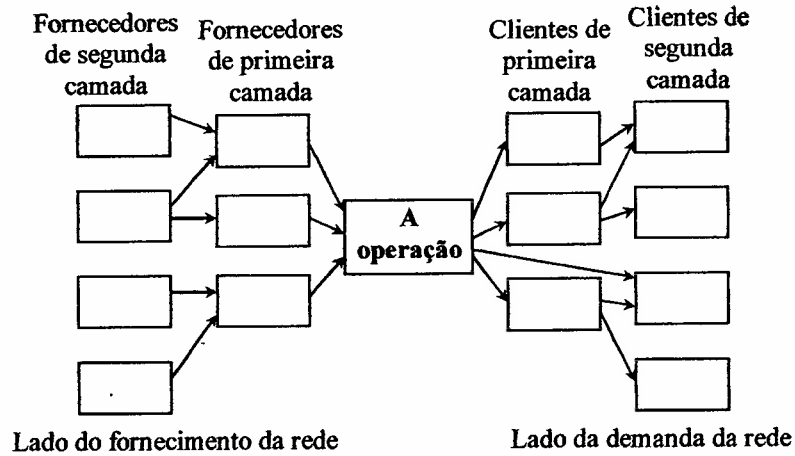
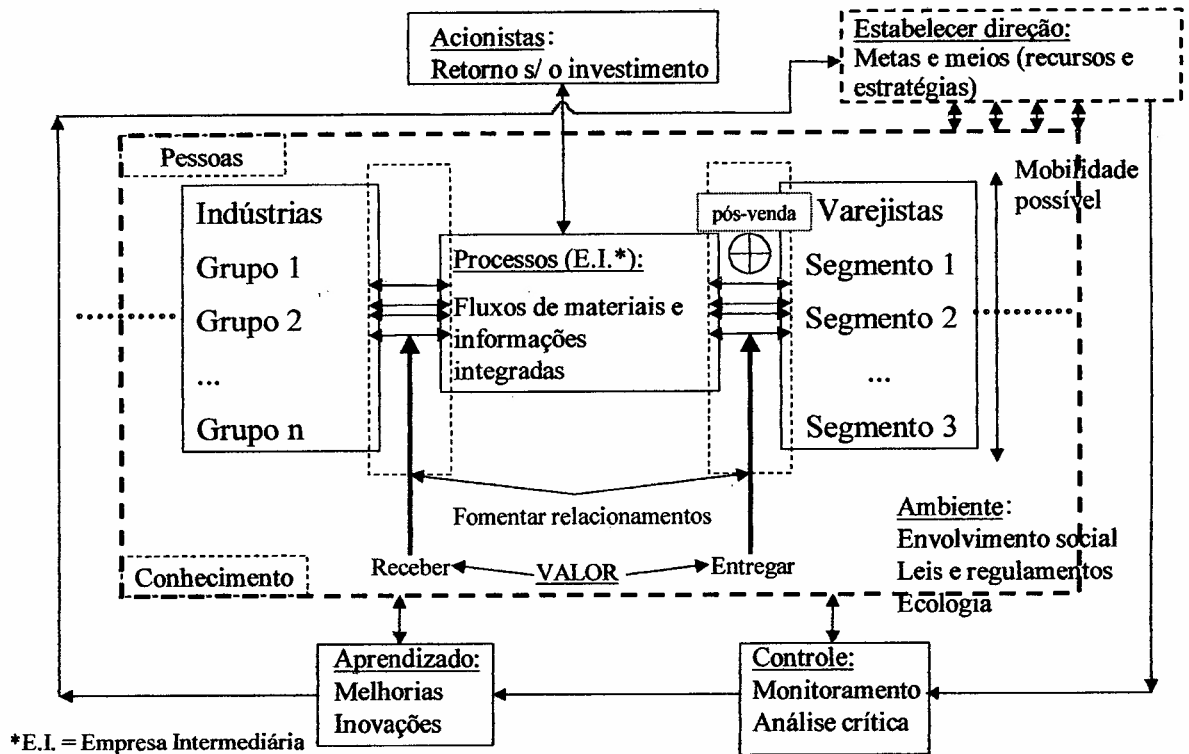


Figura 46. Natureza da rede de abastecimento.



*E.I. = Empresa Intermediária

Figura 47. Modelo conceitual, representação geral.

A seguir, são idealizados aspectos julgados pertinentes para aprimorar a gestão das empresas do setor. Na primeira coluna do quadro 5, podem-se encontrar as referências aos elementos das duas figuras anteriores, e a coluna da direita detalha as condições julgadas adequadas à gestão das empresas atacadistas distribuidoras.

Quadro 5. Detalhamento do modelo conceitual.

Elementos da figura acima	<i>Should be (Deve ser)</i>
Direcionar e atender às expectativas dos interessados	Sistematizar e fomentar relações, tentando balancear o atendimento às expectativas de todos os interessados na organização
Direcionar	Conceber, implantar e manter uma cultura orientada para a excelência, capaz de inspirar as pessoas a agirem segundo um modelo mental pré-definido, mas dinâmico, e compartilhado pelos membros da organização
Controlar	Estabelecer métrica e implementar rotina para avaliação periódica crítica do desempenho de toda a organização; associar a métrica às grandes metas da organização, no que diz respeito ao serviço, mercado, aspectos financeiros, colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade
Direcionar	Definir estratégias de acordo com a evolução do mercado: novos produtos, ações da concorrência, e evoluções das condições do varejo em regiões diversas. Estabelecer uma sistemática que possa guiar a formulação da estratégia, servindo de fonte de referência e aprendizado a cada edição
Direcionar	Desdobrar as estratégias em planos de ação; monitorar a realização das tarefas e estimular o acompanhamento dos planos como forma de tornar real o que foi projetado
Segmentar e estabelecer relacionamento adequado à categoria de cliente	Abrir o leque de possibilidades de canais de relacionamento, inclusive com o apoio da TI, compatibilizando-os aos vários segmentos de clientes
Segmentar e estabelecer relacionamento com nível de serviço adequado à categoria de cliente	Procurar oferecer as melhores condições comerciais aos varejistas, e classificá-los em categorias de modo a orientar níveis de serviços diferenciados em função do perfil e potencial
Desenvolver clientes	Prospectar mercado, vender e fomentar relacionamentos com os clientes varejistas, para promover o seu crescimento e desenvolvimento
Trabalhar a imagem perante o ambiente e comunidade	Divulgar a prática de filantropia, divulgar as ações e programas de melhoria dos processos e produtos, e das ações consideradas éticas
Integrar processos via informações	Sistematizar a revisão das necessidades de informações na organização bem como os meios para disponibilizá-las eficazmente
Aprendizado para a qualidade	Sistematizar e implantar um processo de aprendizado a respeito das melhores práticas e processos de outras empresas; controlar os métodos utilizados, bem como as lições aprendidas e implantadas e os seus respectivos resultados
Gestão do conhecimento	Gerenciar e capitalizar os ativos tangíveis e também os intangíveis associados ao conhecimento e ao valor intelectual
Processos interfuncionais	Integrar as áreas funcionais – <i>marketing</i> , logística, finanças, administração e recursos humanos, com a formulação de processos interfuncionais focalizados no atendimento e no valor ao cliente

Continuação ...

Elementos da figura acima	Should be (Deve ser)
Desenvolver pessoas	Treinar e desenvolver o pessoal com foco em trabalho em equipe, e processos interfuncionais. Ligar a capacitação à estratégia orientada à excelência
Profissionalizar mediante competência das pessoas	Estabelecer uma cultura de profissionalização que privilegie o conhecimento, o talento e a competência para ocupar os cargos da organização em todos os níveis
Recompensar as pessoas em bases multivariadas	Recompensar os colaboradores com base na quantidade produzida e na qualidade dos serviços prestados
Fomentar relacionamentos com fornecedores	Dar <i>feedback</i> aos fornecedores quanto aos seus produtos e serviços
Fomentar relacionamentos com fornecedores	Comprar e manter comunicação com os fornecedores de acordo com as necessidades inerentes às relações comerciais; e sistematizar a aproximação com fornecedores para otimizar o relacionamento, com a redução dos custos logísticos e melhoramento dos serviços prestados
Avaliar a qualidade do serviço	Aplicar a função ‘nível de serviço multivariada’. Desenvolver, implantar e monitorar a função nível de serviço baseada no cumprimento de prazos, conformidades dos produtos entregues, e correção dos documentos associados à entrega.
Serviço de pós-venda	Efetuar um serviço pós-venda dando respostas às reclamações dos clientes; implementar rotinas proativas para o monitoramento do serviço pelo <i>telemarketing</i> ativo
Melhorar e aprender	Sistematizar a melhoria de processos para que esta se dê reativa ou proativamente – preferencialmente, possibilitando às pessoas autonomia para gerir o próprio trabalho
Gerir a cadeia de abastecimento	Empreender ações para otimizar o sistema mais amplo, a cadeia de abastecimento

Comparação do modelo conceitual com o “modelo geral de sistema” e com o “modelo de sistemas viáveis” – Viable System Model – VSM

Verificação contra o Modelo Geral de Sistema

A defensividade de um modelo conceitual passa por verificar se ele não tem defeitos fundamentais. Em primeiro lugar, ele é verificado em relação ao que se denomina “sistema formal” (quadro 6), de acordo com Checkland (1993):

Quadro 6. Comparação entre sistema formal e modelo conceitual proposto.

O sistema formal (S)	Modelo conceitual proposto
Tem uma missão ou propósito contínuo; ex. para <i>soft systems</i> = manter relacionamentos	Direção: metas e meios (incluindo cultura de excelência e formulação de estratégias)
Ter uma medida de <i>performance</i> , para sinalizar os progressos ou regressões na busca dos propósitos	Controle: estabelecer sistemática para avaliação crítica pela administração
Contém um processo de tomada de decisões. Muitas pessoas podem então tomar ações regulatórias baseadas nos dois itens anteriores	Controle: há a noção de que os processos devem ser controlados via monitoramento a curto prazo, ou análise crítica a médio e longo prazos.
Tem componentes que são eles próprios sistemas, e possuem estas mesmas propriedades de S	Há subsistemas que reproduzem, com similitude, as propriedades do sistema maior
S tem componentes que interagem e mostram um grau de conectividade	Os vários componentes do sistema integram-se num todo interligado e coerente
S está imerso em sistemas ou ambientes mais amplos, com os quais interage	O sistema tem claras relações demonstradas com clientes, fornecedores e o ambiente como um todo
S tem uma fronteira que o separa do ambiente ou de outros sistemas; corresponde ao espaço de ação do processo decisório e não às influências sobre o ambiente	O espaço de decisões, cada vez mais, é dependente das interações com a vizinhança na cadeia de abastecimento, à montante e à jusante
Possui recursos físicos e abstratos (ex. criatividade das pessoas)	Os recursos físicos dizem respeito aos armazéns, frotas para transporte, equipamentos de comunicação, controle e fluxo de dados. Os recursos abstratos são constituídos pelo conhecimento acumulado e utilizado para alavancar competitividade
Tem uma garantia de continuidade, não é efêmero, tem estabilidade	Provavelmente, derivada da potencialização dos relacionamentos com os vários interessados, inclusive pelo comprometimento da própria força de trabalho com as grandes metas da organização

Verificação contra o Modelo de Sistemas Viáveis (VSM) de Stafford Beer

A complexidade onipresente obriga as empresas a desenvolverem adaptabilidade, capacidade de aprendizagem e previsão. Distanciando-se do foco exclusivamente financeiro, orientado para o demonstrativo de resultados, elas se voltam para a utilização de conceitos ligados ao planejamento e à cibernética. Autonomia local, com garantias de coesão do todo, remete aos conceitos de efetividade e viabilidade.

Os sistemas viáveis são capazes de manter sua existência. Formam uma configuração distinta como um conjunto, e são capazes de responder aos distúrbios rotineiros e aos inesperados e desconhecidos. Eles possuem mecanismos de adaptação, com elaboração de políticas, e mecanismos de controle e implementação das políticas.

A viabilidade depende da estrutura da organização. A estrutura compreende os mecanismos reais definindo as interações entre as partes para suportar os esforços colaborativos. A estrutura dos VSM prevê os seguintes componentes: implementação, coordenação, controle, monitoramento, inteligência, e gestão normativa (quadro 7).

Quadro 7. Estrutura do modelo de sistemas viáveis (VSM).

VSM	Modelo Conceitual
Implementação	Processos interfuncionais, que constituem as unidades básicas de negócios, capazes de atender aos clientes varejistas
Coordenação	São os sub-sistemas que dão consistência ao todo: normas culturais, padrões de processos e operações, procedimentos, regras de negócios, e integração via tecnologia da informação
Controle	Elementos de direção e controle do sistema, no que diz respeito aos resultados dos processos, nas várias dimensões possíveis, mas, particularmente, com respeito ao nível de serviço, rentabilidade, <i>market-share</i> e outras medidas julgadas relevantes para manter o negócio capaz de atingir suas metas e objetivos
Monitoramento	Mecanismos de auditoria interna e conversas informais
Inteligência	Elementos de direção do sistema, especialmente, interessados em estabelecer os meios, formular as estratégias para a organização atingir as metas de médio e longo prazos
Gestão Normativa	Elementos de direção do sistema, com as atribuições de estabelecer os “rumos” da organização, cultivar relacionamentos com interessados (<i>stakeholders</i>), e elaborar meios para atingir as metas de curto e longo prazos de forma equilibrada

Os capítulos seguintes descrevem as etapas restantes do método projetado. O Capítulo 10 faz uma comparação da situação real com o modelo conceitual⁹⁴, o Capítulo 11 apresenta o *workshop*, com detalhes de planejamento e realização, e o Capítulo 12 mostra os resultados das apreciações sobre as proposições⁹⁵. Os comentários e recomendações finais sobre as propostas aprovadas, bem como uma avaliação crítica da metodologia adotada, estão abordados no Capítulo 13 (figura 48).

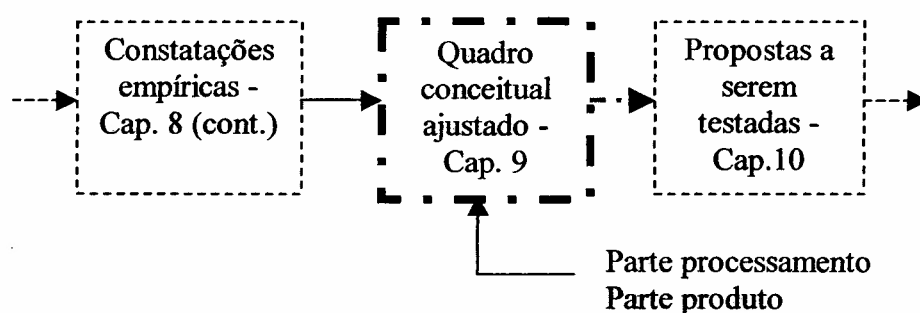


Figura 48. Posição relativa do capítulo 9.

⁹⁴ Etapa 5 do SST.

⁹⁵ Os capítulos 11 e 12 correspondem à etapa 6 do SST.

CAPÍTULO 10. PROPOSTAS A SEREM TESTADAS

O estudo multicaso facilitou a elaboração das propostas a serem apresentadas no *workshop*. As entrevistas realizadas com gerentes e executivos das principais empresas atacadistas-distribuidoras possibilitaram vislumbrar os grandes pilares da gestão das empresas do setor, bem como sinalizaram os próximos passos necessários ao crescimento e desenvolvimento das mesmas. As verificações têm um significado e valor especiais, uma vez que as fontes representam casos com tradição de décadas e são reconhecidas como empresas de sucesso.

Para a geração das propostas apresentadas, foram encontradas algumas dificuldades: 1^a) gerar propostas plausíveis e aplicáveis para o grupo que participaria da avaliação, e que boa parte destas pudessem ser úteis às empresas; 2^a) a heterogeneidade das empresas do setor; 3^a) estruturação das propostas de um modo lógico e parcimonioso, mas que fossem abrangentes para refletir uma preocupação sistêmica quanto à gestão. Finalmente, houve naturalmente dificuldades em estabelecer propostas inovadoras, sobretudo quando se considera o caso típico da empresa líder do setor, a qual poderia ser considerada por muitos como uma aproximação do tipo ideal da categoria. Esta empresa tem forte cultura de mudança e modernização já internalizada em seu modo de gestão.

As propostas para o setor foram sintetizadas com base na observação das práticas comuns entre as empresas pesquisadas, dos padrões de gestão das organizações líderes do setor e à luz da literatura pertinente. Apesar da pesquisa restringir-se aos “casos” já mencionados, pode-se afirmar que, a partir de observações dos depoimentos de executivos do setor, muitas empresas atacadistas não utilizam as práticas de “sucesso” observadas neste estudo. Abaixo, são apresentadas as propostas já na estrutura do questionário – baseada em Cattini Jr. (1999, p. 269) – a qual foi utilizada para preenchimento dos participantes.

As propostas foram votadas no dia do *Workshop* pelos gerentes e executivos das empresas atacadistas-distribuidoras, por varejistas e consultores das empresas do setor. O relato do evento e os resultados serão apresentados posteriormente neste trabalho.

Comparação do modelo conceitual e modelo vigente (levantado)

Basicamente, envolve a comparação entre o modelo conceitual do estágio 4 e o *rich picture* do estágio 2. São observadas as diferenças, aspectos que estão incluídos no modelo conceitual, mas que não ocorrem no mundo real. Essas diferenças são o *output* desta fase e são anotadas e constituem a agenda de discussão do próximo estágio. Este estágio pode ser manipulado de uma forma relativamente não estruturada, por simples comparação entre o modelo teórico e o mundo real, ou por examinar cada parte do modelo teórico, e, então, perguntar: isto acontece no mundo real? (CLEGG e WALSH, 1998, p. 219).

I - É (padrão médio aproximado⁹⁶) [<i>rich picture</i>]	II - <i>Should be</i> (Deve ser)	Cruzamento I e II
Remunerar o capital investido pelos acionistas, pagar os salários dos colaboradores e treiná-los, comprar e pagar mercadorias, vender e receber pagamentos dos clientes, e inserir-se na comunidade	Sistematizar e fomentar relações, buscando balancear o atendimento às expectativas de todos os interessados na organização:	1. Sistemática para levantar e acompanhar o atendimento às necessidades e objetivos dos vários interessados na organização: fornecedores, colaboradores, clientes, sociedade e acionistas
Direcionar culturalmente a empresa para o serviço de qualidade a ser prestado aos clientes	Conceber, implantar e manter uma cultura orientada para a excelência, capaz de inspirar as pessoas a agirem segundo um modelo mental pré-definido, mas dinâmico, e compartilhado pelos membros da organização.	2. Construir uma cultura de excelência e, continuamente, agir de modo exemplar e coerente e com as grandes metas almejadas, valores cultuados e papéis que são esperados que a empresa desempenhe em seu contexto ambiental
Estabelecer métrica e implementar rotina para avaliação periódica crítica do desempenho de toda a organização.	Estabelecer métrica e implementar rotina para avaliação periódica crítica do desempenho de toda a organização; associar a métrica às grandes metas da organização, no que diz respeito ao serviço, mercado, aspectos financeiros, colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.	3. Avaliar criticamente o desempenho global , tomando por base uma métrica de avaliação que reflita as grandes metas da organização

⁹⁶ Procurou-se dar uma idéia aproximada do que a média das empresas pesquisadas fazem. Mesmo entre elas há uma dispersão, ocorrendo práticas “além e aquém” do mencionado na coluna “É”.

I - É (padrão médio aproximado) [rich picture]	II - Should be (Deve ser)	Cruzamento I e II
Definir estratégias de acordo de acordo com a evolução do mercado: novos produtos, ações da concorrência, e evoluções das condições do varejo em regiões diversas	Definir estratégias de acordo de acordo com a evolução do mercado: novos produtos, ações da concorrência e evoluções das condições do varejo em regiões diversas. Estabelecer uma sistemática que possa guiar a formulação da estratégia, e que possa servir de fonte de referência e aprendizado a cada edição.	4. Um processo estratégico que contemple a retirada dos executivos de sua rotina de trabalho, para pensar os meios e escolher e rever os caminhos a serem trilhados para atingir as grandes metas organizacionais
Desdobrar as estratégias em planos de ação; monitorar a realização das tarefas	Desdobrar as estratégias em planos de ação; monitorar a realização das tarefas e estimular o acompanhamento dos planos como forma de tornar real o que foi projetado.	5. Estabelecer desdobramento das estratégias em planos que possam ser monitorados e corrigidos ao longo do processo
Buscar tratar os clientes cada vez melhor, com ênfase no relacionamento por intermédio dos representantes comerciais autônomos para todos os clientes	Abrir o leque de possibilidades de canais de relacionamento, inclusive com o apoio da TI, compatibilizando-os aos vários segmentos de clientes.	6. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover canais de relacionamento e tratamento diferenciado para cada um dos agrupamentos
Buscar tratar os clientes cada vez melhor, e procurar oferecer as melhores condições de preço e prazos	Buscar oferecer as melhores condições comerciais aos varejistas, e classificá-los em categorias de modo a orientar níveis de serviços diferenciados em função do perfil e potencial.	7. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover nível de serviço diferenciado para cada um dos agrupamentos
Prospectar mercado e vender	Prospectar mercado, vender, e fomentar relacionamentos com os clientes varejistas, para promover o seu crescimento e desenvolvimento.	8. Criar ações para desenvolver os clientes propiciando uma mobilidade em termos de sua classificação ou “progressão horizontal” dentro de uma mesma classe
Praticar filantropia em casos específicos	Divulgar a prática de filantropia, divulgar as ações e programas de melhoria dos processos e produtos, e das ações consideradas éticas.	9. Criar uma sistemática para divulgar as ações de melhoria de processos e produtos tanto quanto do envolvimento social da organização
Disponibilizar informações para a área comercial, logística, finanças, recursos humanos e administração.	Sistematizar a revisão das necessidades de informações na organização bem como os meios para disponibilizá-las eficazmente.	10. Rotina para revisão das necessidades de informações na organização e dos meios para disponibilizá-las eficazmente

I - É (padrão médio aproximado) [rich picture]	II - Should be (Deve ser)	Cruzamento I e II
Visitar indústrias e outras empresas do mesmo setor, concorrentes ou não, a fim de observar seus processos e tentar melhorar os próprios.	Sistematizar e implantar um processo de aprendizado a respeito das melhores práticas e processos de outras empresas; controlar os métodos utilizados, bem como as lições aprendidas e implantadas e os seus respectivos resultados.	11. Instituir um conjunto de práticas que disciplinem a identificação de necessidades, a busca e adoção de informações comparativas em empresas com processos similares, sejam concorrentes ou não, ou mesmo em organizações que atuem em outros setores
Controlar e acumular riquezas inerentes aos ativos tangíveis como, instalações, sistemas produtivos, e mesmo em estoques.	Gerenciar e capitalizar os ativos tangíveis e também os intangíveis associados ao conhecimento e ao valor intelectual	12. Processo para disciplinar e controlar a geração, codificação, armazenagem e transferência do conhecimento
Otimizar as áreas funcionais de modo a conseguir-se o melhor resultado para a empresa.	Integrar as áreas funcionais – <i>marketing</i> , logística, finanças, administração e recursos humanos, com a formulação de processos interfuncionais focalizados no atendimento e no valor ao cliente.	13. Estruturar o trabalho em processos interfuncionais “horizontalizados” que sejam projetados e continuamente revisados com base em “agregação de valor” e “foco no cliente”
Proporcionar treinamentos de acordo com a necessidade.	Treinar e desenvolver o pessoal com foco em trabalho em equipe, e processos interfuncionais. Ligar a capacitação à estratégia orientada à excelência	14. Implementar um plano de capacitação e desenvolvimento de pessoal com foco prático nos temas: trabalho em equipe interfuncional, qualidade e nível de serviços. Alinhar com a estratégia empresarial e com a cultura da excelência
Admitir pessoas ligadas à família fundadora-controladora da empresa em cargos-chave, como forma de garantir competitividade e sucesso;	Estabelecer uma cultura de profissionalização que privilegie o conhecimento, o talento e a competência para ocupar os cargos da organização em todos os níveis.	15. Instituir um processo de profissionalização executiva em todos os níveis, eliminando a conotação familiar do processo gerencial e nas decisões
Recompensar os colaboradores com base em resultados financeiros e quantidade produzida	Recompensar os colaboradores com base na quantidade produzida e na qualidade dos serviços prestados	16. Estabelecer um sistema de remuneração e premiar as pessoas com base não somente em resultados econômicos ou relativos à quantidade produzida, mas também compor com qualidade e nível dos serviços executados

I - É (padrão médio aproximado) [rich picture]	II - Should be (Deve ser)	Cruzamento I e II
Comprar	Dar <i>feedback</i> aos fornecedores quanto aos seus produtos e serviços.	17. Processo para repassar informações para os principais fornecedores a respeito do desempenho de seus produtos e serviços
Comprar e manter comunicação com os fornecedores de acordo com as necessidades inerentes às relações comerciais.	Comprar e manter comunicação com os fornecedores de acordo com as necessidades inerentes às relações comerciais; e sistematizar a aproximação com fornecedores para otimizar o relacionamento, com a redução dos custos logísticos e melhoramento dos serviços prestados	18. Desencadear um processo de aproximação e integração com fornecedores para melhorar a comunicação e a troca de informações com apoio da tecnologia da informação, visando à reposição contínua de mercadorias
Desenvolver, implantar e monitorar a função nível de serviço baseada no cumprimento de prazos	Aplicar a função nível de serviço multivariada. Desenvolver, implantar e monitorar a função nível de serviço baseada no cumprimento de prazos, conformidades dos produtos entregues, e correção dos documentos associados à entrega	19. Desenvolver, implementar, e avaliar a função nível de serviço com base em componentes, tais como: entrega no prazo, conformidades dos produtos entregues e correção nos documentos associados à entrega
Efetuar um serviço pós-venda dando respostas às reclamações dos clientes	Efetuar um serviço pós-venda dando respostas às reclamações dos clientes; implementar rotinas proativas para o monitoramento do serviço através do <i>telemarketing</i> ativo	20. Estabelecer um processo para tratamento das reclamações dos clientes, e também acompanhar proativamente a qualidade das transações efetuadas, fazendo verificações por meio do RCA (representante comercial autônomo) e do <i>telemarketing</i> ativo
Melhorar os processos, à medida que apresentem incidência crescente de problemas e prejuízos à organização.	Sistematizar a melhoria de processos para que a mesma se dê reativa ou proativamente – preferencialmente, possibilitando às pessoas autonomia para gerir o próprio trabalho.	21. Instituir um programa de melhoria de processos (PMP) por intermédio de equipes que se aglutinam para elaborar e implementar projetos de aprimoramento (autonomia para projetar e melhorar o próprio trabalho)
Buscar as melhores condições e operações para o próprio negócio (otimizar localmente)	Empreender ações para otimizar o sistema mais amplo, a cadeia de abastecimento.	22. Estabelecer um Fórum Permanente de Discussão e Integração entre as empresas, com a participação de instituições universitárias e de aconselhamento, a fim de pensar caminhos para melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento

O apêndice deste capítulo mostra o questionário tal como foi apresentado aos participantes do *workshop*. No próximo capítulo, descreve-se a realização do *workshop*, sua organização e condução (figura 49).

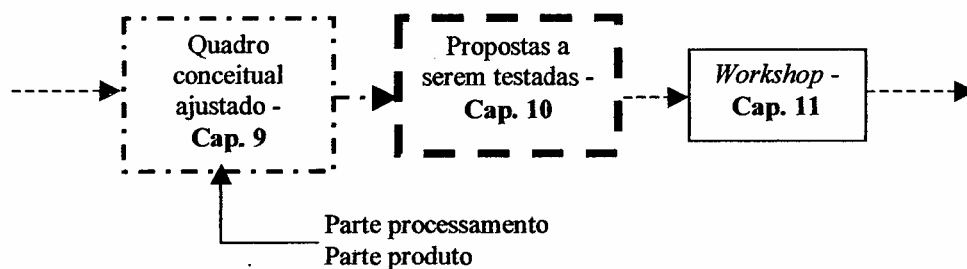


Figura 49. Posição relativa do capítulo 10.

CAPÍTULO 11. O *WORKSHOP* E A AVALIAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES

Apreciação da lista de propostas

Este capítulo descreve um debate das propostas envolvendo os atores do sistema. O propósito deste diálogo é identificar as mudanças que sejam sistemicamente desejáveis – a mudança possa fazer sentido⁹⁸ em termos sistêmicos, e culturalmente factíveis, ou seja, verifica se uma mudança, em particular, é plausível para os atores afetados. O *output* deste estágio é um conjunto acordado de mudanças (CLEGG e WALSH, 1998, p. 219).

O relato da apreciação com os detalhes relevantes e resultados estão descritos no capítulo 12 deste trabalho.

Um *Workshop* foi realizado com a finalidade de avaliar as propostas de gestão. Para este evento, foi planejado e estabelecido um clima que aumentasse a predisposição dos executivos a colaborarem no processo de análise. Teve também um importância de escala, pois proporcionou a participação de um número maior de respondentes num único evento, além disso, homogeneizou o ambiente no qual a validação se processou, pois colocou executivos diferentes num mesmo ambiente e estado psicológico, contribuindo para atenuar vieses.

11.1. A garantia de participação dos executivos

A divulgação do evento foi direcionada e focalizada nas empresas e executivos que pudessem interessar-se pela discussão de alternativas de gestão para o setor. Para aumentar as chances de presença dos profissionais das empresas, foi feito um contato prévio com executivos-chave, uma mala direta eletrônica foi enviada e também foram feitas ações de *telemarketing*. No contato com os executivos-chave, foram comunicados os aspectos e objetivos gerais do evento, e solicitou-se que fizessem uma divulgação preliminar do evento, e até mesmo indicassem participantes prováveis para que se pudesse focalizar o trabalho de comunicação. A seguir, uma mala direta eletrônica foi enviada para os candidatos à participação, contendo

⁹⁸ Ou ser consistente com o modo como o sistema pretende trabalhar.

todos os detalhes da programação, e uma ação de *telemarketing* foi empreendida para estimular e confirmar a presença dos inscritos.

11.2. A realização do evento

O *Workshop* foi realizado dia 10/12/2002, na UFU, Av. João Naves de Ávila, 2160 – Anfiteatro Bloco 1E - das 20:10 às 23:20 horas. O tema geral do evento foi “Gestão no Atacado-Distribuidor: Desafios e Tendências”. A seguir, apresenta-se uma síntese da programação cumprida (quadro 9).

Quadro 9. Síntese da programação do *Workshop*.

Atividade	Tema
Abertura	Objetivos e relevância do evento.
Sessão 1	
• Minipalestra 1	Gestão das informações e do conhecimento no setor atacadista – distribuidor.
• Minipalestra 2	Comprar, vender e entregar. Quais os desafios críticos nas operações do atacado distribuidor?
• Minipalestra 3	Evolução/Revolução no tratamento da logística.
• Minipalestra 4	Gestão por processos e coordenação das áreas funcionais.
• Reflexões parte 1	Propostas de gestão para as empresas do setor.
• <i>Coffee break</i>	
Sessão 2	
• Minipalestra 5	Logística e distribuição: qualidade em serviços.
• Minipalestra 6	Gestão de pessoas- medidas de desempenho e pagamento por produtividade.
• Minipalestra 7	Entregar produtos: desafios para a agregação de valor através da logística.
• Reflexões parte 2	Propostas de gestão para as empresas do setor.
Sessão 3	
Debate	Perguntas e respostas envolvendo os palestrantes e a coordenação do evento.
Encerramento	Conclusões e considerações finais.

Como se pode notar no quadro 9, a programação foi distribuída em três sessões. Na primeira, houve três minipalestras, cada uma de duração máxima de 10 minutos seguida do primeiro bloco de apreciação das propostas para o setor. A segunda sessão contou com quatro minipalestras também seguidas de uma apreciação do segundo bloco de propostas para a gestão das empresas do setor.

Todo o planejamento foi estabelecido para contornar as dificuldades de respostas por parte dos executivos. As minipalestras foram planejadas em sintonia com o tema da pesquisa. Para cada bloco de apresentações, o pesquisador resumia as idéias apresentadas, fazia comentários adicionais sobre o tema e tendências, associava os temas trabalhados às propostas colocadas, solicitando aos participantes que fizessem a escolha da alternativa que correspondesse à sua realidade, de acordo com a sua percepção. Para reforçar o estímulo às respostas e às contribuições, foi feito um compromisso do repasse dos resultados consolidados do processo de validação para os participantes.

Ao final, foi realizada uma “mesa redonda” com os palestrantes, no qual debateram sobre os temas apresentados no evento, e discutir com os participantes os aspectos mais polêmicos. O fechamento foi realizado pelo coordenador-pesquisador, que sintetizou as conclusões e pontos altos do trabalho e indicou a possibilidade de realização de novas edições do evento, como um caminho para buscar progressos na integração das empresas e instituições envolvidas, e gerar mais conhecimento útil com benefícios multilaterais.

11.3. Participantes do evento

Público participante: Gerentes e executivos do atacado-distribuidor, do varejo, além de demais interessados como consultores, professores e alunos do curso superior de Administração e Economia (UFU).

Número de participantes:

- Convites enviados: 180, por meio de *e-mails* e contatos pelo *telemarketing* com as pessoas-chave das organizações para que elas pudessem estimular os seus pares a comparecer ao *Workshop*.
- Inscritos: 46; sendo 47,83% via Internet.

- Comparecimentos: 40.
- Questionários preenchidos: 31, sendo 77,42% por gerentes e executivos do atacado-distribuidor, 16,13% por consultores, 3,23% por varejistas e 3,23% não se identificaram.

Os resultados da validação prática estão apresentados no capítulo 12. Neste também são feitos comentários sobre a integração das propostas aprovadas em um único sistema.

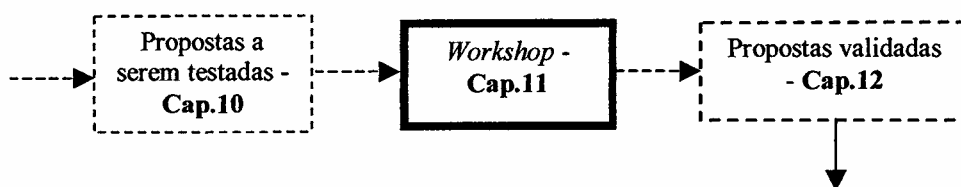


Figura 66. Posição relativa do capítulo 11.

CAPÍTULO 12. PROPOSTAS VALIDADAS

Neste capítulo, são mostrados os resultados da validação prática realizada no *workshop*. Além disso, visualiza-se o processo de simplificação e adensamento das 22 propostas para sete fatores essenciais, os quais devem contribuir como referência para gestão das empresas do setor estudado.

Os resultados e sua interpretação

As respostas consideradas “aprovação da idéia” foram todas as que coincidem com a prática atual ou aspiração por parte dos executivos. Assim, são consideradas aplicáveis todas as propostas que apresentaram respostas concentradas ou distribuídas entre as alternativas:

- a. Já temos, já fazemos
- b. Já fazemos, já temos em parte;
- c. Não fazemos e precisamos

Num primeiro momento, são mostradas as estatísticas com os resultados para cada uma das 22 propostas. Individualmente, ainda se observa uma avaliação quanto à aplicabilidade e ao grau das possibilidades de inovação. Quando a proposta já é adotada parcialmente, é considerada como uma oportunidade para evolução, e pode-se também entender que ela representa um certo grau de inovação.

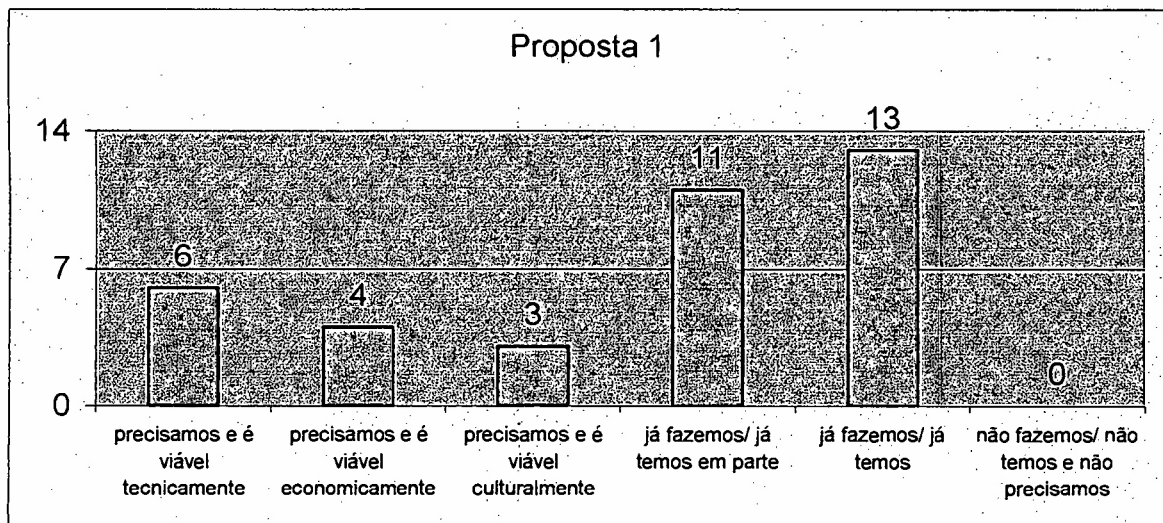
A interpretação, é feita com base na análise de frequência de respostas no formulário apresentado, com a adoção de um critério apenas para referência. Não consiste, entretanto, de um critério definitivo. As regras gerais observadas permitiram uma boa interpretação dos resultados encontrados.

Destacam-se, aqui, as referências para interpretação citadas. Quando há forte concentração de respostas em “já fazemos/já temos”, e fraca “nas demais”, avalia-se como “baixo espaço para evolução e inovação”. Quando a frequência de respostas para “já fazemos/ já temos em parte” somada à maior frequência de respostas (entre as três possíveis) para “não temos, mas precisamos e é viável” é igual ou superior 50%, julga-se haver um bom espaço para inovação

Os resultados obtidos pela votação das propostas são detalhados nos gráficos e tabelas a seguir. O número de citações é superior ao número de respondentes devido às respostas múltiplas (máximo de três) para a alternativa “não fazemos e é viável”

Proposta 1. Sistemática para levantar e acompanhar o atendimento às necessidades e objetivos dos vários interessados na organização: fornecedores, colaboradores, clientes, sociedade e acionistas.

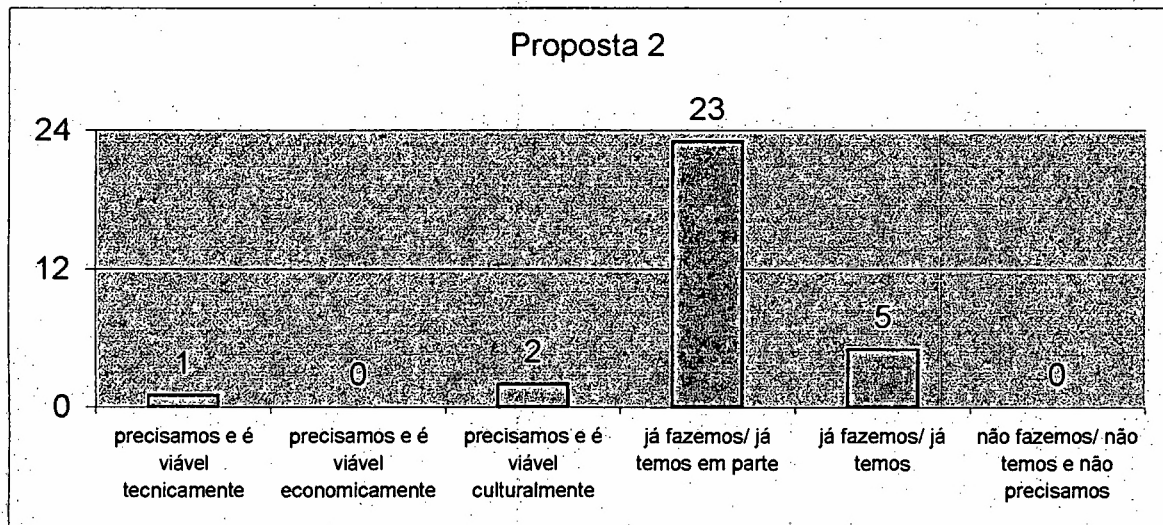
Levantar e acompanhar	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	6	19,35
precisamos e é viável economicamente	4	12,90
precisamos e é viável culturalmente	3	9,68
já fazemos/ já temos em parte	11	35,48
já fazemos/ já temos	13	41,94
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço para inovação.

Proposta 2. Construir uma **cultura de excelência** e continuamente agir de modo exemplar e coerente com as grandes metas almeçadas, valores cultuados e papéis que são esperados que a empresa desempenhe em seu contexto ambiental.

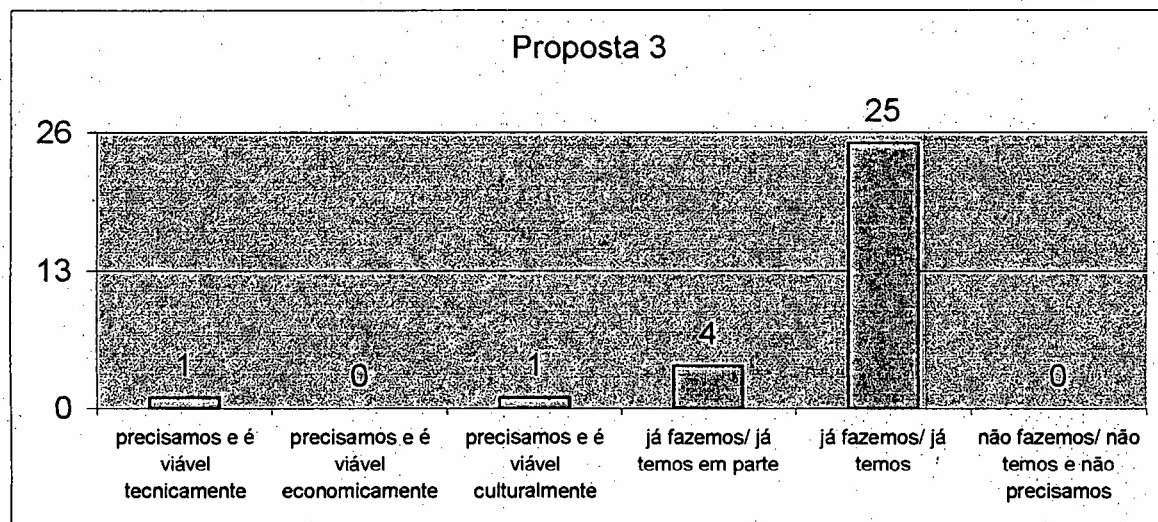
Cultura de excelência	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	1	3,23
precisamos e é viável economicamente	0	0,00
precisamos e é viável culturalmente	2	6,45
já fazemos/ já temos em parte	23	74,19
já fazemos/ já temos	5	16,13
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade, e espaço para inovação. Chama à atenção o fato da grande concentração em “já fazemos / já temos em parte”. Pode revelar a importância e as ações tomadas na para adoção de referenciais de excelência, sem contudo ter-se consolidado o processo.

Proposta 3. Avaliar criticamente o desempenho global tomando-se por base uma métrica de avaliação que reflita as grandes metas da organização.

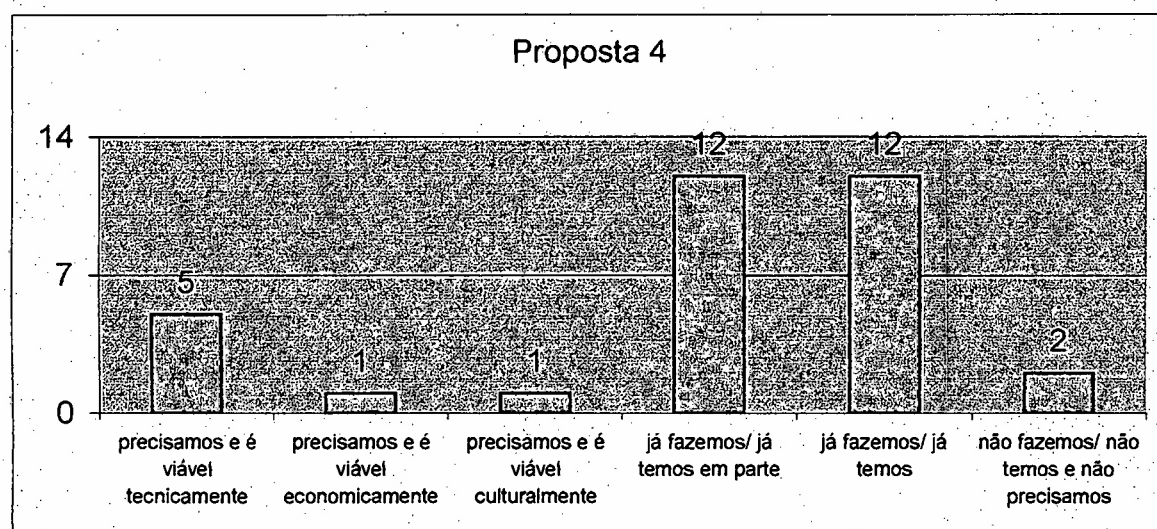
Avaliar criticamente o desempenho global	Número de citações	Frequência(%)
precisamos e é viável tecnicamente	1	3,23
precisamos e é viável economicamente	0	0,00
precisamos e é viável culturalmente	1	3,23
já fazemos/ já temos em parte	4	12,90
já fazemos/ já temos	25	80,64
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alta aplicabilidade, contudo com pequeno espaço para inovação. A grande concentração em “já fazemos, já temos” provavelmente revela a preocupação em avaliar frequentemente a organização contra os objetivos e metas estabelecidos.

Proposta 4. Um **processo estratégico** que contemple a retirada dos executivos de sua rotina de trabalho, para pensar os meios e escolher e rever os caminhos a serem trilhados para atingir as grandes metas organizacionais.

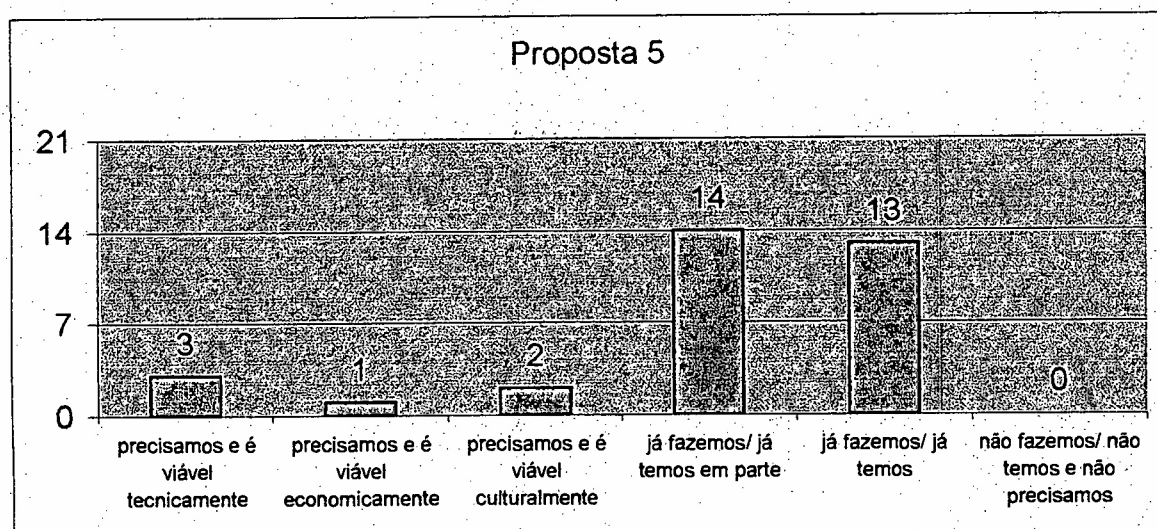
Processo estratégico	Número de citações	Frequência(%)
precisamos e é viável tecnicamente	5	16,13
precisamos e é viável economicamente	1	3,23
precisamos e é viável culturalmente	1	3,23
já fazemos/ já temos em parte	12	38,71
já fazemos/ já temos	12	38,71
não fazemos/ não temos e não precisamos	2	6,45
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alta aplicabilidade e bom espaço para inovação.

Proposta 5. Estabelecer **desdobramento das estratégias em planos** que possam ser monitorados e corrigidos ao longo do processo.

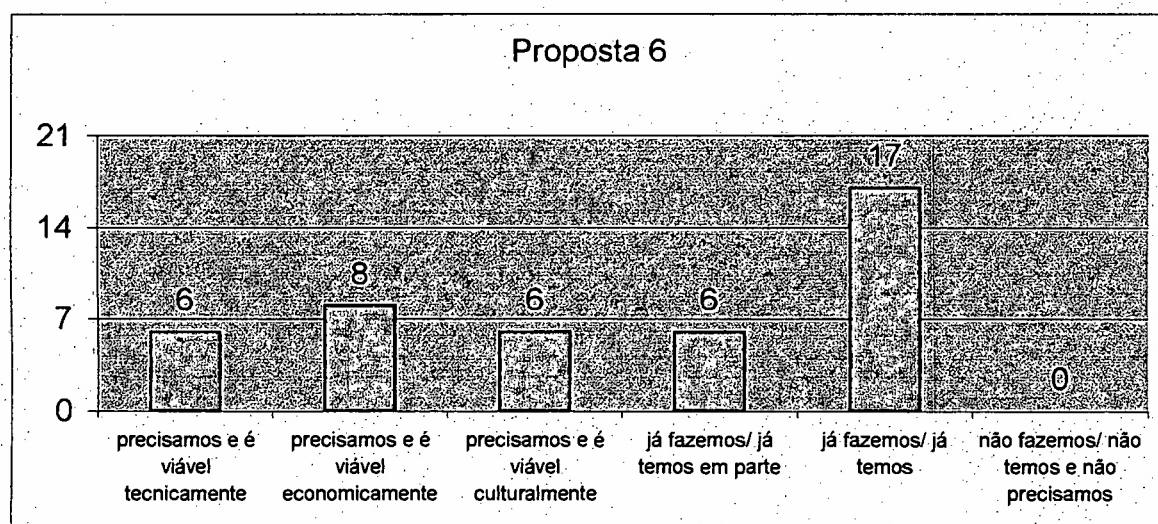
Desdobramento das estratégias em planos	Número de citações	Frequência(%)
precisamos e é viável tecnicamente	3	9,68
precisamos e é viável economicamente	1	3,23
precisamos e é viável culturalmente	2	6,45
já fazemos/ já temos em parte	14	45,16
já fazemos/ já temos	13	41,94
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alta aplicabilidade e bom espaço para inovação.

Proposta 6. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover canais de relacionamento e tratamento diferenciado para cada um dos agrupamentos.

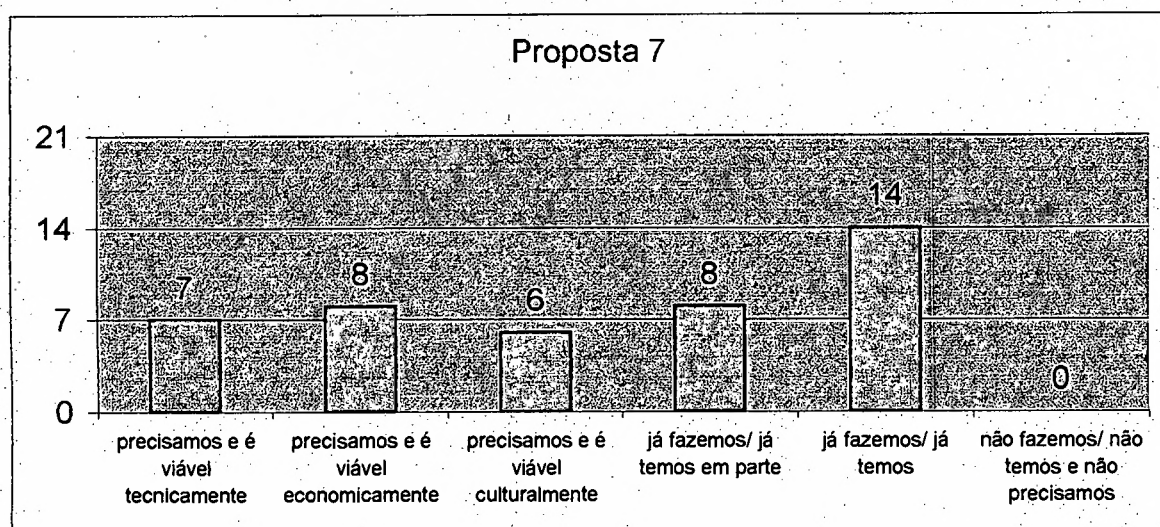
Segmentar os clientes/ canais de relacionamento e tratamento diferenciado	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	6	19,35
precisamos e é viável economicamente	8	25,81
precisamos e é viável culturalmente	6	19,35
já fazemos/ já temos em parte	6	19,35
já fazemos/ já temos	17	54,84
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alta aplicabilidade, mas sem caracterizar inovação (de acordo com o critério de corte adotado)

Proposta 7. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover nível de serviço diferenciado para cada um dos agrupamentos.

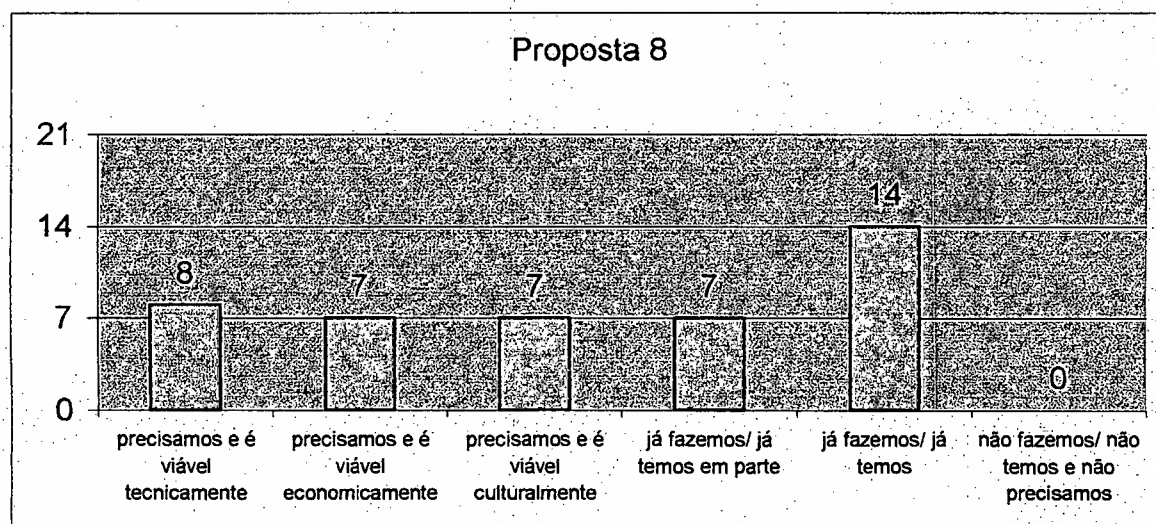
Segmentar os clientes/ nível de serviço diferenciado	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	7	22,58
precisamos e é viável economicamente	8	25,81
precisamos e é viável culturalmente	6	19,35
já fazemos/ já temos em parte	8	25,81
já fazemos/ já temos	14	45,16
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alta aplicabilidade e bom espaço para inovação.

Proposta 8. Criar ações para desenvolver os clientes propiciando uma mobilidade em termos de sua classificação ou “progressão horizontal” dentro de uma mesma classe.

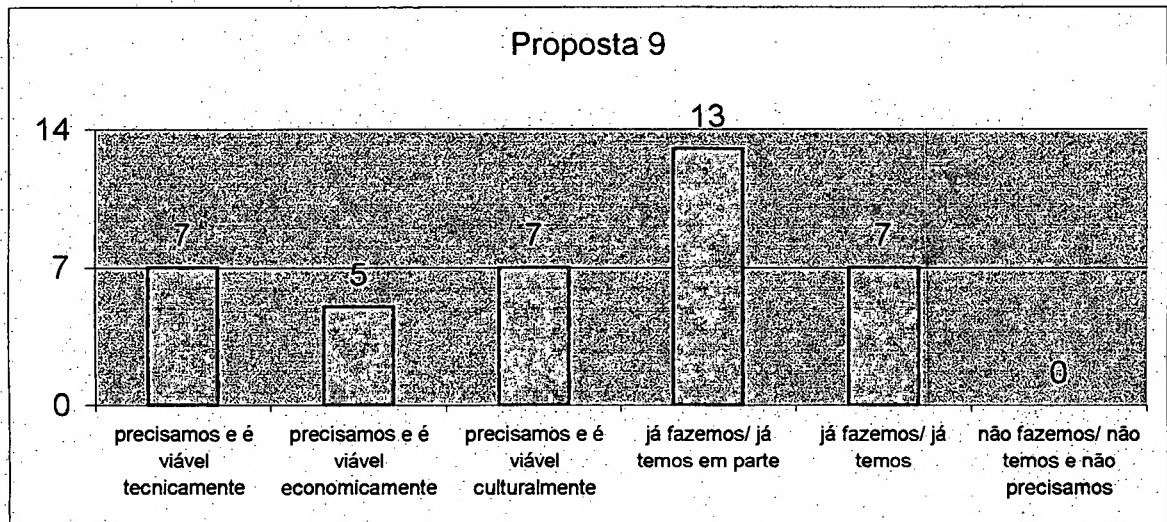
Desenvolver os clientes	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	8	25,81
precisamos e é viável economicamente	7	22,58
precisamos e é viável culturalmente	7	22,58
já fazemos/ já temos em parte	7	22,58
já fazemos/ já temos	14	45,16
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade, contudo sem espaço para inovação.

Proposta 9. Criar uma sistemática para divulgar as ações de melhoria de processos e produtos tanto quanto do envolvimento social da organização.

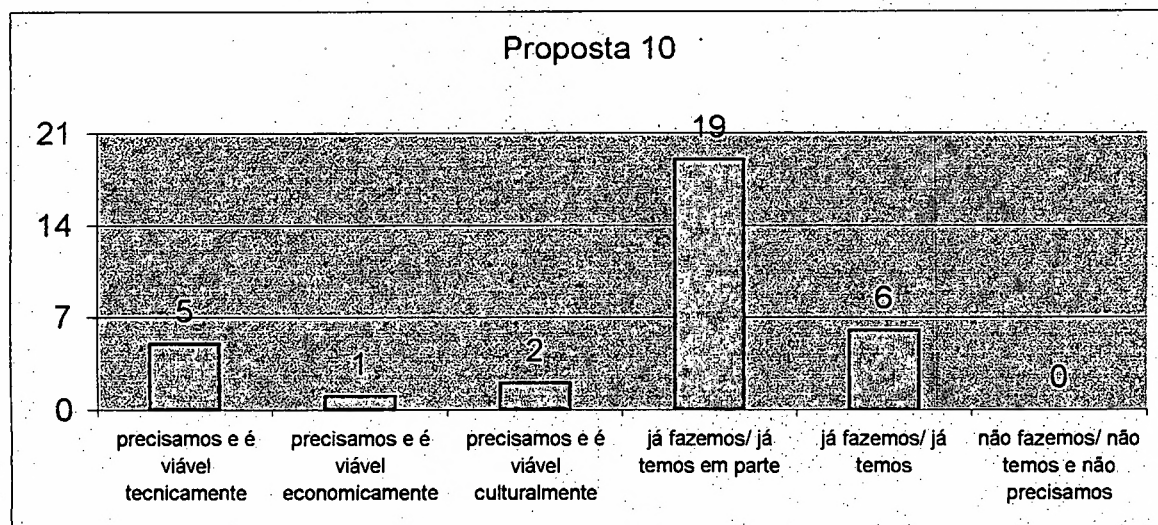
Divulgar as ações de melhoria de processos e produtos	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	7	22,58
precisamos e é viável economicamente	5	16,13
precisamos e é viável culturalmente	7	22,58
já fazemos/ já temos em parte	13	41,94
já fazemos/ já temos	7	22,58
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	2	6,45
Número de observações	31	



Proposta aprovada com alto grau de aplicabilidade, com bom espaço para inovação.

Proposta 10. Rotina para revisão das necessidades de informações na organização e dos meios para disponibilizá-las eficazmente.

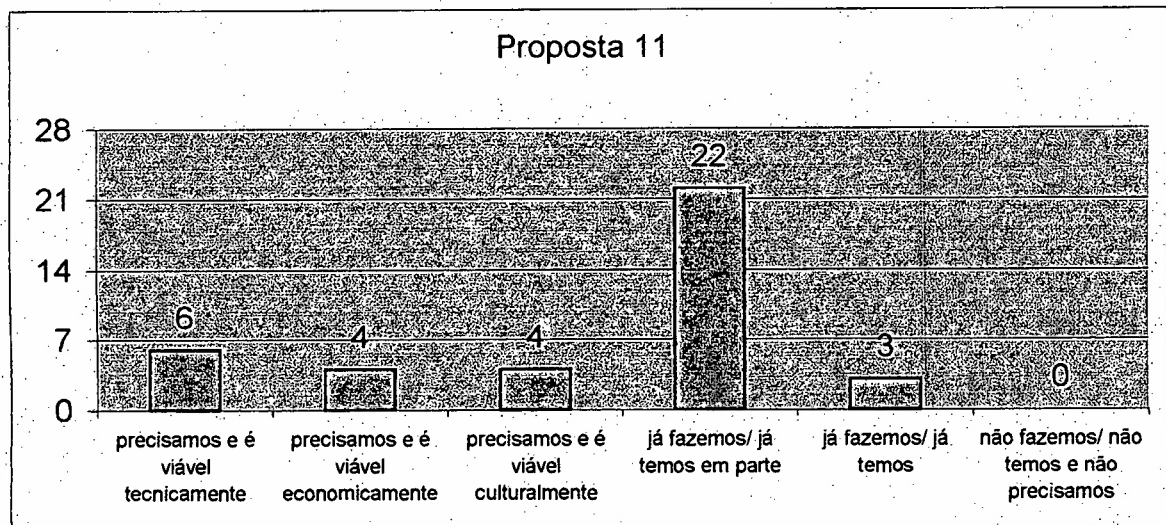
Revisão das necessidades de informações	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	5	16,13
precisamos e é viável economicamente	1	3,23
precisamos e é viável culturalmente	2	6,45
já fazemos/ já temos em parte	19	61,29
já fazemos/ já temos	6	19,35
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	1	3,23
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a forte concentração em “já fazemos / já temos em parte”, podendo revelar que a preocupação com a gestão das informações é premente, porém ainda é incompleta em sua formatação ou disciplinamento.

Proposta 11. Instituir um conjunto de práticas que disciplinem a **identificação de necessidades**, a *busca e adoção de informações comparativas* em empresas com processos similares, sejam concorrentes ou não, ou mesmo em organizações que atuem em outros setores.

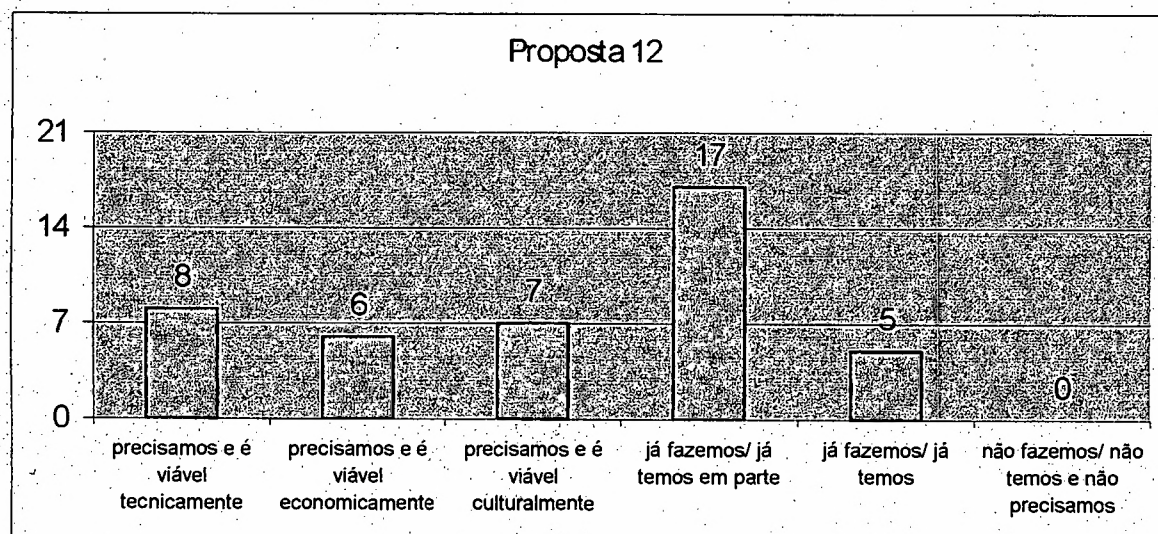
Identificação de necessidades	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	6	19,35
precisamos e é viável economicamente	4	12,90
precisamos e é viável culturalmente	4	12,90
já fazemos/ já temos em parte	22	70,97
já fazemos/ já temos	3	9,68
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a forte concentração em “já fazemos / já temos em parte”, podendo revelar que a preocupação com a gestão de aspectos comparativos é premente, porém ainda é incompleta em sua formatação ou disciplinamento.

Proposta 12. Processo para disciplinar e controlar a geração, codificação, armazenagem e transferência do conhecimento.

Controlar a geração, codificação, armazenagem e transferência	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	8	25,81
precisamos e é viável economicamente	6	19,35
precisamos e é viável culturalmente	7	22,58
já fazemos/ já temos em parte	17	54,84
já fazemos/ já temos	5	16,13
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	

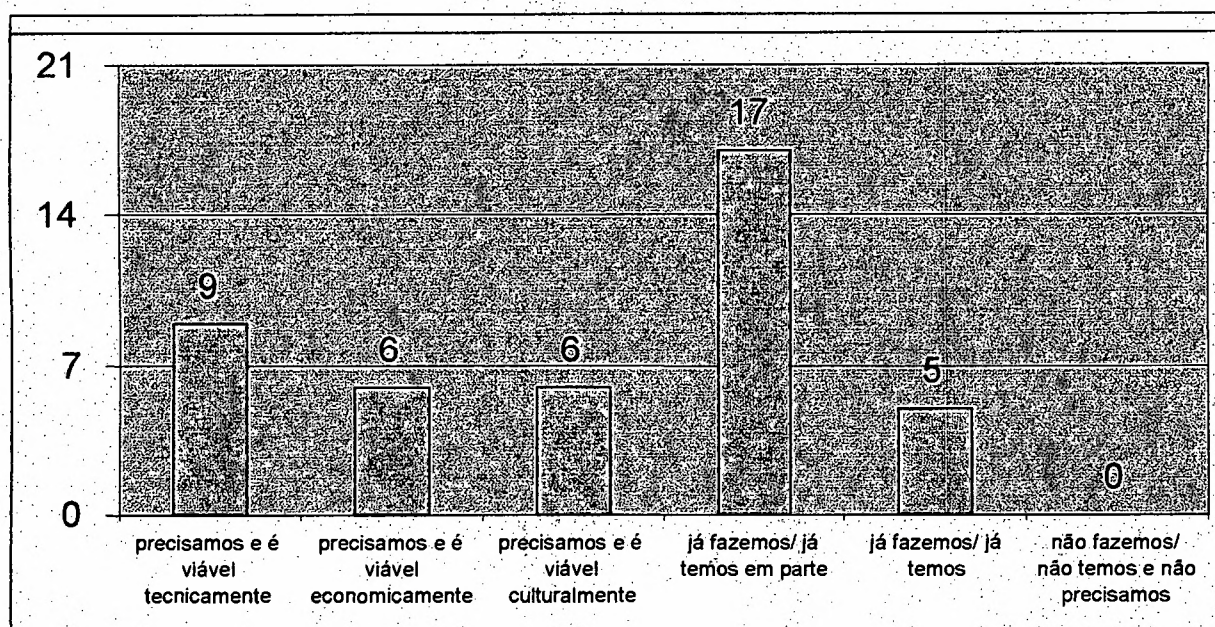


Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a forte concentração em “já fazemos / já temos em parte”, podendo revelar que a preocupação com a gestão do conhecimento é premente, porém ainda é incompleta em sua formatação ou disciplinamento.

Proposta 13. Estruturar o trabalho em processos interfuncionais “horizontalizados” que sejam projetados e continuamente revisados com base em “agregação de valor” e “foco no cliente”.

Trabalho em processos interfuncionais	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	9	29,03
precisamos e é viável economicamente	6	19,35
precisamos e é viável culturalmente	6	19,35
já fazemos/ já temos em parte	17	54,84
já fazemos/ já temos	5	16,13
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	

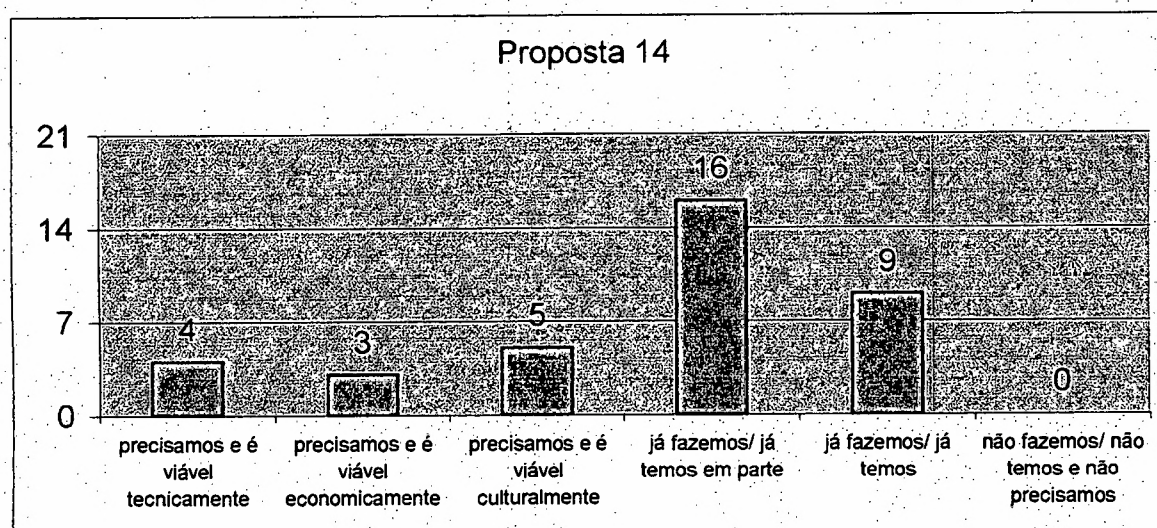
Proposta 13



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a forte concentração em “já fazemos / já temos em parte”, podendo revelar que a preocupação com a gestão por processos é premente, porém ainda é incompleta em sua formatação ou disciplinamento.

Proposta 14. Implementar um **plano de capacitação e desenvolvimento** de pessoal com foco prático nos temas: trabalho em equipe interfuncional, qualidade e nível de serviços. Alinhar com a estratégia empresarial e com a cultura da excelência.

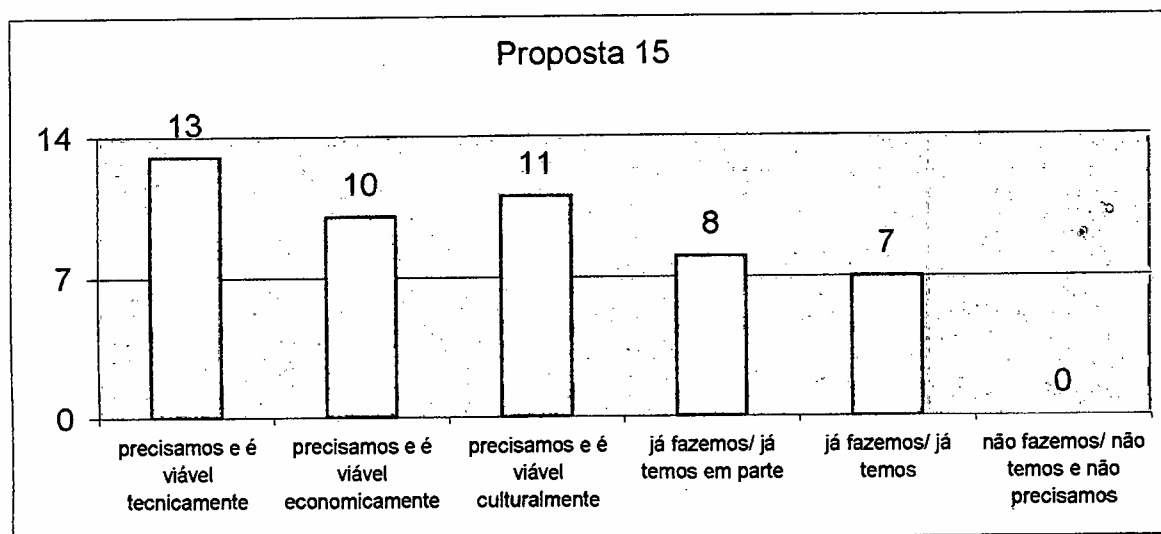
Plano de capacitação e desenvolvimento	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	4	12,90
precisamos e é viável economicamente	3	9,68
precisamos e é viável culturalmente	5	16,13
já fazemos/ já temos em parte	16	51,61
já fazemos/ já temos	9	29,03
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a forte concentração em “já fazemos / já temos em parte”, podendo revelar que a preocupação com a capacitação e desenvolvimento de pessoal com abordagem de equipes e interfuncional é premente, porém ainda é incompleta em sua formatação ou disciplinamento.

Proposta 15. Instituir um **processo de profissionalização executiva** em todos os níveis, eliminando a conotação familiar do processo gerencial e nas decisões.

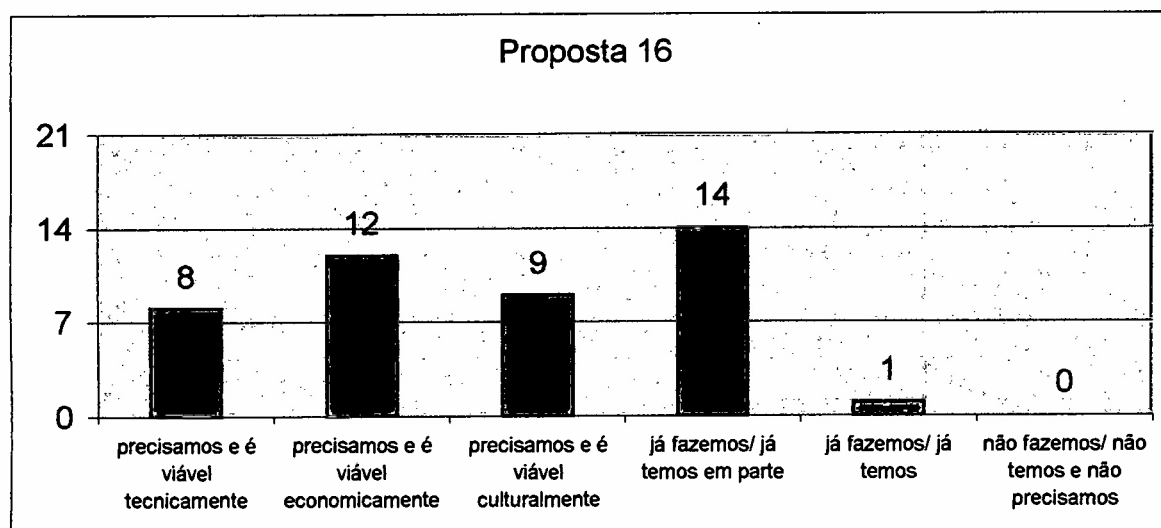
Processo de profissionalização executiva	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	13	41,94
precisamos e é viável economicamente	10	32,26
precisamos e é viável culturalmente	11	35,48
já fazemos/ já temos em parte	8	25,81
já fazemos/ já temos	7	22,58
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	2	6,45
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a razoável concentração em “não temos, mas precisamos e é viável”, podendo revelar que a preocupação com a gestão profissional e “desfamiliarização” é premente, e ainda carente de formatação e sistematização.

Proposta 16. Estabelecer um sistema de remuneração e premiar as pessoas com base não somente em resultados econômicos ou relativos à quantidade produzida, mas também compor com qualidade e nível dos serviços executados.

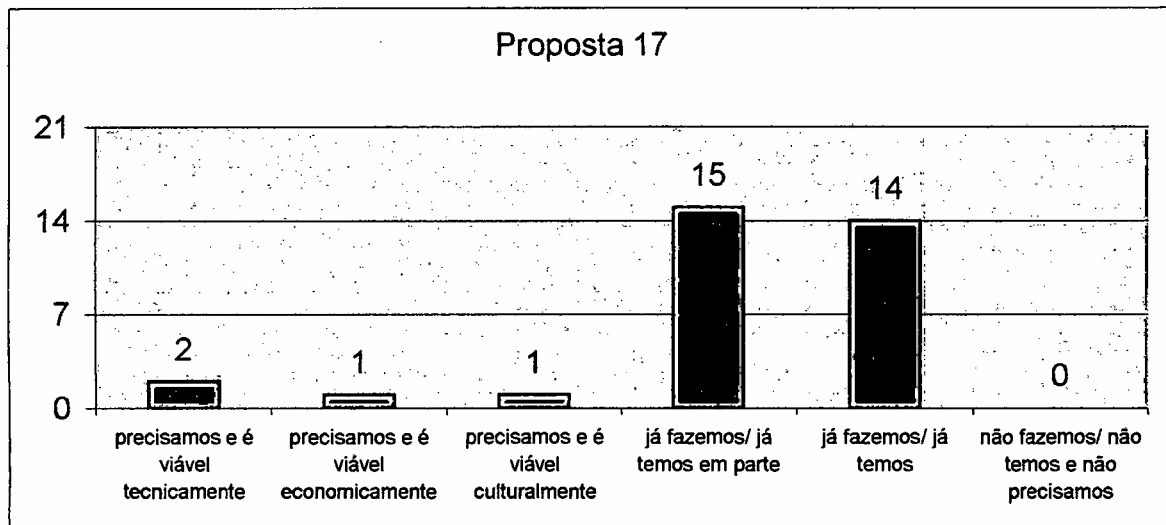
Sistema de remuneração	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	8	25,81
precisamos e é viável economicamente	12	38,71
precisamos e é viável culturalmente	9	29,03
já fazemos/ já temos em parte	14	45,16
já fazemos/ já temos	1	3,23
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	3	9,68
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação. Vale ressaltar a forte concentração em “já fazemos / já temos em parte” quando adicionado a “não temos, mas precisamos e é viável”, podendo revelar que há uma grande preocupação com a sistematização de recompensas baseadas também na qualidade dos serviços prestados

Proposta 17. Processo para repassar informações para os principais fornecedores a respeito do desempenho de seus produtos e serviços

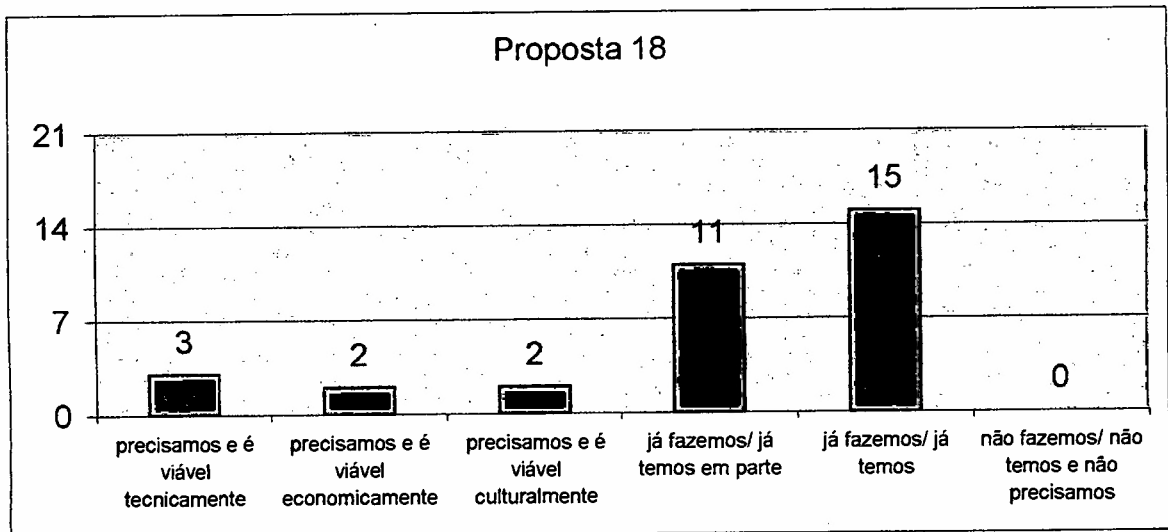
Repassar informações para os principais fornecedores	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	2	6,45
precisamos e é viável economicamente	1	3,23
precisamos e é viável culturalmente	1	3,23
já fazemos/ já temos em parte	15	48,39
já fazemos/ já temos	14	45,16
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço para inovação.

Proposta 18. Desencadear um processo de **aproximação e integração com fornecedores** para melhorar a comunicação e a troca de informações com apoio da tecnologia da informação, visando a reposição contínua de mercadorias.

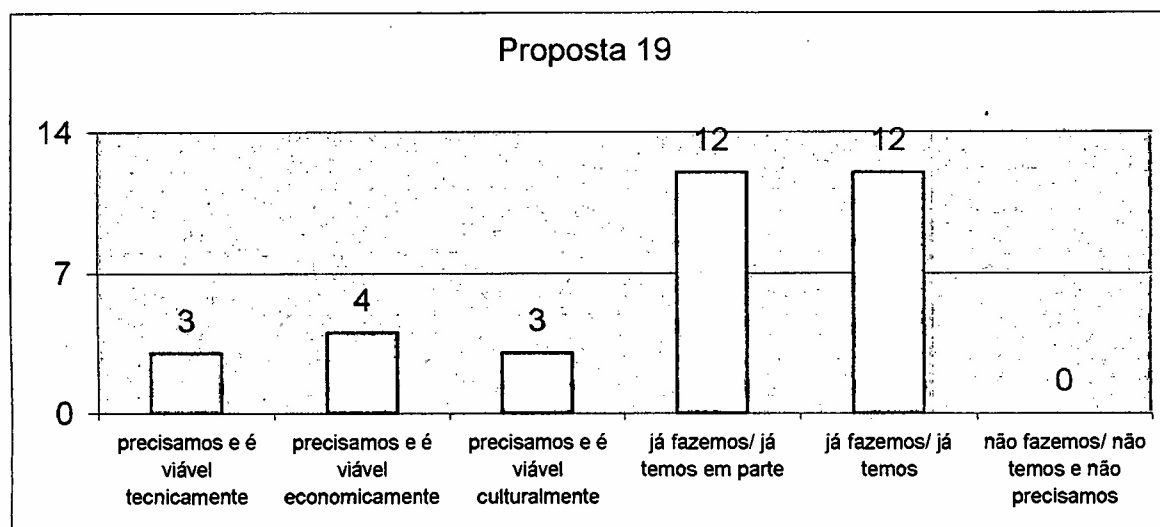
Aproximação e integração com fornecedores	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	3	9,68
precisamos e é viável economicamente	2	6,45
precisamos e é viável culturalmente	2	6,45
já fazemos/ já temos em parte	11	35,48
já fazemos/ já temos	15	48,39
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	2	6,45
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade mas não inovadora.

Proposta 19. Desenvolver, implementar e avaliar a função **nível de serviço** com base em componentes tais como: entrega no prazo, conformidades dos produtos entregues e correção nos documentos associados à entrega.

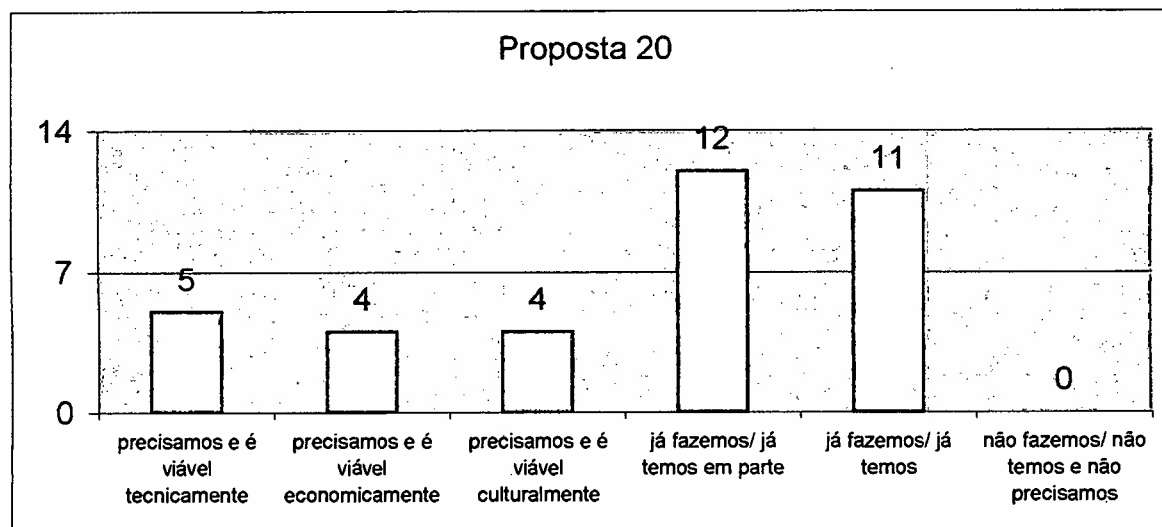
Nível de serviço	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	3	9,68
precisamos e é viável economicamente	4	12,90
precisamos e é viável culturalmente	3	9,68
já fazemos/ já temos em parte	12	38,71
já fazemos/ já temos	12	38,71
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	3	9,68
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço para inovação

Proposta 20. Estabelecer um processo para tratamento das reclamações dos clientes, e também acompanhar proativamente a qualidade das transações efetuadas, fazendo verificações através do RCA (representante comercial autônomo) e do telemarketing ativo.

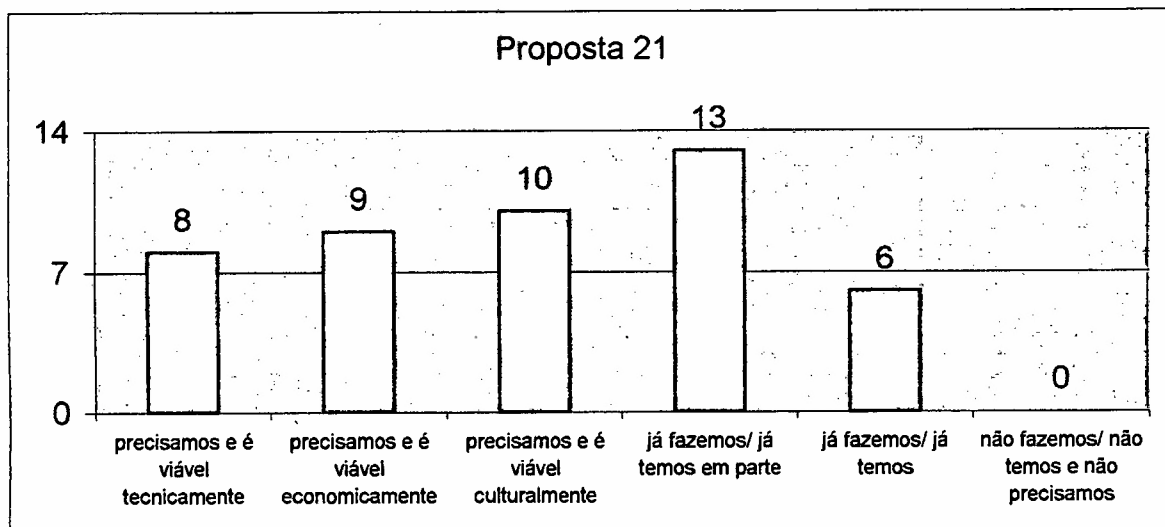
Tratamento das reclamações dos clientes, e também acompanhar proativamente	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	5	16,13
precisamos e é viável economicamente	4	12,90
precisamos e é viável culturalmente	4	12,90
já fazemos/ já temos em parte	12	38,71
já fazemos/ já temos	11	35,48
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	3	9,68
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço inovação.

Proposta 21. Instituir um **programa de melhoria de processos (PMP)** através de equipes que se aglutinam para elaborar e implementar projetos de aprimoramento (autonomia para projetar e melhorar o próprio trabalho).

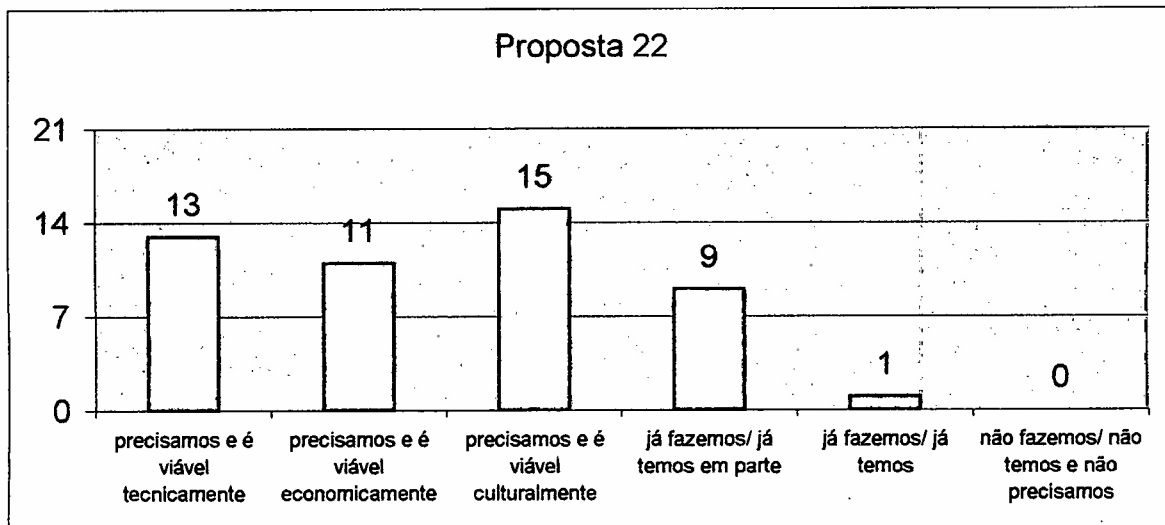
Programa de melhoria de processos (PMP)	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	8	25,81
precisamos e é viável economicamente	9	29,03
precisamos e é viável culturalmente	10	32,26
já fazemos/ já temos em parte	13	41,94
já fazemos/ já temos	6	19,35
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	0	0,00
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço para inovação. Vale ressaltar que a somatória de “já fazemos / já temos em parte” e “não temos, mas precisamos e é viável” compõe 74,2% representando um importante grau de inovação da proposta.

Proposta 22. Estabelecer um **Fórum Permanente de Discussão e Integração** entre as empresas, com a participação de instituições universitárias e de aconselhamento, afim de pensar caminhos para melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento.

Fórum Permanente de Discussão e Integração	Número de citações	Frequência (%)
precisamos e é viável tecnicamente	13	41,94
precisamos e é viável economicamente	11	35,48
precisamos e é viável culturalmente	15	48,39
já fazemos/ já temos em parte	9	29,03
já fazemos/ já temos	1	3,23
não fazemos/ não temos e não precisamos	0	0,00
não-resposta	3	9,68
Número de observações	31	



Proposta aceita com alto grau de aplicabilidade e espaço para inovação. A alta concentração em “não temos, mas precisamos e é viável” (48,39%) e também quando a adicionamos a “já fazemos, já temos em parte” (77,42%) provavelmente revela que há uma forte necessidade de fomentar o diálogo entre os integrantes da cadeia de abastecimento.

A tabela, a seguir, mostra as freqüências das respostas bem como a síntese de suas interpretações.

Tabela. Síntese das freqüências e das interpretações para as propostas.

Prp.	Já fazemos/ já temos	Já fazemos/ já temos em parte	Não temos, mas precisamos e é viável	Não fazemos/ e não precisamos	Aplicabi- lidade	Inovação
1	41,94%	35,48%	19,35%	0%	S	S
2	16,13%	74,19%	6,45%	0%	S	S
3	80,65%	12,90%	3,23%	0%	S	N
4	38,71%	38,71%	16,13%	0%	S	S
5	41,94%	45,16%	9,68%	0%	S	S
6	54,84%	19,35%	25,81%	0%	S	N
7	45,16%	25,81%	25,81%	0%	S	S
8	45,16%	22,58%	25,81%	0%	S	8
9	22,58%	41,94%	22,58%	0%	S	S
10	19,35%	61,29%	16,13%	0%	S	S
11	9,68%	70,97%	19,35%	0%	S	S
12	16,13%	54,84%	25,81%	0,00%	S	S
13	16,13%	54,84%	29,03%	0,00%	S	S
14	29,03%	51,61%	16,13%	0,00%	S	S
15	22,58%	25,81%	41,94%	0,00%	S	S
16	3,23%	45,16%	38,71%	0,00%	S	S
17	45,16%	48,39%	6,45%	0,00%	S	S
18	48,39%	35,48%	9,68%	0,00%	S	N
19	38,71%	38,71%	12,90%	0,00%	S	S
20	35,48%	38,71%	16,13%	0,00%	S	S
21	19,35%	41,94%	32,26%	0,00%	S	S
22	3,23%	29,03%	48,39%	0,00%	S	S

S= sim; N= não.

Como se nota na tabela acima, podem-se validar as 22 propostas apresentadas. Os executivos das empresas entenderam que elas eram aplicáveis às empresas do setor. Além disso, 18 delas, ou seja, 81,82%, foram consideradas como inovadoras, e apenas 4 tiveram citações bastante concentradas e “já fazemos / já temos”.

A seguir, atribui-se uma nomenclatura sintética para cada uma das propostas e, depois, elas são agrupadas por similaridade, originando um grupo reduzido de fatores. Este procedimento tem base teórica em no diagrama de afinidades (OZEKI e ASAKA, 1990). Ou ainda, como afirma MIZUNO (1993, p. 23), “esta técnica consiste em reunir idéias e opiniões sob a forma de dados verbais e desenhar um diagrama completo baseado nas relações comuns e similaridades encontradas entre as informações”.

Quadro. As propostas e seus significados-núcleo

Proposta	Significado-núcleo
1. Sistemática para levantar e acompanhar o atendimento às necessidades e objetivos dos vários interessados na organização: fornecedores, colaboradores, clientes, sociedade e acionistas	Relações
2. Construir uma cultura de excelência , e continuamente agir de modo exemplar e coerente e com as grandes metas almejadas, valores cultuados e papéis que são esperados que a empresa desempenhe em seu contexto ambiental	Cultura da excelência – valores, missão, visão
3. Avaliar criticamente o desempenho global , tomando-se por base uma métrica de avaliação que reflita as grandes metas da organização	Gestão – avaliação do desempenho global
4. Um processo estratégico que contemple a retirada dos executivos de sua rotina de trabalho, para pensar os meios e escolher e rever os caminhos a serem trilhados para atingir as grandes metas organizacionais	Processo estratégico
5. Estabelecer desdobramento das estratégias em planos que possam ser monitorados e corrigidos ao longo do processo	Processo estratégico
6. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover canais de relacionamento e tratamento diferenciado para cada um dos agrupamentos	Relações com clientes
7. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover nível de serviço diferenciado para cada um dos agrupamentos	Processo estratégico

8. Criar ações para desenvolver os clientes , propiciando uma mobilidade em termos de sua classificação ou “progressão horizontal” dentro de uma mesma classe	Relações com clientes
Proposta	Significado-núcleo
9. Criar uma sistemática para divulgar as ações de melhoria de processos e produtos tanto quanto do envolvimento social da organização	Imagem
10. Rotina para revisão das necessidades de informações na organização e dos meios para disponibilizá-las eficazmente	Processo de informação e comunicação
11. Instituir um conjunto de práticas que disciplinem a identificação de necessidades , a <i>busca e adoção de informações comparativas</i> em empresas com processos similares, sejam concorrentes ou não, ou mesmo em organizações que atuem em outros setores	<i>Benchmarking</i>
12. Processo para disciplinar e controlar a geração, codificação, armazenagem e transferência do conhecimento	Gestão do conhecimento
13. Estruturar o trabalho em processos interfuncionais “horizontalizados” que sejam projetados e continuamente revisados com base em “agregação de valor” e “foco no cliente”	Processos interfuncionais
14. Implementar um plano de capacitação e desenvolvimento de pessoal com foco prático nos temas: trabalho em equipe interfuncional, qualidade e nível de serviços. Alinhar com a estratégia empresarial e com a cultura da excelência.	Desenvolvimento de pessoas
15. Instituir um processo de profissionalização executiva em todos os níveis, eliminando a conotação familiar do processo gerencial e nas decisões	Desenvolvimento da gestão profissional
16. Estabelecer um sistema de remuneração e premiar as pessoas com base não somente em resultados econômicos ou relativos à quantidade produzida, mas também compor com qualidade e nível dos serviços executados	Gestão de pessoas
17. Processo para repassar informações para os principais fornecedores a respeito do desempenho de seus produtos e serviços	Relações com fornecedores
18. Desencadear um processo de aproximação e integração com fornecedores para melhorar a comunicação e a troca de informações com apoio da tecnologia da informação, visando à reposição contínua de mercadorias	Relações com fornecedores
19. Desenvolver, implementar e avaliar a função nível de serviço com base em componentes, tais como: entrega no prazo, conformidades dos produtos entregues e correção nos documentos associados à entrega	Nível de serviço
20. Estabelecer um processo para tratamento das reclamações dos clientes, e também acompanhar proativamente a qualidade	Relações com clientes

das transações efetuadas, fazendo verificações por intermédio do RCA (representante comercial autônomo) e do <i>telemarketing</i> ativo	clientes
---	----------

Proposta	Significado-núcleo
21. Instituir um programa de melhoria de processos (PMP) por meio de equipes que se aglutinam para elaborar e implementar projetos de aprimoramento (autonomia para projetar e melhorar o próprio trabalho)	Programa de melhoria
22. Estabelecer um Fórum Permanente de Discussão e Integração entre as empresas, com a participação de instituições universitárias e de aconselhamento, a fim de pensar caminhos para melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento	Gestão da cadeia de abastecimento

A seguir, as 22 propostas são classificadas, numa primeira etapa, de acordo com seus significados-núcleo:

Ordem	Significados-núcleo	Proposta (s)
i	Relações com <i>Stakeholders</i>	1
ii	Valores/missão/visão	2
iii	Gestão (Avaliação des. global)	3
iv	Processo estratégico	4,5,7
v	Relações com clientes	6, 8, 20
vi	Imagem	9
vii	Processo da informação	10
viii	<i>Benchmarking</i>	11
ix	Gestão do conhecimento	12
x	Processos interfuncionais	13
xi	Desenvolvimento e gestão de pessoas	14, 16
xii	Desenvolvimento de gestão profissional	15
xiii	Relacionamentos com fornecedores	17, 18
xiv	Programas de melhoria	21
xv	Gestão da cadeia de abastecimento	22
xvi	Nível de serviço	19

Numa outra interação, pode-se ainda reduzir o número de variáveis, utilizando critério similar ao anterior. As afinidades entre as variáveis permitem visualizar um número menor de fatores como mostrado no quadro 15:

Quadro 15. Afinidades entre variáveis.

Essência similar – fator comum	Propostas
I. Relações	Relações com Stakeholders: 1 Relações com clientes: 6, 8, 20 Relações com fornecedores: 17, 18
II. Processo de decisão estratégico	Valores, missão, visão pela excelência: 2 Processo estratégico: 4, 5 Avaliação do desempenho global: 3
III. Resultados	Imagem: 9 Nível de serviço: 19
IV. Processo de atendimento ao cliente	Processo de informação e comunicação: 10 Processos interfuncionais: 13
V. Gestão da qualidade	Benchmarking: 11 Programa de melhoria: 21
VI. Gestão do capital intelectual	Gestão do conhecimento: 12 Gestão do desenvolvimento de pessoas: 14 Desenvolvimento da gestão profissional: 15 Gestão de pessoas: 16
VII. Visão da cadeia	Gestão da cadeia de abastecimento: fórum 22

A seguir, apresenta-se uma figura que busca dar uma idéia pictórica de todas as propostas simplificadas em um todo. As propostas aprovadas são vistas de uma forma sistêmica, o que possibilita também uma visualização das possíveis interações entre elas na composição de uma referência para gestão.

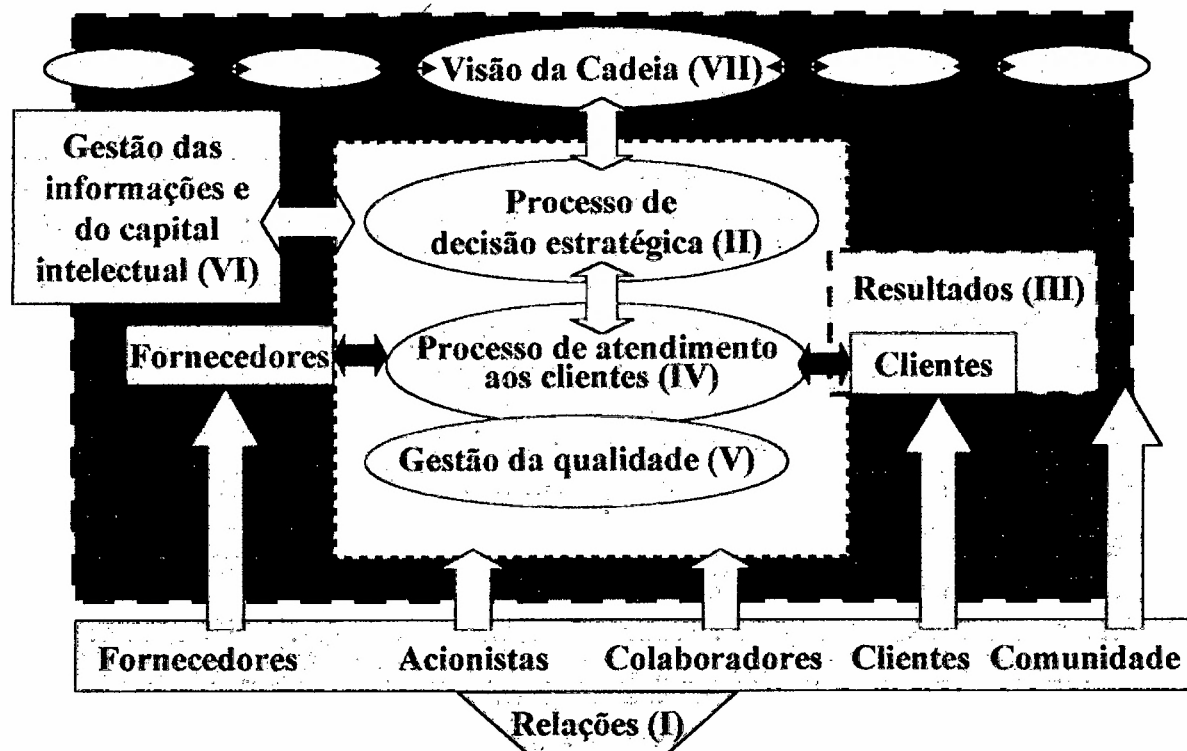


Fig. 67. Visão sistêmica das contribuições à construção de um modelo de gestão.

CAPÍTULO 13. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta um sumário a respeito das conclusões acerca dos principais resultados e contribuições desta tese. Quanto aos resultados considera-se os aspectos relacionados ao método utilizado, fazem-se considerações sobre os resultados obtidos e como as proposições aprovadas poderiam ajudar na gestão das empresas. Além disso, relatam-se quais as mais relevantes contribuições oferecidas ao campo do conhecimento, e, recomenda-se temas para futuras pesquisas. Por fim, são feitas considerações com a consolidação das percepções a respeito deste trabalho.

13.1. Análise do método aplicado

Método utilizado

Este trabalho combina a metodologia de estudo multicaso com a SST (*Soft Systems Thinking*). A metodologia de “estudo multicaso” é mais conhecida e apresenta desafios significativos, geralmente, possui pouca estruturação, dependendo bastante da vivência e da experiência do investigador, impossíveis de serem aprendidas mediante leituras ou mesmo aconselhamentos. Além disso, uma limitação também sempre pontuada para esta estratégia de pesquisa é sua menor possibilidade de generalização, já que o número de casos, usualmente, não é representativo do universo.

A metodologia SST é relativamente nova e ainda pouco explorada na literatura, mas, por outro lado, diz Cattini Jr. (1999, p. 244) “caminha muito perto da prática e, por envolver diretamente os interessados, produz resultados úteis e aplicáveis para a melhoria dos processos de negócios”. Com relação aos seus pontos fortes e fracos, podem ser ressaltados, conforme Clegg e Walsh (1998, p. 229-232), os que puderam ser vivenciados neste trabalho de pesquisa:

Forças:

- O método é amplamente participativo, embora diferentes estudos poderão variar na extensão e natureza da participação;
- Provê estrutura e organização para o processo de investigação de sistemas complexos e gestão da mudança, envolvendo grande quantidade de dados e informações, e facilitando a inovação e quebra de paradigmas;
- Há um requisito explícito de que os participantes invistam tempo para considerar diferentes visões em perspectiva da situação-problema;
- É uma poderosa ferramenta de análise; e
- O raciocínio subjacente ao método torna-se internalizado com o uso; isto se aplica principalmente aos estágios 3 e 4, o coração conceitual do método.

Fraquezas:

- A linguagem e a terminologia do método podem se perder no caminho, particularmente, para os construtos centrais, tais como *rich pictures*, sistemas relevantes, definições básicas e modelos conceituais; estes pontos não são fáceis de usar ou de comunicar, exigindo habilidade e maturidade especiais por parte dos pesquisadores ou analistas;
- O método pode ser conservativo nos resultados que ajuda a alcançar, pois, como depende de acordos e de que as mudanças sejam desejáveis e culturalmente factíveis, corre-se o risco de que o processo seja retardado, ou mesmo vetado, por administradores mais conservadores;
- A metodologia é bastante eficaz para estabelecer ou reforçar caminhos inovadores, mas diz pouco sobre a implementação da mudança; focaliza em estabelecer acordos a respeito da natureza das mudanças, mas não indica suficientemente como fazê-lo acontecer.

Trata-se, então, de uma metodologia bastante voltada para o campo prático, com alto potencial, inovador e capaz de interligar situações reais com a teoria e elaborações mentais. É, contudo, extremamente dependente da experiência e maturidade do investigador ou analista,

que deve dominar o conhecimento objetivo acerca do método e desenvolver, pela prática, a capacidade de gerenciar as contingências ao longo das diferentes aplicações.

A combinação dos métodos mostrou algumas vantagens. Em primeiro lugar, o estudo multicaso permitiu ao pesquisador o contato com as empresas através de visitas às instalações e das entrevistas em profundidade. Isto permitiu desenhar os contornos do problema, e, ao longo da sequência de entrevistas, foi possível esboçar um maior detalhamento da situação-problema, integrando-se às etapas 1 e 2 do SST. Além disso, o estudo de casos também proporcionou percepções úteis à definição de sistemas relevantes, modelagem conceitual, e comparação do modelo com a situação-problema (etapas 3, 4 e 5 do SST, respectivamente)

13.2. Resultados obtidos

Por meio deste trabalho, pôde-se chegar a uma afirmação para as empresas do setor atacadista-distribuidor: **“há proposições e diretrizes a serem adotadas para compor um modelo integrando gestão de qualidade e processos, que provavelmente conduzirão a uma melhor *performance* das organizações⁹⁸”**. Além desse aspecto de ordem mais geral, podem também ser comentados alguns outros resultados que surgiram ao longo do processo.

Procurou-se chegar a eixos relevantes para a Gestão da Qualidade e dos Processos para as empresas do setor estudado. Sendo assim, é bem provável que, embora não sejam suficientes para compor um modelo completo envolvendo GQ e GP, as 22 proposições aprovadas devam estar contempladas em um modelo que tenha a pretensão de servir de referência para a gestão das entidades consideradas.

A amostra analisada considerou representantes de casos de empresas de médio e grande porte, com atuação multi-regional; entretanto, mesmo para as empresas de menor porte, por similitude, é razoável considerar as propostas aprovadas nas ações gerenciais a serem promovidas, ainda que simplificações possam ser necessárias.

O estudo proporcionou conclusões úteis ao presente e ao futuro. Ao mesmo tempo que estabelece referências de análise e ação gerencial para o momento atual, demonstrando

⁹⁸ Este juízo pôde ser formulado com base no método aplicado, que culminou com a validação prática das proposições.

preocupações com o direcionamento, sustentação e controle da organização, sinaliza também para a necessidade – como, por exemplo, pela proposta 22 – gestão da cadeia – de olhar para o futuro de longo prazo, ajustando e acomodando interesses dos vários “elos” em nome de metas compartilhadas num espaço de ação colaborativo.

Se as empresas atacadistas-distribuidoras vão se diferenciar internamente para absorver uma demanda crescente da indústria por prestadores de serviços, isto é algo que o futuro ainda irá revelar. No entanto, já se observam movimentos nessa direção, como é o caso, dentro de vários exemplos possíveis, da criação de operadores logísticos por grandes atacadistas, como o ‘Martins’ e o ‘Peixoto’. Vários outros casos de atuação como *broker* já se verificam, e esta é uma tendência, inclusive, em economias muito mais evoluídas, como a dos Estados Unidos. No Brasil, entretanto, somente nos últimos anos é que se começou a assistir ao surgimento de um número mais significativo de empresas atuando com essa orientação.

O resultado central do trabalho são as proposições aprovadas. O arranjo metodológico orientou ações de modo a produzir a emergência de um modelo conceitual de gestão, que foi comparado com a prática média das empresas, gerando proposições, possíveis referências de gestão para o setor. Estas, então, foram apreciadas por representantes das empresas, que, afinal, as validaram. Revelam-se oportunidades de melhoria para a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*, do processo estratégico, da cadeia de abastecimento, reforçando as articulações dos processos interfuncionais que focalizam o cliente com o aproveitamento das lições aprendidas com a gestão da qualidade através de décadas e associando uma nova gestão dos ativos intangíveis vinculados ao conhecimento. Apresentam-se como um composto coerente e integrado, passível de compor um modelo de gestão para as empresas atacadistas-distribuidoras e contribuir para alavancar suas performances.

O conjunto de proposições considera alguns aspectos que podem ser ressaltados. Ele considera:

- **Visão sistêmica.** A coerência e a integração entre as partes aumentam as possibilidades de sucesso e é até possível pensar em subotimização de uma destas unidades em favor do sucesso do todo;
- **Resultados.** Muitas organizações adotaram programas da qualidade, especialmente dos anos 1980 para cá, e uma parte delas, mesmo tendo sucesso com seus programas da qualidade acabaram tendo insucesso empresarial quanto aos resultados,

- **Modelo prescritivo.** As proposições sugerem ação e portanto, ao contrário de simplesmente se estabelecerem critérios, as proposições indicam o que deve ser feito.
- **Aprendizagem organizacional.** Nas propostas há recomendações associadas às melhorias e ao aprendizado
- **Atividades colaborativas.** A colaboração passa ser uma saída inteligente dentro e fora da empresa. Colaborar internamente é um conceito que vem sendo trabalhado há décadas, mas só mais recentemente as atenções se voltaram para a colaboração interorganizacional.
- **Profissionalização para contrabalançar a cultura familiar.** Isto começa pela contratação para postos-chave de profissionais com a formação profissional requerida, com a experiência e também com o potencial de desenvolvimento requeridos pelo cargo. Não há como contra-indicar que os acionistas sejam mantidos no corpo diretivo-gerencial da organização, o desafio é que se comportem como gestores e “não como donos”, e também que deixem de transmitir para os demais a autoridade do proprietário da organização e passem a se comportar como detentores de uma autoridade executiva, baseada em suas competências administrativas;
- **Aceleração de todos os processos, operacionais e estratégicos.** A velocidade dos processos continuará sendo um desafio para os atacadistas-distribuidores. A variável tempo nos dias atuais passou a ser determinante do sucesso, pois ele tem se tornado um recurso cada vez mais escasso. Competir com a competência em “rapidez” é bem diferente na realidade atual comparada com 10 ou 20 anos. As necessidades, as expectativas e os referenciais dos clientes mudaram radicalmente, exigindo muito mais engenhosidade para atendê-las satisfatoriamente;
- **Definição e prática estratégica.** No contexto de um processo estratégico, por meio do qual, as rotinas para escolha das estratégias são estabelecidas, implementadas e controladas, a organização pensa e revisa freqüentemente os meios para atingir suas metas.
- **Aprendizagem e adaptabilidade.** Num ambiente em constantes e imprevisíveis mudanças, as organizações devem refletir sobre a necessidade de fazer alterações em tempo real sobre sua forma de atuar. Mudanças em *mix* de produtos, portfólios de clientes e fornecedores, e outras, devem constituir uma habilidade bem desenvolvida de quem está no negócio atacadista-distribuidor

- **Logística.** É um ponto forte da maioria das organizações, contudo necessita de continuidade em sua evolução. Muitas vezes, para se garantir o atendimento a um determinado grupo de clientes em uma determinada rota, sacrificam-se os custos logísticos, pois o volume por si não justificaria a entrega. De um modo geral, a “entrega” é bem feita, em patamares de serviços superiores à indústria, com um poder de capilarização já bastante desenvolvido (abrangendo aproximadamente 6.000 municípios brasileiros);

13.3. Principais contribuições

A cada etapa cumprida, foram-se cristalizando algumas contribuições. Elas dizem respeito a aspectos relacionados ao conhecimento do setor estudado e às suas características de gestão, às questões metodológicas, e quanto às proposições geradas para a melhoria do desempenho das organizações. Abaixo são destacados os principais pontos:

- Levantamento de importantes desafios estratégicos com os quais se deparam as empresas do setor estudado;
- Avanço para compreender algumas das variáveis importantes para a gestão das empresas atacadistas-distribuidoras, por meio de investigações em casos localizados em um reconhecido pólo do setor no país;
- Estudo da possível integração de dois “corpos teóricos”, a Gestão da Qualidade e a Gestão por Processos, algumas vezes tratados distinta, e hierarquicamente, mas que podem ser entrelaçados com harmonia e coerência⁹⁹;
- Observação dos pontos fortes na gestão das empresas e vislumbre das lacunas a serem trabalhadas para aprimorar o modelo de gestão das organizações;
- Aplicação dos métodos multicaso e SST - *soft systems thinking* -, numa combinação do primeiro método, normalmente, considerado complexo, com o segundo que é relativamente novo; os resultados sugerem, embora se valendo de uma experiência inicial, a obtenção de um par consistente capaz de fazer avançar a metodologia.

⁹⁹ Segundo Keen (1997, p.1) afirma que a melhoria contínua, a reengenharia e o TQM são todos **movimentos de processos**, como visto no cap.06. Por outro lado, os critérios de excelência do Prêmio Nacional da **Qualidade** (FPNQ, p. 18) contém a **gestão de processos** como um de seus requisitos.

- Exploração de possibilidades metodológicas além do método científico, sem, necessariamente, refutá-lo ou contradizê-lo;
- Sintetização de proposições¹⁰⁰, com dupla validação por “atores do mundo real”, para compor um possível modelo de gestão para as empresas do setor; e
- As proposições validadas resultantes abordam o presente e o futuro, uma vez que se preocupam em estabelecer referências para a gestão do sistema segundo a realidade atual, mas também apontam para a necessidade de pensar em novos modelos e formatos de negócio e de gestão, num movimento de construção competitiva do futuro.
- O modelo preliminar de análise tem uma de suas bases nos critérios de excelência do PNQ. A adoção das proposições aprovadas aqui pode representar sinergia para um processo de preparação e futura candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade.

13.4. Recomendações para investigações futuras

Com o decorrer do trabalho e particularmente no estudo multicaso, foram observados vários aspectos que podem servir de temas para aprofundamento em pesquisas futuras. Isto ocorreu à medida que o trabalho foi executado, aumentando a percepção do investigador com respeito às possíveis lacunas e questões de pesquisa, para as quais ainda não há explorações, descrições ou explicações suficientemente consolidadas. Em alguns casos, conclusões preliminares puderam ser tiradas, contudo merecem buscas mais pontuais. Podem, assim, ser enumeradas as seguintes recomendações:

- *Compreender a variabilidade dos indicadores e características.* Em alguns casos verificados, a análise estatística de indicadores e características dos produtos e processos, sendo controlados, são avaliados pontualmente, de forma episódica. Notou-se a ausência de uma análise estatística que levasse em consideração as séries temporais, e os eventos inseridos dentro de um contexto. Assim, poder-se-ia permitir uma avaliação sistêmica das variações possibilitando separar conscientemente aquelas que são de fato devidas a agentes especiais e aquelas que são aleatórias, meramente devidas à combinação de fatores comuns a todo o sistema. Estas,

¹⁰⁰ Um processo de depuração levou às proposições que procuraram capturar a interdependência e integração das partes de um modelo de gestão.

geralmente, apresentam-se em razão de causas inespecíficas, cuja redução da dispersão demanda ações combinadas entre os fatores constitutivos do sistema, com ação gerencial. Estudos desta natureza podem envolver, por exemplo, ciclo de pedido, faturamento por categoria de produtos, faturamento por região, lucratividade, índices de reclamações, não conformidades no recebimento de mercadorias etc;

- **Estudar o nível de satisfação dos clientes.** Apesar de haver algumas iniciativas isoladas, pôde-se perceber a ausência de um estudo mais aprofundado e abrangente acerca do nível de satisfação dos clientes varejistas com o serviço prestado pelo atacadista-distribuidor. Questões como pontualidade, entrega de produtos, documentação e relacionamento, são algumas que merecem uma investigação desta natureza. Assim, será possível retratar a realidade mais fidedignamente e recomendar contramedidas, à luz, inclusive, das propostas validadas neste trabalho, em função da realidade observada;
- **Estudo das inter-relações na cadeia de abastecimento.** Como sugerido em uma das propostas aprovadas, o estudo da cadeia de abastecimento passa a ser um caminho crítico para as empresas do setor. Promover um diálogo entre as partes, mediado e com fronteiras estabelecidas pelo pesquisador, poderá trazer à tona ainda mais os problemas de ineficiência da cadeia, permitindo a descoberta de soluções colaborativas para tornar o sistema mais competitivo;
- **A especialização do atacado.** Um outro ponto que merece considerações aprofundadas é a redução do foco das empresas do setor. Alguns executivos e estudiosos da área recomendam fortemente que haja um estreitamento da atuação em termos de *mix*. Dentro da própria ABAD, há uma iniciativa conhecida como DEC – Distribuidor Especializado por Categoria -, cuja atuação está concentrada, atualmente, em produtos de perfumaria, que procura estabelecer um sortimento bem maior para esta categoria do que a maioria dos atacadistas-distribuidores chamados generalistas, calibrando as visitas dentro da frequência requerida – tendendo a pelo menos uma semanal, com representante comercial especializado nos produtos respectivos –, inclusive, com apoio em *merchandising* e gestão por categorias, com logística ágil permitindo entregas em 24 horas para as regiões mais próximas. O modelo prevê DEC's regionalizados possibilitando uma maior compreensão da cultura local e facilitação logística. Outro princípio é a terceirização de grande parte da estrutura física, com locação de depósitos e terceirização da função transportes;

- **Atacadista “multiespecialista”.** Uma alternativa plausível de adaptação do modelo tradicional de atacadista generalista é a de buscar uma diferenciação interna, com a especialização em determinados segmentos de produtos. Esta seria, talvez, uma saída viável para as empresas deixarem a incômoda posição de “clínica geral” para estabelecer unidades de negócios com relativa independência, com metas e estratégias específicas, e até mesmo possuindo uma força de vendas própria. Há também possibilidades de colaboração no que diz respeito a informações mercadológicas e outras relativas ao “campo”, e também ao aparato logístico. Há contestações a essas hipóteses, e alguns executivos questionam até coloquialmente: _ “É possível ser bom em tudo?” Evidentemente que estudos adicionais podem ajudar também a trazer luz para esta e outras questões relacionadas;
- **A regionalização do atacado.** Uma outra tendência observada, e que merece mais investigação, é a estratégia de regionalização, pois a argumentação forte, aqui, é que as regiões possuem características peculiares que devem ser assimiladas pelas empresas, de modo a propiciar uma resposta mais adaptada às condições locais. Certamente, os hábitos, a cultura, ou, de um modo geral, as características etnográficas regionais demandam ações específicas, mais eficazmente empreendidas por “atores mais próximos do cenário considerado”, com força de vendas adaptada à região, por exemplo. Há indicações de que sistemas de distribuição com abrangência de no máximo um raio de 500 km seja ideal em termos de otimização dos custos logísticos;
- **Linha completa, serviço completo (full-line, full-service).** Pelo menos um dos atacadistas pesquisados, o ‘Martins’ declarou estar se movimentando na direção desta estratégia. Possui algo próximo de 20.000 itens em seu *mix* em áreas diversas, como a de alimentos industrializados, higiene e beleza, materiais de construção, produtos veterinários, remédios etc. A este amplo espectro de produtos, procura-se combinar o melhor nível de serviço, sendo, evidentemente, um grande desafio, ainda mais pelo fato de sua atuação ser nacional. Além disso, ainda oferece serviços de tecnologia e conhecimento a serem repassados aos varejistas, e serviços bancários, como linhas de financiamento para investimentos e capital de giro. Há especialistas que criticam esse posicionamento estratégico, defendendo posições mais minimalistas, como a atuação regional e especialização em uma categoria de

produtos. Estudos mais aprofundados poderiam comparar os resultados das estratégias e propor recomendações;

- ***Diversificação e diferenciação das operações.*** O setor atacadista-distribuidor vem sendo ameaçado pela entrada de novos atores no processo de intermediação, particularmente, as figuras do *broker*, do operador logístico, e do integrador logístico – este para oferecer uma solução logística completa para o cliente. Há uma crença de que o modelo de atacado-distribuidor tradicional multi-regional ou nacional ainda sobreviverá por muitos anos, em que pesem as ameaças observadas nos anos mais recentes. A entrada dos novos modelos de intermediadores citados estão coerentes com o fornecimento direto da indústria para o varejista, o que também se apresenta, em muitos casos, como um anseio da própria indústria. Como esses modelos já estão atuando cada um com sua fatia de mercado, estudos sobre as suas *performances* podem trazer importantes resultados e conclusões acerca do modelo de distribuidor do futuro;
- ***A questão da agregação de valor.*** Certamente, as empresas do setor não agregam valor pela mudança física do produto, que é industrializado, a não ser pelo fracionamento com mudança de embalagem, ou mesmo entrega de itens individualizados. Algumas operações realizadas são, muitas vezes, questionadas, como é o caso das compras e da estocagem. Com relação às compras, ainda há uma espécie de “queda de braços” com a indústria, e, pelo menos aparentemente, não se percebe um ambiente que permita uma reposição contínua de mercadorias, com contratos de longo prazo e de forma extensiva. Todo o aparato de compras, naturalmente, tem um custo que é repassado ao preço da mercadoria a ser ofertada para o varejista. Do mesmo modo, a estocagem tem um custo que envolve transporte *inbound*, *outbound* e a armazenagem nas centrais de distribuição e depósitos “avançados”. Não há dúvida de que a disponibilidade de estoques é fator fundamental na formação de massa crítica para a composição de “cargas”. Entretanto, também se pode verificar que há ocorrências frequentes de ociosidades de estoques nos armazéns, e desencontros logísticos com mercadorias paradas no processo de transporte devido a problemas de comunicações e informações. Há um consenso sobre a necessidade e viabilidade de “trocar estoque por informação”, podendo-se aprofundar os estudos para quantificar as perdas ocorridas e ações de informação a serem empreendidas para minimizá-las. Cada vez mais, há uma

orientação para a agregação de valor por meio da logística, viabilizando a mudança de localização do produto, e também a transferência de sua posse;

- ***A padronização dos processos.*** Como se pode observar no estudo multicaso, há uma preocupação crescente com a padronização de processos. Há um reconhecimento da utilidade de formalizar o *modus operandi*, notadamente na área de logística em que a estabilidade ao longo do tempo é maior, embora se reconheça que esta também é uma área bastante dinâmica e que vem experimentando grandes mudanças, sobretudo a partir da década de 1990. Quanto aos processos de gestão, os relatos demonstram uma certa resistência, aí sim, em função do dinamismo do setor, no qual as mudanças são muito frequentes, e as experiências passadas de “padronização” não trouxeram os resultados positivos esperados. Há argumentos de que os custos da “gestão de documentos” passam a ser tão grandes, e o processo de crescimento da burocracia é tal, que, inviabilizam a evolução e consolidação de um processo de padronização amplo. Verificações sobre como a nova versão da ISO 9000 (NORMAS ... , 2000) poderia vir a auxiliar é algo que vale a pena investigar, ainda mais pelo fato da nova versão dar grande ênfase na Gestão por Processos;
- ***Paradoxo do crescimento do varejo.*** Os atacadistas-distribuidores trabalham para servir os pequenos e médios varejistas e, geralmente, não têm condições comerciais para atender às grandes redes. Objetivando aumentar o volume dos seus negócios, tem sido também uma consequência natural trabalhar para contribuir para o desenvolvimento e crescimento do pequeno varejo. A questão é até quando trabalhar neste sentido, pois à medida que os varejos crescem também vão adquirindo maior poder de barganha em negociações diretas com a indústria. Buscar uma compreensão de como os atacadistas-distribuidores lidam com este dilema pode ajudar a mostrar caminhos para lidar com o problema;
- ***Padronização da cadeia.*** Um dos problemas apresentados foi a falta de padronização na cadeia de abastecimento. Paletização das mercadorias, as próprias dimensões dos palletes, a linguagem para comunicação de dados – via EDI por exemplo -, o formato e o conteúdo do código de barras são alguns dos elementos levantados pela diversidade em que se apresentam e são adotados pelas várias empresas;
- ***Tratamento aos produtos “Curva A”.*** Há um consenso de que o sucesso do atacadista está associado ao sucesso do varejista. A aquisição de conhecimento

acerca do varejo, para compartilhá-lo com os clientes, e mesmo estabelecer outras ações estratégicas, tem sido uma prática já encontrada nas empresas intermediárias. Nesta linha, sistematizar e aprofundar o que se sabe sobre os efeitos de ações especiais para as categorias de produtos classe A¹⁰¹ pode trazer dividendos ao setor. Esses produtos são aqueles que garantem mais tráfego, giro e rentabilidade ao negócio e, portanto, merecem um esforço e investimentos maiores em seu gerenciamento¹⁰² (MORITA, 2002, p. 41).

13.5. Impressões gerais sobre a realização de uma tese

A realização de um trabalho de tese exige uma compreensão da realidade, não só para descrevê-la, mas também para vislumbrar caminhos para transformá-la e melhorá-la. A grande força propulsora é a curiosidade própria do investigador, associada ao desejo de produzir conhecimento útil para as comunidades acadêmica e empresarial. Um plano bem articulado e o compromisso pessoal do pesquisador, que aliás exige muita energia e proatividade, são também fatores essenciais.

A escolha do tema de trabalho constitui-se em uma tarefa crítica, mas essencial. Focalizar em uma área específica do conhecimento exige uma certa capacidade de desapego a todo um Universo geralmente rico em possibilidades de descobertas, demandando mais produção de conhecimento em favor das organizações e da comunidade como um todo. Uma boa idéia inicial, ou até mesmo **devaneios cognitivos**, podem ser o estopim e deflagrar o processo de encontro com idéias originais e autênticas, como requisitado em um trabalho de tese.

Ademais a dedicação do investigador é um fator imprescindível. Não há fórmula mágica, é necessário que o pesquisador mergulhe em seu assunto, num verdadeiro processo de imersão. Navegar incessantemente pela temática escolhida, de modo concentrado, permite o encontro com os pontos essenciais da questão estudada.

O amadurecimento do problema e do tema acabam ocorrendo também dentro de um processo de rede de relações estabelecida pelo investigador. Dialogar, expor, indagar pessoas ligadas à

¹⁰¹ Da curva ABC; os classe A são mais vitais para o consumidor, e são constituídos por categorias de destino como refrigerantes e leite longa vida, categorias lucro como condicionadores de cabelo; fidelidade como leite condensado, e impulso, como bombom em caixa (MORITA, 2002, p. 44).

área estudada possibilita um processo de depuração e elevação do raciocínio, com a emergência contínua de caminhos e soluções para toda uma miríade de problemas que vão se interpondo ao longo de toda a jornada.

A realização do trabalho é altamente iterativa e não uma sequência hermética mecanizada. Exige a posse ou a aquisição de habilidade para gerenciar a elaboração de um produto bastante complexo. Exige muitas idas e vindas, processamento de dados e informações, para gerar novas informações a serem combinadas com as anteriores e assim por diante. O produto final, o relatório de tese, precisa estar bem encadeado, ligado e adensado, mostrando consistência e fazendo sentido para o leitor. É preciso que este, além de compreender o que se passou, tenha a sensação de que se ele próprio fosse refazer o estudo, nas mesmas condições, e que o resultado seria o mesmo, ou muito próximo do apresentado no trabalho.

A transferibilidade dos resultados é também uma questão polêmica. Num trabalho com grande abordagem qualitativa como este, generalizar os resultados para toda uma população é sempre discutível. Contornou-se estes problemas com argumentos pelo fato dos casos estudados e os participantes do *workshop* estarem numa região típica considerada pólo do setor atacadista.

Em todas estas etapas, o papel do orientador deve ser fundamental. Sobretudo no estabelecimento do foco e manutenção das fronteiras do trabalho. Além do alto valor nas críticas e controle de produção do conteúdo da pesquisa.

13.6. Considerações finais

Os atacadistas-distribuidores passam por um momento de alta turbulência em seu ambiente de negócios. Pressões competitivas estabelecem-se em inúmeras direções, contribuindo para aumentar as incertezas sobre as viabilidades futuras dessas organizações, no modelo tradicional de realizar as suas operações. Este ponto de inflexão leva a experimentações que podem conduzir certas diferenciações¹⁰³ estruturais, aumentando a complexidade organizacional.

¹⁰² Seja na escolha das marcas e itens, definições sobre compras e políticas de preços, ou exposição e promoção dos produtos e ações de *merchandising* (MORITA, 2002, p. 41).

¹⁰³ Tanto em função da reorganização dos sistemas internos de gestão, quanto pelo empreendimento de novos negócios.

Essa complexidade aumentada tem também alto potencial para desagregar as unidades organizacionais. Isto, geralmente, conduz à perda de foco e frustrações quanto às metas de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. A adoção de um modelo de gestão de modo planejado e controlado, com as adaptações necessárias às condições particulares de cada organização, pode se constituir numa saída para proporcionar a competência, coesão, e o ímpeto em direção às metas estabelecidas.

Este trabalho mostra que as contribuições para a construção de um modelo, podem derivar-se da gestão da qualidade e processos, e ajustar-se à realidade das operações dos atacadistas-distribuidores. Com base no conhecimento de suas atividades, do seu contexto competitivo e de negócios, mostram-se aqui possíveis diretrizes a serem adotadas que venham a promover a melhoria dos seus relacionamentos, seus processos e seus resultados.

A estratégia do estudo multicaso teve uma utilidade destacável pelo fato de permitir a aproximação do investigador com o objeto real de estudo. Embora se admitam as grandes dificuldades existentes no empreendimento deste método, ele acabou revelando as grandes linhas do pensamento e práticas de gestão para as empresas estudadas. Isto abriu caminhos para se pensar em um modelo ideal, seguindo-se até a aprovação das propostas de ação.

Os objetivos foram alcançados satisfatoriamente. Os traços característicos principais da gestão das empresas foram compreendidos e relatados. As proposições foram elaboradas e se revelaram factíveis e desejáveis por executivos atuando no “mundo real”. A implementação das ações¹⁰⁴ não é abordada satisfatoriamente pelo método de sistemas pouco estruturados. A mudança, todavia, é também um processo a ser compreendido e a partir daí projetado e levado à ação (GARVIN, 1998, p.41). Uma mudança induzida, afirma ainda o autor, pode ser deflagrada de diferentes modos, mas uma vez iniciada, desdobra-se em uma seqüência passível de predição e controle, e podem assumir contornos incrementais ou revolucionários.

Com as devidas ressalvas para as prováveis adaptações locais em função das peculiaridades de cada caso, inclusive o porte da organização, a utilização do conhecimento gerado poderá ser facilitado por ter havido um grande componente empírico em toda a investigação.

Este é um trabalho propositivo e orientado para a ação. Mostra que uma sensação de desconforto provavelmente surge a partir do conhecimento de uma nova realidade plausível, ainda que, a princípio, seja apenas uma abstração no imaginário das pessoas. A travessia do

estado atual para estágios superiores, com novos e melhores padrões e práticas gerenciais, pode levar a um certo “caos”, inquietude e, principalmente por parte dos mais conservadores, resistência. Mas este enfrentamento, primeiro mental e depois no campo das ações é que conduz a uma “nova ordem”, um novo estado de equilíbrio, com a organização melhorada e possivelmente mais capaz para lidar com os novos desafios.

¹⁰⁴ Que deve envolver alguma escala de mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD. Um bom exemplo. **Informativo ABAD**. (Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores), São Paulo. Disponível em http://www.abad.com.br/main_not.html; Acesso em 12/08/02.
- ACKOFF, R.L. From mechanistic to social systemic thinking: a digest of a talk by Russel L. Ackoff. In: JOHNSON, L. **Inovations in Management Series**, Pegasus Communications, Cambridge, 1997.
- A FORÇA do setor. **Revista Distribuição**, ABAD, São Paulo, ano X, n. 113, p. 82-84, abr. 2002.
- ALBRECHT, K. Dez mitos da Internet. In: _____ **HSM management**, São Paulo, n. 9, ano 2, jul./ago. 1998. p. 102-105.
- ARGYRIS, C. Double Loop Learning in Organizations. **Harvard Business Review**, Sept./Oct. 1977.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, Boston, May-June 1991. p. 99-109.
- AS ARMADILHAS da ISO 9000**: a experiência brasileira. Produção de Melvin Cymbalista. São Paulo: Fundação Carlos Vanzolini, 1997. 1 fita de vídeo (41 min), VHS, son., color.
- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award. **Criteria for Performance Excellence**. 1994. Disponível em <<http://www.quality.nist.gov/>>. Acesso em 15 de out. 2002.
- BALLOU, R.H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM management**, São Paulo, jul./ago. 1998. p. 66-72.
- BASTOS, L. da R. et al. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1995.
- BATTRAM, A. **Navigating complexity**. London: The Industrial Society, 1998.

- BESTERFIELD, D.H. et al. **Total quality management**. 2.ed. London: Prentice-Hall, Inc. 1999.
- BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLAKESLEE Jr, J. A. **Implementing the Six Sigma Solution: how to achieve quantum leaps in quality and competitiveness**. Quality Progress, Milwaukee, July, 1999. p 77-85.
- BOLWIJN, P.T., KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility and Innovation**. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 23, n. 4, p. 44-57, Aug. 1990.
- BOUNDS et al. **Beyond total quality management: toward the emerging paradigm**. Singapore: McGraw-Hill, 1994.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BYRNE, J.A., BRANDT, R., PORT, O. The virtual corporation. **Business Week International**, p. 35-41, Feb. 1993.
- BYRNE, J.A. Surge um novo modelo de empresa ideal: no mundo pós-Enron, executivos aprendem que confiança e jogo limpo são cruciais para a lucratividade. **Valor Econômico**, São Paulo, p. A14, ago. 2002.
- BYRNE, J.A. The horizontal corporation. IN: _____ **Business Week**, December, 1993. p. 76-81.
- CARROLL, J. Eliminating barriers to service excellence. **Forum Issue Focus**. Boston, MA. USA. Disponível em <<http://www.forum.com>>. Acesso em 1997.
- CASTANHEIRA, J., NETZ, C. **A reengenharia contestada**. Disponível em <http://www.exame.com.br>. Acesso em 02, ago, 2001.
- CATTINI Jr, O. **A industrialização da intimidade em serviços: uma contribuição à metodologia de redesenho e melhoria de processos de serviços de alta percepção de risco a partir da gestão do valor ao cliente**. 1999. 283 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CHASE, R.B., AQUILANO, N.J., JACOBS, F.R. **Production and operations management: a life cycle approach**. Boston: Irwin, 6ª ed. 1992.
- CHASE, R.B., AQUILANO, N.J., JACOBS, F.R. **Production and operations management: manufacturing and services**. 8ª ed. Boston: Irwin-McGraw-Hill, 1998.
- CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. England: John Wiley & Sons Ltd., 1993. 330p.

CLEGG, C., WALSH, S. Soft systems analysis. In: SYMON, G., CASSEL, C. **Qualitative methods and analysis in organizational research**. London, England: Sage Publications Ltd. 1998.

CONTI, T. **Managing by policy: from strategic improvement planning to process management**. Material de apoio à palestra proferida na EAESP-FGV, maio de 1994.

CORADINI, L. C. **Integração logística – desafios da reposição contínua: just-in-time aplicado à logística do setor atacadista**. 2002, 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário do Triângulo – UNIT, Uberlândia.

CORNACHIONE JÚNIOR, E.B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORREA, C.A promessa quebrada. **Revista Exame**. São Paulo, n. 752, Ano 35, p. 43-53, out. 2001.

CORRÊA, H.L. **Linking flexibility, uncertainty, and variability in manufacturing systems**. Great Britain: Avebury Ashgate Publishing Company, 1994.

CROSBY, P.B. **Quality without tears: the art of hassle-free management**. New York: McGraw-Hill, 1984.

CROSBY, P.B. **Qualidade: falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CULTURA de qualidade. **Comision de calidad y productividad empresarial**. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Boletim 3, 1994.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, S. A Empresa do futuro terá a forma de uma interorganização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 de dezembro de 1995. *Folha Management*, p. 1-4.

DEGEN, R.J., TORRES, O.L.S. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 4.ed. São Paulo: Makron Books. 1991.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMING, W.E. **A nova economia: para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1997.

DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. **Collecting and interpreting qualitative materials**. London: Sage Publications Inc, 1998.

DESEMPENHO expressivo. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n. 100, p. 86-88, mar. 2001.

DeTORO, I., McCABE, T. How to stay flexible and elude fads, **Quality Progress**. Milwaukee, march 1997. p. 55-60.

DILWORTH, J.B. **Operations management: design, planning, and control for manufacturing and services**. New York: McGraw-Hill. 1992.

DIXIT, K. A informação torna-se conhecimento. **Deutschland**. Frankfurt do Meno, Fevereiro-Março 2001. p. 45.

EFQM - The European Foundation for Quality Management. **Excellence Model**. Brussels, 2.002. Disponível em: <<http://www.efqm.org/>>. Acesso em: 7 mai. 2002.

ESPEJO, R. et al. **Organizational transformation and learning: A Cybernetic Approach to Management**. Chichester: Wiley, 1996.

ESPEJO, R. The VSM Revisited. In: ESPEJO, R., HARNDEN, R. **The viable system model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM**. Chichester: Wiley, 1989.

FERREIRA, A.B de H.. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2.ed. 1999.

FERREIRA, V.G. Aliança estratégica: atacados de entrega formam redes de varejos que grantem clientes fiéis e a sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano X, n. 113, p. 168-170, abr. 2002.

FONVIELLE, W. Capturing the voice of the customer. **Forum issue focus**. Boston, MA. USA. Disponível em <<http://www.forum.com/>>. Acesso em 1997.

FPNQ. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência e o desempenho**, São Paulo, 2002, 65 p.

FRAZELLE, E.H., GOELZER, P.G. **Distribuição de classe mundial**. São Paulo: IMAM, 1999.

GAITHER, N., FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8.ed. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2001.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GARVIN, D.A. The process of organization and management. **Sloan Management Review**, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Summer 1998. p. 33-50.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, July/Aug. 1993.

GARVIN, D. What Does "Product Quality Really Mean". Harvard University. **Sloan Management Review**, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Fall 1984. p. 25-40.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, J.S., SALAS, J.M.A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1997.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GUNDIN JÚNIOR, O. **Gerenciamento por processos: análise de um projeto de implantação em uma empresa brasileira**. 1997. 77p. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

GURGEL, F. do A. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo, Atlas, 1996.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**. Boston. July/Aug. 1990. p. 104-112.

HAMMER, M., STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1999. p. 108-118.

HAMMER, M. The superefficient company. **Harvard Business Review**, Boston, Sept. 2001. p. 82-91.

HANDY, C. Futuros não imaginados. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2.ed. Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1997.

HANSEN, M.T., OETINGER, B.V. Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation. **Harvard Business Review**, Boston, march 2001. p. 106-116.

HARRINGTON, H.J., ESSELING, E.K.C., NIMWEGEN, H.V. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management for business process improvement**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HART, E.R. Strategic change: reconfiguring operational processes to implement strategy. In: FAHEY, L., RANDALL, R.M. **The portable MBA in strategy: strategic management taught by today's best business minds; leading-edge methods for anticipating change**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1994. p. 358-388.

HEIZER, J., RENDER, B. **Operations management**. 5.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

HINES, W.W, MONTGOMERY, D.C. **Probability and statistics in engineering an management science**. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1990.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.

HOYER, R.W., HOYER, B.B.Y. **What is quality?** Learn how each of eight well-known gurus answers this question. *Quality Progress*: Milwaukee, July 2001. p. 53-62.

HUBERMAN, A.M., MILES, M.B., Data management and analysis methods. In: DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. (ed.). **Collecting and interpreting qualitative materials**. London, England: Sage Publications, 1998.

HUNT, P. **Statistical process control**. Clearwater, Florida: Productivity Management Consultants, 1987.

HUTCHENS, D. **Just in time**. São Paulo: Atlas, 1993.

INOVA – **Logística integrada**. Uberlândia-MG, 2002, 13 p.

ISHIKAWA, K. **Que es el Control de Calidad?** la modalidad japonesa. Barcelona: Norma, 1988.

JACKSON, M.C. Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Gestion*, 1993. p. 6-21.

JACOB, R. The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, p.66-72, May 1992.

JEHLE, J. Focus on the clientele. **Dialog – Journal of International Advanced Training and Development**, Frankfurt, Issue 1/2001. p. 23-27.

JOHNSON, G. Strategic change: managing cultural processes. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. **The portable MBA in strategy**: strategic management taught by today's best business minds. New York: John Wilwy & Sons, Inc, 1994.

JOINER, B.L. **Fourth generation management: The New Business Consciousness**, New York: McGraw-Hill, Inc, 1994.

JOINER, B.L. **Quality, Innovation and spontaneous democracy**. *Quality Progress*, Milwaukee, pg. 51 a 53, march 1996.

JURAN, J.M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

JURAN, J.M., GRZYNA, F.M. **Controle da qualidade**. Trad. Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books, 4.ed. 1992.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**. Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990. 386 p.

JURAN, J.M. The quality trilogy: universal approach to managing for quality. **Quality progress**; Milwaukee, August, 1986, p. 5-10

KANTER, R. M. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, K. (org.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. Ed. Futura, São Paulo, 1997, cap. 03, pg. 57.

KEEN, P. G.W. **The process edge**: creating value where it counts. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KOCH, C., SLATER, D, BAATZ, E. The ABCs of ERP. **ERP Research Center Homepage**. Disponível em <http://www.cio.com/research/erp/index.html> Acesso em: 17 out 2001.

KOLB, D.A., RUBIN, I.M., OSLAND, J.S. **Organizational behavior**: an experiential approach. 6ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, 1995.

KOLESAR, P.J. **Linking quality to the business plan**: Some Lessons Learned. Columbia: Columbia University/Columbia Business School/Deming Center for Quality Management, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle, 3.ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

KOTLER, P. **Marketing management**: analysis, planning, implementation, and a control. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2000b.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KRAJEWSKI, L.J., RITZMAN, L.P. **Operations management**: strategy and analysis. 4.ed. New York: Addison Wesley, 1996.

LAMBERT, D.M. **Fundamentals of logistics management**. Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

MAGRETA, J. A importância dos modelos de negócio: em qualquer época ou circunstância, nenhuma empresa jamais conseguir ser bem sucedida sem eles. **Exame**, São Paulo, 24 jul. 2002, p. 94-98.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management for the world of business**, 1998. Disponível em <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>>. Acesso em 23/08/01a.

MALHOTRA, Y. Knowledge management for e-business performance: advancing information strategy to "Internet time". **Information strategy, the executive's journal**, 16(4):5-16, summer 2000, Disponível em: URL <http://www.brint.com/members/online/200503/kmebiz.pdf> Acesso em 28/05/01b.

MALHOTRA, Y. Knowledge management, knowledge organizations & knowledge workers: a view from the front lines. **Interview with Maeil Business Newspaper**, February 19, 1998, [www document] Disponível em URL: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> Acesso em 03/11/1999, p. 1-4.

MARTINS. **41 anos dedicados a você**. Em 1994, um bilhão de dólares. Uberlândia-MG, 1995. 36 p.

MEREDITH, J.R., SHAFER, S.M. **Operations management for MBAs**. John Wiley and Sons. 1999.

MEYER, C. The second generation of speed: yesterday, it was all about operations, today it's all about strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n.4, p. 24-25, April, 2001.

MILLER, D. The integrated enterprise: getting your back office to talk to your front office. **The industry standard magazine**. Disponível em [URL: <http://www.thestandard.com>], Acesso em 17/10/2001, p. 01.

MILLER, E.D. Ondas de choque da revolução da comunicação. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

MOLDERO, R.H. A empresa do futuro: a empresa competitiva fará alianças estratégicas, será menos hierarquizada, terá jornadas flexíveis e entenderá melhor os diferentes anseios da sociedade. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano VIII, n. 117, p. 68-72, ago. 2002

MONTGOMERY, D.C. **Introduction to Statistical Quality Control**. 2.ed. USA: John Wiley e Sons, Inc, 1991.

MOREIRA, V. **Apetite de mercado: dos US\$ 2,5 trilhões movimentados no varejo dos Estados Unidos, US\$ 905 bilhões correspondem às vendas de alimentos**. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano X, n. 113, p. 26-32, abr. 2002.

MOREIRA, V. O pleno domínio da marca. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano VIII, n. 96, p. 46-47, nov. 2000.

MORGAN, G. **Images of organization**. Newbury Park: Sage Publications, 1986.

MORITA, A. Faturamento classe A: 50 categorias movimentaram R\$ 37,2 bilhões em 2001, respondendo por quase metade das vendas do setor. Pela alta contribuição aos resultados, elas estão no seletor grupo A, que precisa ser gerenciado com maior cuidado e máxima eficiência. **Supermercado Moderno**, São Paulo, junho 2002, p. 41-48, ano 33, nº 06.

NAGEL, R. Que seja infinito enquanto dure: a corporação virtual é o modo de as empresas somarem forças, informalmente até, para aproveitar novos nichos de mercado. Entrevista concedida a Suzana Naiditch. **Exame**, São Paulo, 1º de setembro de 1993, p. 86-87.

NOGUEIRA, E. **Empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos e a gestão de seus sistemas produtivos: proposição de um modelo**. 2002. 364p. Tese (Doutorado em administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n.1, p. 14-37, Feb. 1994.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, Nov./Dec., 1991. p.97.

NORMAS Técnicas, Associação Brasileira de. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. ABNT –NBR ISO 9001, dez. 2000.

NUNES, M.N. **Quem vai distribuir?** Projeções, e estratégias sobre o 3º P do Marketing para empresas intermediárias no Brasil. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

O GRUPO Martins. **Marbo Logística Integrada**. Disponível em <http://www.martins.com.br>, Acesso em 02/01/03.

OS MODELOS de distribuição: atacado de entrega fatura R\$ 8,95 bilhões e venda da modalidade auto-serviço chegam a R\$ 4,9 bilhões. **Revista Distribuição**, ABAD, São Paulo, ano X, n. 113, p. 114-115, abr. 2002.

OSTROFF, F., SMITH, D. Redesign the corporation: the horizontal organization. **The McKinsey Quarterly**, New York, n. 1, p. 148-167, 1992.

OZEKI, K., ASAKA, T. **Handbook of quality tools: the japanese approach**. Cambridge: Productivity Press, 1990.

PALADINI, E.P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PANDE, P.S., NEUMAN, R.P., CAVANAGH, R.R. **The Six Sigma Way: how GE, Motorola, and other top's companies are honing their performance**. Disponível em www.amazon.com/exec/obidos/tg/stores.../107-7744031-002051, Acesso em 09/08/01b.

PARRA FILHO, D., SANTOS, J.A **Apresentação de trabalhos científicos**: monografia, TCC, teses e dissertações. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

PARRA FILHO, D., SANTOS, J.A **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1998.

PENNACHI, P.H. **O Brasil que queremos**. ABAD – Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores. São Paulo, 2002. (documento distribuído e encaminhado ao Congresso Nacional para apreciação dos legisladores).

PEREZ-WILSON, M. **Seis Sigma**: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

PITCHER, P. Artists, Craftsmen, and Technocrats. In: MINTSBERG, H., QUINN, J.B. **The strategy process**: Concepts, Contexts, Cases. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1996.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1996.

PRODUTIVIDADE em alta. **Revista Distribuição**, ABAD, São Paulo, ano X, n. 113, p. 108-109, abr. 2002.

PROPST, A. L. In search of a new process. **Quality progress**, Milwaukee, 1989. p. 43-47.

PURDY, L, SAFAYENI, F., ASTAD, U. Virtual organizations and management control. **Engineering and technology management**, 1996. IEMEC 96. Proceedings., International Conference, p. 486-490, IEEE Electronic Library.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

QUINTAS, P. Spotlight on Paul Quintas. Emerald Now – management learning into practice. <http://www.emeraldinsight.com?now/archive/feb2001/spotlight.htm>. Disponível em 23/04/2001.

RESEARCH and writing: an method and research design. Disponível em www.clet.a1t.ac.th/el21meth.htm. 15/09/2000.

RESULTADO, bom em ano difícil: crescimento real de 2,3% em 2001 comprova a competência do setor atacadista /distribuidor no abastecimento do varejo brasileiro. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano VIII, n. 96, p. 90-91, nov. 2002.

RESUMO UPS: United Parcel Service. Disponível em <http://www.ups.com/latin/br/about/porglance.html>. Acesso em 07/02/03.

RICHTER, F.J., VETTEL, K. Successful joint ventures in Japan: transferring knowledge through organizational learning. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 28, n. 3, p. 37-45. 1995.

ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectives. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROHMANN, C. **O livro das idéias: pensadores, teorias e conceitos que formam nossa visão de mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RUGGLES III, R.L. **Knowledge management tools.** Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

SALGUEIRO, SANTOS. Em franca expansão: serviços de “broker” e de operador logístico ganham espaço entre atacadistas distribuidores. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano X, n. 113, p. 82-84, abr. 2002.

SALGUEIRO, S. Atividade rentável: vantagens para a indústria, que atinge distribuição horizontal e para o pequeno e médio varejos, com melhores condições e preços: os trunfos do broker. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano X, n. 113, p. 174, abr. 2002c.

SALGUEIRO, S. Expansão das vendas: formato broker garante à Auvergne aumento de 55% no volume de negócios em 2001 e ampliação para novas categorias de produtos. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano X, n. 113, p. 172, abr. 2002b.

SALGUEIRO, S. Pioneirismo em biscoitos: a Awal atual como braço de vendas e merchandising do grupo Mabel desde 1984 e focaliza a sua operação junto às lojas de maior porte. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano X, n. 113, p. 176, abr. 2002d.

SALGUEIRO, S. Presença garantida: indústrias recorrem aos brokers para garantir a venda de seu mix completo, a preço mais baixo, para maior gama de clientes. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano X, n. 113, p. 168-170, abr. 2002a.

SANTOS, V. dos. Atuação diversificada: operando em várias frentes, a Distribuidora Muller investe em sistemas de controle e troca de dados. **Revista Distribuição**, São Paulo, ABAD, ano X, n. 113, p. 178, abr. 2002.

SCHAYAN, J. O novo aprendizado na Internet. **Deutschland.** Frankfurt do Meno, fev./Mar. 2001. p. 45.

SCHMENNER, R.W. **Service operations management.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SCHMIDT, J. CRM only functions on a holistic basis. **Dialog – Journal of International Advanced Training and Development.** Frankfurt, n. 1, p.27, 2001.

SCHOLTES, P.R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

SCHONBERGER, R.J. **Construindo uma corrente de clientes: unindo funções organizacionais para criar a empresa de classe universal.** São Paulo: Pioneira, 1992.

SCHWANINGER, M. A concept of organisational fitness. In: ESPEJO, R., SCHWANINGER, M. (Org.). **Organisational fitness: corporate effectiveness through management cybernetics.** Frankfurt: Campus, 1993.

SCHWANINGER, M. Vencendo a complexidade: um conceito de fitness organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, EAESP-FGV, São Paulo, v. 38, n.3, p. 7-15, jul./set. 1998.

SEGALLA, A. Os donos da maior empresa do mundo. **Revista Veja**, São Paulo, Ano 35, nº 11, 20/03/2002, p. 104-106.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, P.M. **A quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 5.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SENGE, P.M. Building Learning Organization. **Journal for Quality and Participation**. Framingham Mar. 1992.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday, 1994.

SENGE, P.M. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In: MINTSBERG, H., QUINN, J.B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1996.

SEVERINO, J.S. **Metodologia do trabalho científico**. 20 ed. São Paulo: Cortez Editora, 1996.

SHIBA, S., GRAHAM, A., WALDEN, D. **TQM: quatro evoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SHINGO, S. **The Shingo production management system: improving process functions**. Cambridge, Ma: Productivity Press, Inc. 1992.

SILVA, A.M., PINHEIRO, M.S.F., FREITAS, N.E. **Guia para normalização de trabalhos técnico científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações, teses**. 2 ed. Uberlândia: UFU, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SMITH, M. E., THORPE, R., LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

SOARES, M. F. P. L. **O potencial do gerenciamento de categorias como ferramenta eficaz em um ambiente competitivo**. São Paulo: EAESP/FGV, 2000, 999p. (Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional – MBA da EAESP/FGV. Área de concentração: mercadologia)

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (org.). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. Ed. Futura, São Paulo, 1997, cap. 17, pg. 376.

STEHR, N. Mundo de conhecimento. **Deutschland**, Frankfurt do Meno, fevereiro/março 2001, pp. 40-44.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

SYMON, G., CASSEL, C. **Qualitative methods and analysis in organizational Research**. London, England: Sage Publications Ltd. 1998.

SYMON, G. Qualitative Research Diaries, in: SYMON, G., CASSEL, C. **Qualitative methods and analysis in organizational research**. London, England: Sage Publications Ltd.: 1998, p. 94-97.

TAGUCHI, G., ELSAYED, E.A., HSIANG, T. **Engenharia de qualidade em sistemas de produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TAGUCHI, G. **Introduction to quality engineering: designing quality into products and process**. New York: Kraus International Publications, 1986.

TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TENNER, A.R., DE TORO, L.J. **Process redesign: the implementation guide for managers**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

TETENBAUM, T.J. Shifting paradigms: from Newton to chaos. **Organizational Dynamics**, Spring 1998, pp. 21-32.

VOGT, P. W. **Dictionary of statistics and methodology: a nontechnical guide for the social sciences**. Newbury Park, Califórnia: Sage Publications, 1993.

WHAT IS ISO 9001: 2000 – a step by step guide. BSI. Disponível em <http://www.bsiamericas.com/Quality/WhatIsISO9000.pdf> Acesso em 30/10/01.

WOMACK, J.P., JONES, D.T. From lean production to the lean enterprise. **Harvard Business Review**, Boston, march-april, 1994, pp. 93-103.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD Jr., T., ZUFFO, P.K. Supply chain management. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, pp. 55-63, jul./set 1998.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc, 1989.

Yin, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage. 1994. 171p. 5v. (Applied social research methods series).

YLMAZ, M.R., CHATTERJEE, S. Six sigma: beyond manufacturing – a concept for robust management.. **Quality Management Journal**, American Society for Quality, vol. 7, n.03, 2000, pp 67-78.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: FAPESP, Annablume, 1999, 298 p.

ZUCKERMAN, A. ISO 9000 revisions are key to knowledge age excellence: emphasis on process adds value to companies. **Quality Progress**, Milwaukee, july 1999, pp. 35-39.

Apêndice 1 do Capítulo 3 - Modelo de sistemas viáveis - VSM

O desenho organizacional dos sistemas viáveis

Como afirma Schwaninger (1998, p. 8), desenhar, delinear ou modelar uma organização significa “criar e manter uma instituição como uma unidade operacional de modo que seja capaz de executar suas tarefas sem perder sua capacidade de controle e desenvolvimento”. O modelo estrutural apresentado pela figura 2 é o VSM (*Viable System Model*) de *Stafford Beer*, que pode ser útil para diagnosticar e revisar as estruturas organizacionais das empresas. De acordo com Espejo (1989, p. 82-99), Schwaninger (1993, p. 43-49), Espejo *et al.* (1996, p. 114-119) e Schwaninger (1998, p. 8-10), um sistema social para ser viável (VSM) deve possuir os seguintes níveis de recursão:

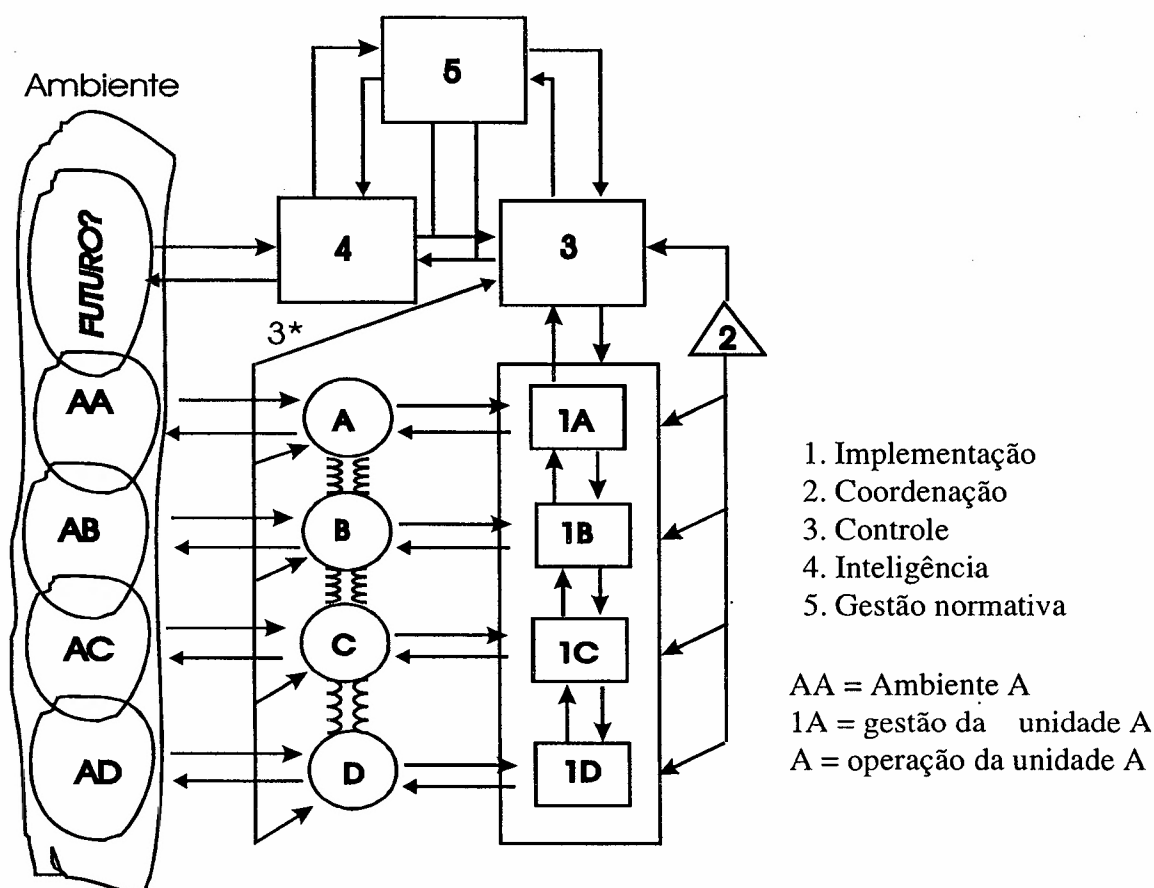


Fig. Modelo de sistema viável
 Fonte: ESPEJO (1989: 98)

Figura XX. Modelo de sistema viável (Fonte: ESPEJO, 1989, p. 98).

1. Implementação. Unidades primárias básicas de negócios independentes com capacidade própria de controle, mas que demandam controle gerencial em níveis superiores de recursão. As unidades primárias, em seu mais baixo nível de recursão⁹, são aquelas nas quais os produtos e serviços da organização são finalmente entregues para seus consumidores. As atividades primárias¹⁰ são a razão de existir da organização, elas são implicadas pela identidade organizacional: por que a

⁹ Cada atividade primária, e cada atividade primária dentro da atividade primária é uma unidade viável ou autônoma (ESPEJO *et al.*, 1996, p. 110).

¹⁰ Por outro lado as atividades regulatórias estão dentro das atividades primárias. Como exemplos podem ser citados: pessoal, finanças, *marketing* e sistemas de informações (ESPEJO *et al.*, 1996, p. 110).

organização existe? O que ela produz? Quais áreas de mercado ela serve? Quais as tecnologias essenciais?

2. **Coordenação.** É requerida pelo fato de que a “autonomia” das unidades primárias melhora a flexibilidade da organização, ao mesmo tempo que aumenta a possibilidade de respostas inconsistentes. A coordenação pode ser exercida por supervisão direta ou por auto-ajustamento das unidades primárias. O primeiro método pode sobrecarregar a função controle, “tem que servir como intérprete e ‘gargalo’ para todo tipo de comunicação lateral”.

O segundo pode não permitir otimização no uso dos recursos, mas, provavelmente, produz consistência entre as atividades primárias ao longo do tempo. A coordenação é uma função que potencialmente requer alta variedade, reduzindo a variedade residual que demanda a atenção da função controle. Ela é apoiada por mecanismos tais como: diretrizes organizacionais, normas culturais, padrões de processos e operações e procedimentos de todas as espécies, tanto quanto métodos contábeis, padrões de tecnologia da informação, bases de dados compartilhados¹¹ etc. Serviços centralizados de finanças, contabilidade, recursos humanos e tecnologia preenchem certas funções de coordenação.

3. **Controle.** A interação entre as atividades primárias pode ocorrer operacionalmente, um sendo fornecedor do outro, ou pelo ambiente, havendo superposição de mercados servidos. Um papel central da função controle é alcançar o grau adequado de coesão, e até mesmo de valor adicionado, entre as partes da organização pelas quais se responsabiliza. Há uma linha direta de comunicação entre a gestão das unidades primárias e a função controle, por meio da qual instruções gerenciais são emitidas e recursos são negociados e alocados em uma direção, e na outra “sobem”, fluem os “reportes” gerenciais, que mantêm a alta cúpula em contato com os eventos. Como a sobrecarga desse canal é indesejável, recomenda-se o desenho de sistemas de relatos por exceção, focalizando nos desvios das ocorrências reais em relação ao esperado. O controle realiza as funções da gestão operacional, e pode manifestar-se na forma de uma *holding*, por exemplo.

¹¹ Em empresas estruturadas hierarquicamente, estes dispositivos podem ser vistos como burocráticos, mas as funções de suporte podem aprender a se comportarem de modo apoiador e receptivo, mudando esta atitude (ESPEJO *et al.*, 1996, p. 118).

- 3*. Monitoramento.** O uso de monitoramento esporádico, com discrição, é útil para fazer frente aos vieses pessoais e problemas naturais de comunicação produzidos nos relatos dos gerentes divisionais. As informações são confirmadas pelo cruzamento com outras fontes, através do estabelecimento de um canal que opera diretamente entre a gerência sênior e as próprias operações, *bypassando* a gerência divisional. Essas auditorias são ações antioscilatórias, que podem assumir a forma de programas formais até conversas informais e visitas não programadas; é relevante que sejam mecanismos declarados abertamente, nos quais todos os envolvidos estejam conscientes.
- 4. Inteligência ou gestão estratégica.** Lida com o ambiente “mais amplo”, além das fronteiras organizacionais e em longo prazo (o “fora e então” – *outside and then*); normalmente, envolve equipes interdisciplinares em suas atividades. A inteligência oferece uma visão alternativa, porém complementar à função controle a respeito das perspectivas dos mesmos problemas, como, por exemplo, aqueles relacionados à definição, ajuste e implementação da identidade da organização. A equipe multidisciplinar estratégica reflete o requisito da necessidade da abertura de um amplo debate, e também de que um problema não deve ser resolvido isolado de seu ambiente.
- 5. Gestão normativa.** É um sistema superordenado, a função política¹², o “córtex cerebral”, cuja tarefa é garantir o equilíbrio entre aspectos internos e externos, e entre o curto e o longo prazo, por meio de normas. Não só se preocupa com o fato de que as coisas devem ser feitas corretamente, mas acima de tudo, busca identificar “quais fazer”. O papel da alta cúpula, responsável pelas grandes políticas, não é o de tomar decisões baseadas em conhecimentos operacionais específicos acerca da indústria respectiva¹³, mas, sim, prover clareza sobre a direção geral a ser seguida, sobre os valores e o propósito da organização, tanto quanto projetar, num nível mais alto, as condições para efetividade organizacional. Demandar análises de relatórios muito volumosos, ou alto grau de complexidade operacional, geralmente, não encontra ressonância na alta cúpula, pois há uma demanda maior do que sua capacidade de

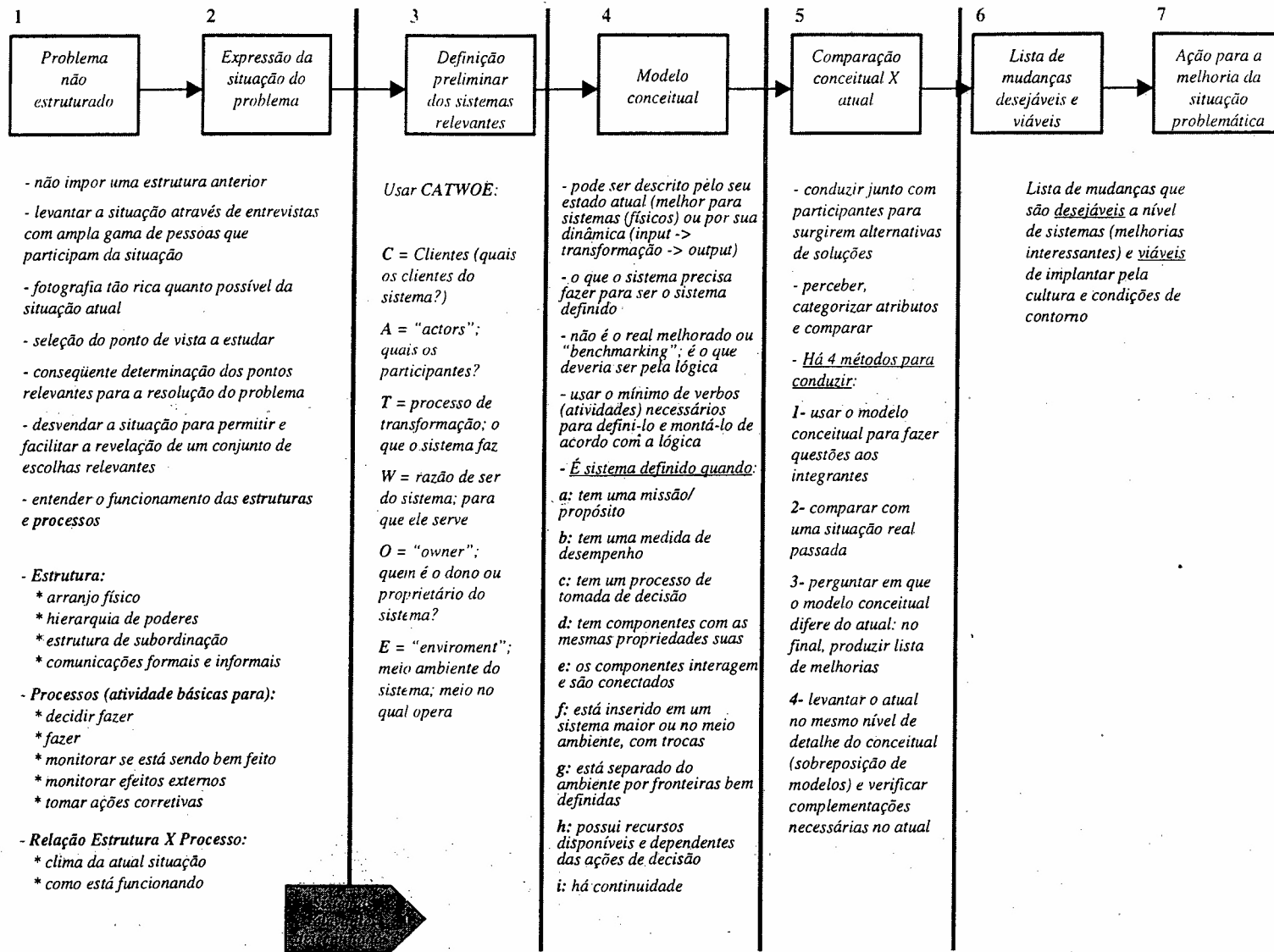
¹² “Elaboração política é um processo cujos resultados é a escolha de cursos de ação para a organização” (ESPEJO, 1989, p. 86).

¹³ “O seu entendimento sobre questões técnicas necessita ser amplo preferencialmente a profundo, suficiente para analisar as ameaças e oportunidades do ambiente” (ESPEJO *et al.*, 1996, p. 112).

processamento de informação permite. Para sintetizar, de acordo com Espejo *et al.* (1996, p. 114), os papéis dos elaboradores de políticas são os seguintes:

- Identificar as questões-chave de preocupação da organização em um nível amplo, macro;
- Agrupar em debates um *mix* de pessoas certas, com a combinação correta de habilidades; formar equipes e unidades de trabalho contendo um balanceamento de representantes das funções de inteligência e controle;
- Monitorar interações entre estes elementos; e
- Considerar alternativas e decidir entre elas à luz dos valores organizacionais e das metas de longo prazo.

Este sistema deve incorporar um modelo abrangente da realidade, um que satisfaça o teorema de Conant e Ashby.



7.1. Parte A: caracterização da empresa

1. Razão social:	8. Natureza jurídica:	9. Principais segmentos de mercado (agrupamento de clientes):
2. Endereço:	10. Capacidade instalada da produção:	11. Número de funcionários (produção, administração, vendas):
3. Nº de plantas:	12. Cobertura média de estoques:	13. Qualificação dos funcionários (% por nível):
4. Área construída:	14. Estoque médio:	15. Faturamento (dos últimos quatro anos – indicar taxa de crescimento dos últimos três anos e venda por empregado):
5. Ano de fundação:	16. Número de itens ativos:	17. Lucratividade:
6. Atividade inicial:	18. Número de clientes ativos:	19. <i>Market share</i> :
7. Origem do capital:	20. Número de clientes cadastrados:	21. Área geográfica de atuação:

Organograma simplificado:

1. A empresa adota (ou praticou no passado) alguma iniciativa formal relacionada à gestão da qualidade? Qual(is)? Quando?
2. Qual a composição da frota de veículos?
3. Qual o número e quais as principais classes de fornecedores? [como estão agrupados]?



7.2. Perguntas de caráter geral

1. Quais as ameaças ao setor atacadista-distribuidor?	7. Onde estão os maiores problemas e fontes de perdas dos diversos recursos em sua empresa?
2. Quais as oportunidades a serem aproveitadas pelo setor?	8. De um modo geral, há procedimentos formais para aspectos como: a) Liderança; b) Estratégias e Planos; c) Clientes e Sociedade; d) Informações e Conhecimento; e) Pessoas; f) Processos; e g) Resultados?
3. Quais os pontos fortes de sua organização?	9. Há evidências de que as práticas estejam efetivamente ocorrendo: métodos descritos, procedimentos, normas e políticas formalizados, e REGISTROS ?
4. Em quais aspectos a organização precisa melhorar para se tornar mais competitiva?	10. A empresa trabalha com consultoria em gestão freqüentemente? Em quais áreas?
5. O que se entende por gestão da qualidade na sua empresa?	11. Como é feita a avaliação das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho de cada uma das várias áreas da organização [a) Liderança; b) Estratégias e Planos; c) Clientes e Sociedade; d) Informações e Conhecimento; e) Pessoas; f) Processos; e g) Resultados]
6. O que se entende por gestão de processos em sua empresa?	

Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas. Como as principais inovações ou melhorias decorrentes da avaliação das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho são implementadas? Citar exemplos recentes de inovações ou melhorias introduzidas nas práticas e nos padrões de trabalho deste item.

7.3. Parte B: Questões estruturadas tomando-se por base os critérios do PNQ de 2002

1. Liderança

A. Sistema de liderança

- P.1. Como as decisões na organização são tomadas, comunicadas e implementadas?
- P.2. Quais eventos ou fatos demonstram que há um comprometimento da alta direção com clientes, funcionários, fornecedores e sociedade?
- P.3. Quais os critérios e procedimentos para identificação e desenvolvimento dos líderes?
- P.4. Há competências definidas como requisitos para os líderes? São formais ou informais?
- P.5. Há um sistema de avaliação das competências estruturado? Quais suas características principais (se houver)?
- P.6. Quem, quais pessoas, ou qual “órgão” da empresa é (são) reconhecido (s) como grande líder(es) na organização? [responsável(ies) pelos grandes rumos da empresa]?
- P.7. Há uma presidência atuante na empresa? Há um Conselho de Gestão ou similar? Qual a sua composição? Com que frequência se reúne?
- P.8. Classificar por ordem de peso (importância) nas decisões estratégicas da organização, as seguintes áreas: () contábil-financeira; () logística/produção; () comercial-*marketing*; () RH; () jurídica; () administrativa; () tecnologia da informação.

Dê “notas” de acordo com o seguinte critério: 1: participa pouco frequentemente; 2: participa numa frequência mediana; 3: participa muito frequentemente.

B. Cultura da excelência

- P.9. Quais os principais valores e diretrizes da organização? Eles são formalizados? Eles de fato são capazes de inspirar as pessoas a trabalharem em busca de metas comuns (Dê nota de 1 a 5; 1: não influenciam ou inspiram as pessoas, na prática; 5: exercem na prática grande inspiração sobre as pessoas).
- P.10. Quais as principais ações desenvolvidas para promover a excelência na organização? Quais as ações mais eficazes em conseguir o comprometimento das pessoas para com a excelência?
- P.11. O foco da ação da alta direção está prioritariamente em: a) melhora e transformação do sistema ou b) garantir bom funcionamento do sistema atual, com recompensas a acertos e punições a erros? O que evidencia isto?

C. Análise crítica do desempenho global

- P.12. A alta cúpula analisa em profundidade o seu desempenho? Leva em consideração resultados quanto a: a) () clientes e mercado; b) () financeiros; c) () pessoas; d) () fornecedores; e) () processos e produtos; f.) () sociedade; e g) () processos de apoio e organizacionais [Faça um “X” para aqueles itens analisados sistematicamente na Análise Crítica do Desempenho Global].
- P.13. Qual é a frequência desta análise crítica global?

2. Estratégias e planos

A. Formulação das estratégias

- P.14. Quem (quais áreas) tem a responsabilidade de elaborar as estratégias da organização? [a alta cúpula participa de que forma?].

- P.15. Quando elas são elaboradas?
- P.16. Quais as razões pelas quais a empresa elabora suas estratégias?
- P.17. Quais as principais informações (e fontes respectivas) consideradas na elaboração das estratégias? (espera-se que uma das informações sejam as necessidades das várias partes interessadas).
- P.18. Quais as estratégias praticadas pela empresa no momento? (um lembrete para o entrevistador: Estratégia= um caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo; “meio para se chegar a um fim”).
- P.19. A empresa elabora estratégias através de um processo? Se sim quais suas principais etapas?
- P.20. Qual área (logística-produção; *marketing* ou comercial; financeira-contábil; adm-RH, etc) lidera, na maior parte dos casos, a elaboração das estratégias? Por quê?

B. Desdobramento das estratégias

- P.21. Quais os elementos utilizados para comunicar a estratégia para todos na organização?
- P.22. Através de quais dispositivos práticos as estratégias são implementadas? A empresa desdobra suas estratégias em planos de ação formais, por exemplo?
- P.23. Como as pessoas são envolvidas na definição e na execução dos planos de ação?
- P.27. Qual(is), se houver, os dispositivos de controle dos planos de ação? (que tipo de acompanhamento é feito, por quem, em quais momentos?).

C. Planejamento da medição do desempenho

- P.28. A organização possui um sistema de medição do desempenho global para possibilitar o monitoramento em relação às estratégias? Quais os principais indicadores? (Considerar as possibilidades de indicadores quanto a: clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos relativos ao produto, sociedade e processos de apoio e organizacionais).
- P.29. Em quais aspectos são definidas as principais metas (considerar aspectos quantitativos) da organização? Quando e quem (cargos ou comitês) são os responsáveis pelo estabelecimento de metas e suas aplicações?

3. Clientes e sociedade

A. Imagem e conhecimento de mercado

- P.30. Quais os principais segmentos de mercado nos quais a empresa atua? Quem os definiu? Eles se alteram no tempo?
- P.31. Quais os mecanismos existentes para identificar as necessidades dos clientes?
- P.32. Quais os mecanismos para monitorar a satisfação dos clientes? Quem é responsável por este monitoramento?

B. Relacionamento com clientes

- P.33. Quais são os canais de relacionamento com os clientes?
- P.34. Quem trata as reclamações ou sugestões dos clientes? Há algum dispositivo que assegure a alta administração que as reclamações estejam sendo tratadas convenientemente?
- P.35. Quais as medidas preventivas tomadas nas transações para evitar problemas de relacionamento com os clientes?

C. Interação com a sociedade

- P.36. Quem (cargo(s)) é o responsável por identificar e atender às necessidades das comunidades que, de algum modo, são impactadas pela empresa?
- P.37. Quais as principais práticas e metas a respeito dos aspectos e impactos de produtos, processos e instalações da organização sobre os ecossistemas e a sociedade? Exemplo: impacto de poluição dos caminhões, caminhões grandes em centros de cidades, cidades históricas, etc.
- P.38. O grau de satisfação das comunidades para com a organização é avaliado? Se sim, quem avalia e com que frequência? Quais resultados têm sido obtidos?

4. Informações e conhecimento

A. Gestão das informações na organização

- P.39. Quais as principais informações utilizadas na organização?
- P.40. Existe um Plano Diretor para gerenciar o atendimento às Necessidades de Informações na empresa? Se sim, quais suas principais diretrizes?
- P.41. Cite até três mecanismos (aqueles que julgar mais importantes) utilizados para disponibilizar as informações para todas as pessoas da força de trabalho. Estes mecanismos são eficientes, ou seja, eles disponibilizam as informações corretas, para as pessoas corretas, no tempo correto? Dê uma nota de 0 a 100% para a eficiência do sistema de informações na empresa. (.....%). Quais são as principais causas das ineficiências?



P.42. Existem mecanismos utilizados para garantir a confiabilidade das informações, ou seja, preservar a sua segurança, protegendo-as contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata?

B. Gestão das Informações Comparativas

P.43. Quais as principais informações comparativas pertinentes utilizadas pela empresa? (incluem tanto as práticas de gestão como: a) os resultados obtidos de concorrentes; de b) organizações de outros ramos de atividades; de c) referenciais de excelência classe mundial; e d) grande grupo – dados baseados em muitas empresas não similares).

P.44. A empresa trabalha com *benchmarking*? Possui iniciativas planejadas e sistematizadas para obter as informações comparativas?

P.45. As informações comparativas são utilizadas num evento especial, como por ocasião da análise crítica do desempenho global, ou são utilizadas de modo disperso ao longo do processo gerencial?

P.46. Quais as organizações tomadas como referenciais comparativos para busca de informações?

P.47. Quais as principais melhorias implantadas (cite até cinco) decorrentes das informações comparativas?

C. Gestão do capital intelectual

P.48. Quais as principais tecnologias de processos e principais especialistas mantidos na empresa?

P.49. Onde o conhecimento adquirido pela empresa é armazenado?

P.50. Quais os mecanismos utilizados para que as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual sejam compartilhados internamente na organização?

P.51. A empresa possui métodos especiais definidos para atrair e reter especialistas? Se sim, quais são eles?

P.52. A empresa é proprietária de marcas e patentes? Quais? Tem licença para utilização de marcas e patentes de terceiros? Quais?

5. Pessoas

A. Sistemas de trabalho

P.53. Existem descrições de cargos para todas as áreas da organização? Se for parcial, qual o percentual aproximado de cargos descritos?

P.54. As pessoas têm autonomia para **projetar e gerenciar o seu próprio trabalho**, tomando as decisões que achar mais adequadas? Em uma escala de 0 a 100% (com 100% para o grau máximo de autonomia) onde se encontra a empresa? (.....%).

P.55. A organização possui métodos de seleção e contratação, interna e externa, que levam em conta os requisitos de desempenho e práticas de equidade e justiça? O processo de recrutamento e seleção é realizado internamente ou é terceirizado? Quais os princípios e políticas gerais que norteiam o recrutamento e a seleção?

P.56. O trabalho em equipe faz parte da cultura da organização, ou de um modo geral o individualismo prevalece? Sugira evidências que respaldem sua afirmação.

P.57. Existe um sistema de avaliação de desempenho das pessoas da força de trabalho? Se sim, quais são suas linhas mestras?

P.58. Quais as formas especiais de remuneração, reconhecimento e incentivo que estimulam a obtenção de metas de alto desempenho?

B. Capacitação e desenvolvimento

P.59. A empresa trabalha com Levantamento de Necessidades de Treinamento periodicamente em todas as suas áreas? Se sim, qual a periodicidade? Qual a taxa de sucesso: áreas que respondem / n° total de áreas?

- P.60. Existe uma política de treinamento e desenvolvimento das pessoas da força de trabalho? Se sim, quais as linhas gerais da mesma? Os treinamentos são preferencialmente internos ou externos? É possível estimar percentuais para as duas possibilidades da questão anterior? Existe um Histórico de Treinamento Individual para registrar os treinamentos de cada profissional ao longo de sua permanência na empresa?
- P.61. O que garante que as atividades de treinamento e desenvolvimento estejam alinhadas com as estratégias e planos de curto prazo da organização?

C. Qualidade de vida

- P.62. A empresa aplica pesquisa de clima periodicamente? Sinteticamente, quais os principais resultados mais recentes destas pesquisas?
- P.63. Possui um SESMT (Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho) formalmente constituído? Se sim, qual a sua composição?
- P. 64. Quais as medidas utilizadas para identificar e tratar os perigos e riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia?
- P.65. Cite exemplos de melhorias recentes no ambiente físico de trabalho. [aprimoramento da relação das pessoas com seu ambiente físico].

6. Processos

A. Gestão de processos relativos ao produto

- P.66. Há uma área responsável pelos projetos dos serviços prestados pela empresa (uma área de planejamento por exemplo)? Se sim, como é composta esta área? Quais suas principais atribuições?

- P.67. O tempo de ciclo para desenvolvimento de novos serviços (produtos) é controlado? Cite alguns projetos recentes desenvolvidos e os tempos demandados. Os tempos gastos para desenvolver projetos similares têm sido reduzidos (quais as evidências que sustentam a resposta)?
- P.68. Qual a taxa de faltas de produtos?
- P.69. Há utilização de correias transportadoras no processo de separação de pedidos? E de transelevadores?
- P.70. Quantos casos (itens) são manuseados, separados e carregados para embarque por hora?
- P.71. Há atrasos nas entregas? Os atrasos são medidos e controlados? Se sim, quais os índices atuais?
- P.72. *Scanner* de código de barras é utilizado em quais áreas (setores, processos) da empresa? (Cada *pallet* recebe uma etiqueta na etapa de recebimento? Para itens que não são paletizados as etiquetas são coladas em cartões? Outras observações?)
- P.73. A empresa utiliza reposição automática de mercadorias para determinadas categorias de itens?
- P.74. A empresa utiliza cartas de controle? Se sim, onde?
- P.75. Há mercadorias que rotineiramente são retiradas dos caminhões no recebimento e encaminhadas diretamente para os caminhões nas docas de carregamento? Se ocorre, em quais casos e/ou circunstâncias isto é feito?
- P.76. Há algum veículo ou instrumento equipados com terminais de Rádio Frequência (RF)?
- P.77. Qual a capacidade total de carregamento por hora? (um caminhão na doca de recebimento leva em média quanto tempo para ser carregado?)
- P.78. Em média um caminhão contém quantas entregas?

B. Gestão de processos de apoio

- P.79. Quais os principais passos dos processos de apoio, quais seus principais indicadores de desempenho? (Considerar por exemplo: contabilidade, manutenção, informática, vendas¹⁴, etc)
- P.80. A empresa trabalha com previsão - projeção de demanda? A previsão é feita para um horizonte de quanto tempo? Quais os critérios para a projeção? [isto ajuda a previsão das necessidades de requisitos de pessoas nas várias funções?]
- P.81. Existe uma política e uma prática de manutenção preventiva? Em quais equipamentos?

C. Gestão de processos relativos aos fornecedores

- P.82. Como os fornecedores são agrupados, quais os principais requisitos em relação a eles, e quais os canais de relacionamento com os mesmos?
- P.83. A organização ajuda os fornecedores a melhorarem seu desempenho? Se sim, quais as ações principais?
- P.84. Qual o tempo médio no qual a empresa mantém relações comerciais com os fornecedores? (há este indicador?)
- P.85. A companhia utiliza EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados)?
- P.86. A empresa utiliza algum tipo de comunicação via satélite? Se sim, em quais casos?

¹⁴ Classificado aqui como “apoio”, mas outros entendimentos são possíveis.

D. Gestão financeira

- P.87. Como a gestão financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos de ação da organização? [considerar entre os parâmetros financeiros o fluxo de caixa, a rentabilidade, a estrutura de capital, os custos e margens, os ativos, o capital de giro e o valor para os acionistas]
- P.88. Há uma divisão clara entre despesas diretas e despesas indiretas? (Qual é a taxa de despesas indiretas – despesas administrativas? – *overhead rate*)
- P.89. A empresa utiliza métodos e práticas relacionadas ao ABC (Custeio Baseado na Atividade)? Se sim, onde? Quais os principais resultados gerenciais após a adoção desta prática?
- P.90. A empresa utiliza métodos e práticas relacionadas ao EVA? Se sim, onde? Quais os principais resultados gerenciais após a adoção desta prática?

E. Processos complementos (Item especial)

- P.91. Quantos e quais são os níveis hierárquicos existentes entre o mais alto executivo da empresa e o “grupo operacional”?
- P.92. Quais os principais processos intrafuncionais (envolvendo uma única função, exemplo comercial) principais da empresa?
- P.93. Quais os processos interfuncionais (envolvendo mais de uma função, como por exemplo *marketing* e operações) principais da empresa? No organograma estes processos estão representados?
- P.94. A empresa organiza-se por processos [ou seja, em torno dos seus processos interfuncionais]?
- P.95. Para cada processo interfuncional há um dono responsável pelo seu projeto, gestão e resultados?

- P.96. Quais os mecanismos integradores entre as várias áreas (funções) da empresa [utiliza algum sistema integrado de gestão semelhante ao ERP, por exemplo]?
- P.97. Quais os mecanismos de integração com os clientes? [há alguma iniciativa em termos de implantação de sistemas de gestão tais como o CRM, por exemplo]
- P.98. Quais os mecanismos de integração com os fornecedores?
- P.99. Em seus locais de trabalho as pessoas têm autonomia para mudar o que fazem e tomarem as decisões necessárias sem precisarem de freqüentemente recorrerem aos seus “chefes” respectivos?

Anexo do Capítulo 10. Proposições apresentadas no workshop

Práticas e melhorias possíveis nos processos e na qualidade

Este questionário será compilado e analisado pela UFU (Universidade Federal de Uberlândia) sendo, encaminhado o resultado aos participantes deste *Workshop*.

As perguntas deverão considerar os processos atuais utilizados por sua empresa atacadista-distribuidora e referem-se à gestão de processos e da qualidade dos serviços.

Caso você represente outras empresas ou áreas, que não diretamente o setor atacadista-distribuidor, considerar a análise para a melhor empresa do setor que você conhece.

Por favor, anote nos espaços abaixo, o que caracteriza melhor a posição dos seus processos de trabalho:

	Já fazemos/ já temos	Já fazemos/ já temos em parte	Não fazemos/ não temos e não precisamos	Não fazemos e precisamos. É viável:		
				Técnica	Econômica	Culturalmente
1. Sistemática para levantar e acompanhar o atendimento às necessidades e objetivos dos vários interessados na organização: fornecedores, colaboradores, clientes, sociedade e acionistas						
2. Construir uma cultura de excelência e continua-mente agir de modo exemplar e coerente e com as grandes metas almejadas, valores cultuados e papéis que são esperados que a empresa desempenhe em seu contexto ambiental						
3. Avaliar criticamente o desempenho global tomando-se por base uma métrica de avaliação que reflita as grandes metas da organização						

Continuação ...

	Já fazemos/ já temos	Já fazemos/ já temos em parte	Não fazemos/ não temos e não precisamos	Não fazemos e precisamos. É viável:		
				Técnica	Econômica	Culturalmente
4. Um processo estratégico que contemple a retirada dos executivos de sua rotina de trabalho, para pensar os meios e escolher e rever os caminhos a serem trilhados para atingir as grandes metas organizacionais						
5. Estabelecer desdobramento das estratégias em planos que possam ser monitorados e corrigidos ao longo do processo						
6. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover canais de relacionamento e tratamento diferenciado para cada um dos agrupamentos						
7. Segmentar os clientes em função da tipologia do varejo respectivo e do potencial de desenvolvimento e prover nível de serviço diferenciado para cada um dos agrupamentos						
8. Criar ações para desenvolver os clientes propiciando uma mobilidade em termos de sua classificação ou “progressão horizontal” dentro de uma mesma classe						
9. Criar uma sistemática para divulgar as ações de melhoria de processos e produtos tanto quanto do envolvimento social da organização						
10. Rotina para revisão das necessidades de informações na organização e dos meios para disponibilizá-las eficazmente						
11. Instituir um conjunto de práticas que disciplinem a identificação de necessidades, a busca e adoção de informações comparativas em empresas com processos similares, sejam concorrentes ou não, ou mesmo em organizações que atuem em outros setores						

Continuação ...

	Já fazemos/ já temos	Já fazemos/ já temos em parte	Não fazemos/ não temos e não precisamos	Não fazemos e precisamos. É viável:		
				Técnica	Econômica	Culturalmente
12. Processo para disciplinar e controlar a geração, codificação, armazenagem e transferência do conhecimento						
20. Estruturar o trabalho em processos interfuncionais "horizontalizados" que sejam projetados e continuamente revisados com base em "agregação de valor" e "foco no cliente"						
13. Instituir um processo de profissionalização executiva em todos os níveis, eliminando a conotação familiar do processo gerencial e nas decisões						
14. Estabelecer um sistema de remuneração e premiar as pessoas com base não somente em resultados econômicos ou relativos à quantidade produzida, mas também compor com qualidade e nível dos serviços executados						
15. Processo para repassar informações para os principais fornecedores a respeito do desempenho de seus produtos e serviços						
16. Desencadear um processo de aproximação e integração com fornecedores para melhorar a comunicação e a troca de informações com apoio da tecnologia da informação, visando a reposição contínua de mercadorias						
17. Desenvolver, implementar, e avaliar a função nível de serviço com base em componentes tais como: entrega no prazo, conformidades dos produtos entregues e correção nos documentos associados à entrega						
18. Estabelecer um processo para tratamento das reclamações dos clientes, e também acompanhar proativamente a qualidade das transações efetuadas, fazendo verificações através do RCA (representante comercial autônomo) e do telemarketing ativo						

Continuação...

	Já fazemos/ já temos	Já fazemos/ já temos em parte	Não fazemos/ não temos e não precisamos	Não fazemos e precisamos. É viável:		
				Técnica	Econômica	Culturalmente
19. Instituir um programa de melhoria de processos (PMP) através de equipes que se aglutinam para elaborar e implementar projetos de aprimoramento (autonomia para projetar e melhorar o próprio trabalho)						
20. Estabelecer um Fórum Permanente de Discussão e Integração entre as empresas, com a participação de instituições universitárias e de aconselhamento, afim de pensar caminhos para melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento						

Você é representante de:

Atacadista-distribuidor.....()	Varejista.....()
Indústria.....()	Consultor.....()

Nome: (opcional) _____