

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUÍMICAS,  
PARA FINS INDUSTRIAIS, DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO DO NÍVEL DE  
COMPETITIVIDADE.**

**ISNARD MARSHALL JUNIOR**

**2008**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE QUÍMICA



**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUÍMICAS,  
PARA FINS INDUSTRIAIS, DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO DO NÍVEL DE  
COMPETITIVIDADE.**

**ISNARD MARSHALL JUNIOR**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE QUÍMICA



**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUÍMICAS,  
PARA FINS INDUSTRIAIS, DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO DO NÍVEL DE  
COMPETITIVIDADE.**

**ISNARD MARSHALL JUNIOR**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, da Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos (Área de Gestão e Inovação Tecnológica).

Orientadores: Adelaide Maria de Souza Antunes, D.Sc.

Maury Saddy, Ph.D.

Rio de Janeiro

Junho / 2008

**ISNARD MARSHALL JUNIOR**

**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUÍMICAS,  
PARA FINS INDUSTRIAIS, DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO DO NÍVEL DE  
COMPETITIVIDADE.**

Aprovado por :

---

Profa. ADELAIDE MARIA DE SOUZA ANTUNES, D. Sc. - Orientadora

---

Prof. MAURY SADDY, Ph.D. – Orientador

---

Profa. DEBORAH MORAES ZOUAIN, D.Sc.

---

Prof. JOSE MARIA MACHADO GOMES, D. Sc.

---

Prof. CARLOS ALBERTO NUNES COSENZA, D. Sc.

---

Profa. SUZANA BORSCHIVER, D. Sc.

---

Profa. FLÁVIA CHAVES ALVES, D. Sc.

Marshall Junior, Isnard

A gestão das micro e pequenas empresas químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro: oportunidades de aperfeiçoamento do nível de competitividade - Rio de Janeiro: UFRJ / EQ, 2008.

xviii, 253f; 31 cm.

Orientadora: Adelaide Maria de Souza Antunes.

Co-orientador: Maury Saddy.

Tese (doutorado) – UFRJ / Escola de Química. Programa de Pós-graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, 2008.

Referências Bibliográficas: f.213-218.

1.Gestão de empresas. 2. Micro e pequenas empresas – administração. 3. Indústria química. I. Antunes, Adelaide Maria de Souza. II. Saddy, Maury. III. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Química. IV. Título.

## **DEDICATÓRIA**

À Deus e a todas as forças superiores.

À minha esposa Carla Marshall a quem amo e admiro profundamente,  
impecável exemplo de determinação e companheirismo.

Aos meus pais, Isnard e Marisa por tudo que me propiciaram e pelo  
exemplo de vida e caráter.

Ao João Pedro, meu filho, pela alegria que nos trouxe com sua vinda.

## **AGRADECIMENTOS**

À ilustre Professora-orientadora Dra Adelaide Antunes, por quem tenho imensa admiração, por sua competência e brilhantismo, minha eterna gratidão.

Ao estimado Professor-orientador Dr. Maury Saddy que, pela grande experiência profissional e acadêmica, contribuiu de forma exemplar na realização desta tese.

Ao Prof. Dr. Nei Pereira Junior, por ter me apresentado o programa de doutorado da Escola de Química e incentivado a minha inscrição.

Ao Prof. Dr. Carlos Cosenza, incondicional na ajuda e estímulo para a continuidade da minha formação acadêmica.

Ao Prof. Dr. Eduardo Jardim, pela confiança sempre depositada.

Ao Prof. José de Carvalho V. Filho, por ter me despertado o gosto pela docência.

Aos Professores, Dra. Suzana Borschiver e Dr. José Vítor Bomtempo, pela competência na transmissão dos conhecimentos e incentivo.

Ao Dr. Isaac Plachta, Presidente do SIQUIRJ e Drs. Hélio Camarota e Luis Paulo, da Diretoria, pelo grande apoio recebido.

Ao Dr. Jorge Rezende Soares, Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Duque de Caxias, pelo suporte na pesquisa.

A todas as pessoas que responderam a pesquisa, pela atenção e interesse em participar.

Aos meus alunos e ex-alunos dos diversos lugares por onde passo nesta belíssima missão de ensinar, e que me estimulam todos os dias.

Aos funcionários da EQ, em especial, Priscila Araújo e Pedro Martins e aos colegas do programa que, direta ou indiretamente, me ajudaram nessa caminhada.

Aos membros da banca examinadora pela dedicação à academia.

## RESUMO

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **A Gestão das Micro e Pequenas Empresas Químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro: oportunidades de aperfeiçoamento do nível de competitividade**. Orientadores: Adelaide Maria de Souza Antunes e Maury Saddy. Rio de Janeiro: UFRJ/EQ, 2008. Tese (Doutorado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos – Área de Gestão e Inovação Tecnológica).

Notoriamente, o mercado nacional, assim como em outros países, tem em sua composição um segmento considerado relevante, que vem a ser o das micro e pequenas empresas - MPEs. Após algumas legislações tendentes a cumprir o mandamento constitucional que destaca a necessidade de tratamento favorecido e diferenciado a este agente econômico, foi promulgada, em 15 de dezembro de 2006, nova lei complementar visando concretizar aquele princípio econômico, o que evidencia a relevância das empresas de porte reduzido no contexto do mercado. Por outro lado, é inquestionável a importância da indústria química para o desenvolvimento econômico e social de um país, pois afinal, é responsável pela produção de produtos utilizados em praticamente todos os demais setores produtivos da economia. O fortalecimento da gestão desse segmento - químico - tem impacto direto em toda a cadeia produtiva e na sociedade como um todo, gerando bem estar e qualidade de vida. Quando se trata do assunto “gestão”, importante se faz o balizamento dos padrões e práticas de trabalho adotadas por uma empresa ou segmento de negócio, a partir da comparação com um modelo de referência. Neste sentido, é utilizado o modelo proposto pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, pela sua atualidade e abrangência, e pelo fato deste ter sido elaborado, desde a sua concepção, sem ser prescritivo, o que permite sua contextualização para diferentes públicos e áreas, ou seja, para empresas de diversos ramos de atividades e portes, como é o caso das micro e pequenas empresas químicas. A presente tese objetiva diagnosticar os níveis de competitividade das MPEs químicas para fins industriais do Estado do Rio de Janeiro, por intermédio da avaliação das práticas de gestão adotadas em um largo espectro de atividades gerenciais. Nesta linha, pesquisa de campo foi desenvolvida e aplicada com o intuito de, não só de avaliar as aludidas práticas e respectivos resultados, mas também identificar os pontos fortes, fracos e oportunidades de aperfeiçoamento da gestão.



## ABSTRACT

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **A Gestão das Micro e Pequenas Empresas Industriais Químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro: oportunidades de aperfeiçoamento do nível de competitividade.** Orientadores: Adelaide Maria de Souza Antunes e Maury Saddy. Rio de Janeiro: UFRJ/EQ, 2008. Tese (Doutorado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos – Área de Gestão e Inovação Tecnológica).

Brazil, like other countries, has a critical segment of business activities centered on micro and small companies (MSCs). The 1988 Brazilian Constitution enacted an article which provided for the favorable and distinct treatment for this segment. Subsequently, several pieces of legislation were enacted by the Congress in order to write norms and regulate this constitutional provision. On December 15, 2006 a new complementary law was enacted in order to provide further support to MSCs, which also demonstrates the importance of these small companies to the market. The chemical sector in Brazil also plays a vital role in the economic and social development of the country. It is clearly important to strengthen the management of this sector since it has wide-ranging impacts on all other economic sectors. When analyzing the subject of management, it is important to determine the patterns and working practices utilized by a company or business activity. Based on this, this thesis will use, as a benchmark, the management model proposed by the Fundação Nacional de Qualidade – FNQ. This benchmark was selected because of its current and comprehensive perspective without being prescriptive, thus allowing it to be applied and contextualized to different audiences and business segments including MSCs. This thesis intends to analyze the competitiveness of the MSCs operating in the chemical sector in the State of Rio de Janeiro by evaluating the administrative procedures adopted by the large spectrum of its management activities. This thesis uses the results of a field research, developed and conducted by the author, and is aimed to evaluate the mentioned practices and to examine the results obtained. It also attempts to identify the strengths and weaknesses, as well as the opportunities for improving managerial practices.

## LISTA DE GRÁFICOS

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Gráfico 1  | Taxa estadual de mortalidade apurada em 2007 para as MPEs constituídas em 2005  | 54  |
| Gráfico 2  | Distribuição do faturamento líquido da indústria química brasileira – 2007  | 146 |
| Gráfico 3  | Evolução do faturamento líquido - Indústria química brasileira X Produtos químicos de uso industrial (PQI) (1996-2007)    | 147 |
| Gráfico 4  | Evolução do faturamento líquido – Demais segmentos que compõem a Indústria química brasileira (1990-2007) Em US\$ bilhões | 148 |
| Gráfico 5  | Participação da indústria química no PIB total brasileiro (Em %)  | 149 |
| Gráfico 6  | Comparativo dos resultados de pesquisa – Liderança Grupos Empresários x Representantes                                    | 178 |
| Gráfico 7  | Comparativo dos resultados de pesquisa – Estratégias e Planos Grupos Empresários x Representantes                         | 181 |
| Gráfico 8  | Comparativo dos resultados de pesquisa – Clientes Grupos Empresários x Representantes                                     | 183 |
| Gráfico 9  | Comparativo dos resultados de pesquisa – Sociedade Grupos Empresários x Representantes                                    | 187 |
| Gráfico 10 | Comparativo dos resultados de pesquisa – Informação e Conhecimento Grupos Empresários x Representantes                    | 189 |
| Gráfico 11 | Comparativo dos resultados de pesquisa – Pessoas Grupos Empresários x Representantes                                      | 191 |
| Gráfico 12 | Comparativo dos resultados de pesquisa – Processos Grupos Empresários x Representantes                                    | 197 |
| Gráfico 13 | Comparativo dos resultados da pesquisa – Consolidado Geral Grupos Empresários x Representantes                            | 199 |

## **LISTA DE FIGURA(S)**

Figura 1 – Modelo de Excelência a Gestão da FNQ

Uma visão sistêmica da gestão empresarial

111

## LISTA DE TABELAS

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1  | Características e Práticas de Gestão das MPEs brasileiras (em 2000)   | 31  |
| Tabela 2  | Número de MPEs por região geográfica no período de 2002-2005  | 33  |
| Tabela 3  | Representatividade das MPEs no Brasil   | 35  |
| Tabela 4  | Critério de porte de empresa segundo o SEBRAE   | 52  |
| Tabela 5  | Taxa de mortalidade por região e Brasil   | 53  |
| Tabela 6  | Dificuldades no gerenciamento da empresa – Empresa ativas<br>Razões para o fechamento da empresa – Empresas extintas<br>(pesquisa estimulada) | 55  |
| Tabela 7  | Razões para fechamento da empresa – Empresas extintas<br>(pesquisa estimulada) 2005   | 57  |
| Tabela 8  | Custo socioeconômico advindo da taxa de mortalidade empresarial<br>no Brasil  | 58  |
| Tabela 9  | Empresas premiadas com o PNQ  | 95  |
| Tabela 10 | Itens de avaliação e pontuação do MEG®<br>da Fundação Nacional da Qualidade   | 121 |
| Tabela 11 | Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) –<br>Divisão 20 e 21   | 128 |
| Tabela 12 | Descrição na NCM dos produtos químicos abrangidos pela divisão 20 e 21<br>da CNAE / IBGE  | 130 |
| Tabela 13 | Grupos de produtos, acompanhados pela ABIQUIM, conforme CNAE  | 131 |
| Tabela 14 | Pontuação máxima a ser obtida pelo respondente<br>por área de abordagem   | 163 |
| Tabela 15 | Compilação dos resultados da pesquisa – Liderança   | 176 |
| Tabela 16 | Compilação dos resultados da pesquisa – Estratégias e Planos  | 179 |
| Tabela 17 | Compilação dos resultados da pesquisa – Clientes  | 181 |
| Tabela 18 | Compilação dos resultados da pesquisa – Sociedade   | 184 |
| Tabela 19 | Compilação dos resultados da pesquisa – Informação e Conhecimento   | 186 |
| Tabela 20 | Compilação dos resultados da pesquisa – Pessoas   | 189 |
| Tabela 21 | Compilação dos resultados da pesquisa –<br>Processos principais do negócio e processos de apoio   | 192 |
| Tabela 22 | Compilação dos resultados da pesquisa –<br>Processos de relacionamento com os fornecedores  | 194 |
| Tabela 23 | Compilação dos resultados da pesquisa –<br>Processos econômico-financeiros  | 194 |
| Tabela 24 | Compilação dos resultados da pesquisa – Consolidado Processos   | 196 |
| Tabela 25 | Compilação dos resultados da pesquisa – Consolidado Geral   | 198 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tabela 26 | Compilação dos resultados da pesquisa –<br>Empresários e Representantes por % de aderência ao modelo PNQ | 202 |
|-----------|--|-----|

## LISTA DE SIGLAS

|           |   |
|-----------|---|
| ABIQUIM   | Associação Brasileira das Indústrias Químicas           |
| ASQC      | American Society for Quality Control, hoje chamada ASQ  |
| BioRio    | Pólo de Biotecnologia do Rio de Janeiro                 |
| BNDES     | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social    |
| CCQ       | Círculos de Controle da Qualidade                       |
| CE        | Critérios de Excelência                                 |
| CIDE      | Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro         |
| CNAE      | Classificação Nacional de Atividades Econômicas         |
| CNP       | Conselho Nacional do Petróleo                           |
| CNPJ      | Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas                  |
| CODEFAT   | Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador |
| COMPERJ   | Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro                 |
| CONCLA    | Comissão Nacional de Classificação                      |
| COPENE    | Companhia Petroquímica do Nordeste                      |
| COPEL     | Petroquímica do Sul Ltda.                               |
| COSIPA    | Companhia Siderúrgica Paulista                          |
| CPC       | Central Product Classification                          |
| CPI       | Chemical Process Industries                             |
| ECINF     | Economia Informal Urbana                                |
| FAMPE     | Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas              |
| FAT       | Fundo de Amparo ao Trabalhador                          |
| FE        | Fundamentos de Excelência                               |
| FINAME    | Financiamento de Máquinas e Equipamentos                |
| FINEP     | Financiadora de Estudos e Projetos                      |
| FIRJAN    | Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro    |
| FNQ       | Fundação Nacional da Qualidade                          |
| FPNQ      | Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade            |
| FUNPROGER | Fundo de Aval para Geração de Emprego e Renda           |
| IBGE      | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística         |
| IFC       | International Finance Corporation                       |
| ISIC      | Industrial Classification of All Economic Activities    |
| ISO       | International Organization for Standardization          |
| JUSE      | Union of Japanese Scientists and Engineers              |
| MEG®      | Modelo de Excelência da Gestão®                         |
| MERCOSUL  | Mercado Comum do Sul                                    |
| MPE       | Micro e Pequena Empresa                                 |

|         |  |
|---------|--|
| NACE    | Nomenclature Générale des Activités Économiques<br>dans les Communautés Européennes              |
| NAFTA   | North American Free Trade Agreement<br>(Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)               |
| NAICS   | North American Industry Classification System  |
| NCM     | Nomenclatura Comum do MERCOSUL   |
| OIT     | Organização Internacional do Trabalho  |
| ONG     | Organização Não Governamental  |
| ONU     | Organização das Nações Unidas  |
| PASEP   | Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público   |
| PIA     | Pesquisa Industrial Anual  |
| PIS     | Programa de Integração Social  |
| PNQ     | Prêmio Nacional da Qualidade   |
| PROGER  | Programa de Geração de Emprego e Renda   |
| RAIS    | Relação Anual de Informações Sociais   |
| RG      | Relatório de Gestão  |
| SAC     | Sistema de Atendimento ao Cliente  |
| SEBRAE  | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas   |
| SH      | Sistema Harmonizado  |
| SIC     | Standard Industrial Classification   |
| SIMPLES | Regime Simplificado de Arrecadação de Tributos   |
| SIQUIRJ | Sindicato da Indústria de Produtos Químicos para Fins Industriais<br>do Estado do Rio de Janeiro |
| TEC     | Tarifa Externa Comum   |
| TJLP    | Taxa de Juros de Longo Prazo   |
| TQC     | Total Quality Control  |
| TQM     | Total Quality Management   |
| UE      | União Européia   |
| UNSD    | United Nations Statistics Division   |

## LISTA DE ANEXOS

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| Anexo 1 | Carta de apoio do SIQUIRJ para a pesquisa de Doutorado   | 219 |
| Anexo 2 | Formulário de pesquisa de campo aplicada aos Empresários e Representantes de segmentos   | 220 |
| Anexo 3 | Modelo do email enviado pelo SIQUIRJ encaminhando a pesquisa para as empresas selecionadas   | 234 |
| Anexo 4 | Modelo do email, enviado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias encaminhando a pesquisa para as empresas selecionadas | 235 |
| Anexo 5 | Modelo do email encaminhando a pesquisa para “Representantes” selecionados de alguns segmentos que interagem com o setor pesquisado                      | 236 |
| Anexo 6 | Modelo do email enviado reforçando a importância de resposta – direcionado para associados do SIQUIRJ  | 237 |
| Anexo 7 | Modelo do email enviado reforçando a importância da resposta – direcionado para as empresas sediadas em Duque de Caxias                                  | 238 |
| Anexo 8 | Formulário de compilação e análise de resultados – “Empresários”   | 239 |
| Anexo 9 | Formulário de compilação e análise de resultados – “Representantes”  | 246 |



## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>16</b>  |
| <b>2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....</b>  | <b>23</b>  |
| 2.1 Considerações iniciais .....   | 23         |
| 2.2 Classificação das empresas .....   | 24         |
| 2.3 Características e importância .....  | 30         |
| 2.3.1 Geração de empregos.....   | 36         |
| 2.3.2 Informalidade .....  | 37         |
| 2.3.3 Políticas públicas.....  | 40         |
| 2.3.3.1 Introdução.....  | 40         |
| 2.3.3.2 Simples Nacional .....   | 42         |
| 2.3.3.3 Outros incentivos .....  | 49         |
| 2.4 Mortalidade .....  | 52         |
| <b>3 EXCELÊNCIA EM GESTÃO.....</b>   | <b>60</b>  |
| 3.1 Evolução do processo da qualidade .....  | 60         |
| 3.1.1 Introdução .....   | 60         |
| 3.1.2 Eras da Qualidade.....   | 62         |
| 3.1.2.1 Inspeção .....   | 63         |
| 3.1.2.2 Controle estatístico da qualidade.....   | 65         |
| 3.1.2.3 Garantia da qualidade .....  | 66         |
| 3.1.2.4 Gestão estratégica da qualidade .....  | 72         |
| 3.2 Competitividade .....  | 73         |
| 3.3 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).....  | 89         |
| 3.4 Prêmios da qualidade .....   | 90         |
| 3.4.1 Prêmio Deming.....   | 92         |
| 3.4.2 Prêmio Malcolm Baldrige .....  | 93         |
| 3.4.3 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....  | 93         |
| 3.5 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG®) .....   | 100        |
| 3.5.1 Fundamentos da Excelência .....  | 101        |
| 3.5.2 Critérios de Excelência.....   | 110        |
| <b>4 INDÚSTRIA QUÍMICA .....</b>   | <b>123</b> |
| 4.1 Breve introdução e conceituação.....   | 123        |
| 4.2 Histórico e competitividade .....  | 133        |
| 4.3 Situação atual e relevância econômica .....  | 145        |
| 4.4 Indústria química no Estado do Rio de Janeiro .....  | 150        |
| <b>5 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: MPEs QUÍMICAS,<br/>    PARA FINS INDUSTRIAIS, NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO .....</b> | <b>155</b> |
| 5.1 Introdução.....  | 155        |
| 5.2 Metodologia .....  | 155        |
| 5.2.1 Classificação da pesquisa.....   | 155        |
| 5.2.2 Etapas da pesquisa.....  | 157        |
| 5.2.2.1 Identificação da população .....   | 157        |
| 5.2.2.2 Elaboração do questionário .....   | 161        |
| 5.2.2.3 Pré-teste e método de coleta de dados .....  | 167        |
| 5.3 Aplicação da pesquisa .....  | 169        |
| 5.3.1 Execução .....   | 169        |
| 5.3.2 Monitoramento .....  | 170        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.3 Compilação dos resultados .....     | 173        |
| 5.4 Análise dos resultados.....           | 176        |
| <b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b> | <b>204</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                   | <b>213</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                       | <b>219</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da presente tese, “A Gestão das Micro e Pequenas Empresas Químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro: oportunidades de aperfeiçoamento do nível de competitividade”, encontra-se inserido na linha de pesquisa Gestão e Inovação Tecnológica, do Programa de Pós-graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, da Escola de Química da UFRJ.

O destaque conferido às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) justifica-se pelo fato de que as mesmas representam uma importante fonte geradora de desenvolvimento, na medida em que são responsáveis por 99,2% do total das empresas formais existentes no país e 57,2% dos empregos totais da economia nacional. A geração do desenvolvimento apontado, além de econômico, é também social, pois ao serem propulsoras de renda viabilizam o consumo, contribuindo para a ampliação dos níveis de emprego, sem olvidar o fato de que arrecadam impostos para o Estado.

Contudo, pesquisas demonstram que as MPEs apresentam taxas de mortalidade muito elevadas, sendo que, aproximadamente, 22% dessas empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, em média, no Brasil e que tal índice chega a 36% se for considerado o período de quatro anos. Identifica-se, portanto, que esta alta taxa de mortalidade representa um desafio que carece de estudos mais aprofundados.

A seu turno o segmento industrial químico tem grande relevância e destaque em toda a cadeia econômica. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Químicas (ABIQUIM) o faturamento líquido da indústria química brasileira superou R\$200 bilhões em 2007, 12% acima de 2006. Em dólares o faturamento líquido atingiu US\$103,5 bilhões, o que representou um significativo acréscimo de 25,3%

acima do ano anterior. Ainda, conforme esta associação, o segmento responde por aproximadamente 12.2% do PIB industrial, conforme o conceito e classificação adotados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por intermédio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Os produtos fabricados pelas indústrias químicas são matérias primas utilizadas em diversas áreas da economia, como por exemplo, na indústria farmacêutica, alimentícia, automobilística, têxtil, bens de consumo, dentre outros. Podem ser agrupados em duas grandes áreas, por sua finalidade: para uso industrial (produtos inorgânicos, orgânicos, resinas e elastômeros e outros) e de uso final (produtos farmacêuticos, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, adubos e fertilizantes, sabões e produtos de limpeza, tintas e outros).

Considerando-se que os produtos químicos, para fins industriais, contribuem para o incremento do PIB dos setores dos quais é fornecedor de matéria prima, a importância deste segmento econômico é ainda mais significativa. Por se tratar de uma indústria de transformação, de acordo com IBGE, a contribuição do segmento químico para todo o elo da economia é expressiva. Afinal, muitos outros setores do mercado se utilizam de insumos e produtos advindos deste segmento.

O faturamento de produtos químicos de uso industrial foi superior a US\$55 bilhões em 2007, de acordo com os dados da ABIQUIM, representando aproximadamente 53% do faturamento da indústria química brasileira como um todo.

O presente estudo se justifica, ainda, tendo em vista que a presença das MPEs, sem sombra de dúvidas, representa uma mola propulsora da economia, contribuindo favoravelmente para o crescimento da indústria de uma forma geral e, em especial, da indústria química. Sendo assim, é relevante a pesquisa acerca do

nível de gestão deste segmento, pois, afinal, fortalecer esse setor significa contribuir para os demais.

Neste sentido, justifica-se estudar e compreender as práticas de gestão adotadas pelas MPEs químicas, para fins industriais, com vistas a identificar seu nível de competitividade - os pontos fortes, as oportunidades de aperfeiçoamento e resultados alcançados – e contribuir para que possam ser desenvolvidas ações de natureza governamental e setorial para o fortalecimento do segmento, bem como ações de natureza interna, gerencial, no âmbito das próprias empresas.

A conscientização das MPEs químicas, de modo geral e, mais especificamente, as localizadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à adoção de um modelo de gestão amplo, sistemático e atual como balizador de suas práticas, poderá contribuir para o alcance da melhoria da competitividade do setor e continuidade de suas atividades, reduzindo, desta forma, as elevadas taxas de mortalidade. Com o aprimoramento das práticas gerenciais das MPEs químicas, de uso industrial, é possível o incremento das relações comerciais entre este segmento e os demais da economia, fortalecendo, desta forma, a relação fornecedor/cliente, propiciando maiores volumes de negócios, operações e resultados para ambas as partes.

O diagnóstico a ser realizado referente ao nível de competitividade desse segmento permitirá verificar se as práticas adotadas e respectivos resultados acompanham o fraco desempenho das MPEs (de forma geral) situadas no país. Ou seja: se é fato que as MPEs nacionais têm altas taxas de mortalidade devido a problemas de “gestão inadequada”, como se evidencia nas pesquisas desenvolvidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), provavelmente as MPEs do segmento químico, do Estado do Rio de Janeiro, não

fogem a esta regra e apresentam oportunidades de aperfeiçoamento em sua gestão, similarmente.

A análise do nível de competitividade desse segmento – por meio de aplicação de questionário específico, utilizando um modelo de avaliação das práticas gerenciais – possivelmente indicará baixo resultado.

Melhores níveis de competitividade significam, na prática, a empresa ter melhores níveis de concorrência, melhores padrões e práticas de trabalho, melhores resultados nas suas diversas áreas de gestão - financeiros, mercadológicos, relativos à satisfação das pessoas que trabalham na organização, remuneração dos sócios e acionistas, processos como um todo, incluindo tecnologia e inovação, clientes e sociedade.

Assim sendo, a presente tese considera a caracterização das MPEs, a identificação dos modelos internacionais de avaliação da gestão das organizações - que se baseiam nas melhores práticas voltadas para a excelência e competitividade das organizações - e a adequada qualificação da indústria química, com o intuito de atender ao tema proposto.

Portanto, a presente tese de doutoramento tem como objetivo geral diagnosticar e avaliar o nível de competitividade das MPEs químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro, por intermédio de um amplo entendimento e avaliação das práticas de gestão adotadas e resultados operacionais alcançados, em todas as áreas de abordagem - financeiros, clientes, sociedade, fornecedores, pessoas, processos, acionistas dentre outros. Ou seja, representa um diagnóstico amplo do segmento pesquisado. Ressalte-se a originalidade do tema por não ter-se identificado, até o momento, pesquisa com a amplitude desta proposta.

Como objetivos específicos podem ser citados a identificação e disseminação dos pontos fortes (as boas práticas encontradas resultantes de práticas de gestão que poderão ser compartilhadas) e dos pontos fracos, que representam, de fato, lacunas, oportunidades para desenvolvimento de ações em função dos itens levantados.

A disseminação das boas práticas, com vistas à troca de experiências, bem como a implementação de ações de melhoria poderão contribuir para a elevação dos patamares de competitividade do referido segmento gerando impacto positivo em toda a indústria química e cadeia produtiva onde a mesma se insere.

Para tanto, parte-se para o diagnóstico do setor, utilizando-se o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade, adaptado à realidade das MPEs. A decisão da escolha deste modelo se deve ao fato de que o mesmo é abrangente e atual e não preconiza a utilização de ferramentas específicas e métodos de gestão. Por ser abrangente, é aplicável a qualquer tipo de organização, de diferentes portes, tipos, características e especificidades.

Por outro lado, por apresentar uma linguagem técnica, nem sempre entendida e percebida claramente pelos gestores de MPEs, cuidou-se de traduzi-lo numa linguagem adequada para o perfil do segmento pesquisado.

A pesquisa de campo realizada, com o intuito de avaliar o nível de competitividade desse segmento, foi direcionada não só para os empresários do setor propriamente dito, mas também para representantes de segmentos selecionados da sociedade, incluindo órgãos de classe, que interagem com empresas pesquisadas, visando, em última instância, refinar o diagnóstico e avaliação dos resultados.

No que tange à abordagem metodológica inicialmente houve a preocupação de classificá-la, bem como discorrer sobre as etapas concernentes à identificação da população que, como anteriormente assinalado, abrangeu não só os empresários do setor, mas também representantes de segmentos que interagem com o público alvo. Elaborou-se um questionário inicial, que foi submetido a um pré-teste até sua versão final, que foi concluída após a definição do método de coleta de dados.

Em termos da aplicação da pesquisa junto ao público alvo – empresários e representantes, o apoio dos órgãos de classe foi fundamental para o sucesso do retorno da pesquisa. Após a compilação dos resultados foram desenvolvidas as análises.

No sentido de alcançar os objetivos propostos, a tese encontra-se dividida em seis capítulos, dispostos na forma a seguir:

Neste capítulo 1 encontra-se a Introdução, na qual o tema objeto do estudo é apresentado e são descritos os objetivos da tese, geral e específico, justificativa, metodologia e itens considerados na consecução da pesquisa e desenvolvimento dos capítulos da tese.

Em seguida, o capítulo 2 refere-se às micro e pequenas empresas, no qual são realizadas considerações acerca destas organizações, de modo a classificá-las e caracterizá-las, além de demonstrar a sua importância para o desenvolvimento econômico e social do país, apontando-se para os maiores desafios encontrados nas suas práticas de gestão.

No que tange ao capítulo 3, referente à excelência em gestão, é apresentada a evolução do conceito da qualidade na gestão, sua sintonia com a competitividade empresarial, discorrendo acerca dos diversos prêmios de qualidade, até alcançar-se o Prêmio Nacional da Qualidade e o Modelo de Excelência em Gestão®, - seus



fundamentos e critérios - que servirá de base para a utilização na pesquisa de campo a ser realizada.

Por sua vez, no capítulo 4, relativo à indústria química, são abordados os conceitos, histórico e competitividade deste segmento da economia, bem como é demonstrada a relevância econômica do mesmo.

Já o capítulo 5 se constitui na pesquisa de campo a ser aplicada no âmbito das MPEs químicas do Estado do Rio de Janeiro. São discorridas considerações referentes à abordagem metodológica, nesta incluindo a classificação da pesquisa e etapas de seu desenvolvimento - identificação da população, elaboração do questionário, pré-teste e método de coleta de dados. Do mesmo modo, é relatada a aplicação da pesquisa propriamente dita, os aspectos da execução, monitoramento e compilação dos resultados e, por fim, desenvolve-se a análise dos resultados.

Finalmente, no capítulo 6 são tecidas as conclusões e recomendações sendo, em seguida, apresentadas as referências bibliográficas consultadas para desenvolvimento desta tese, bem como os anexos utilizados.

## **2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

### **2.1 Considerações iniciais**

A história das micro e pequenas empresas (MPEs) tem sido marcada pela reação na busca de formas de equilíbrio competitivo em face da supremacia dos recursos das grandes organizações. Assim, compensando a eficiência das escalas de produção e a alavancagem operacional das grandes corporações, as MPEs se valem daquelas que podem ser denominadas suas vantagens, como por exemplo: tenacidade econômica, capacidade de reação acelerada e relações pessoais na gestão.

Em sua maior parte se caracterizam por desenvolver atividades com reduzida intensidade de capital e com elevada utilização de mão-de-obra. O pequeno empresário, nos períodos de baixo movimento, vence as dificuldades enfrentando-as junto com os demais empregados e, muitas vezes, resgatando a participação direta de membros de sua própria família.

O desempenho das MPEs é relativamente superior em mercados pequenos, isolados, pouco percebidos. Assim, nichos de mercado (em boa parte das vezes regional, às vezes nacional e, com menos intensidade, internacional) de produtos de alta qualidade e ímpares ou de atendimento personalizado ou, ainda, de hábitos locais, constituem uma forma das MPEs se sobressaírem em mercados de baixo volume. Deste modo, pequenos empresários locais que produzem para mercados regionais tendem a alcançar êxito na hipótese de produtos que não podem ser eficientemente transportados, ou porque são perecíveis, ou ainda porque os preços são muito baixos, não justificando, por conseguinte, o custo do transporte.

De modo geral, as MPEs ingressam com certa vantagem em mercados instáveis e no atendimento às demandas marginais e flutuantes. A instabilidade desses mercados — caracterizados por oscilações imprevisíveis ou por concorrência acirrada — não é atrativa para empresas maiores, possibilitando, portanto, que as pequenas, por sua agilidade, preencham esse espaço. Na periferia dos mercados de massa há um resíduo de demanda com flutuações cíclicas, resultado das grandes empresas manterem sua capacidade produtiva em um nível ligeiramente abaixo do máximo da demanda com a finalidade de se precaverem contra quedas ocasionais, espaço esse que, em suma, as MPEs se encarregam de ocupar.

Citando uma das vantagens mais presentes das MPEs, tem-se sua maior agilidade e flexibilidade de ação. Em razão de sua proximidade do mercado, os micro e pequenos empresários captam os sinais de mudança com maior rapidez, o que lhes proporciona mais interatividade. Boa parte dos micro e pequenos empresários possui visão empresarial combinada com iniciativas de expansão.

Para a compreensão de que categoria de empresas se enquadra no perfil de MPEs, será apresentada a seguir, sua classificação.

## **2.2 Classificação das empresas**

A classificação das empresas é matéria que decorre de certas diferenças metodológicas, pois cada país adota a sua própria sistemática, havendo, inclusive, órgãos internacionais que estabelecem critérios diferenciados. Todavia, é de destacar que a maioria deles se harmoniza tendo em vista a adoção do quantitativo de empregados.

Na América Latina (MDIC, 2002), a Argentina considera, além do quantitativo de empregados, o faturamento da empresa, assim dividido entre os setores: agropecuário, de indústria e mineração, comércio e serviços. No Chile, surge uma

exceção, pois as estatísticas apontam tão somente para o critério faturamento anual em unidade de fomento, que consiste no principal indexador da economia daquele país. Já no Equador, Uruguai, Venezuela e Peru, o critério utilizado alia o quantitativo de empregados ao volume de capital, para categorizar o porte da empresa.

No MERCOSUL<sup>1</sup>, há duas Resoluções indicativas que têm como base a instituição de apoio às MPEs; contudo, para que tal ocorra, necessário é que se estabeleça o porte da empresa, daí a importância de categorizar suas especificidades e, neste sentido, são relacionados separadamente os setores da indústria e do comércio e serviços.

No que tange aos países que compõem o NAFTA<sup>2</sup>, verifica-se que Canadá e México estabelecem o critério único e exclusivo do quantitativo de empregados. Todavia, bastante mais complexo é o caso dos Estados Unidos, pois há a regra geral na qual prevalece a divisão entre empresas manufatureiras e indústrias de mineração e as não manufatureiras, em que as primeiras são consideradas pequenas ao alcançarem a margem de até 500 empregados. Contudo, altera-se este critério de porte em relação ao quantitativo de empregados, no caso das segundas, que recebem a categoria de pequenas empresas tendo em vista sua receita anual média que, por sua vez, é medida tomando por base os três últimos anos fiscais da empresa. No entanto, há exceções, tendo em vista setores como construção civil, indústria, mineração, comércio varejista, atacadista e serviços.

---

<sup>1</sup> MERCOSUL: Mercado Comum do Sul. Programa de integração econômica de alguns países da América do Sul, do qual o Brasil faz parte.

<sup>2</sup> NAFTA: *North American Free Trade Agreement* (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio) é um tratado envolvendo Canadá, México e Estados Unidos da América numa atmosfera de livre comércio, com custo reduzido para troca de mercadorias entre os três países. O NAFTA entrou em vigor em 1º de janeiro de 1994.

Em termos de União Europeia (UE), vigora a Recomendação<sup>3</sup> da Comissão Europeia, datada de 03 de abril de 1998, que estabelece um critério em que alia o quantitativo de empregados e o volume de negócios anual ou balanço anual total e, ainda, o critério independência (% do capital ou dos direitos de voto detido por uma ou várias empresas que não sejam Pequenas e Médias Empresas - PMEs). Destaque-se que mais de 99% das empresas existentes na UE, nos vários setores de mercado, exceto o agrícola, são PMEs.

Esta Recomendação está sendo revista, suprimindo, inclusive, o critério independência. Contudo, por não se tratar de uma Diretiva<sup>4</sup>, mas de Recomendação, tem tão somente o objetivo de apontar para tal indicação, daí cada país possuir o seu próprio critério.

Alemanha, Suíça e Irlanda possuem somente o critério quantitativo de empregados; já o Reino Unido possui este critério e mais outro que reúne as características volume de negócios e balanço total. A Dinamarca alia dois critérios: o de número de empregados e o do faturamento anual, para estabelecer o porte da empresa, enquanto que a Espanha alia outros três, ou seja, quantitativo de empregados, faturamento anual e ativo total. A Itália, por sua vez, também utiliza três critérios, ou seja, o número de empregados, o faturamento anual e o patrimônio da empresa. No caso da Grécia, o número de empregados e o volume de negócios especificam o porte da empresa. Já Portugal alia o quantitativo de empregados às vendas anuais e a ausência de participação em outra empresa.

---

<sup>3</sup> Recomendação: ato normativo derivado utilizado pela União Europeia que visa estimular seu destinatário, no caso os Estados-Membros, a um determinado comportamento tendo natureza apenas indicativa, o que difere da Diretiva. Os Estados-Membros gozam de liberdade total para aplicar as Recomendações, podendo escolher os meios para implementá-la. Ver mais profundamente em Mello (1996).

<sup>4</sup> Diretiva: ato normativo obrigatório utilizado pela União Europeia na qual se estabelece uma obrigação de resultado, cabendo aos Estados-Membros as formas e leis próprias para cumpri-la. O prazo para os Estados transporem as Diretivas para o direito interno é de natureza imperativa. Ver mais profundamente em Mello (1996).

No caso do Brasil, atualmente há várias definições para o que seria uma MPE e muitos afirmam que não há unanimidade sobre qual delas adotar. Não está correto falar em unanimidade quando o motivo de definições heterônomas decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos. Existem duas principais variáveis para classificar as MPEs: por porte - número de pessoas ocupadas (normalmente utilizada para fins de estudos) e receita anual da empresas (para fins de regulamentação e crédito).

A primeira variável é utilizada em pesquisas e levantamentos estatísticos estruturais voltados à avaliação da participação das MPEs na produção setorial de bens e serviços, geração de empregos, participação na massa de salários e rendimentos, presença nas exportações, entre outros (MORAIS, 2006).

A segunda variável é adotada com dois propósitos: a) fixação de condições de enquadramento de MPEs em programas de tributação simplificada do governo federal e dos estados (Sistema Simples e Simples Nacional de arrecadação de impostos); b) com fins de classificar as empresas para o acesso a programas de crédito direcionados e a linhas de créditos em bancos públicos e privados (MORAIS, 2006).

Uma primeira definição, a mais comum e mais utilizada, vem por intermédio da legislação específica, a denominada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, alterada pela Lei Complementar 127/2006). A variável utilizada é a de receita bruta anual com o propósito de enquadrar as MPEs em programas de tributação do governo. Neste sentido ela define que as MPEs são aquelas que possuem receita bruta anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. Já as pequenas devem ter receita bruta acima de R\$ 240 mil até R\$ 2.400 mil anualmente para que sejam enquadradas.

Antes da Lei Geral das MPEs vigorava o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, promulgado pela Lei 9.841 em 1999 e atualizado pelo Decreto n. 5.028/04 que definia a micro empresa como aquela com a receita bruta anual de até R\$ 433.755,14 e a pequena com receita bruta anual entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00.

Vale ressaltar que o regime simplificado de tributação (SIMPLES), uma lei de cunho estritamente tributário, passou a adotar, a partir de 2005 (Medida Provisória 275/05), uma definição com os limites de receita bruta anual diferente da apresentada pelo Estatuto das MPEs em vigor naquela época. Tal definição foi substituída pela atual Lei Geral como se observa no parágrafo acima (SEBRAE, 2008).

Por sua vez, existe outra definição de enquadramento das MPES, por parte do SEBRAE<sup>5</sup>, que é um órgão representativo do setor. Nesta definição utiliza-se a variável referente ao número de pessoas ocupadas para fins de estudos referentes à produção setorial, geração de empregos etc. Sendo assim, o SEBRAE considera como:

- Microempresa: as empresas industriais com até 19 pessoas ocupadas e no comércio e serviços com até nove pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: as empresas industriais com 20 até 99 pessoas ocupadas e no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Este critério de classificação por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (internet, por exemplo), forte presença de mão-de-obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de

---

<sup>5</sup> SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fundado em 1972, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que tem por objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das empresas de micro e pequeno porte.

alto volume de negócios com utilização de mão-de-obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista (IBGE, 2003).

No que concerne à classificação das MPEs, sob o ponto de vista de empresas que exportam, os critérios adotados para conceituar as MPEs diferem do tradicional, combinando o número de pessoas ocupadas, conforme o estabelecido pelo SEBRAE e o volume de exportações, gerado pelas mesmas. Neste caso, tem a seguinte classificação:

- A microempresa exportadora é aquela empresa industrial que tem até 19 pessoas ocupadas com exportações anuais de até US\$ 300 mil;
- Pequena empresa exportadora é a empresa industrial com 20 a 99 pessoas ocupadas e com volume de exportação entre US\$ 300 mil até US\$ 2.5 milhões / ano.

A outra definição vem por parte do BNDES<sup>6</sup>, que é uma instituição financeira oficial. Seus parâmetros são estabelecidos de acordo com o critério dos países do MERCOSUL para fins de crédito. Utiliza-se a variável ligada a receita bruta anual para fins de concessão de crédito. O critério adotado segue a Carta Circular n. 64/02, de 14 de outubro de 2002, é aplicável à indústria, comércio e serviços e consiste nas seguintes subdivisões:

- Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais);
- Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada acima de R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e até R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

Considerando-se o início das atividades, os limites acima aludidos serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou empresário individual houver exercido atividade, não sendo consideradas as frações de meses.

---

<sup>6</sup> BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Ex-autarquia federal criada pela Lei n. 1.628, de 20 de junho de 1952, foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei n. 5.662, de 21 de junho de 1971. O BNDES é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Desta ação resultam a melhoria da competitividade da economia brasileira e a elevação da qualidade de vida da sua população.



Nas hipóteses de empresas em implantação, será levada em conta não somente a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, mas também sua capacidade total instalada, ou seja, seu conjunto interligado de fatores produtivos que possibilita uma produção até determinado nível máximo.

No caso da empresa ser controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte considera a receita operacional bruta consolidada da empresa.

No próximo tópico serão destacadas as características das MPEs no Brasil visando sua maior compreensão.

### **2.3 Características e importância**

Com o objetivo de prover a efetiva caracterização das MPEs no Brasil, são apresentadas as considerações em relação ao seu posicionamento diversificado na economia. Assim sendo, as MPEs:

- Não consistem em grandes organizações miniaturizadas, ou seja, não são organizadas e geridas de forma departamentalizada / segmentada;
- Apresentam baixa intensidade de capital;
- Apresentam altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- Tem a presença marcante de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Caracterizam-se por ter poder decisório centralizado;
- Apresentam registros contábeis pouco adequados;
- Contratam diretamente mão-de-obra;
- Utilizam mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Via de regra, atuam em um mercado de bens, produtos e serviços com características de demanda elástica<sup>7</sup>;
- Possuem relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte;
- Apresentam baixa resistência à sua entrada no mercado e, em regra, com concorrência fortemente presente;

---

<sup>7</sup> Demanda elástica é aquela para a qual a quantidade demandada é muito sensível às variações de preço. Se a empresa aumentar o preço em x%, a quantidade demandada diminuirá em mais de x%.

- Identificam-se pelo estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Apresentam baixo investimento em inovação tecnológica, excetuando alguns segmentos de alta tecnologia, tais como as empresas incubadas;
- Têm maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

As principais práticas de gestão das MPEs brasileiras, de acordo com a pesquisa realizada em 2000<sup>8</sup>, pelo SEBRAE, são apresentadas a seguir na Tabela 1.

Tabela 1 - Características e Práticas de Gestão das MPEs brasileiras (em 2000)

| <b>Características das MPEs</b>                              | <b>Total – Brasil</b> |
|--|-----------------------|
| Compram somente do mercado interno                           | 90%                   |
| Querem melhorar a gestão, mas não possuem recursos           | 60%                   |
| Utilizam até 50% da capacidade instalada                     | 50%                   |
| Compraram máquinas e equipamentos nos últimos três anos      | 30%                   |
| Exportam   | 5%                    |
| <b>Práticas de Gestão</b>                                    |                       |
| Fazem planejamento da produção e vendas                      | 60%                   |
| Têm controle de estoques                                     | 60%                   |
| Fazem uso de controles gerenciais                            | 60%                   |
| Têm serviço de atendimento aos clientes                      | 55%                   |
| Utilizam sistema de controle de qualidade                    | 47%                   |
| Têm pessoal qualificado ou nível superior no quadro          | 40%                   |
| Têm registro de marcas e patentes no INPI                    | 35%                   |
| Utilizam a informática                                       | 30%                   |
| Programam investimentos                                      | 30%                   |
| Treinam seu pessoal  | 30%                   |
| Concedem benefícios aos empregados                           | 30%                   |
| Seguem normas do INMETRO                                     | 30%                   |
| Dotam de informações sobre processos produtivos e tecnologia | 27%                   |
| Controlam e avaliam a produtividade                          | 25%                   |
| Mantêm contatos com centros de tecnologia                    | 25%                   |
| Utilizam técnicas de marketing                               | 20%                   |
| Utilizam “just in time”                                      | 20%                   |
| Têm gestão de estoques                                       | 20%                   |
| Utilizam controle estatístico do processo                    | 17%                   |
| Registram as sugestões dos clientes                          | 15%                   |
| Realizam pesquisas sobre necessidades dos consumidores       | 12%                   |

Fonte: Adaptada pelo autor a partir de tabela elaborada pelo SEBRAE.

<sup>8</sup> As características das MPEs, pormenorizadas em termos de práticas de gestão com o respectivo detalhamento, somente ocorreu, na referência do ano de 2000, não se encontrando outra atualização disponível no *site* do SEBRAE nem em outras fontes pesquisadas.

Conforme se destaca na Tabela 1, as MPEs apresentam elevado grau de concentração de compras dentro do país (nos mercados internos), reforçando a hipótese de que são as MPEs que dinamizam a economia nacional.

Com relação aos aspectos gerenciais que norteiam as MPEs, pode-se identificar que, dentre 21 práticas de gestão pesquisadas, apenas quatro delas têm nível de aplicação superior a 50% na amostra indicada, ou seja, realizam o planejamento de produção e vendas (60%), têm controle de estoque (60%), fazem uso de controle gerencial (60%), têm serviço de atendimento aos clientes (55%).

Todas as demais práticas de gestão indicadas têm nível de utilização igual ou inferior a 50% do universo de empresas pesquisadas, demonstrando uma situação preocupante pela baixa adoção das diversas práticas gerenciais modernas, o que caracteriza um *gap* elevado do nível de competitividade das MPEs.

A reduzida utilização de práticas modernas de gestão sinaliza que o nível de competitividade dessas empresas deva ser baixo o que será objeto da pesquisa, relativamente ao segmento químico.

Apreciando algumas das informações disponibilizadas pelo SEBRAE, a partir de dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC)<sup>9</sup>, observa-se o grau de relevância desse segmento na economia regional do país.

Na Tabela 2 são apresentados dados referentes ao número de MPEs constituídas, no período de 2002 a 2005, categorizados por região geográfica do país e respectivos estados.

---

<sup>9</sup> DNRC: Departamento Nacional de Registro do Comércio. Foi criado em 1961, ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e tem por competência, entre outras, supervisionar e coordenar, no plano técnico, os órgãos incumbidos da execução dos serviços do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins.

Tabela 2 - Número de MPEs constituídas por região geográfica no período de 2002 – 2005

| <b>ESTADO</b>       | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>NORTE</b>        | <b>19.878</b>  | <b>20.466</b>  | <b>21.026</b>  | <b>22.563</b>  |
| Acre                | 901            | 1.222          | 1.097          | 1.165          |
| Amapá               | 1.253          | 1.526          | 1.211          | 1.331          |
| Amazonas            | 4.269          | 4.071          | 4.041          | 4.386          |
| Pará                | 6.852          | 7.095          | 7.609          | 8.372          |
| Rondônia            | 2.939          | 3.009          | 3.318          | 3.292          |
| Roraima             | 827            | 913            | 859            | 894            |
| Tocantins           | 2.837          | 2.630          | 2.891          | 3.123          |
| <b>NORDESTE</b>     | <b>79.951</b>  | <b>79.606</b>  | <b>78.188</b>  | <b>89.983</b>  |
| Alagoas             | 3.709          | 3.642          | 3.809          | 4.041          |
| Bahia               | 26.220         | 24.922         | 25.858         | 28.952         |
| Ceará               | 13.330         | 12.977         | 13.006         | 14.467         |
| Maranhão            | 6.841          | 6.423          | 6.139          | 7.693          |
| Paraíba             | 5.603          | 4.210          | 4.078          | 4.534          |
| Pernambuco          | 13.794         | 12.907         | 14.290         | 15.783         |
| Piauí               | 2.886          | 3.193          | 3.014          | 3.934          |
| Rio Grande do Norte | 4.824          | 8.603          | 5.017          | 7.457          |
| Sergipe             | 2.744          | 2.729          | 2.977          | 3.122          |
| <b>CENTRO-OESTE</b> | <b>39.456</b>  | <b>39.649</b>  | <b>43.432</b>  | <b>49.388</b>  |
| Distrito Federal    | 9.127          | 7.935          | 7.809          | 15.168         |
| Goiás               | 15.450         | 16.938         | 19.794         | 18.210         |
| Mato Grosso         | 8.895          | 8.877          | 9.533          | 9.885          |
| Mato Grosso do Sul  | 5.984          | 5.899          | 6.296          | 6.125          |
| <b>SUDESTE</b>      | <b>207.132</b> | <b>230.659</b> | <b>212.508</b> | <b>217.734</b> |
| Espírito Santo      | 8.862          | 8.953          | 8.849          | 9.383          |
| Minas Gerais        | 46.712         | 45.801         | 47.443         | 49.405         |
| Rio de Janeiro      | 27.530         | 39.872         | 27.031         | 27.598         |
| São Paulo           | 124.028        | 136.033        | 129.185        | 131.348        |
| <b>SUL</b>          | <b>98.734</b>  | <b>101.833</b> | <b>105.826</b> | <b>110.874</b> |
| Paraná              | 35.584         | 36.349         | 37.640         | 40.482         |
| Rio Grande do Sul   | 39.080         | 42.812         | 44.266         | 44.745         |
| Santa Catarina      | 24.070         | 22.672         | 23.920         | 25.647         |
| <b>BRASIL</b>       | <b>445.151</b> | <b>472.213</b> | <b>460.980</b> | <b>490.542</b> |

FONTE: Juntas Comerciais, *apud* DNRC.

Depreende-se, pela tabela apresentada, coluna 2005, que 44,4% das MPEs foram constituídas na região sudeste, pólo de maior desenvolvimento econômico do país, 22,6% foram abertas na região sul, 18,3% no nordeste, 10,1% na região centro-oeste e, apenas, 4,6% na região norte. Destaque-se ainda que, no período de 2003-2005, a única região que apresentou decréscimo no número de empresas constituídas foi a sudeste (queda de 6,6%), sendo que o Estado do Rio de Janeiro apresentou maior queda percentual, 30,8%; em São Paulo a queda foi de 3,4%. O

que minimizou esse impacto foram os incrementos ocorridos nos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo.

Esta queda vertiginosa do Estado do Rio de Janeiro no segmento de micro e pequenas empresas, sendo exemplo único no cenário nacional, contribui para a importância do trabalho de tese ora desenvolvido.

No que se refere aos níveis de representatividade as MPEs, segundo Koteski (2004), assim se apresentam:

Em termos estatísticos, esse segmento empresarial representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

As MPEs são hoje, em todo o mundo e muito acentuadamente no Brasil, segmento importante de inclusão econômica e social, tal como na região da Terceira Itália<sup>10</sup>. O setor possui relevante participação no acesso às oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico do país. Por gerar grande parte dos postos de trabalho e das oportunidades de distribuição de renda, as MPEs tornam-se o principal sustentáculo da livre iniciativa e da democracia no Brasil.

Este segmento representa nada menos que 99,2% do total de empreendimentos formais urbanos (excluindo setor governo) do país, 57,2 % da respectiva força de trabalho e contribui, atualmente, com aproximadamente 20% do PIB, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>11</sup> (IBGE)

---

<sup>10</sup> Terceira Itália: “a economia italiana experimentou um crescimento econômico que a alçou a patamares acima dos alcançados pela França e Inglaterra, em termos de PIB, após as décadas de 70 e 80. Todavia, não foi a alteração da escala produtiva a responsável por tal fato, mas, simplesmente, a maior participação das empresas de menor porte que, em 1972, era de 31%, e passou a 34% em 1980. Esse crescimento representou, nestes oito anos, um acréscimo percentual de 10% na participação das empresas de pequeno porte no PIB. A denominada Terceira Itália circunscreve uma região que incorpora, entre outras, as cidades de Milão, Turim e Gênova, onde a característica principal é a existência de grupos de empresas de pequeno porte, que se mantêm em dia com as inovações técnicas e empresariais de produção” (MARSHALL, 2002, p. 194).

<sup>11</sup> IBGE: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, órgão da administração pública, fundação pública, subordinado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituída nos termos do Decreto-Lei n. 161, de 13 de fevereiro de 1967, tem por missão a definição do censo nacional e é o provedor de dados

(SEBRAE, 2008). Acresça-se o fato de que os pequenos negócios são responsáveis por 95% dos novos empregos gerados a cada ano. Registre-se ainda que as estatísticas apresentadas referem-se única e exclusivamente a atividades formais e que, se fossem consideradas atividades informais, tais números cresceriam de modo significativo. Desta forma é indiscutível a relevância econômica e social das MPEs no contexto brasileiro. A seguir, tabela ilustrativa da importância de tal representatividade, conforme SEBRAE (2005)<sup>12</sup>.

Tabela 3 - Representatividade das MPE's no Brasil

|   |
|---|
| 99,2% do total das empresas formais       |
| 57,2% dos empregos totais                 |
| 26% da massa salarial                     |
| 98,4% das empresas do setor industrial    |
| 98,4% das empresas do setor de construção |
| 99,7% das empresas do setor comercial     |
| 98,9% das empresas do setor de serviços   |

Fonte: Observatório SEBRAE – 1º semestre de 2005.

Percebe-se pelos dados apresentados, conforme Koteski, IBGE e SEBRAE, que as variações estatísticas não são expressivas e, seus resultados, demonstram a relevância do estudo proposto na presente tese de Doutorado. No que tange ao Estado do Rio de Janeiro, 96,6% do total das empresas formais constituídas se enquadram no segmento de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2008).

Analisando o posicionamento das MPEs na economia global, podem-se depreender diversas justificativas para a existência das mesmas: estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; favorecimento para geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das MPEs já existentes, seja pelo aparecimento de novas; efeito amortecedor nos resultados das flutuações da atividade econômica (especialmente, aqueles de cunho global, de

---

e informações do país, atendendo às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

<sup>12</sup> Os dados da tabela retirados do Observatório SEBRAE, 1o. semestre de 2005, são os mais recentes disponíveis, em termos de dados consolidados.

maior impacto em empresas mais dependentes dos mercados externos); conservação de relativo nível de atividade econômica em determinadas regiões; favorecimento para a descentralização da atividade econômica, em especial, na função de complementação às grandes empresas; potencial de assimilação, adaptação, introdução e até geração, em alguns casos, de novas tecnologias de produtos e processos.

Assim sendo, as MPEs são um dos principais alicerces de sustentação da economia brasileira, quer pela sua significativa capacidade geradora de empregos, quer pelo quantitativo de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

### **2.3.1 Geração de empregos**

Com a redução do nível de empregos nas grandes empresas nos últimos anos, as MPEs deram início à ocupação do espaço deixado pelas maiores, segundo dados divulgados pelo SEBRAE alusivos ao período de 1996 a 2002<sup>13</sup>, no qual o número das MPEs saltou de 3.1 milhões para 4.9 milhões, passando de 98,9% para 99,2% do total das empresas formais constituídas no país, 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial. Nesse período, o segmento proporcionou a geração de 3,5 milhões de novos empregos, enquanto as médias e grandes empresas, apenas 686 mil.

Os dados do SEBRAE, que têm por base os dados do IBGE, consideram apenas as empresas formalmente constituídas, inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Estima-se que, paralelamente aos pequenos negócios formais, outros 10 milhões operam na informalidade, conforme já apresentado, por

---

<sup>13</sup> Existe uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) que apresenta que o número de micro e pequenas empresas saltou de 4,11 milhões (2000) para 5,02 milhões (2004), mas a aludida pesquisa não faz referências aos percentuais relativos ao total de empresas formais, total de empregos, massa salarial, entre outros, o que considerou-se que não traria contribuições significativas para este trabalho.

diversos fatores, dentre eles, por não conseguirem atender às exigências legais e burocráticas ou pela impossibilidade de retorno financeiro dentro do ambiente formal.

De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)<sup>14</sup>, que se constitui dos registros administrativos obrigatórios anuais das empresas formais ao Ministério do Trabalho e Emprego, informando o número de empregados existentes em 31 de dezembro do ano anterior, a totalidade de MPEs formais, em 2003 era de aproximadamente 5.7 milhões de empresas, onde 47,6% se concentrava no comércio; 39,6% no setor de serviços e 12,8% na indústria como um todo. Dos 11.3 milhões de empregos gerados no segmento de MPEs no mesmo ano, 35,3% foram oferecidos pelos estabelecimentos comerciais; 36% pelos de serviços e 28,4% pelos setores industriais. Assim, o setor industrial, em que pese possuir o menor percentual de número de estabelecimentos, responde por um percentual mais próximo do apresentado pelos demais setores se considerado o número de empregos gerados.

Diante deste quadro e por se apresentar como agente empresarial propulsor da economia, no que tange à geração de postos de trabalho formais, arrecadação para o Estado e distribuição de renda, justifica-se um estudo mais aprofundado acerca da realidade vivenciada pelas MPEs, que apresentam alto grau de informalidade.

### **2.3.2 Informalidade**

É importante ressaltar que a informalidade se acentuou consideravelmente nos últimos anos com a elevação do desemprego. A capacidade do Poder Público na fiscalização das empresas, em suas atividades, é insuficiente em razão de

---

<sup>14</sup> Os dados apresentados pela RAIS são inferiores aos do SEBRAE, tendo em vista que aquela não inclui proprietários, sócios e trabalhadores por conta própria.



diversos fatores, dentre eles: o crescente quantitativo de empresas informais, dispersão setorial e geográfica, escassez de recursos e mecanismos para monitoramento e fiscalização na maioria dos municípios.

Dada a sua notória importância, o IBGE realiza levantamentos sobre as atividades informais urbanas no Brasil. Tais levantamentos são consubstanciados por meio de pesquisa da Economia Informal Urbana (ECINF).

As características do setor informal - magnitude, natureza e composição, variam, entre regiões e países, conforme o nível de desenvolvimento de suas respectivas economias.

De acordo com as recomendações da 15ª Conferência de Estatísticos do Trabalho, promovida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>15</sup>, em janeiro de 1993, considerou-se que:

- Para delimitar o âmbito do setor informal, o ponto de partida é a unidade econômica - entendida como unidade de produção – e não o trabalhador individual ou a ocupação por ele exercida;
- Fazem parte do setor informal as unidades econômicas não-agrícolas que produzem bens e serviços com o principal objetivo de gerar emprego e rendimento para as pessoas envolvidas, sendo excluídas aquelas unidades engajadas apenas na produção de bens e serviços para autoconsumo;
- As unidades do setor informal caracterizam-se pela produção em pequena escala, baixo nível de organização e pela quase inexistência de separação entre capital e trabalho, enquanto fatores de produção;
- Embora útil para propósitos analíticos, a ausência de registros não serve de critério para a definição do informal na medida em que o substrato da informalidade se refere ao modo de organização e funcionamento da unidade econômica, e não a seu *status* legal ou às relações que mantém com as autoridades públicas. Havendo vários tipos de registro, esse critério não apresenta uma clara base conceitual; não se presta a comparações históricas e internacionais e pode levantar resistência junto aos informantes; e
- Que a definição de uma unidade econômica como informal não depende do local onde é desenvolvida a atividade produtiva, da utilização de ativos fixos, da duração das atividades das empresas (permanente, sazonal ou ocasional) e do fato de tratar-se da atividade principal ou secundária do proprietário da empresa. Na operacionalização estatística desta definição, decidiu-se que pertencem ao setor informal todas as unidades econômicas de propriedade

---

<sup>15</sup> OIT: Organização Internacional do Trabalho. Fundada em 1919 com o objetivo de promover a justiça social, é a única das Agências do Sistema das Nações Unidas que tem estrutura tripartite, na qual os representantes dos empregadores e dos trabalhadores têm os mesmos direitos que os do governo.

de trabalhadores por conta própria e de empregadores com até cinco empregados, moradores de áreas urbanas, sejam elas a atividade principal de seus proprietários ou atividades secundárias (IBGE, 2003).

Concluindo, a ECINF, seguindo o entendimento da OIT apresentado, nos seus levantamentos, considera os empreendimentos informais na área urbana, todos aqueles com até cinco empregados e os pertencentes a trabalhadores por conta própria, independentemente de possuírem ou não constituição jurídica.

Como resultado, a pesquisa ECINF de 2003 identificou mais de 10 milhões de empreendimentos informais, sendo que 12% deste total são representados por empregadores (que contratam pessoas) e os restantes 88% são formados pelos demais que trabalham por conta própria. A pesquisa constatou a existência de quase 14 milhões de pessoas ocupadas em todos os empreendimentos, o que representou um crescimento de 9,1% em relação à última pesquisa realizada em 1997. Com relação ao número total de empreendedores o crescimento foi de 7,7%, para o mesmo período.

Conseqüentemente percebe-se que, dado o volume expressivo de empresas e pessoas envolvidas nessa categoria, esse segmento se constitui em relevante fonte de movimentação da economia.

Segundo informações do SEBRAE, que desde 1972 vem defendendo o segmento e investindo na maior facilidade de acesso ao crédito e capacitação dos micro e pequenos empresários, o Brasil tem um dos piores índices de informalidade do mundo, o que reflete a dificuldade enfrentada pelo segmento, no que se refere à formalização de suas atividades.

As MPEs são, portanto, eficientes geradoras de tributos, ao dinamizar a economia, daí a importância do seu papel no campo tributário, competindo ao Poder Público criar alternativas que gerem a sua formalização. Em parte, o alto índice de

informalidade entre estas empresas reflete a burocracia envolvida na abertura, manutenção e até mesmo encerramento de uma empresa no país.

Apesar de sua importância, muitas das reivindicações do segmento só começaram a ser atendidas mais recentemente, como é o caso, por exemplo, da redução da burocracia envolvida na constituição de empresas, maior facilidade de acesso ao crédito e diminuição da carga tributária, conforme será apresentado a seguir.

### **2.3.3 Políticas públicas**

#### **2.3.3.1 Introdução**

A par dos avanços apontados, em que foram salientados o relevo, as características e a importância dos agentes econômicos de menor porte, demonstrando o seu papel para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, mas que não se constitui em exclusividade nossa, uma vez que o aludido destaque se encontra em diversas outras economias mundiais, faz-se necessária a elaboração de novas perspectivas que dêem conta da realidade emergente no que concerne às MPEs e o seu papel na economia e no mercado.

É de destacar, portanto, que a partida inicial já foi dada, mas ainda há muito a ser realizado. O primeiro passo foi a inclusão no texto constitucional de 1988 de artigos, tais como: 170, IX e 179, em que demonstra-se claramente a necessidade de diferenciação e tratamento favorecido de agentes econômicos de porte reduzido.

De qualquer forma, o estabelecimento de tais medidas não chegou a se concretizar, uma vez que representaram, tão somente, metas a serem cumpridas.

Relevante lembrar que foram promulgadas leis em consonância com as disposições constitucionais; Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, quando foi

instituído o SIMPLES, que se constituiu em verdadeira revolução para os negócios de porte reduzido, em termos tributários, tendo apresentado resultados positivos, no que concerne à formalização de empresas e auxílio na criação de postos de trabalho.

Dando continuidade a esta política pública, ocorreu a promulgação da Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999, o denominado Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Inegavelmente, os preceitos legais representaram em suas épocas verdadeiros baluartes de mudança, contudo, imperfeições foram observadas, ao longo do tempo, em especial no que tange ao SIMPLES, cujas faixas de enquadramento não foram atualizadas, causando verdadeiras distorções e gerando, inclusive, a majoração artificial de alíquotas, bem como a ampliação constante da exclusão de atividades do regime.

Não poderia passar despercebida a questão trazida pelo Novo Código Civil, promulgado em 2002 que, em inúmeros momentos, introduziu regras geradoras de dificuldades e oneração para as Sociedades Limitadas que, por sua vez, na sua quase totalidade, são de porte reduzido.

Em 2003, a denominada Reforma Tributária, inserida por meio da Emenda Constitucional n. 42, veio modificar o art. 146, referente ao Sistema Tributário Nacional, apontando para uma nova realidade, ou seja, a criação via lei complementar de uma efetiva regulamentação para as empresas de porte reduzido, prevendo, inclusive, a criação do cadastro único de contribuintes e o regime unificado de arrecadação de tributos.

Com a inserção deste dispositivo foi aberto espaço para a elaboração de uma lei geral da micro e pequena empresa.

### 2.3.3.2 Simples Nacional

Para auxiliar na elaboração deste novo patamar para as MPEs, foram empreendidos esforços por setores organizados da sociedade, tais como o SEBRAE e instituições como o IFC<sup>16</sup> do Banco Mundial, para citar apenas alguns, junto ao empresariado, à sociedade civil e ao Poder Público, no intuito de estabelecer os parâmetros necessários à idealização de uma nova realidade, que considerasse as expectativas do setor.

Neste sentido, os aludidos setores organizados da sociedade elaboraram a proposta de criação dessa lei geral, criando um fórum de discussão e estabelecendo de forma sistematizada os alicerces da lei.

Na verdade, o que se pretendia com o advento da Lei Geral era, realmente, criar regras que gerassem o estímulo à criação, manutenção e conversão de antigos negócios, antes informais, agora alçados à formalidade, garantindo a sua competitividade e sustentabilidade no cenário do mercado. Aí sim estar-se-ia na rota de compromissos com a sociedade brasileira.

Desta forma, foi promulgado o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, denominada Lei Geral das Empresas de Pequeno Porte, Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, que veio dar novos contornos às MPEs, criando mecanismos fiscais de uniformização de recolhimento de impostos, que, por si só, já representa um avanço em termos de redução de burocracia, o que gera para o empresário, diminuição de custos e tempo alocado.

Esta lei propõe uma leitura em consonância com a realidade econômica e social do país, estabelecendo limites aos fatores que restringem sua criação,

---

<sup>16</sup> IFC: International Finance Corporation. É uma instituição ligada ao grupo do Banco Mundial que tem por finalidade promover sustentável investimento do setor privado em países em desenvolvimento, ajudando a reduzir a pobreza e melhorar a vida das pessoas.

funcionamento, sobrevivência e manutenção, ao mesmo tempo em que amplia o espectro incentivador.

Os aludidos fatores incentivadores são: a ampliação do crédito, da tecnologia, das oportunidades de participação das compras públicas e a inserção no mercado externo. Com isso, certamente serão revertidos os quadros de mortalidade e informalidade crescentes, resgatando-se sua capacidade de competir no mercado.

Em realidade, foi idealizado um conjunto de providências de simplificação de relações com o fisco, órgãos de supervisão e controle e instituição de apoio e desenvolvimento empresarial. Acresça-se a isso a criação de um cadastro unificado de contribuintes que realmente unifica o registro empresarial em um único local e com apenas uma única documentação.

Em 14 de agosto de 2007, a Lei Geral foi alterada pela Lei Complementar n. 127, em virtude da necessidade de correção de algumas distorções que não estavam em sintonia com o objetivo legislativo.

Enfim, crê-se que a promulgação desta nova lei irá realmente contribuir para a geração de empregos, a distribuição de renda e o desenvolvimento econômico e social tão almejados, permitindo que os pequenos negócios tenham efetivamente tratamento diferenciado, que lhes garanta a competitividade e a inserção definitiva no mercado.

Todavia, não bastam as mudanças para que se possa identificar o cumprimento da política indicada pelo legislador constituinte, é preciso mais.

O SUPER SIMPLES ou SIMPLES NACIONAL que é o novo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, foi instituído pela Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Esta nova tributação, que está incluída no pacote da Lei Geral

das MPEs, unifica as tributações federais, estaduais, municipais e prevê isenções e reescalonamento de impostos.

A implementação do regime simplificado de arrecadação de tributos, conhecido como SIMPLES NACIONAL, priorizando as MPEs, além de racionalizar a utilização dos recursos físicos e humanos disponíveis para a arrecadação tributária, atende à recorrente reivindicação dos micro e pequenos empresários de desburocratização e redução dos custos fiscais. É importante destacar que, baseadas na concepção do regime simplificado, se encontram as seguintes premissas:

- Apesar de uma MPE possuir um baixo potencial arrecadatório e, portanto, não constituir um ônus excessivo nas atividades de controle exercidas pela administração, sua totalidade revela um elevado potencial arrecadador de tributos;
- A concessão de benefícios tributários diretos (redução da carga tributária) deve observar uma transição suave, no sentido de evitar criar discontinuidades acentuadas que induzam à prática de planejamento fiscal;
- O regime simplificado destina-se a buscar um ambiente mais competitivo entre grandes e pequenas empresas e não a conceder privilégios a determinado grupo. O ingresso no regime deve ser destinado exclusivamente aos setores econômicos que estão sujeitos à concorrência assimétrica<sup>17</sup>, em razão da dimensão das empresas. Atividades econômicas que, por natureza, encontram-se pulverizadas e, portanto, não sofrem de concorrência desigual, não devem ter acesso ao regime;
- Considerada a relevância das MPEs (geração de empregos, inovação tecnológica, competição no mercado etc.), o custo de cumprimento das obrigações tributárias para esse segmento deve ser minimizado, de modo a não comprometer sua sobrevivência;
- A relação entre o contribuinte e o Estado, sempre que possível, deve ser única, a despeito da existência de distintos níveis de governo e arrecadação tributária envolvidos.

Para se ter uma idéia do benefício de redução tributária, no SIMPLES as empresas com o faturamento de até R\$120 mil pagariam de 3 a 5% da receita em tributos federais, enquanto no SIMPLES NACIONAL esta mesma empresa pagaria 2,75%, além de também trazer facilidades tributárias para as exportações.

---

<sup>17</sup> Concorrência assimétrica: a possibilidade que uma empresa de menor porte e com menos capilaridade tem de concorrer com competidores maiores.

Para que as empresas se enquadrem no SIMPLES NACIONAL, primeiramente elas devem estar dentro dos parâmetros da Lei Geral das MPEs, ou seja, serem MPEs com receita anual bruta de até R\$ 2.4 mil (dois milhões e quatrocentos mil reais) ao ano. No entanto, o SIMPLES NACIONAL prevê outros parâmetros de enquadramento, que variam em função do PIB de cada estado e seus respectivos municípios. Para que os benefícios do SIMPLES NACIONAL sejam aplicados, há a necessidade de respectiva regulamentação nos estados. Vale registrar ainda que, mesmo se enquadrando na Lei Geral, pode ocorrer da empresa não ter direito aos benefícios do SIMPLES NACIONAL, de acordo com o art. 17 da respectiva legislação.

O SIMPLES NACIONAL se vale de parte do sistema de tributação até então aplicado às microempresas, em nível federal, alterando alguns critérios e definições de forma a tornar o sistema mais amplo e aplicável a todos os níveis de governo. Esta foi, portanto, a primeira tentativa de se padronizar nacionalmente o tratamento tributário simplificado e favorecido às MPEs. Assim sendo, o SIMPLES NACIONAL estabelece procedimentos sintéticos para apuração e pagamento de impostos federais, com possível extensão a tributos estaduais e municipais.

No que concerne ao governo federal, os tributos abrangidos pelo sistema são os seguintes:

- IPRJ - Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
- IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados, exceto sobre importação;
- CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido;
- COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, exceto sobre importação;
- PIS / PASEP - Contribuição para o PIS/PASEP, exceto sobre importação;
- INSS - Contribuição para Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica (contribuição patronal), exceto no caso das pessoas jurídicas relacionadas em alguns incisos da legislação;



No que tange aos demais tributos federais, as empresas optantes pelo SIMPLES NACIONAL continuam obrigadas à apuração e pagamento segundo as regras gerais.

Havendo adesão, mediante convênio, por parte de estados e municípios, também se incluíam na apuração simplificada os seguintes tributos:

- ISS - Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza;
- ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.

Para fins do regime tributário, as pequenas empresas foram classificadas, reiterando-se, segundo sua receita bruta anual, em Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP), podendo se habilitar como Microempresas as empresas com receita bruta anual de até R\$ 240 mil e, como EPP, aquelas que auferirem receita bruta anual acima de R\$ 240 mil até R\$ 2.400 mil.

Assim sendo, a receita bruta consiste no principal parâmetro para definir a possibilidade de enquadramento no regime simplificado, porém, não é o único. Como o propósito da norma legal em reduzir os custos tributários, diretos e indiretos, das empresas de porte reduzido e colocá-la em condições de competir com as grandes empresas que, tendo ganho de escala, absorvem com mais facilidade tais custos, houve o cuidado de evitar que o benefício não constituísse, para determinados setores, um privilégio, ao reduzir os custos tributários dos mesmos.

Logo, para aquelas unidades econômicas que, em face da natureza de sua atividade, não houvesse caracterizado uma assimetria de mercado que justificasse um tratamento diferenciado, proibiu-se a adesão ao SIMPLES NACIONAL. Também não foi permitida a opção àquelas empresas que, em razão do gozo de outros benefícios tributários ou da necessidade de um acompanhamento mais rigoroso da

atividade, necessitassem da manutenção de livros e documentos fiscais com maior grau de detalhamento.

Pelas razões expostas, não estão autorizadas a se enquadrar no regime simplificado as empresas constituídas na forma de sociedades por ações, as entidades financeiras em geral, aquelas alusivas à profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional etc. Constitui-se também fator impeditivo a existência de débitos de natureza tributária inscritos na dívida ativa da União.

Dessa forma, a empresa optante pelo SIMPLES NACIONAL substitui a apuração de até oito tributos diferentes pela aplicação de um único percentual sobre sua receita bruta. Para as MPEs, esta rotina corresponde a uma verdadeira revolução em relação ao procedimento padrão (fora do regime simplificado), que exigiria a apuração individual dos oito tributos com preenchimento de oito documentos de arrecadação distintos, com datas de pagamento e base de cálculo diferenciadas, além da escrituração dos livros fiscais para controle de alguns deles, como, por exemplo, o IPI e o ICMS. Acresça-se a dificuldade que as MPEs enfrentam tendo que realizar recolhimento de tributos em diferentes redes bancárias.

Ressalte-se que por trás dessa medida existe a concepção de que, do ponto de vista da MPE, sua relação tributária com o Estado deve ser única. Dessa forma, independentemente de sua localização geográfica e de quais tributos é contribuinte, a empresa presta contas a uma única administração tributária (no caso, a Secretaria da Receita Federal), que distribui as receitas arrecadadas entre os diversos governos e respectivas administrações tributárias envolvidas.

Outro aspecto que é interessante mencionar é o fato do empregador passar a contribuir para o SIMPLES NACIONAL por um percentual fixo sobre o seu faturamento, substituindo, portanto, tributos que incidiam, inclusive, sobre a folha de

salários. Fica transparente que, em razão do baixo percentual adotado no novo regime, a desvinculação da contribuição do empregador da folha de salários cria um estímulo à contratação de empregados e formalização dos vínculos empregatícios, já existentes.

Não há dúvida que o tratamento dispensado à contribuição social pelo empregador consistiu em um dos pilares da redução de custo direto para as MPEs, considerando que não havia tratamento diferenciado em relação a essa contribuição. Para o governo, entretanto, houve o temor de que a desvinculação da cota-parte do empregador da folha de salários pudesse vir a produzir um desequilíbrio futuro no fluxo de caixa da previdência social. Com o objetivo de reduzir esse possível impacto negativo nas contas previdenciárias, não foi permitida a opção pelo SIMPLES NACIONAL para as empresas notoriamente conhecidas como de mão-de-obra intensivas como, por exemplo, as da construção civil, de locação de mão-de-obra etc.

Nessa mesma linha, apesar do grande número de empresas aderindo ao SIMPLES NACIONAL, pode ser vantajoso, para algumas empresas, não aderirem, em função das peculiaridades da legislação. Empresas que possuem menos de 40% do orçamento comprometido com a folha de pagamento podem ficar em desvantagem se optarem pelo SIMPLES NACIONAL. (EMPRESAS E FINANÇAS, 2008).

Ainda merece destaque a novidade introduzida pelo Estatuto, no que concerne ao aspecto incentivo à inovação que, apesar de não gerar benefício tributário, consiste em benefício empresarial.

A Lei Complementar 123 vem sendo considerada, como regra geral, de cunho empresarial e, sendo assim, mesmo quando os agentes econômicos não se inserem

no patamar indicado no padrão MPEs, podem usufruir dos benefícios empresariais, o que faz com que alcance os demais segmentos da economia.

Ressalte-se, ainda, a criação de uma série de outros incentivos, por parte do governo, no sentido de incrementar a capacitação das MPEs, conforme a seguir.

### **2.3.3.3 Outros incentivos**

Dada a importância das MPEs, em termos de número de estabelecimentos e de trabalhadores envolvidos, instituições oficiais têm buscado, por intermédio deste segmento, disponibilizar um amplo espectro de oportunidades. Para tanto, em especial, o BNDES, o Banco do Brasil (BB) e a Caixa Econômica Federal (CEF), colocam à disposição recursos subsidiados e linhas de financiamentos específicos para os pequenos negócios.

De modo a dimensionar os recursos disponibilizados, o orçamento total aprovado pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT)<sup>18</sup> para 2008 foi na ordem de R\$ 32,8 bilhões. Deste montante, R\$ 8 bilhões são recursos emprestados aos bancos oficiais para políticas de geração de renda (AGENCIA BRASIL, 2008).

Mediante o sistema BNDES, formado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e pelo FINAME<sup>19</sup> da Agência Especial de Financiamento Industrial, o governo colabora financeiramente com as empresas sediadas no país cujos propósitos sejam melhorar a qualidade de vida da população brasileira, criar empregos, reduzir as desigualdades regionais e preservar o meio ambiente. As fontes de recursos são decorrentes do Fundo de Amparo ao

---

<sup>18</sup> CODEFAT: Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador, instituído pela Lei n. 7.998, de 11 de janeiro de 1990, está vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego.

<sup>19</sup> FINAME: Financiamento de Máquinas e Equipamentos. O FINAME é uma linha de crédito destinada a empresas de micro e pequeno porte, localizadas em qualquer região do país. São utilizados recursos do BNDES para financiar a aquisição de máquinas e equipamentos nacionais novos e capital de giro associado à aquisição isolada de equipamentos.

Trabalhador (FAT), do Programa de Integração Social - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS-PASEP) do BNDES e outras fontes externas.

Os produtos ofertados pelo BNDES e FINAME incluem a aquisição de máquinas e equipamentos novos, operações no âmbito dos programas de desenvolvimento regional e financiamento de parcela de capital de giro necessário à consecução do empreendimento. O custo financeiro dos financiamentos concedidos é composto da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) e de um *spread*<sup>20</sup> para cada produto.

Por intermédio do Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER)<sup>21</sup> o governo procura promover ações que gerem emprego e renda, via concessão de linhas especiais de crédito e programas integrados de capacitação técnico-gerencial e de qualificação profissional a setores normalmente com pouco ou nenhum acesso ao sistema financeiro, basicamente, compostos de pequenos empreendimentos. O PROGER utiliza recursos do FAT em financiamentos realizados por intermédio do Banco do Brasil, do Banco do Nordeste do Brasil e da Caixa Econômica Federal.

Além disso, as MPEs são beneficiadas com investimento do PROGER, por intermédio do BNDES e de seus agentes credenciados. Isto se dá via programa “FAT Fomentar”, cujo objetivo é o financiamento ao investimento produtivo das micro, pequenas e médias empresas (PROGER, 2008).

Um dos grandes obstáculos para as MPEs acessarem o crédito bancário são as garantias cobradas pelas instituições financeiras. Com a finalidade de contornar

---

<sup>20</sup> *Spread*: margem de ganho percentual adicionada pelo banco à taxa de juro de referência.

<sup>21</sup> PROGER: Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda. Consiste em programa ligado ao Ministério do Trabalho e Emprego, tendo seu início em 1995 e cujos recursos são destinados, entre outros, às micro e pequenas empresas.

tal entrave, foram gerados fundos no Banco do Brasil, com o propósito de figurarem como aval de operações.

O Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE) é constituído com recursos do SEBRAE e objetiva complementar as garantias dadas em operações de financiamento de investimentos. Por meio do pagamento de uma taxa que varia de 2% a 6%, a pequena empresa tem como contornar as imposições das linhas de crédito no tocante às garantias exigidas. Assim sendo, o SEBRAE se dispõe a ser avalista da micro e pequena empresa na obtenção de crédito. O FAMPE tem a função exclusiva de complementar as garantias exigidas pelo banco. Ou seja, o Fundo de Aval não substitui totalmente a necessidade de outras garantias, nem pode ser utilizado se o cliente já apresenta todas as garantias exigidas pelo banco. O banco poderá exigir garantias somente para a parcela do financiamento não coberta pelo FAMPE. O Fundo de Aval está disponível nos bancos credenciados pelo SEBRAE, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Agência de Fomento de Goiás e Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

Neste mesmo passo, o Fundo de Aval para Geração de Emprego e Renda (FUNPROGER) concede aval complementar aos pequenos empreendedores, mediante o pagamento de uma taxa que oscila de acordo com o prazo do financiamento, diminuindo assim as exigências de garantias junto ao banco.

Por sua vez, para as MPEs legalmente estabelecidas com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões, na Caixa Econômica Federal, os recursos do FAT são destinados ao financiamento de investimento e capital de giro associado ao empreendimento até o teto de R\$ 400 mil, a serem pagos no prazo de 48 meses, incluindo carência de até seis meses. Os recursos direcionados ao capital de giro associado devem responder por até 40% do valor financiado (PROGER, 2008).

Desta forma, reitera-se a grande importância do estabelecimento de políticas públicas específicas no sentido de gerar incentivos para a criação e crescimento das MPEs. No entanto, a manutenção desse segmento tem sido alvo de pesquisa, devido à considerável taxa de mortalidade dessas empresas, como será apresentado a seguir.

## 2.4 Mortalidade

Um dos problemas mais críticos, quando se analisa a performance das MPEs, consiste no elevado nível de mortalidade precoce. Recentemente o SEBRAE em conjunto com o Vox Populi<sup>22</sup> publicou pesquisa denominada “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPEs, 2005” (SEBRAE, 2007), acerca da mortalidade de empresas, a partir de dados amostrais daquelas inscritas no CNPJ nos anos de 2003 a 2005, adotando-se o critério de porte do SEBRAE, quanto ao quantitativo de empregados, por empresa e por setor de atividade econômica.

Tabela 4 - Critério de porte de empresa segundo o SEBRAE

| Pessoal Ocupado     | Porte de Empresa |                    |
|---------------------|------------------|--------------------|
|                     | Microempresa     | Pequena Empresa    |
| Indústria           | Até 19 pessoas   | De 20 a 99 pessoas |
| Comércio e Serviços | Até 09 pessoas   | De 10 a 49 pessoas |

Fonte: (SEBRAE 2007)

A pesquisa apontou os seguintes resultados, em termos globais:

- 22% (aproximadamente) das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência;
- 31% (aproximadamente) com até três anos de existência;
- 36% (aproximadamente) com até quatro anos de existência.

<sup>22</sup> VOX POPULI: Instituto de pesquisa, com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, que realiza pesquisas de mercado, de mídia e de opinião, nacional e internacionalmente.

No que tange aos dados relativos ao nível de mortalidade, por região geográfica, em função do ano de constituição das empresas, a pesquisa apresentou os seguintes resultados:

Tabela 5 - Taxa de mortalidade por região e Brasil

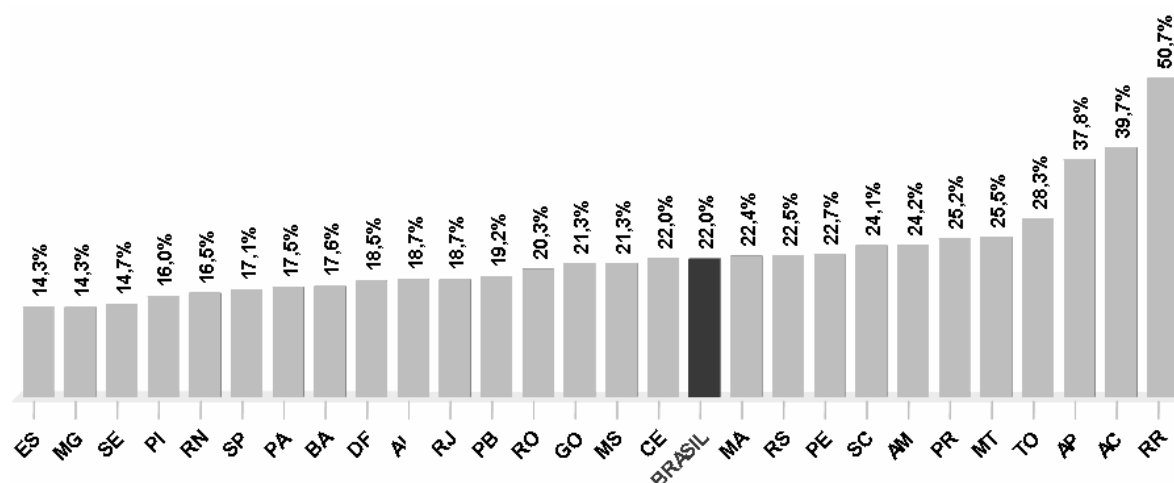
| ANO DE<br>CONSTITUIÇÃO | REGIÕES |      |          |       |              | BRASIL |
|------------------------|---------|------|----------|-------|--------------|--------|
|                        | SUDESTE | SUL  | NORDESTE | NORTE | CENTRO_OESTE | %      |
| 2003                   | 39.1    | 36.3 | 38.6     | 27.8  | 37.5         | 35.9   |
| 2004                   | 28.1    | 36.6 | 29.0     | 28.4  | 34.6         | 31.3   |
| 2005                   | 16.1    | 23.9 | 18.9     | 29.9  | 21.6         | 22.0   |

Fonte: adaptado pelo autor a partir de SEBRAE / VOX POPULI (SEBRAE, 2007).

Verifica-se assim que, apesar de 22 % das empresas encerrarem suas atividades com até dois anos de existência, na média Brasil este percentual cresce para 31.3%, se for considerado o período de três anos de existência e 35.9% no caso de quatro anos. Percebe-se, curiosamente, que a região sudeste, apesar de apresentar a menor taxa de mortalidade para empresas com até dois anos de existência (16.1%), tem a maior taxa nacional (39.1%) se for considerado um período maior, no caso, quatro anos. Por outro lado, fenômeno inverso ocorre na região norte onde a mesma apresenta alta taxa de mortalidade para empresas com até dois anos de existência (29.9%), bem maior que a média nacional (22%), mas que, quando considerado um período mais longo, até quatro anos, a taxa de mortalidade apresenta resultados bem melhores (27.8%) do que todas as demais regiões. Pode ser observado, em particular, que a região Sul apresenta piores resultados comparativamente com a média Brasil em todos os períodos considerados.



Apresenta-se a seguir no Gráfico 1, fruto da mesma pesquisa, representando a taxa de mortalidade das MPEs constituídas em 2005, que encerraram suas atividades em 2007, ou seja, com apenas dois anos de existência, por região geográfica.



Fonte: SEBRAE / VOX POPULI (SEBRAE, 2007).

Gráfico 1 - Taxa estadual de mortalidade apurada em 2007 para as MPEs constituídas em 2005

Depreende-se pelo Gráfico 1 que o Estado do Rio de Janeiro, objeto de estudo da presente tese apresenta a taxa de mortalidade de 18,7% superior à média da região Sudeste que foi de 16,1%, apesar de inferior à média Brasil de 22%.

Outro dado interessante e que vale a pena registrar, diz respeito à opinião dos empresários, no que concerne às principais razões para a extinção das empresas, conforme apresentado na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 - Dificuldades no gerenciamento da empresa - Empresas Ativas  
Razões para o fechamento da empresa - Empresas Extintas (pesquisa estimulada)

| %                                    | 2003       | 2004         | 2005         |
|--------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| Políticas Públicas e arcabouço legal | 71<br>52   | 74<br>56     | 73<br>54     |
| Carga tributária elevada             | 61<br>42   | 62<br>43     | 65<br>43     |
| Falta de crédito bancário            | 21<br>18   | 26<br>27     | 22<br>16     |
| Problemas com a fiscalização         | 8<br>9     | 10<br>2      | 7<br>7       |
| Causas econômicas conjunturais       | 68<br>54   | 70<br>60     | 69<br>62     |
| Concorrência muito forte             | 35<br>24   | 35<br>24     | 35<br>25     |
| Inadimplência/Maus pagadores         | 26<br>22   | 29<br>28     | 28<br>19     |
| Recessão econômica no país           | 24<br>14   | 26<br>7      | 26<br>18     |
| Falta de clientes                    | 21<br>27   | 22<br>34     | 22<br>27     |
| Falhas gerenciais                    | 58<br>69   | 60<br>75     | 55<br>68     |
| Falta de capital de giro             | 40<br>36   | 45<br>52     | 39<br>37     |
| Problemas financeiros                | 20<br>35   | 21<br>33     | 18<br>25     |
| Falta de conhecimentos gerenciais    | 11<br>19   | 11<br>12     | 10<br>13     |
| Ponto/Local inadequado               | 7<br>13    | 7<br>15      | 6<br>19      |
| Desconhecimento do mercado           | 5<br>12    | 5<br>6       | 4<br>11      |
| Qualidade do produto/serviço         | 2<br>0     | 2<br>6       | 3<br>4       |
| Logística operacional                | 31<br>21   | 32<br>17     | 36<br>21     |
| Falta de mão-de-obra qualificada     | 27<br>12   | 29<br>10     | 33<br>16     |
| Instalações inadequadas              | 5<br>10    | 5<br>7       | 6<br>6       |
| Não enfrenta nenhuma dificuldade     | 5          | 3            | 4            |
| Outras                               | 0<br>5     | 0<br>6       | 0<br>4       |
| NS/NR                                | 0<br>3     | 0<br>4       | 0<br>3       |
| <b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>          | <b>902</b> | <b>1.052</b> | <b>6.726</b> |
| <b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>        | <b>180</b> | <b>127</b>   | <b>446</b>   |

Fonte: SEBRAE (2008)

Resposta múltipla: Cada entrevistado podia dar várias respostas. Os resultados assinalados nos grupamentos totalizados na cor cinza (agrupamentos de respostas usados nos cruzamentos), não são soma dos seus subitens por se tratar de uma resposta múltipla, isto é, o entrevistado podia citar vários sub-itens, mas no agrupamento conta apenas como uma única resposta.

Legenda: NS/NR não sabe ou não respondeu

Percebe-se na Tabela 6 dois tipos de informações:

- As “dificuldades no gerenciamento das empresas – empresas ativas” (pesquisa aplicada aos empresários com empresas em andamento)
- As “razões para o encerramento das atividades - empresas extintas” (pesquisa aplicada quando do encerramento das empresas)

A respectiva tabela apresenta as “dificuldades no gerenciamento” e as “causas de encerramento das atividades”, alocando-as em quatro categorias distintas, a saber:

- Políticas Públicas e arcabouço legal;
- Causas econômicas conjunturais;
- Falhas gerenciais;
- Logística operacional;

Analisando-se os itens apresentados na Tabela 6, em cada uma das categorias, percebe-se que a mesma poderia ser ajustada de modo a retratar mais adequadamente a realidade de mercado, conforme exemplos a seguir. A falta de clientes considerada como categoria “causas econômicas conjunturais” parece, na verdade, mais uma “conseqüência” do que efetivamente uma “causa”. Pois, afinal, se o existe a “falta de cliente”, certamente há uma causa para tal ocorrência, ou seja, não poderia ser uma causa em si mesma. Em uma análise mais aprofundada, procurando buscar as causas-raízes deste item provavelmente poder-se-á identificar falhas gerenciais.

O item “concorrência muito forte” que está alocado na categoria “causas econômicas conjunturais” está mais alinhado com a característica do segmento, do negócio, em que a MPE decidiu operar, do que a causa do seu insucesso. Provavelmente se a mesma, ao atuar no mercado, apresentasse produtos com melhor qualidade, relativamente aos demais concorrentes, a preços competitivos, não sofreria grandes efeitos da concorrência não sendo, desta forma, motivo / “causa” de seu insucesso.

Por sua vez, o item “inadimplência e maus pagadores”, considerado como causa, também poderia ser motivo de cunho gerencial, pois certamente a empresa

não soube selecionar adequadamente seus clientes ou, eventualmente, apresenta problemas no seu sistema de cobrança.

Desta forma, rerepresentando a tabela anterior, agora ajustada, considerando as observações descritas (de modo a melhor adequá-la nas categorias), bem como considerando apenas as “razões efetivamente levantadas pelos empresários como causas do fechamento”, as informações seriam dispostas de seguinte maneira:

Tabela 7 - Razões para o fechamento da empresa - Empresas extintas (pesquisa estimulada) 2005

| <b>Razões para o fechamento da empresa</b>  | <b>Total – Brasil</b> |
|---|-----------------------|
| <b>FALHAS GERENCIAIS</b>                    |                       |
| Falta de capital de giro                    | 37 %                  |
| Falta de clientes                           | 27 %                  |
| Problemas financeiros                       | 25 %                  |
| Concorrência muito forte                    | 25 %                  |
| Inadimplência / maus pagadores              | 19 %                  |
| Ponto / local inadequado                    | 19 %                  |
| Falta de mão de obra qualificada            | 16 %                  |
| Falta de conhecimentos gerenciais           | 13 %                  |
| Desconhecimento do mercado                  | 11 %                  |
| Instalações inadequadas                     | 6 %                   |
| Qualidade do produto / serviço              | 4 %                   |
| <b>POLÍTICAS PÚBLICAS E ARCABOUÇO LEGAL</b> |                       |
| Carga tributária elevada                    | 43 %                  |
| Falta de crédito bancário                   | 16 %                  |
| Problemas com fiscalização                  | 7 %                   |
| <b>CAUSAS ECONÔMICAS E CONJUNTURAIS</b>     |                       |
| Recessão econômica no país                  | 18 %                  |
| <b>OUTRAS</b>                               | 7 %                   |

Fonte: Adaptada pelo autor de SEBRAE (2008)

Verifica-se que, apesar do item mais citado, de forma isolada, ter sido “carga tributária elevada”, percebe-se que os motivos de natureza gerencial, como um todo, são os que apresentam um quantitativo bem maior (mais citados) representando, realmente, as causas mais freqüentes de encerramento das MPEs, segundo o entendimento dos empresários. Os itens mais citados estão associados à categoria

“falhas gerenciais” na condução dos negócios, expressas nas seguintes razões, em ordem decrescente: falta de capital de giro (37% de citações), falta de clientes (*sic*), problemas financeiros, concorrência muito forte, inadimplência (maus pagadores) e ponto / local inadequado.

Com relação ao custo socioeconômico da mortalidade das MPEs, não houve atualização dos dados na nova pesquisa realizada pelo SEBRAE e VOX POPULI, versão 2007, contudo, interessante analisar este aspecto, com os dados relativos à pesquisa consolidada em Agosto/2004 (SEBRAE, 2004), pertinente ao período de 2000 a 2002.

A Tabela 8 a seguir, apresenta a projeção do custo socioeconômico advindo da taxa de mortalidade, aplicando-se ao número total de empresas registradas, naquele período (2000 a 2002).

Tabela 8 - Custo socioeconômico advindo da taxa de mortalidade empresarial no Brasil

| Tabela 7<br>Custo socioeconômico advindo da taxa de mortalidade<br>empresarial no Brasil |                     |                     |                         |
|--|---------------------|---------------------|-------------------------|
| Ano  | Empresas encerradas | Perdas de Ocupações | Desperdícios Econômicos |
| 2000   | 275.900             | 882.880             | R\$ 6,6 bilhões         |
| 2001   | 276.874             | 885.996             | R\$ 6,7 bilhões         |
| 2002   | 219.905             | 703.696             | R\$ 6,5 bilhões         |
| Total  | 772.679             | 2,4 milhões         | R\$ 19,8 bilhões        |

Fonte: SEBRAE (2004)

Depreende-se pela análise da Tabela 8 que, mantidos os índices de taxa de mortalidade daquela época em que foi realizada a pesquisa, ano 2004, haveria o encerramento de mais de 770 mil empresas, uma perda de 2,4 milhões de ocupações, com o conseqüente crescimento das taxas de desemprego e da informalidade, bem como o desperdício potencial de investimentos na ordem de R\$

20 bilhões. Obviamente como os indicadores melhoraram a partir da pesquisa mais recente, este quadro, refeito, poderia apresentar melhores resultados.

Ora, como se percebe, a grande incidência para as causas de encerramento das atividades está associada à categoria “falhas gerenciais”.

Tecidos os comentários que se destinaram a possibilitar a adequada compreensão do perfil das micro e pequenas empresas no Brasil, proceder-se-á, no próximo capítulo, à apresentação do modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade e respectivos tópicos pertinentes, de modo a embasar pesquisa a ser levada a efeito no âmbito da indústria química, na seqüência dos demais capítulos.

### **3 EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

#### **3.1 Evolução do processo da qualidade**

##### **3.1.1 Introdução**

Para que se possa tratar da temática excelência em gestão, indispensável se faz entender como se deu a evolução do processo da qualidade nas organizações.

Difundida a partir de meados do século passado, a filosofia da qualidade tem alavancado as relações comerciais de empresas e nações no cenário nacional e internacional. As ações referentes à qualidade têm sido pautadas em princípios e técnicas, orientando e tornando claras as atitudes dessas instituições. Assim, as ferramentas e os sistemas da qualidade balizaram e continuam sendo o fundamento do êxito de muitas empresas. Os sistemas de gestão da qualidade e as normas ISO<sup>23</sup> são instrumentos relevantes adotados como forma de aperfeiçoar a qualidade da gestão em busca da excelência organizacional.

Consoante Paladini (2000, p. 12) qualidade é “um processo permanente de evolução” e enfatiza que a “gestão da qualidade é viável, produz benefícios, gera mudanças positivas, cria novas prioridades, gera condições de competitividade”. Trata o “ambiente extremamente dinâmico” no âmbito das empresas e organizações e a necessidade de “ações mais adequadas em níveis crescentes de eficiência (recursos, processos, serviços, métodos [...] e de eficácia (produtos, mercados, sociedade, meio-ambiente)”. Paladini (2000, p. 323) ainda sintetiza que “a gestão da qualidade terá seu desenvolvimento associado a ambientes altamente dinâmicos e

---

<sup>23</sup> ISO: International Organization for Standardization. É uma rede dos institutos nacionais de normalização de 157 países, um membro por país, com sede em Genebra, Suíça, que coordena o sistema. É a maior rede existente de desenvolvimento e edição de normas internacionais.

fortemente competitivos, o que exigirá mecanismos objetivos de avaliação do processo gerencial”.

É importante registrar que a política da qualidade em uma empresa deve estar em consonância com sua missão institucional e sua visão de futuro, observada a cultura organizacional. Tachizawa e Andrade (1999, p. 41) conceituam a missão “como o fim mais amplo que uma instituição estabelece para si mesma”. Robbins (2000, p. 12-13) considera a “Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM)” como “uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor”.

Brown (1995, p. 14), por sua vez, indica que “qualidade é apenas uma entre as diversas medidas com as quais uma organização bem sucedida precisa preocupar-se”. Observa que para o TQM ter êxito, a “organização impescinde conjugar a filosofia e as práticas desta à sua visão diária de administração da empresa”.

Conforme Jenkins (1971), qualidade é “o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”. Segundo Paladini (2000, p. 28) o termo grau, pode ser entendido como a forma de “conferir à gestão da qualidade mecanismos objetivos para a avaliação da qualidade. Isso permite quantificar a qualidade, o que facilita seu planejamento e sua implantação”.

Como se observa pelas contribuições dos citados autores o assunto “qualidade”, além de ter uma fundamental importância para a excelência em gestão das organizações, é extremamente amplo, apresentando diversas conotações, o que o torna motivo de estudo permanente sob diferentes óticas, partindo-se, inicialmente, das denominadas Eras da Qualidade.



### 3.1.2 Eras da Qualidade

Dinâmica em sua natureza, a gestão da qualidade tem sua evolução decorrente da conjugação de diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração, segundo Marshall Junior (2008, p. 19). Fatores estruturais e tendências indicam ciclos de vida e conjuntos de características quantitativas com repercussão preponderante nos padrões reinantes, pois geram desafios e transformações multidisciplinares na gestão organizacional, produzindo impactos surpreendentes na gestão da qualidade; influenciam a estruturação, a abrangência, os conceitos e o portfólio de competências, conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas e metodologias; alargam as fronteiras atuais e propiciam a interação de áreas do saber e de especialização em um novo conceito da qualidade, diversificado e holístico.

Ainda, segundo Marshall Junior (2008, p. 19-20):

Qualidade é um conceito espontâneo, intrínseco e imanente a qualquer situação de uso de algo tangível nos relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepção, associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial. Estamos freqüentemente avaliando e sendo avaliados no ato de gerarmos ou recebermos os elementos que compõem a interação e os atos de consumo presentes em nossa vida.

No que tange ao conceito, qualidade já é conhecida há milênios, entretanto, apenas recentemente ganhou relevância como função da gerência. Originalmente, tal função era relativa e direcionada para a inspeção; hoje, as atividades alusivas à qualidade se ampliaram, sendo, pois, entendidas como essenciais para o êxito estratégico (GARVIN, 2002). Isto conduz a uma compreensão dinâmica e ampliada da qualidade, apontando para sua integração com diversas outras áreas do conhecimento humano, em razão do tipo de produto gerado, das expectativas, exigências e maturidade dos clientes e consumidores, no mesmo passo dos interesses mercadológicos estabelecidos.

A maior abrangência da qualidade nas atividades organizacionais pode, de igual modo, ser entendida como responsabilidades que se integraram à área, como qualidade ambiental e qualidade de vida, ética e valores – hoje relevantes em demasia, e alvo de regulamentações nacionais e internacionais e de diversas normas, refletindo a crescente conscientização da sociedade, que determina demandas e exerce pressões complementares.

No tocante à vertente histórica, diversas classificações para os vários períodos ou, como são chamadas, para as “eras da qualidade”, têm sido objeto de análise e estudo. Garvin (2002) as concebeu em um formato com boa aceitação pelos especialistas da área na qual, cada uma delas possui suas características próprias e funciona como referencial para descrição da história e evolução do pensamento do conceito qualidade, sendo denominadas:

- Inspeção
- Controle estatístico da qualidade
- Garantia da qualidade
- Gestão estratégica da qualidade

Apresenta-se a seguir uma introdução dos principais conceitos inerentes a cada era ou etapa da “evolução do pensamento da qualidade” de modo a permitir o entendimento de como o assunto se desenvolveu, dando maior amplitude ao termo “qualidade”, tornando-o fundamental para a busca da competitividade.

### **3.1.2.1 Inspeção**

Com o advento da era industrial e até meados do século XIX, quase tudo era produzido por artesãos, que ainda adotavam procedimentos tradicionais e históricos. As quantidades fabricadas eram pequenas e o trabalhador tomava parte em praticamente todas as fases do processo. A inspeção era levada a efeito consoante critérios discriminados pelo próprio artesão e sua pequena equipe de cooperadores,

constituindo-se em um procedimento natural e corriqueiro. O artesão era o responsável direto por todas as atividades, onde ele atendia o “cliente”, comprava matéria prima, moldava ou forjava, por exemplo, o produto e entregava ao cliente. A produção era em pequena escala, o que comportava tal procedimento. O aprendiz, nesse momento, era seu assistente, auxiliando nas tarefas.

A inspeção somente ganhou ares de formalidade quando se tornou necessária, a partir da produção em massa e da prática de utilização de peças intercambiáveis (GARVIN, 2002).

Nos primórdios do século XX, Frederick W. Taylor, reconhecido criador da “administração científica”, conferiu maior legitimidade à atividade de inspeção, segregando-a do processo de fabricação e delegando-a a profissionais especializados (TAYLOR, 1919).

As atividades de inspeção evoluíram rapidamente, consubstanciando-se em um processo independente e associado ao controle da qualidade. Em 1922, com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing* (RADFORD, 1922), pela primeira vez a qualidade foi percebida como responsabilidade gerencial diversa e como função independente. No mencionado livro são abordados, inclusive, muitos princípios considerados relevantes no moderno controle da qualidade - necessidade de considerar a participação dos projetistas logo no começo das atividades vinculadas à qualidade e associação da melhoria da qualidade com maior produção e custos mais baixos. Seu enfoque dominante, contudo, centrava-se na inspeção. A inspeção em todo o lote de produção, ou seja, a inspeção 100%, era um princípio que permaneceu inalterado por muitos anos.

O controle da qualidade, por sua vez, restringia-se à inspeção e às atividades limitadas como contagem, classificação pela qualidade e reparos. O

equacionamento de problemas era percebido como uma responsabilidade fora do departamento de inspeção. A modificação deste ponto de vista, que diz respeito à responsabilidade pela qualidade e um novo padrão, tomou corpo somente com as pesquisas realizadas na empresa Bell Telephone Laboratories. O resultado foi o que hoje é considerado como controle estatístico de processo para a melhoria da qualidade. Desta equipe fizeram parte nomes de destaque da qualidade, que criaram a disciplina conhecida como controle estatístico da qualidade: Shewhart, Harold Dodge, Harry Romig, Deming e Juran (GARVIN, 2002).

### **3.1.2.2 Controle estatístico da qualidade**

O marco que caracteriza essa nova era pode ser associado à publicação da obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (SHEWHART, 1931), que atribuiu uma natureza científica à prática da busca da qualidade, onde se encontram os fundamentos, os procedimentos e as técnicas para aprimorar a qualidade na produção e em todas as suas fases. É neste ambiente que se observa o controle da qualidade no processo produtivo, por intermédio de procedimentos estatísticos.

O desenvolvimento das técnicas para controle estatístico da qualidade teve no controle de processo o seu alicerce. Ao estruturar de forma organizada as etapas que fazem parte da realização de um trabalho ou tarefa, inserindo o seu fluxo, insumos, atividades realizadas e produtos gerados, podem-se obter muitas informações sistematizadas. Desta forma é possível entender pontos críticos, oportunidades de aperfeiçoamento e, principalmente, as variações ou flutuações decorrentes de causas normais (intrínsecas ao caráter do processo) e as resultantes de causas anormais ou especiais (extrínsecas ao processo).

Por razões técnicas, econômicas, de prazo ou até quantitativas, tornava-se muito difícil levar a efeito inspeções completas em todos os produtos fabricados,

recorrendo-se, por conseguinte, à amostragem. O uso sistemático desse conceito somente começou a apresentar resultados dotados de maior confiabilidade, à medida que os métodos estatísticos e os procedimentos associados amadureceram.

A inserção das técnicas de amostragem proporcionou relevante avanço nos processos da qualidade, procedendo à rápida disseminação de cursos e à evolução dos procedimentos, com foco nas aplicações cada vez mais confiáveis.

O crescimento do número de profissionais capacitados nestas técnicas incentivou a formação de sociedades de engenheiros da qualidade. Como exemplo, data desse período a fundação, em 1946, nos EUA da *American Society for Quality Control* (ASQC) hoje chamada ASQ<sup>24</sup> e no Japão da *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE)<sup>25</sup>, com o escopo de desenvolver e disseminar práticas e métodos na área da qualidade. Dentre as primeiras iniciativas da JUSE, destaca-se a formação do Grupo de Pesquisa de Controle da Qualidade, cujos principais membros foram Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka, que lideraram o controle da qualidade no âmbito japonês, tendo sido criados, nesse período, os primeiros Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), que representaram um marco da qualidade no Japão.

### **3.1.2.3 Garantia da qualidade**

Ao final da Segunda Guerra Mundial, a qualidade passou a ter boa receptividade no ambiente organizacional, com técnicas específicas e resultados efetivos, além de contar com profissionais especializados.

---

<sup>24</sup> ASQ: *American Society for Quality* (Associação Americana para Qualidade) - é uma das maiores entidades que tratam e estudam o assunto "qualidade"; Congrega mais de 100.000 membros individuais e organizacionais. Desde 1991 a ASQ tem administrado o prêmio dos EUA, chamado *Malcolm Baldrige National Quality Award*, que tem por objetivo reconhecer, anualmente, as empresas e organizações que tenham atingido um desempenho de excelência.

<sup>25</sup> JUSE: *Union of Japanese Scientists and Engineers* (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros). Estabelecida em 1946, tem por objetivo promover estudos sistemáticos para o avanço da ciência e tecnologia e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da cultura e indústria japonesa.

Em 1950, W. Edwards Deming, estatístico especialista em qualidade, foi ao Japão, a convite da JUSE, para promover palestras para líderes industriais, considerando-se a preocupação na reconstrução do Japão, na conquista de novos mercados e na melhoria da aceitação dos produtos japoneses. O legado de Deming foi de tal modo relevante para o processo da qualidade japonês que o nome do prêmio criado em 1951, Prêmio Deming, lhe rende a devida homenagem até hoje.

Em 1954, Joseph M. Juran visitou o Japão, dando início a uma nova fase do controle da qualidade. Enquanto que na fase anterior as atividades relativas à qualidade baseavam-se nos aspectos tecnológicos das fábricas, Juran apresentou uma nova visão, na qual a compreensão da qualidade passou a ser global e holística, abrangendo todos os aspectos do gerenciamento, permeando toda a organização.

Na segunda metade dos anos 50, o *Total Quality Control* (TQC) ganhou relevo, dotando de maior amplitude o conceito da qualidade. Basicamente o TQC consiste em (SHIBA, 1997):

- Abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, considerando os aspectos funcionais e as características de desempenho;
- Integrar todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, bem como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, tendo por escopo o comprometimento, a confiança recíproca e a qualidade garantida;
- Proceder à manutenção e aperfeiçoamento das técnicas clássicas da qualidade.

O TQC demanda que todos os colaboradores – do presidente aos operários, dos fornecedores aos clientes e também a comunidade – tomem parte nas atividades de melhoria da qualidade.

Considerando ainda o contexto japonês, destaca-se também o *Total Quality Management* (TQM), que consiste em uma abordagem gerencial de organização

pautada na participação de todos, voltada para a satisfação do consumidor e da sociedade, bem como dos membros da organização.

A partir da década de 70, a qualidade dos produtos japoneses atingiu um nível tão elevado, em especial, o da indústria automobilística e de aparelhos de televisão, que passou a superar a dos produtos norte-americanos (GITLOW, 1993, p. 6). Mais exigentes na hora da compra, os “consumidores se tornaram mais preocupados com o preço e qualidade em termos de vida de um produto”.

Os instrumentos utilizados na gestão da qualidade se expandiram a tal ponto, que deixaram de se limitar apenas ao uso de ferramentas estatísticas, pois passaram a incluir novos elementos, a saber, conforme Garvin (2002):

- Custos da qualidade
- Controle total da qualidade
- Engenharia da confiabilidade
- Zero defeito

#### a) Custos da qualidade

Nos primórdios dos anos 50, teve lugar intenso debate sobre o real significado do conceito “qualidade” e sobre seu patamar de adequação. No entanto, alguns pontos tornavam o mencionado debate dotado de maior imprecisão, como, por exemplo, o fato de não haver quantificações estruturadas, ou mesmo estimativas, sobre os custos reais incorridos nos processos de qualidade, em muitas situações.

Em 1951, este tema foi objeto de abordagem por Joseph Juran no livro que se tornou um dos grandes marcos da qualidade e que se intitula *Quality Control Handbook* (JURAN, 1974).

Assim sendo, diversas abordagens tomaram forma, principalmente quanto aos elementos componentes dos investimentos necessários à consecução da qualidade, elementos estes classificados por categorias e processos envolvidos,

desde o projeto até as fases finais do ciclo de vida de um produto, incluindo assistência técnica e descarte. De igual modo, tornou-se prática usual a verificação dos elementos que participam dos custos da não-qualidade, entendidos estes como os decorrentes de perdas quantificadas, como retrabalho, refugo, devoluções, manutenção, vendas, imagem etc., que podem comprometer a performance de uma organização de modo sensível.

#### b) Controle Total da Qualidade

Esse elemento foi enfaticamente assinalado por Armand Feigenbaum (1961), ao declarar que, se o departamento de fabricação e o de controle da qualidade tivessem que operar de forma isolada do contexto organizacional, a probabilidade dos produtos fabricados atenderem a requisitos cada vez mais rigorosos, exigidos pelo mercado, tenderia a ser cada vez menor.

Conforme Feigenbaum (1961, p. 94),

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.

Por meio de suas diversas terminologias, a qualidade total constituiu-se em uma percepção relevante e ampliou o escopo de atuação da qualidade no contexto organizacional. Neste sentido, a responsabilidade passou a ser compartilhada por todos os departamentos, conferindo-se a liderança e a responsabilidade final pelo seu sucesso para a alta administração. Esta liderança, por sua vez, deveria reger a integração entre as diversas áreas e, mais ainda, sinergizar as competências funcionais com vistas à ampliação do conceito da qualidade tal como se pôde constatar nas décadas seguintes. Desta forma, surgiu uma abordagem mais holística, promovendo a integração dos diversos setores, ou seja, produção de bens,



serviços, marketing, recursos humanos, meio ambiente, qualidade de vida e, em tempo mais recente, ética e responsabilidade social.

c) Engenharia da Confiabilidade

Na década de 50, o controle estatístico de processo para melhoria da qualidade tornou-se uma prática rotineira nas grandes organizações e seu contínuo aperfeiçoamento propiciou cada vez mais confiança na adoção da estatística em processos de produção em escala.

Um grande desafio não equacionado ainda persistia - o de como tratar a qualidade e as expectativas de operação de componentes e equipamentos ao entrarem no seu ciclo de operação. Em suma, o controle estatístico de processo evoluía muito bem dentro dos limites da fábrica, mas pouco se conhecia quanto à fase pós-fabricação e ao uso do produto, ressalvados os problemas relatados e equacionados de modo usualmente reativo.

Conforme Garvin (2002, p. 17),

Em 1950, o Departamento de Defesa Norte-Americano criou um grupo *ad hoc* de confiabilidade de equipamentos eletrônicos e, em 1957, foi publicado um grande relatório sobre o assunto. Este relatório acabou levando a inúmeras especificações militares que estabeleciam os requisitos de um programa formal de confiabilidade. Esses esforços foram estimulados pela queda da confiabilidade dos componentes e sistemas militares. Em 1950, apenas a terça parte dos dispositivos eletrônicos da Marinha estava funcionando adequadamente. (...) Havia problemas da mesma gravidade com mísseis e outros equipamentos aeroespaciais.

A partir destes pontos de vista envidaram-se esforços sistemáticos e foram gerados procedimentos pautados, em sua maioria, em análises estatísticas, que tornaram mais confiáveis as estimativas de tempo de operação de componentes e equipamentos, proporcionando maior segurança operacional e maior alocação de recursos. Sintetizando, a qualidade expandiu-se para os domínios de uso pelo cliente.

#### d) Zero Defeito

Este foi o último movimento relevante desta era da garantia da qualidade. Em conjunto com a engenharia da confiabilidade, o controle da qualidade e os custos da qualidade, o referido movimento - Zero Defeito - ajudou a ampliar as fronteiras desta área do conhecimento. Atividades de projeto, engenharia, planejamento e serviços foram alçadas ao mesmo grau de importância que a estatística e o controle da produção. Demandaram-se, então, novas habilidades gerenciais, particularmente na área de relações humanas. A coordenação entre as funções tornou-se essencial e os profissionais da área da qualidade se voltaram para o delineamento de programas, determinação de padrões e acompanhamento das atividades de outros departamentos.

Um exemplo clássico desse período refere-se à empresa Martin Company, que, por volta de 1961-1962, construía mísseis Pershing para o exército dos Estados Unidos, sendo considerada satisfatória a qualidade somente após exaustiva inspeção. Em 12 de dezembro de 1961, com base em um plano concebido para reduzir drasticamente os índices de defeito e os prazos de fabricação, finalmente teve lugar a entrega de um míssil Pershing dentro da filosofia Zero Defeito. Obviamente esse exemplo clássico tem sua relevância pelo fato de que, depois de detonado um míssil, espera-se que o mesmo venha atingir o alvo, de forma precisa, e que, qualquer falha nesse processo, poderia ocasionar consequências desastrosas.

O mencionado evento caracterizou os passos iniciais da metodologia que ficou conhecida como “Zero Defeito”. Responsável pelo desenvolvimento de sua efetiva estruturação e de suas primeiras implementações, Philip Crosby trabalhava na época na Martin Corporation. Em suma, o princípio embasador do Zero Defeito

consiste em “fazer certo na primeira vez” (CROSBY, 1979) e seus alicerces enfatizam a filosofia de trabalho bem como seus processos, motivação e conscientização.

#### **3.1.2.4 Gestão estratégica da qualidade**

A era mais recente, de acordo com Garvin (2000), refere-se à “gestão estratégica da qualidade” que surgiu, de modo especial, nas duas últimas décadas do século XX, em que a qualidade passou, efetivamente, a ser entendida como uma disciplina de natureza estratégica, além do seu viés tradicionalmente técnico. Os princípios norteadores da gestão pela qualidade total, divulgados a partir de 1950, foram enfim absorvidos pela maioria das organizações e a qualidade passou a integrar a agenda estratégica do negócio e o mercado a valorizar quem a possuía, relegando, a segundo plano, as organizações hesitantes ou restritas somente aos processos clássicos de controle da qualidade.

Uma maior gama de legislações de defesa do consumidor, além de normas internacionais amplas e aplicáveis na cadeia de interação cliente-fornecedor como, por exemplo, a família ISO 9000, modificaram em definitivo o escopo da qualidade, consolidando-a no âmbito dos negócios em todos os pontos de sua abrangência.

O cerne da abordagem estratégica da qualidade foi sintetizado de modo muito simples em um relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQ) (HAGAN, 1984, p. 21):

- Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam – que têm a última palavra quanto a até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas;
- A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra;
- É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende.

Percebe-se, nas referências apresentadas no relatório, a inclusão de conceitos cada vez mais amplos associando a temática da qualidade, direcionando que esta era tem seu escopo muito mais amplo, incluindo as anteriores.

Na atualidade, a qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, sendo assunto de pauta diária nas discussões estratégicas das empresas, independentemente do ramo de atividade, porte e abrangência de atuação - pública ou privada.

A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual reside no fato de que a qualidade agora está voltada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da organização, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maior parte dos setores econômicos. Na verdade, não é suficiente fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não satisfaz o consumidor, alvo e razão de ser de todos os processos envolvidos na organização. Daí ser indispensável o estudo da qualidade e da competitividade concomitantemente, de modo a entender a interdependência existente.

### **3.2 Competitividade**

O exame do tema competitividade requer algumas considerações iniciais para delimitação do que se entende desse tema nesta tese. Neste sentido, preliminarmente, convém abordar os parâmetros que produzem repercussão na competitividade, de modo a tornar o mais transparente possível seu conceito.

Em regra, pode-se entender que a competitividade consiste na busca de uma posição favorável em uma indústria, arena onde ocorre a concorrência. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Ela surge a partir de uma compreensão refinada de regras da concorrência que orientam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras e, em termos ótimos, modificá-las em seu favor. Em qualquer indústria, seja de âmbito nacional ou internacional, que produza um bem ou serviço, as regras da concorrência, segundo Porter (1986, p. 362), estão inseridas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Os estudos de Porter se dirigem à indústria, independente do segmento, mas como a indústria química tem participação direta ou indireta em significativa parcela do parque industrial de um país, entende-se ser pertinente e aplicável.

Assim, as cinco forças contribuem para identificar o potencial de rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários à mesma - elementos de retorno sobre o que foi investido. O poder do comprador, bem como a ameaça de substituição, influencia os preços que uma indústria pode praticar. O poder dos compradores também pode repercutir no custo e no investimento, porque fortes compradores, geralmente, exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores baliza o custo das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, como também os custos da concorrência em áreas como: fabricação, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada de novos concorrentes impõe um limite nos preços e orienta o investimento exigido.

A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode se modificar com o decurso do tempo à proporção que uma indústria se desenvolve. Uma modificação estrutural altera a intensidade global e relativa das forças competitivas, podendo,

portanto, refletir de uma forma positiva ou negativa na rentabilidade da indústria. As empresas, por sua vez, por intermédio de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças citadas.

Se uma empresa pode ajustar a estrutura, pode alterar a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Estratégias que modificam a estrutura industrial podem ser ou não eficazes, uma vez que uma empresa pode afetar a estrutura e a rentabilidade da indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-la. O projeto de um novo produto que elimina barreiras de entrada ou aumenta a volatilidade da rivalidade, por exemplo, pode reduzir a rentabilidade a longo prazo de uma indústria, embora o entrante possa desfrutar lucros mais altos, mas de natureza temporária. Ou, ainda, um período prolongado de corte nos preços pode destruir a diferenciação.

Duas questões centrais alicerçam a escolha da estratégia competitiva. Segundo Porter (1985), a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que a determinam. A segunda consiste nos determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Assim, nenhuma questão é suficiente por si só para determinar a escolha da estratégia competitiva. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas com o passar do tempo e sua posição competitiva reflete uma batalha sem fim entre concorrentes. Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser ajustadas por uma empresa e é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante (PIZZO, 2003).

Em conseqüência, a vantagem competitiva emerge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus consumidores e que transpõe o custo de fabricação do produto. O valor se constitui naquilo que os consumidores

estão dispostos a pagar, sendo que o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência, por benefícios equivalentes ou pelo fornecimento de benefícios ímpares que justificam um preço mais elevado.

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode adotar: baixo custo ou diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar, melhor que seus rivais, com as cinco forças já abordadas. Neste sentido, os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam, portanto, às duas estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria - liderança em custo e liderança em diferenciação.

A estratégia de liderança em custo é um dos tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. Os administradores reconhecem a importância do custo, mas o comportamento do custo poucas vezes é bem entendido.

A cadeia de valores fornece o instrumento básico para análise dos custos. Pode-se descrever o comportamento do custo empregando os conceitos de “condutores de custos” - que são os determinantes estruturais do custo de uma atividade e diferem de acordo com o controle que uma empresa exerce sobre eles. Um exemplo destes condutores são as economias de escala que surgem da habilidade de executar atividades de forma diferente e mais eficiente em um volume maior, ou da habilidade para amortizar os custos intangíveis como marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) sobre um maior volume de vendas. A sensibilidade à escala das atividades varia muito. Atividades de valor como

desenvolvimento de produto, publicidade em nível nacional e infra-estrutura da empresa são normalmente menos sensíveis à escala do que atividades como aquisição e operações da força de vendas, porque seus custos são fixos, independente de qual seja a escala da empresa. A compreensão do modo como economias de escala afetam o custo exige uma identificação dos mecanismos específicos que as sustentam e das medidas de escala que melhor captam esses mecanismos.

Liderança em diferenciação se refere à liderança em face da identidade da marca, de inovações em técnicas de marketing, de propaganda entre outros.

A estratégia de diferenciação é aplicada na medida em que a empresa oferece, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, aquele cujas características apresentem valor para o consumidor, distinguindo-o dos demais disponibilizados pelos concorrentes.

Considera-se que as características que diferenciam o produto revelam valor para o cliente e ele está disposto a pagar um preço superior em razão disso. Se este preço prêmio for superior aos eventuais custos adicionais em que a empresa incorre para diferenciar seu produto, o resultado revelará um incremento na margem de lucro. Além disto, podem existir ganhos de escala em face do crescimento de vendas decorrente da diferenciação do produto.

A organização pode se diferenciar por alta qualidade, velocidade, capacidade tecnológica, assessoria especializada, conveniência, projeto avançado, margem de escolha, serviço excepcional ou uma imagem de marca extraordinariamente positiva. O fundamental é que a característica eleita seja diferente das colocadas à disposição pelos concorrentes. Em geral, esta estratégia produz uma forte barreira



para entrantes, porém a imitação pode reduzir a diferenciação percebida pelo cliente e, por conseguinte, redução de margens (PORTER, 1986, p. 54).

As empresas que adotam a estratégia de diferenciação produzem bens distintos da oferta de referência para o mercado ou parte dele. A ênfase da empresa não decorre de procedimentos, mas de talentos-chave, projetos ou imagem da marca; normalmente desenvolve fluxos de trabalhos pioneiros. Esta estratégia não se preocupa só com o produto ou o cliente, ela deve levar em conta todos os jogadores significativos para o sistema e que agregam valor econômico à empresa (HAX; WILDE II, 2002, p. 68).

A diferenciação consiste em um conceito movido pela oferta, existindo somente quando o cliente percebe o atributo do produto que agrega valor (MINTZBERG, 2001, p. 90).

Além das estratégias genéricas mencionadas, há, ainda, uma terceira estratégia, a de enfoque. Esta estratégia é de natureza seletiva. O executivo elege uma área ou conjunto de áreas dentro da empresa para concentrar esforços. Assim tenciona obter vantagem competitiva nestes setores alvos que, sem dúvida, não propiciam uma vantagem competitiva geral. Para ter sucesso com essa ação genérica, há que se diferenciar de outros segmentos que atuam no mesmo nicho de mercado. No entanto, de modo diverso das estratégias de liderança em custo e de diferenciação - que buscam a vantagem competitiva em um amplo leque de segmentos industriais - a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito, motivo pelo qual não parece razoável afirmar que existem três estratégias competitivas, mas apenas as de custo e de diferenciação.

A estratégia de enfoque visa à capacidade de gerar produtos especializados, produtos em segmentos de alto preço e foca no atendimento ao cliente. O enfoque é mais uma determinação do tamanho do mercado a ser atacado. A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha - sobre o tipo de vantagem competitiva que procura obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

A competição tem lugar onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Assim, são vários os tipos de competições que ocorrem no cotidiano. A competição econômica existe em um ambiente que se denomina sistema concorrencial, no qual duas ou mais empresas disputam mais pela sobrevivência no mercado do que pela própria busca pelo maior lucro. Segundo Possas (1989, p. 56), “Marx entende por concorrência a ação recíproca que os vários capitais exercem entre si ao se defrontarem nos vários planos em que o mercado se faz presente”, pressupondo-se “conferir à concorrência, como conceito dinâmico, um lugar de importância capital nesta problemática – o de elo de ligação (*sic*), vínculo teórico principal, entre ambos” (POSSAS, 1989, p. 77).

A globalização<sup>26</sup> é um desafio que conduz a essas novas configurações do sistema, trazendo outros papéis e funções para os agentes econômicos, em especial para os países, de forma que eles encontrem condições de reproduzir o capital e sobreviver no sistema capitalista (REVISTADAF AE, 2008).

Essas novas funções e movimentos do sistema ocorrem justamente por sua característica dinâmica, que age sobre o comportamento dos agentes econômicos,

---

<sup>26</sup> Globalização: São muitas as definições e teorias acerca do assunto, mas de uma forma geral, remetem para um processo de aprofundamento da integração econômica, social, cultural e política dos países, devido à expansão dos meios de comunicação, permitindo maiores ganhos pela ampliação dos mercados, mas em contrapartida gera competição mais acirrada (ADMINISTRADORES, 2008).

na busca da sobrevivência e da reprodução do capital, influenciando na reconfiguração do sistema e de seus agentes econômicos no ambiente concorrencial, tornando-os competitivos. Estes agentes econômicos são as empresas, o Estado, os consumidores, os legisladores, os pesquisadores, enfim todos aqueles que fazem parte do sistema econômico.

Competir é participar, mas, principalmente, é uma ação daqueles que continuam existindo. A empresa que compete, sobrevive a novas transformações, desenvolve-se e estrutura-se para alcançar o objetivo final: manter ou aumentar a sua participação no mercado com a otimização do binômio lucro-sobrevivência. Este jogo é composto de ganhadores e perdedores e a história não desmente essa característica do sistema capitalista, pois são vários os exemplos de empresas que são constituídas e que encerram as suas atividades todos os dias, como foi ressaltado no capítulo anterior a elevada taxa de mortalidade das MPEs.

Para vencer o jogo, as empresas se utilizam de estratégias que se relacionam com a capacidade da empresa de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos a fim de manter ou ganhar mercados. Os jogadores (empresas) são concorrentes entre si e no processamento do jogo (concorrência) buscam formas de ganhar mais espaço (no mercado) a fim de alcançar seus objetivos (permanecer no jogo – mercado – e lucrar no sistema capitalista). Para isso, utilizam estratégias (formas alternativas de participação e diferenciação no mercado) para poderem continuar competindo e serem mais competitivos que os outros jogadores (qualidade de competição).

Os instrumentos para competir podem ser qualquer elemento que componha a existência econômica da empresa, tal como a sua característica de relação com o ambiente ou a sua forma de organização, podendo ser representada pelo produto,

pelo preço e o custo, pela qualidade, pela tecnologia e inovação, ou simplesmente pela capacidade de gestão empresarial, tema foco da presente tese.

Poder-se-ia continuar enumerando os instrumentos de estratégia, mas, em regra, apresentam como característica fundamental, a especialização e criação de métodos que viabilizem a forma de competir, representando a estratégia visualizada dentro de um planejamento estabelecido.

A noção de concorrência caracteriza-se pelo processo de disputa entre as empresas e a competitividade é entendida como a capacidade das empresas de estabelecerem estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição. A competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência há competição e, portanto, competitividade.

Um ponto central em competitividade consiste na posição relativa de uma empresa dentro da indústria em que opera. Assim, uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta. A base fundamental do desempenho acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável.

A dependência da competitividade em relação à inovação se torna evidente no trabalho de Nelson e Winter (1982), segundo o qual o processo de inovação, ao inserir um alto grau de incerteza, propicia um ininterrupto desequilíbrio de mercado, que implica lucros acima dos normais para os inovadores, imitação ou morte para as empresas não pioneiras, além de barreiras para os entrantes potenciais e o

surgimento de novos produtos que repercutirão na organização da indústria no tocante à sua relação com fornecedores e clientes.

O entendimento de que a tecnologia consiste num fator estrutural e ao mesmo tempo estratégico, permitiu que ela se tornasse um elemento dinâmico, modificador da estrutura e também sujeita à influência do aparato político-institucional da indústria. Esta proposta de abordagem dinâmica das estruturas de mercado conduz à busca de modelos teóricos que incorporem plenamente o processo de inovação tecnológica, de modo a captar sua capacidade de transformação das estruturas. Tal fato implicou que fosse dado maior realce não somente aos elementos técnico-científicos, mas também às questões institucionais e à função das expectativas tecnológicas sobre o sentido e intensidade do processo competitivo. É neste passo que se desenvolvem os trabalhos neoschumpeterianos de Freeman (1974) e Dosi (1989).

Tais questões tratam de cuidar da manutenção da competitividade que depende fundamentalmente da inovação que, por sua vez, se encontra intrinsecamente relacionada à capacitação tecnológica e ao conhecimento, cujo propósito final se constitui em contribuir para o bem-estar, isto é, a qualidade de vida.

## **Capacitação -> Inovação -> Competitividade -> Qualidade de Vida**

Competitividade depende da inovação, por intermédio das bases da gestão, que se compõem do gerenciamento da melhoria<sup>27</sup>, geradora da capacidade de inovação, e da rotina<sup>28</sup>, sendo esta inovação associada à usabilidade dos projetos. Não é o fazer pelo simples fazer, não há inovação sem qualidade. Inovação depende de capacidade tecnológica. Competitividade contribui para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Possas (1997), tecnologia afeta qualidade e preços, agindo indiretamente no processo de competitividade, tornando-se cada vez mais latente que a competitividade está mais associada à diferenciação dos produtos por sua inovação tecnológica do que a preços e custos.

Para o futuro, em termos gerais, fica clara a necessidade de uma política de desenvolvimento econômico e social nos termos colocados por Castelo (2000). Em termos específicos, torna-se fundamental a formulação e implementação de políticas de desenvolvimento científico e tecnológico que criem e potencializem a possibilidade de geração e aproveitamento de ativos, em especial dos intangíveis, para a promoção do desenvolvimento e a necessidade de modernizar os sistemas de gestão das inovações. Esta necessidade foi enfatizada por Santos (2000) ao expor a experiência cubana de utilizar o sistema de patentes como instrumento de prospecção tecnológica em benefício tanto de empresas quanto de institutos de pesquisa. Destaque-se que a Lei Complementar 123/2006, trouxe esta preocupação

---

<sup>27</sup> Gerenciamento da melhoria: é um método de gestão, de responsabilidade da alta administração, que tem como objetivo a sobrevivência e o crescimento do negócio, situando-se no nível estratégico. A idéia básica é a promoção de apoio, por parte da alta administração, para o cumprimento das políticas, buscando a prática de novos procedimentos em detrimento das antigas práticas (CRAWEB, 2008).

<sup>28</sup> Gerenciamento da rotina: é um método de gestão sob a responsabilidade dos colaboradores que busca a eficiência organizacional, pela obediência aos padrões de trabalho para evitar alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos. O gerenciamento da rotina busca o atendimento aos objetivos determinados para cada processo e preconiza a utilização do ciclo PDCA para promover a melhoria contínua a partir dos objetivos delineados pelo gerenciamento da melhoria (CRAWEB, 2008).

ao estabelecer uma política voltada ao incentivo à inovação tecnológica, conforme artigos 64 a 67.

Não se pode pensar em competitividade de uma organização, quando a qualidade não se encontra, devidamente, equacionada. Pode-se dizer que a competitividade consiste no resultado do binômio qualidade e produtividade, pois o aumento da qualidade e da produtividade leva as empresas à estágios superiores de competitividade, ratificando o preconizado por Crosby (1979), segundo o qual o benefício obtido com o alcance da qualidade é maior que o custo para obtê-la.

Por sua vez, em regra, não se pode pensar em aumento da produtividade sem pensar no aumento da qualidade. Qualidade é um fator necessário para que a empresa obtenha ganhos de produtividade. É fundamental que a qualidade esteja sendo atendida. No momento em que se atende aos requisitos da qualidade – no qual se produz o que o cliente deseja, atende-se às especificações, se produz certo da primeira vez, controlam-se os processos etc. - tem-se mais chance de se alcançar um processo controlado, com menos falhas, desperdícios reduzidos o que leva a um ganho de produtividade. Tal ganho será ainda mais incrementado com o provável aumento da demanda por parte dos clientes devido ao atendimento das suas expectativas e ao eventual benefício obtido pelo repasse da diminuição dos custos de produção (pelos ganhos de qualidade iniciais). Este ciclo, na medida em que ocorre, contribui para a satisfação dos clientes, com potencial de novos pedidos por parte deles, gerando, desta forma, novos patamares de produtividade.

Assim, o incremento da qualidade e da produtividade leva a superiores patamares de competitividade nas organizações.

## **Qualidade -> Produtividade -> Competitividade**

As organizações, de forma geral, buscam elevar seus níveis de competitividade. Inúmeros esforços têm sido envidados por diversos segmentos da sociedade, tais como: associações de classe, federações, empresas, governo, Organizações Não Governamentais (ONG's), no sentido de adotarem práticas de gestão que contribuam para o atingimento deste objetivo.

O grande desafio consiste em conceber um modelo de gestão flexível e dinâmico, que permita às empresas sobreviverem e crescerem em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Em vista disso, representantes de vários setores da sociedade - indústria, comércio, serviços, governo, meio acadêmico, consultores, em diversos países, começaram a estudar quais eram as práticas adotadas por empresas bem sucedidas no mercado que, de uma forma ou de outra, vinham se destacando pelo seu sucesso.

Com esses esforços conjugados foram criadas em países tais como Japão, Estados Unidos, França, dentre outros, instituições de caráter privado, em sua maioria, com o objetivo de incentivar a aplicação e disseminação das melhores práticas na área da **qualidade e produtividade** que, em última análise, contribuem para a **competitividade**.

Como exemplo destas instituições pode-se citar, como uma das mais antigas, a JUSE - *Japan Union of Scientists and Engineers*, criada em 1950, considerada um marco em instituições desta natureza, a Fundação Malcolm Baldrige<sup>29</sup>, nos Estados

---

<sup>29</sup> A Fundação Malcolm Baldrige National Quality Award, sediada nos EUA, é uma organização sem fins lucrativos, que tem por objetivo promover a excelência na performance organizacional, reconhecer as realizações e resultados de organizações americanas consideradas excelentes pela sua gestão e comunicar seu desempenho e práticas para a sociedade. É responsável pela gestão do Prêmio The Malcolm Baldrige National Quality Award.



Unidos, em 1987 e no Brasil a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), em 1991, atualmente denominada Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Tais esforços vêm contribuindo fortemente para a elevação dos padrões de competitividade das instituições, órgãos e organizações empresariais e, por conseguinte, do respectivo país onde se inserem.

Atualmente existem mais de 50 países com fundações desta natureza, que têm por objetivo disseminar as modernas práticas de gestão e compartilhar as experiências das empresas bem sucedidas visando o incremento da competitividade das instituições, órgãos e organizações empresariais.

Tais fundações, com o objetivo de incentivar a competitividade, vêm adotando, como uma de suas linhas de ação, a criação de prêmios, no sentido de distinguir as empresas que têm se destacado pela excelência na sua gestão. Os referidos prêmios baseiam-se na análise das organizações que estão se candidatando, onde procuram homogeneizar as informações seguindo um modelo de candidatura predefinido, de modo a permitir melhor avaliação e identificação das empresas “competitivas” e, eventualmente, vencedoras do prêmio.

Atualmente, os países que contam com essas instituições, são responsáveis pela criação de aproximadamente 100 prêmios desta natureza, como por exemplo: Prêmio Deming – Japão, Prêmio Malcom Baldrige – Estados Unidos e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) – Brasil.

As **práticas de gestão das organizações**, que são alvo de análise pelos avaliadores, consistem naquelas que vêm sendo consideradas de sucesso por empresas que estão se destacando no cenário mundial. Na medida em que se percebe que uma determinada prática, método ou ferramenta de gestão tem se mostrado positiva, recomenda-se sua adoção pelas empresas. Desta forma, os

representantes, comitês gestores dos modelos de avaliação da gestão das empresas de diversos países trocam, sistematicamente, experiências adquiridas nos seus respectivos processos de avaliação no sentido de permitir a avaliação e melhoria desse processo<sup>30</sup>.

Conseqüentemente, quanto mais práticas modernas de gestão são implantadas, de modo sistemático, em determinada organização e seus resultados são constatados de forma positiva (e crescente) em detrimento dos demais concorrentes, entende-se que essa empresa esteja no caminho certo, sendo uma forte candidata a uma eventual premiação. Registre-se, novamente, que tais práticas atingem tanto a melhoria da qualidade (que gera aumento da produtividade) quanto da produtividade propriamente dita.

De forma geral, os modelos de gestão (nas fundações criadas em diversos países) são muito semelhantes, sofrendo, eventualmente, pequenas variações quanto à forma de análise ou sua valoração (já que se trata de premiação, existe um modelo de pontuação). Os modelos não são prescritivos, ou seja, os modelos sinalizam o que deve ser feito, as práticas de gestão que devem ser adotadas, mas não recomendam como proceder, ou melhor, como implantar (quais os instrumentos que poderiam ser utilizados), pois na sua essência, tais modelos respeitam as características, o porte, o tipo e as especificidades de cada empresa candidata ao prêmio.

---

<sup>30</sup> “Com o objetivo de estreitar o relacionamento, trocar experiências e aprender continuamente, a FNQ promove parcerias e acordos de cooperação técnica com diversas instituições internacionais, entre elas: Fundação Iberoamericana para a Gestão pela Qualidade (Fundibeq), que reúne gestores de prêmios do México, Peru e Uruguai; Rede Ibero-americana para a Excelência da Gestão (Redibex), formada por organizações gestoras de prêmios da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba e Equador. Participa de diversas reuniões para troca de conhecimentos com as organizações gestoras dos prêmios mais significativas do mundo, tais como: *Japan Productivity Center for Social Economic Development; European Foundation for Quality Management; The Malcolm Baldrige National Quality Award; South African Excellence Foundation; SAI Global – Australian Award; Japanese Quality Award Committee; e Spring Singapore*”. (FNQ, 2006, p. 9).

Um exemplo para melhor elucidar esta questão é apresentado a seguir. Uma boa prática de gestão para as organizações se constitui na necessidade de selecionar e disponibilizar canais de relacionamento, gerenciar reclamações ou sugestões dos clientes. Contudo, o modelo não descreve como fazê-lo, como foi dito, ou seja, se a empresa irá colocar esta atividade vinculada à secretaria da presidência, instituir um Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC), criar um “Fale conosco” pela internet ou, ainda, disponibilizar uma simples folha de papel junto à telefonista para registrar eventuais manifestações dos clientes. Este é um ponto extremamente interessante, pois permite que as empresas candidatas não fiquem adstritas a práticas pré-estabelecidas. O importante é que o sistema (a prática) esteja funcionando.

**As práticas de gestão recomendadas por essas fundações abordam todas as áreas e funções da organização** e sua interação com os *stakeholders* – acionistas, colaboradores (funcionários), clientes, fornecedores e a sociedade, de forma geral. Além disso, preocupam-se fortemente com os resultados obtidos pelas empresas candidatas vis-à-vis os alcançados por empresas concorrentes e o segmento em que se inserem.

Tendo em vista o exposto, em que é reforçado o fato de que os modelos encontrados nos diversos países, para a avaliação da competitividade das organizações, são, de forma geral, similares e não prescritivos, optou-se por se concentrar a análise no modelo adotado pela FNQ, por ser o modelo que “fala a linguagem do Brasil”, ou seja, encontra-se adaptado à situação econômico-social, considerando, inclusive, os aspectos de porte de empresas, de acordo com as estatísticas da realidade brasileira.

### 3.3 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Instituída em outubro de 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), atualmente denominada Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações<sup>31</sup> privadas e públicas. Tem por objetivo promover a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, incluindo dentre suas atividades a administração do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (FNQ, 2007, p. 8).

Segundo o documento Critérios de Excelência versão 2008, (FNQ, 2007)<sup>32</sup> a missão da FNQ está associada à promoção para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços, proporcionando a transmissão de dados e conceitos alusivos às práticas e técnicas modernas da gestão da qualidade, inclusive no que concerne aos órgãos da administração pública.

Da experiência acumulada ao longo destes anos, norteadas por sua missão institucional, a FNQ incentivou e participou da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Acresça-se a isso o fato de a FNQ editar, desde 1996, a publicação “Os Primeiros Passos para a Excelência”, atualmente denominado de “Rumo à Excelência”. Esse material tem sido adotado como referencial avaliatório para essas premiações intermediárias, para micro e pequenas empresas, ou para empresas de maior porte cujas práticas ainda se encontram, por

---

<sup>31</sup> Empresas que fundaram a FPNQ: Editora Abril, Alparagatas, Amcham – SP, American Express, Anfavea, Laboratórios B. Braun, Cargill, CBA, Citibank, Coopers & Lybrand, Cummins, Dow Química, Ericsson, Ernst & Young, Falcão Bauer, Fiat, Freios Varga, GM – General Motors, Gradiente, Grupo Lund, IBM Brasil, Kodak, Mangels, MATEC, Metal Leve, Monsanto, Motorola, Multibras, Oracle, Petrobras, Philips, Rhodia, Serrana, Shell, Siemens, Varig, Villares, WEG e Xerox (FNQ, 2007).

<sup>32</sup> No curso destes 16 anos de existência, a FNQ conduziu 16 ciclos de premiação ao PNQ, com 398 candidaturas, 398 Relatórios de Avaliação entregues às Candidatas. Registraram-se neste período 106 organizações visitadas pela Banca Examinadora do PNQ, sendo 38 finalistas e 29 premiadas. Totalizaram-se mais de 500 mil Critérios de Excelência distribuídos, sendo que, aproximadamente, 20 mil pessoas foram treinadas no Modelo de Excelência da Gestão.

algum motivo, em estágios embrionários em termos de gestão e, de forma resumida, mantêm o alinhamento com os Critérios de Excelência do PNQ.

Merecem destaque, nessa categoria de premiações intermediárias, o Prêmio Gestão Qualidade Bahia, o Prêmio Qualidade Rio, o Prêmio Qualidade RS, o Prêmio Gestão Qualidade Sergipe, o Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade, o Prêmio da Qualidade no Transporte Público Urbano de São Paulo, o Prêmio ANTP da Qualidade, o Prêmio da Qualidade na Agricultura, o Prêmio da Qualidade ABES, o Prêmio Qualidade do Governo Federal, dentre outros (FNQ, 2007).

Certo número de organizações vem adotando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, promovendo as melhorias dos seus sistemas de gestão a partir dos resultados obtidos da auto-avaliação, inclusive com a implementação de premiações internas, como no caso do Banco do Brasil, Furnas, Petrobras, Serpro, SENAI, Delegacias Federais de Agricultura, Embratel, Siemens, Sadia, dentre outras.

Assim, a FNQ por intermédio de esforços em várias frentes, procura incentivar a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo, a cada ano, as que alcançaram o grau de desempenho de “classe mundial”. A FNQ promove, interna e externamente, o reconhecimento de excelência dos produtos e serviços brasileiros, disponibilizando as práticas exemplares de gestão e, por conseguinte, favorecendo a melhoria da qualidade de vida do povo.

### **3.4 Prêmios da qualidade**

Os modelos de avaliação do nível de gestão das empresas, ou seja, do seu nível de excelência que levam à competitividade, se caracterizam por ampla avaliação da empresa, em todos os seus aspectos e resultados. Na medida em que são criados “prêmios”, instrumentos formais para tal reconhecimento, a busca da

premiação por parte das candidatas levam-nas a estabelecer dentre seus objetivos, a melhoria de seus processos, produtos, serviços e, por que não dizer, de sua gestão propriamente dita.

Consoante Juran e Gryna (1993, p. 42) “as sociedades capitalistas permitem e até mesmo encorajam a competição entre as empresas que tomam por base a qualidade, dentre outros fatores”. Assim os prêmios da qualidade consistem em instrumentos formais de grande valia na jornada rumo à excelência.

Juran e Gryna (1993) fazem referência às dificuldades enfrentadas pela economia japonesa no pós-guerra, por volta de 1950, no qual relatam que seus produtos de qualidade inferior não eram competitivos no mercado internacional, o que se tornava um obstáculo à visão de superar os desafios do país por intermédio da produção industrial. As citadas dificuldades conduziram o governo e as empresas a envidar esforços com vistas ao incremento da qualidade dos produtos de modo a se inserir em novos mercados. Nessa linha, a JUSE “tem sido o núcleo central das atividades de controle da qualidade”, tendo por objetivo “contribuir com a prosperidade humana por meio do desenvolvimento industrial, conquistado pela criação, aplicação e promoção da ciência e tecnologia avançadas” (JURAN; GRZYNA, 1993, p. 129).

Atualmente existem diversas organizações e países que promovem “prêmios” com o intuito de incentivar a competitividade das empresas e instituições. Como exemplo, podem ser citados - Prêmio da Qualidade da Argentina, Prêmio Australiano da Qualidade, Prêmio Britânico da Qualidade, Prêmio da Excelência Industrial do Canadá, Prêmio Deming (Japão), Prêmio Europeu da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade da França, Prêmio da Qualidade da Malásia, Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio da Qualidade da Suécia dentre outros.

Serão apresentados a seguir alguns destes prêmios.

### **3.4.1 Prêmio Deming**

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) a nação japonesa encontrava-se completamente arrasada com dificuldades, inclusive, de bens primários para atender à população. Nesse contexto, o governo japonês, como resposta para superar as dificuldades, desenvolveu várias ações, dentre elas - convidaram Deming e Juran para “falarem” com os empresários e executivos japoneses sobre “qualidade”, instituíram o Premio Deming (1951), desenvolveram os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), etc.

Juran e Gryna (1993, p. 130) indicam que o Prêmio Deming tem este nome em homenagem a W. E. Deming e “são concedidos todos os anos às organizações (inclusive públicas) que tiveram um destacado aperfeiçoamento em suas atividades de controle da qualidade, por meio da aplicação de conceitos e métodos de controle estatístico da qualidade”.

Os reflexos da implementação do Prêmio Deming foram evidenciados nos anos 70 e, em apenas 30 anos após o final da guerra, a inserção dos produtos japoneses em outros mercados, incluindo aí, o americano era uma realidade, tornando o Japão uma potência econômica mundial. Nessa época, o reconhecimento da qualidade dos produtos japoneses consolidava sua nova imagem. Esse padrão de qualidade, aliado a preços extremamente competitivos, gerou impacto tão grande na economia americana que, durante três anos consecutivos, um carro da marca Toyota, importado do Japão, era o carro mais vendido no mercado interno americano.

Esta revolução japonesa foi tão marcante e evidente que logo outros países, percebendo o novo patamar industrial e econômico daquela nação, se conduziram

no sentido de criar instituições que promovessem a sensibilização para a melhoria da qualidade e produtividade, com o intuito de alavancar, similarmente, seus produtos em busca de reconhecimento e inserção no mercado internacional. Este foi o caso do Prêmio Malcolm Baldrige (EUA) que será apresentado a seguir.

### **3.4.2 Prêmio Malcolm Baldrige**

O Prêmio Malcolm Baldrige, criado em 1987 veio como “resposta aos mais de 40 anos do ‘Deming Prize’ do Japão” (GREEN, 1995, p. 2).

Segundo Brown (1995, p. 13) pode-se comprovar a eficácia do sistema Baldrige, avaliando o desempenho das ações nas Bolsas de Valores das vencedoras do Prêmio em relação às demais. O resultado das mesmas “foi duas vezes maior do que o desempenho geral do mercado de ações”.

De acordo com Brown (1995, p. 1) o prêmio Baldrige foi criado por intermédio de lei submetida ao congresso americano, para a promoção de conscientização da qualidade; percepção das exigências para a excelência no desempenho e disponibilidade de informações sobre estratégias de qualidade bem sucedidas.

Brown (1995, p. 19) destaca que o Prêmio Baldrige levou as empresas a compartilharem experiências se ajudando mutuamente. O Modelo Baldrige tem sido seguido por outros países, contribuindo para a criação de diversos prêmios.

### **3.4.3 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**

Historicamente, desde 1991 quando foi criado, o PNQ vem sendo aperfeiçoado mediante desenvolvimento interno e parcerias com os gestores de outros prêmios internacionais, via desenvolvimento de uma série de atividades, desde a promoção de eventos em nível nacional, ou como participante de fóruns internacionais, tudo visando a sua maior qualificação.



A cada ano o modelo do ciclo de avaliação do PNQ é atualizado, no qual seus fundamentos expressam conceitos que espelham as melhores práticas detectadas em organizações de desempenho superior, líderes, considerados de “classe mundial”.

Paladini (2002) considera o modelo do PNQ um instrumento adequado para a avaliação de organizações.

O aludido prêmio consiste em reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas em nosso país. O prêmio se destina a promover:

- Ampla compreensão dos requisitos para atingir a excelência do desempenho e, por conseguinte, um melhor patamar de competitividade; e
- Amplo intercâmbio de informações sobre métodos e sistemas de gestão que atingiram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O primeiro ciclo de premiação do PNQ se deu em 1992, ocasião em que foi adotado integralmente o modelo do Malcolm Baldrige National Quality Award dos Estados Unidos. A opção pelo modelo Baldrige decorreu de ampla análise dos prêmios existentes, desde o precursor de todos, o Deming Prize, do Japão e a sua preferência sobre os demais se deu em razão de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever métodos e ferramentas de gestão.

Entre 1993 e 2007, o PNQ passou por alterações significativas, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, assim como as melhorias levadas a efeito no modelo Baldrige e em outros prêmios, dos demais países.

As empresas que já obtiveram a premiação junto à FNQ estão listadas na tabela a seguir:

Tabela 9 - Empresas premiadas com o PNQ

| EMPRESA   | CATEGORIA                | ANO  |
|---|--------------------------|------|
| Albrás Alumínio Brasileiro S.A.                       | Grandes Empresas         | 2007 |
| Fras-le S.A.  | Grandes Empresas         | 2007 |
| Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense | Grandes Empresas         | 2007 |
| Promon S.A.   | Grandes Empresas         | 2007 |
| Petróleo Brasileiro S.A. – Negócio de Abastecimento   | Grandes Empresas         | 2007 |
| Belgo Siderurgia S.A. - Usina de Monlevade            | Grandes Empresas         | 2006 |
| Companhia Paulista de Força e Luz                     | Grandes Empresas         | 2005 |
| Petroquímica União S.A.                               | Grandes Empresas         | 2005 |
| Serasa S.A.   | Grandes Empresas         | 2005 |
| Suzano Petroquímica S.A.                              | Médias Empresas          | 2005 |
| Belgo Juiz de Fora                                    | Grandes Empresas         | 2004 |
| Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí          | Grandes Empresas         | 2003 |
| Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum              | Médias Empresas          | 2003 |
| Gerdau Aços Finos Piratini                            | Grandes Empresas         | 2002 |
| Politeno Indústria e Comércio S/A                     | Médias Empresas          | 2002 |
| Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre  | Org. sem fins lucrativos | 2002 |
| Bahia Sul Celulose S.A.                               | Grandes Empresas         | 2001 |
| Serasa S.A.   | Grandes Empresas         | 2000 |
| Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental           | Médias Empresas          | 1999 |
| Caterpillar Brasil                                    | Manufaturas              | 1999 |
| Siemens – Unidade de Telecomunicações                 | Manufaturas              | 1998 |
| Weg – Unidade Motores                                 | Manufaturas              | 1997 |
| Copesul Companhia Petroquímica do Sul                 | Manufaturas              | 1997 |
| Citibank – Unidade Corporate Banking                  | Prestadoras de Serviços  | 1997 |
| Alcoa – Unidade Poços de Caldas                       | Manufaturas              | 1996 |
| Serasa S.A.   | Prestadoras de Serviços  | 1995 |
| Citibank – Unidade Global Consumer Bank               | Prestadoras de Serviços  | 1994 |
| Xerox do Brasil                                       | Manufaturas              | 1993 |
| IBM - Unidade Sumaré                                  | Manufaturas              | 1992 |

Como se observa na tabela, uma série de empresas do setor químico já obteve a premiação máxima - PNQ, como por exemplo, Petroquímica União, Suzano, Politeno, dentre outras.

Verifica-se na tabela que, apesar da mudança da nomenclatura da categoria de premiação, não houve uma vencedora até hoje dentro do segmento das MPEs.

Dentro dessa linha, independente da candidatura ao Prêmio Nacional Qualidade, muitas organizações vêm adotando, internamente, o Modelo de Excelência em Gestão®, preconizado pela FNQ, (conforme Figura 1, a ser

apresentada) para fins de auto-avaliação, por entenderem que tal instrumento e prática são extremamente positivos para a busca de competitividade.

No processo de candidatura, de acordo com a publicação “Instruções para Candidatura para 2008”, no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), os diversos setores/ramos de atividades foram subdivididos em cinco categorias de premiação, de acordo com o objetivo da organização e o tamanho da força de trabalho e, para o ciclo 2008, são:

- Grandes Empresas: organizações que possuam 500 ou mais pessoas na força de trabalho;
- Médias Empresas: organizações que possuam entre 100 e 499 pessoas na força de trabalho;
- Pequenas e Microempresas: organizações que possuam quantidade igual ou inferior a 99 pessoas na força de trabalho;
- Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal - Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;
- Organizações de direito privado sem fins lucrativos.

São elegíveis organizações nacionais e estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as unidades autônomas de uma organização maior. É importante ressaltar que existem restrições à elegibilidade.

Quando a empresa decide se candidatar e é aprovada a sua elegibilidade pela FNQ, cabe a ela apresentar o seu modelo de gestão, o que significa na prática elaborar um relatório, que se denomina Relatório de Gestão (RG), com número limitado de páginas, no qual irá descrever que práticas vem adotando e seus resultados, de modo a atender a cada Item de Avaliação dos Critérios de Excelência (CE) solicitados.

Este RG deve oferecer respostas aos requisitos / itens solicitados em cada Critério de Excelência e fornecer a mais completa descrição, para possibilitar que a avaliação e o respectivo relatório preparado pelos examinadores adicionem valor

significativo para a empresa candidata. As respostas devem descrever as práticas mais relevantes de gestão, as ferramentas e técnicas adotadas, os indicadores de desempenho, o grau de aplicação das práticas, os métodos de controle e as formas de aprendizado. As respostas que não dispuserem de informações suficientes para que os examinadores possam identificar os pontos fortes ou as oportunidades de melhoria serão consideradas inadequadas aos requisitos do item, o que afetará a pontuação a ser obtida pela candidata.

O RG da candidata é apreciado de forma crítica pela Banca Examinadora<sup>33</sup> do PNQ, em um processo subdividido em até três etapas, conforme a seguir (FNQ, 2007, p. 13). Vale registrar que no curso de todo o processo, a FNQ adota regras rígidas para evitar conflitos de interesse por parte da Banca Examinadora.

#### Etapa I - Análise crítica individual

Nesta etapa, cada Relatório da Gestão das empresas candidatas é analisado, individualmente, por um grupo de até 10 profissionais, devidamente treinados e capacitados pela FNQ. Os RGs são analisados confrontando as práticas e resultados apresentados com o solicitado em cada Critério de Excelência, conforme já descrito, atribuindo pontuação de acordo com uma tabela de pontuação. Encerrada a análise do texto, gráficos e tabelas, dispendo das pontuações médias obtidas, os Relatórios de Gestão são elaborados e encaminhados aos juízes para avaliação. Estes, baseados na pontuação obtida pelas empresas candidatas (sem dispor de suas identidades) e por categoria de premiação, selecionam aquelas que

---

<sup>33</sup> Banca Examinadora: responsável pela análise crítica das empresas candidatas é composta por examinadores, orientadores e juízes que são especialistas qualificados, oriundos de diferentes setores de atividade e detentores dos mais altos padrões profissionais, gozando de reconhecimento por parte de seus pares. Os examinadores se subdividem em Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Todos os membros da Banca tomam parte de um curso anual de preparação ou de atualização, para garantir a compreensão, a coerência e a imparcialidade do processo de avaliação. O curso trata da análise pormenorizada e da pontuação dos Itens de avaliação associados aos CEs, a elaboração dos RGs, os detalhes do processo de avaliação e os aspectos éticos inerentes.

devem prosseguir no processo de análise, ou seja, para a próxima etapa, etapa II. Esta seleção é levada a efeito com uma larga margem de segurança, cujo propósito é assegurar, com elevado grau de confiança, que organizações que possam ser reconhecidas, continuem no processo. As candidatas selecionadas nesta etapa tomarão parte automaticamente da etapa II – Análise crítica de consenso e da etapa III – Visita às instalações.

#### Etapa II - Análise crítica de consenso

Os RG das candidatas que passam para esta etapa são analisados em consenso por um segundo grupo, sendo que alguns componentes são selecionados da etapa anterior. São atribuídas, novamente, pontuações para cada item analisado, procurando promover um segundo crivo, ou seja, confirmando de modo “consensual” a avaliação anterior ou ajustando-a.

Encerrada esta etapa, o grupo de examinadores dá início ao planejamento da etapa III, que se refere à etapa de visita às instalações.

#### Etapa III – Visita às instalações

As visitas às candidatas (empresas) escolhidas são realizadas por um grupo de até oito examinadores, oriundos das etapas anteriores. O objetivo principal das visitas é ratificar as informações incluídas no Relatório da Gestão e dirimir dúvidas surgidas no curso da sua análise, ajustando a pontuação de consenso quando necessário. Além disso, as visitas tornam possível uma visão global, “in loco”, que a simples leitura do RG não pode oferecer. Após a visita, os examinadores elaboram relatório contendo as conclusões da visita e as pontuações finais, que é encaminhado aos juízes para decisão sobre a premiação ou não da candidata.

Alternativamente as empresas que foram visitadas no processo do PNQ no ano anterior, ou seja, passaram pelas diversas etapas poderão se candidatar com a

apresentação do Relatório de Gestão Sumarizado seguindo também as três etapas, mas de forma simplificada.

É importante registrar que todas as empresas candidatas recebem um Relatório de Avaliação detalhado do processo contendo as pontuações obtidas por cada item avaliado, as faixas de pontuações das demais candidatas, os pontos fortes e as oportunidades de aperfeiçoamento em cada item dos Critérios de Excelência, bem como a conclusão geral.

A decisão sobre possíveis empresas premiadas, além da avaliação do sistema de gestão, considera uma apreciação sobre a reputação das mesmas. O escopo desta apreciação é dispor de informações adicionais para garantir que a integridade da premiação seja preservada, prestando auxílio aos juízes na seleção das empresas consideradas exemplares.

Após a decisão dos juízes, os nomes das empresas premiadas, empresas finalistas e demais que se destacam cada categoria, em cada Critério de Excelência são comunicadas. São premiadas as candidatas consideradas pela Banca Examinadora como exemplares, detentoras de um sistema de gestão de “classe mundial” e com resultados comparáveis aos referenciais de excelência.

Na hipótese de serem premiadas, finalistas ou destaque por critério, seus sistemas de gestão são amplamente divulgados, mediante a publicação de sumários das práticas de gestão, ou dos próprios Relatórios da Gestão das premiadas, excetuados os aspectos sigilosos. Desta forma, a FNQ consegue atingir um de seus objetivos que é a disseminação das práticas de gestão à sociedade de modo a contribuir no aumento da competitividade das organizações.

Apresenta-se a seguir o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG®)**, modelo referencial para a busca da **competitividade e qualidade na gestão** sugerido pela FNQ.

### **3.5 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG®)**

O MEG® da FNQ se constitui em um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações da classe mundial e foi construído sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho dessas organizações. Conforme comentado, o MEG® sofre atualizações constantes de modo a se manter em linha com as melhores práticas que surgem no mercado.

Este modelo, em função de sua flexibilidade e simplicidade da linguagem e, principalmente, em razão de não apontar ferramentas e práticas de gestão específica, pode ser útil para a avaliação, diagnóstico e desenvolvimento em qualquer tipo de organização, seja no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de qualquer porte.

O MEG® é calcado em Fundamentos da Excelência (FE) e Critérios de Excelência (CE). Os Fundamentos da Excelência servem de base para os Critérios de Excelência que são atualizados sistematicamente pela FNQ por meio de um processo de aprendizado sistêmico.

Atualmente são os seguintes os Fundamentos da Excelência adotados no MEG®:

- Pensamento sistêmico;
- Aprendizado organizacional;
- Cultura de inovação;
- Liderança e constância de propósitos;
- Orientação por processos e informações;
- Visão de futuro;
- Geração de valor;

- Valorização das pessoas;
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade social.

A inserção dos Fundamentos da Excelência nas práticas da organização de modo ininterrupto e em conformidade com seu perfil e estratégias é ressaltada pelo modelo. Com a adoção dos Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar auto-avaliação para melhorar seu desempenho organizacional ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade.

### **3.5.1 Fundamentos da Excelência**

Em meados dos anos 80 (FNQ 2007), diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se elevar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas verificou uma série de organizações bem sucedidas, entendidas até então como “ilhas de excelência”, buscando características comuns que as diferenciavam das demais. Estes atributos foram por eles identificados; eram compostos por valores organizacionais que podiam ser facilmente compreendidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, independente do nível hierárquico a que pertencessem na empresa.

Naquela oportunidade, os valores observados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão dirigida para resultados, originando os critérios de avaliação, em consonância com a estrutura sistêmica e orientada para resultados do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, em 1987. Esses valores passaram a ser chamados de Fundamentos da Excelência.



Assim, o MEG® foi concebido, desde a sua origem em 1991, fundamentado naquele mesmo conjunto de elementos. À proporção que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, atualizações são promovidas nos Fundamentos da Excelência. Esses 11 Fundamentos da Excelência atuais que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são a seguir relacionados, de acordo a publicação Critérios de Excelência da FNQ (2007, p. 10) e Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão.

#### 1) Pensamento sistêmico

O fundamento “pensamento sistêmico” está associado à capacidade da empresa entender as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos. Porém, a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.

O pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização e a importância da integração desta com o mundo externo. Inclui a focalização de toda a organização na estratégia, o que significa monitorar e gerenciar o desempenho com base nos resultados do negócio e no atendimento, harmônico e equilibrado, das necessidades de todas as partes interessadas – sociedade, clientes, fornecedores, funcionários e acionistas.

## 2) Aprendizado organizacional

O fundamento “aprendizagem organizacional” está associado à necessidade da organização em buscar alcançar um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.

O “aprendizado organizacional” deve ser uma intenção estratégica e deve estar internalizado na sua cultura, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito busca eliminar a causa de problemas, permite a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

A organização que avalia periodicamente as suas estratégias e seu sistema de gestão e que implementa melhorias em suas estratégias e processos adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a competitividade.

As melhorias envolvem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.

## 3) Cultura de inovação

O fundamento “inovação” versa sobre a promoção de mudanças para melhorar os produtos e processos da organização de modo a gerar valor adicional para as partes interessadas. Está associado à implementação de novas idéias que propiciam um diferencial competitivo e, para estar sempre na vanguarda de sua área de atuação, a organização precisa produzir continuamente idéias originais e

incorporá-las a seus processos e produtos, visando conquistar novos clientes e criar mercados.

A inovação não está associada somente à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos, mas também a soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. Igualmente, não deve estar restrita à área de pesquisa & desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio. Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia da organização. Neste aspecto, o papel da alta administração é fundamental para manter um ambiente propício à criatividade, gerar idéias e implantar as novas soluções encontradas.

#### 4) Liderança e constância de propósitos

O comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização e sua capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro são características básicas associadas a este fundamento.

A participação pessoal, ativa e continuada da direção cria clareza e unidade de propósito na organização. No exercício da liderança, a direção serve de exemplo para todos e por meio de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise, estimula as pessoas a buscarem a excelência. Seu papel inclui a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, pró-atividade e aprendizado organizacional.

A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado e com habilidade para motivar e engajar as equipes. Como apoio ao exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o engajamento das pessoas em suas causas. A ação da Direção e dos

demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o comprometimento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.

#### 5) Orientação por processos e informações

O funcionamento de uma organização está baseado em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

A satisfação das partes interessadas é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos para os produtos e serviços e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor. Isto permite planejar e executar melhor as atividades, pela definição adequada de responsabilidades, pelo uso dos recursos de modo mais eficiente, pela realização da prevenção e solução de problemas e, finalmente, pela eliminação de atividades redundantes.

Quando o domínio dos processos é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para a implementação de inovação e melhorias.

A tomada de decisão, em todos os níveis da organização, deve se apoiar na análise de fatos, dados e informações dos ambientes interno e externo, abrangendo todas as partes interessadas. As medições devem refletir as necessidades e estratégias da organização e fornecer informações confiáveis sobre processos e resultados.

Para dar eficácia ao processo de tomada de decisões, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados às suas atividades e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

## 6) Visão de futuro

O fundamento “visão de futuro” diz respeito à compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização. A organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo sucesso sustentado e duradouro em suas atividades. O planejamento deve estar voltado para o sucesso no longo prazo e para os resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo.

Antecipar-se às novas tendências de mercado, novos cenários, novas necessidades e expectativas dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, requisitos legais, mudanças estratégicas dos concorrentes e necessidades da sociedade, é essencial ao sucesso de uma organização na compreensão dos fatores que influem no negócio e no mercado a curto e longo prazos, visando o crescimento sustentado e o crescimento da probabilidade de sucesso no alcance do desempenho desejado para a organização.

A busca da excelência do desempenho demanda uma expressiva orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, revelando a intenção de continuidade das atividades da organização.

A organização que tem este fundamento como um de seus valores responde rapidamente às alterações de cenários e às necessidades das partes interessadas, reformando periodicamente suas estratégias e percepção de futuro.

## 7) Geração de valor

Gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. A organização que age

desta forma enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações.

Além disso, o conhecimento tácito oriundo do trabalho em redes formais e informais também deve ser considerado.

#### 8) Valorização das pessoas

Versa sobre a compreensão de que a performance da organização está na razão direta da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da geração de um ambiente de trabalho favorável à participação e ao desenvolvimento das pessoas. O êxito de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, aptidões, criatividade e motivação de sua força de trabalho.

O sucesso das pessoas, por sua vez, relaciona-se mais às oportunidades para aprender e a um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas aptidões. Neste cenário, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho ganha relevo como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e atributos distintos formam equipes de elevado desempenho quando lhes é conferida autonomia para atingir metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em conta a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e adotados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, conduzem ao desenvolvimento e à satisfação da força de trabalho.

## 9) Conhecimento sobre o cliente e o mercado

A organização com foco no cliente, além de conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às expectativas, assim como às dos clientes e mercados potenciais, busca estabelecer relações duradouras e de qualidade. Quando essas necessidades estão claras para toda a organização e não somente para as áreas diretamente envolvidas com os clientes, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos.

Desta forma, a organização deve estar atenta ao seu relacionamento com os clientes e a todas as características e atributos do produto ou serviço, pois são eles que adicionam valor aos mesmos, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto e à organização.

Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto ou serviço daquele oferecido pela concorrência. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades.

A promoção da satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade por meio do estabelecimento de relações duradouras e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fatores fundamentais para o aumento da competitividade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.

## 10) Desenvolvimento de parcerias

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje - de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem.

Estas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado às suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais. Estas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, facilitam o alcance dos objetivos. As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço e são formalizadas por determinado período.

#### 11) Responsabilidade social

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Este fundamento trata ainda do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações da organização com as pessoas. A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços.



Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis, além do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, serviços, processos e instalações.

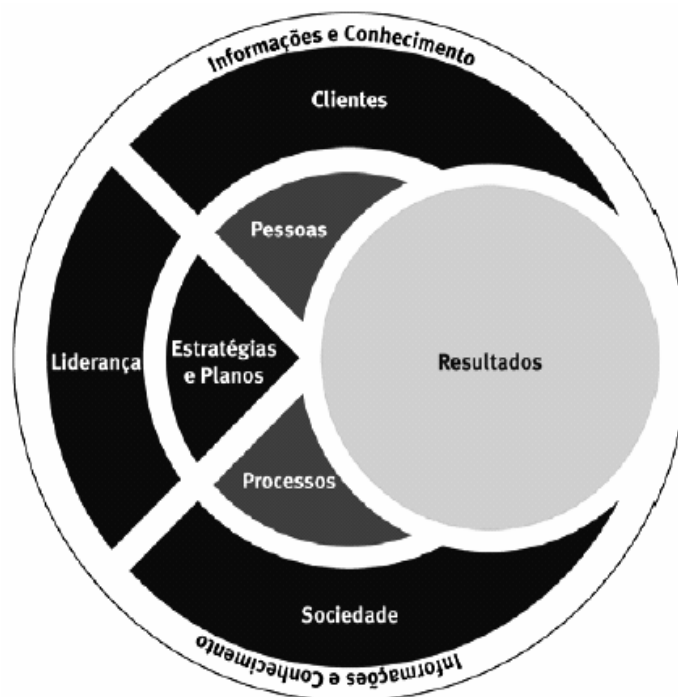
O exercício da cidadania pressupõe o apoio às ações de interesse social e pode incluir a educação e a assistência comunitária, a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e, também, estimular as pessoas a se engajarem em atividades sociais.

### **3.5.2 Critérios de Excelência**

De acordo com Tachizawa e Andrade (1999, p. 241)

Os Critérios de Excelência do modelo do PNQ foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Historicamente representam uma evolução e um aprimoramento dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige (EUA) e do Prêmio Deming (Japão), com contribuições incorporadas do EFQM – European Foundation for Quality Management, [...] dentre outros.

Os oito Critérios de Excelência constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por diversas organizações de “classe mundial”. Foram “erguidos” sobre a base dos Fundamentos de Excelência apresentados e são estruturados de maneira a permitir que o administrador identifique uma visão sistêmica da gestão organizacional, conforme Figura 1 a seguir (PNQ, 2007, p. 12).



Fonte: Critérios de Excelência: 2007 (p. 12)

Figura 1 - Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade  
Uma visão sistêmica da gestão empresarial

O MEG® do PNQ é representado pelo diagrama mostrado na figura, sendo utilizado em processos de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas ao PNQ. Os oito Critérios de Excelência a seguir referenciados e que compõem o modelo estão correlacionados entre si e caracterizam-se por serem elementos estruturais sistêmicos (interdependentes e complementares) que, em suma, contribuem na gestão da organização na busca da excelência. Assim, o Prêmio está galgado em um conjunto de oito critérios para a excelência do desempenho.

- Liderança;
- Estratégia e Planos;
- Clientes;
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

As organizações candidatas ao prêmio devem disponibilizar informações sobre seu sistema de gestão, seus processos de melhoria e ainda sobre os resultados atingidos, em consonância com o que é solicitado em cada um desses oito Critérios de Excelência. Estas informações têm por escopo demonstrar que a empresa candidata adota enfoques eficazes e exemplares que possam ser dotados de utilidade também para outras organizações.

Estes critérios foram aprimorados não somente para servir como referencial para o processo de premiação, mas, principalmente, para permitir um diagnóstico do sistema de gestão, seja qual for o tipo de organização.

Neste momento é importante frisar que, para o escopo desta tese, a preocupação não é a busca do prêmio pelas organizações, mas entender o modelo pelo qual as empresas candidatas se submetem para avaliação de sua gestão. Afinal, se o modelo é um guia referencial para a avaliação da gestão como um todo, promover ações que buscam o atendimento aos CE significa, em última análise, buscar competitividade.

Será apresentado a seguir detalhamento de cada um dos oito Critérios de Excelência:

#### 1) Liderança

Este Critério de Excelência contempla o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal da cúpula no exercício de uma liderança eficaz e na determinação, internalização, disseminação e prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do desempenho, considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

O critério também indica que a empresa deveria tratar suas responsabilidades frente à sociedade e às comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e

produtos, o exercício da cidadania, bem como os aspectos de governança corporativa. De igual modo é recomendado que as práticas alusivas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania sejam aperfeiçoadas. Define Robbins (2000, p. 371) liderança como um “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns e compartilhadas”. De acordo com Urwick (1943) “o líder, portanto, estimula pensamentos, atitudes e comportamentos coerentes com a realidade da empresa”. Por sua vez, Paladini (2002, p. 67) enfatiza que Urwick “entendia que o líder devia atuar de forma sempre planejada, sem improvisações”.

O líder é aquele profissional que se destaca por convergir ações para a realidade da empresa, estimulando mudanças de atitude e comportamentos dos colaboradores. É a liderança que energiza a força de trabalho e, no seu extremo, pode-se dizer que líder é aquele que faz com que as pessoas queiram fazer o que ele determina e não fazer com que as pessoas façam o que ele quer. Geralmente a liderança se identifica com chefia, no entanto, nem todo chefe é líder, pois trata-se de uma aptidão e aceitação pelo grupo.

Desta forma, a organização que busca a excelência na sua gestão, deveria contemplar práticas associadas aos três itens de avaliação relativos a este critério de excelência – Liderança, que são:

- 1.1. Governança Corporativa;
- 1.2. Exercício da liderança;
- 1.3. Análise do desempenho da organização

## 2) Estratégias e Planos

O critério Estratégias e Planos contempla a necessidade da organização formular suas estratégias de modo a direcionar e tornar vigorosa sua performance e

sua posição competitiva, bem como desmembrá-las, em planos de ação e metas, para todos os seus setores e unidades.

De igual modo recomenda que as práticas referentes à formulação e à operacionalização das estratégias sejam avaliadas e aperfeiçoadas, bem como disseminadas interna e externamente, respeitando os aspectos confidenciais.

É importante destacar a necessidade da organização desenvolver seu sistema de medição de modo a avaliar sua performance. Conforme Juran (2002, p. 305) “o planejamento estratégico de negócios é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para a empresa e, a seguir, determinar os meios a serem usados para se atingir aquelas metas”.

Nesta linha, a organização candidata ao prêmio, deveria, em sua gestão (e no caso de candidatura, descrever no Relatório de Gestão) adotar as práticas associadas aos dois itens de avaliação relativos ao critério “Estratégia e Planos”, a saber:

- 2.1. Formulação das estratégias;
- 2.2. Implementação das estratégias.

### 3) Clientes

Este critério recomenda, como uma prática de empresas de sucesso, que a organização gerencie e se antecipe às necessidades dos clientes e dos mercados, procurando solidificar seu relacionamento com os clientes, divulgando seus produtos e sua marca.

Analogamente, indica que a organização deveria medir e intensificar a satisfação dos clientes e garantir sua fidelidade. Também contempla como as práticas relativas ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com o cliente são mensuradas e aperfeiçoadas. Conforme Carvalho (*apud* FINGER *et al* 1997, p. 143)

“a principal característica das organizações bem sucedidas é a maneira especial como enfocam e atuam junto ao mercado e clientes”.

No mercado cada vez mais competitivo, onde os clientes são, sistematicamente, abordados com novas ofertas de produtos e serviços, é de grande relevância que as empresas busquem, permanentemente, a inovação, de modo a estar à frente das necessidades. Neste sentido, a organização candidata ao prêmio, ou simplesmente, as que buscam maiores níveis de competitividades deveriam promover práticas associadas a este Critério, atendendo as seguintes áreas:

- 3.1. Imagem e conhecimento de mercado;
- 3.2. Relacionamento com clientes.

#### 4) Sociedade

O critério Sociedade prevê, por parte da organização, o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da redução dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade, Pressupõe ainda que a organização deveria interagir com a sociedade, de forma ética e clara.

O critério contempla que a organização deveria promover e incentivar projetos sociais ou direcionados ao desenvolvimento nacional, regional, local e setorial. O aperfeiçoamento da gestão das organizações, sob este aspecto, contribui para a preservação e incremento da qualidade de vida da população e da sociedade como um todo, do ponto de vista ético, social e ambiental.

Além destes aspectos, contempla o impacto das ações da organização junto às partes interessadas - empregados (colaboradores), fornecedores, acionistas, clientes e demais agentes.

Sendo assim, a organização “excelente na sua gestão”, deveria adotar práticas de gestão associadas aos dois itens de avaliação relativos a este critério, que são:

- 4.1. Responsabilidade socioambiental;
- 4.2. Desenvolvimento social.

##### 5) Informações e Conhecimento

Este critério indica que as empresas deveriam gerenciar e promover a eficácia da adoção das informações da organização e das informações comparativas (comparação com outras empresas – *benchmarking*<sup>34</sup>) para sustentar os principais processos e o desempenho da organização.

De igual modo, recomenda que as empresas desenvolvam esforços no sentido de estabelecer indicadores de desempenho, integrá-los e relacioná-los, de forma mútua, de modo a permitir a análise crítica da performance da organização.

Adicionalmente contempla que as práticas alusivas à gestão das informações da organização e à gestão das informações comparativas, deveriam ser avaliadas e aperfeiçoadas.

Destaca-se ainda a importância da identificação, desenvolvimento, manutenção e proteção dos ativos intangíveis.

Ressalte-se que o ambiente competitivo exige, cada vez mais, agilidade no processo de captação e análise das informações disponíveis no mercado e que, por sua vez, a busca de informações decorre da avaliação ampla dos principais

---

<sup>34</sup> *Benchmarking*: É a busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior; é visto como um processo de aprendizado organizacional por meio do qual uma empresa examina como uma outra, ou uma unidade de sua própria empresa realiza uma função específica. A comparação dos resultados poderá, eventualmente, direcionar a empresa para adoção de práticas (mesmo adaptando-as) aprendidas no processo (CAMP, 1996).

processos de negócios, por intermédio de práticas de *benchmarking* e reengenharia<sup>35</sup>.

Deste modo, analogamente aos critérios anteriores, a empresa deveria ter práticas de gestão associadas aos seguintes itens de avaliação, relativos ao critério em foco:

- 5.1. Informações da organização;
- 5.2. Informações comparativas;
- 5.3. Ativos intangíveis.

## 6) Pessoas

O critério Pessoas considera importante que a organização confira condições adequadas, às pessoas que compõem a força de trabalho, para desenvolver e colocar em uso seu pleno potencial, em sintonia com as estratégias da organização. O critério contempla também a importância da empresa adotar esforços para gerar e manter um ambiente e clima organizacional que levem à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

É importante considerar também que a organização disponha de mecanismos para mensurar e aperfeiçoar as práticas alusivas à gestão de pessoas.

Conforme Moller (1994) não há como atender bem seus clientes externos, se seus clientes internos não estiverem satisfeitos, sendo bem atendidos.

Assim sendo, a organização que busca a excelência na sua gestão, deveria contemplar práticas associadas aos três itens de avaliação relativos a este critério de excelência – Pessoas que são:

- 6.1. Sistema de trabalho;
- 6.2. Capacitação e desenvolvimento;

---

<sup>35</sup> Reengenharia: criada por Michael Hammer, é um método gerencial ativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas ou processos. Conforme Hammer e Champy (1994) é o “repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e rapidez.”



- 6.3. Qualidade de vida.

## 7) Processos

O critério em tela, “Processos”, estabelece que a organização “excelente” deveria gerir adequadamente os principais aspectos da organização, como por exemplo, o projeto dos produtos com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e os processos junto aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Contempla os aspectos de como esses processos são projetados, realizados, avaliados e melhorados para atender às necessidades dos clientes e para aperfeiçoar o desempenho global da organização.

Pressupõe também uma preocupação da organização com a avaliação e o aprimoramento das práticas alusivas à gestão desses processos.

Enfim, requer que a organização avalie os processos principais do negócio, os de apoio (associados à atividade meio), os associados aos fornecedores (e sua cadeia de suprimentos) e, finalmente, os processos econômico-financeiros visando a sustentabilidade econômica.

A importância da gestão dos processos se dá pelo fato de que os resultados das organizações (setores ou departamentos) são consequência de processos. Se os resultados não estão bons ou podem ser melhorados, esta melhoria só poderá vir a ocorrer se os processos forem devidamente bem geridos.

Dentro de um processo de melhoria é importante que os processos sejam preliminarmente projetados e, na medida em que se desenvolvem, deve-se procurar a padronização dos mesmos, para, então, buscar sua melhoria na fase seguinte. Esta é a trilogia de Juran. Segundo Marshall Junior (2008, p. 85):

O gerenciamento da qualidade pode ser obtido utilizando-se os três processos gerenciais conhecidos como trilogia Juran: planejamento, controle e melhoria, onde:

- Planejamento da qualidade é o processo de preparação para obtenção dos objetivos. ‘E um conjunto de atividades que visam

desenvolver os produtos e processos necessários para atender as necessidades dos clientes (...)

- Controle da qualidade é o processo para assegurar o cumprimento dos objetivos definidos no planejamento, durante as operações (...)
- Melhoria da qualidade é o processo para produzir com níveis superiores e inéditos de execução. Visa elevar os resultados a novos níveis de desempenho, seja ele incremental (melhoria contínua) ou inovador (melhoria radical).

Deste modo, analogamente aos critérios anteriores, a empresa deveria ter práticas de gestão associadas aos seguintes itens de avaliação, relativos a este critério:

- 7.1. Processos principais do negocio e processos de apoio;
- 7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores;
- 7.3. Processos econômico-financeiros.

## 8) Resultados

Este critério determina que os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros, os relativos aos clientes e mercados, a gestão junto à sociedade, os referentes às pessoas, aos processos principais do negócio e de apoio, assim como os resultados relativos ao relacionamento com fornecedores sejam monitorados.

Esta avaliação dos resultados inclui não só o nível atual de desempenho destes indicadores, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações, mas também a análise da tendência.

Nesta linha, a organização “excelente” deveria estar monitorando o resultado de seus principais indicadores com o nível de desempenho das organizações consideradas como referencial comparativo. E obviamente, a empresa “excelente” não só pratica tais ações, mas consegue apresentar resultados positivos e com tendências positivas em todas as áreas de abordagem.

Diferentemente dos critérios anteriores, nos quais a empresa deveria apresentar práticas de gestão, neste critério a empresa deveria demonstrar resultados, conforme descrito, associados aos seguintes itens de avaliação, ou seja, áreas de abordagem:

- 8.1. Resultados econômico-financeiros;
- 8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado;
- 8.3. Resultados relativos à sociedade;
- 8.4. Resultados relativos às pessoas;
- 8.5. Resultados dos processos principais dos negócios e dos processos de apoio;
- 8.6. Resultados relativos aos fornecedores.

Conforme apresentado, organizações candidatas ao prêmio devem disponibilizar informações sobre seu sistema de gestão, seus processos de melhoria e ainda sobre os resultados atingidos, em consonância com o que é solicitado em cada um dos 24 Itens de Avaliação associados aos respectivos oito Critérios de Excelência.

Estas informações têm por escopo demonstrar que a empresa candidata adota enfoques eficazes e exemplares que podem ser dotados de utilidade também para outras organizações. Tendo em vista que os Critérios de Excelência foram desenvolvidos visando criar uma base (um modelo para avaliar a gestão das empresas candidatas), este é desmembrado em Itens de Avaliação com sua respectiva pontuação (por ser tratar de um modelo de avaliação).

Atualmente os Critérios de Excelência são desmembrados nos seguintes Itens da Avaliação com as respectivas pontuações:

Tabela 10 - Itens de avaliação e pontuação do MEG® da Fundação Nacional da Qualidade

|   |              |
|---|--------------|
| <b>1. Liderança</b>   | <b>110</b>   |
| 1.1 Governança corporativa                                    | 40           |
| 1.2 Exercício da liderança                                    | 40           |
| 1.3 Análise do desempenho da organização                      | 30           |
| <b>2. Estratégias e planos</b>                                | <b>60</b>    |
| 2.1 Formulação das estratégias                                | 30           |
| 2.2 Implementação das estratégias                             | 30           |
| <b>3. Clientes</b>  | <b>60</b>    |
| 3.1 Imagem e conhecimento de mercado                          | 30           |
| 3.2 Relacionamento com clientes                               | 30           |
| <b>4. Sociedade</b>   | <b>60</b>    |
| 4.1 Responsabilidade socioambiental                           | 30           |
| 4.2 Desenvolvimento social                                    | 30           |
| <b>5. Informações e conhecimento</b>                          | <b>60</b>    |
| 5.1 Informações da organização                                | 20           |
| 5.2 Informações comparativas                                  | 20           |
| 5.3 Ativos intangíveis  | 20           |
| <b>6. Pessoas</b>   | <b>90</b>    |
| 6.1 Sistemas de trabalho                                      | 30           |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento                             | 30           |
| 6.3 Qualidade de vida   | 30           |
| <b>7. Processos</b>   | <b>110</b>   |
| 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio      | 50           |
| 7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores           | 30           |
| 7.3 Processos econômico-financeiros                           | 30           |
| <b>8. Resultados</b>  | <b>450</b>   |
| 8.1 Resultados econômico-financeiros                          | 100          |
| 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado            | 100          |
| 8.3 Resultados relativos à sociedade                          | 60           |
| 8.4 Resultados relativos às pessoas                           | 60           |
| 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e de apoio | 100          |
| 8.6 Resultados relativos aos fornecedores                     | 30           |
| <b>Total de Pontos Possíveis</b>                              | <b>1.000</b> |

Fonte: Critérios de Excelência 2008 ( FNQ, 2007 p.16).

Como se observa nos Itens de Avaliação da tabela apresentada, o modelo de avaliação é extremamente amplo envolvendo todas as áreas de operação das empresas bem como seus respectivos resultados. Ressalte-se a importância que o MEG® atribui ao Critério “Resultados” no qual o mesmo representa 45% da pontuação máxima que uma candidata poderia obter, o que mostra a importância da orientação para resultados (geração de valor). Obviamente, em contrapartida, vale

registrar que uma organização jamais obteria uma pontuação elevada no critério “Resultados” se as práticas de gestão associadas que levam a este resultado não fossem adequadas, sistemáticas e com bons resultados.

Finalmente, vale destacar que Tachizawa e Andrade (1999, p. 243) recomendam que as empresas adotem o modelo de avaliação da FNQ como forma de melhorar sua gestão, diagnosticar sua performance, por constituir-se numa base consistente para a melhoria da competitividade nas organizações em função de que:

- Ajudam na melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações;
- Favorecem a comunicação e a disponibilização das melhores práticas entre todos os tipos de gestão;
- Prestam-se como modelo de referência para melhorar o entendimento e a aplicação das práticas de gestão.

Ora, desta forma, pela sua abrangência e atualidade, o modelo em tela serve como um excelente referencial para as organizações que buscam a **excelência de sua gestão** e, conseqüentemente, novos **níveis de competitividade**. Frise-se, novamente que, independente da candidatura ao prêmio, as empresas que têm este modelo como parâmetro norteador de suas operações, têm a possibilidade de apresentar uma gestão mais profissional e conseqüentemente, com melhores resultados.

Após as considerações acerca do modelo de gestão da FNQ, cumpre apresentar o segmento industrial químico foco dos estudos da presente tese de Doutorado. Desta forma, no capítulo seguinte será apresentado o setor da indústria química, sua conceituação, contextualização histórica, caracterização e importância, tendo em vista a relevância da temática para a posterior análise do nível de competitividade de sua gestão.

## 4 INDÚSTRIA QUÍMICA

### 4.1 Breve introdução e conceituação

Para que se possa adentrar no tema central sobre indústria química, necessário se faz identificar no que consiste a química.

Química, de modo geral, é a ciência que trata das propriedades, composição e estrutura das substâncias (definidas como elementos e compostos), as transformações que com elas ocorrem e a energia que é liberada ou absorvida no curso desses processos. As substâncias, quer sejam naturais ou produzidas artificialmente, compõem-se de pelo menos uma das mais de 100 espécies de átomos que foram identificados como elementos. Estes átomos, por sua vez, são constituídos por partículas mais elementares, que são as estruturas básicas das substâncias químicas.

A química tem foco na utilização de substâncias naturais e sintéticas. Cozimento, fermentação, manufatura de vidro e metalurgia são processos químicos que remontam aos primórdios da civilização. Cristais líquidos, semicondutores e supercondutores são exemplos que podem representar os frutos da tecnologia química na atualidade. O século XX vivenciou avanços na compreensão da complexa química dos organismos vivos e a interpretação molecular da saúde e da doença desperta expectativas significativas.

Há de se ressaltar o avanço experimentado pela química orgânica principalmente no século passado. Exemplo da relevância deste segmento da química consiste na indústria petroquímica. Wittcoff e Reuben (1996) deram contribuição significativa no tocante aos produtos químicos orgânicos industriais. De acordo com os mencionados autores (*Op. cit.*, p. 1), o choque do petróleo na década

de 1970 aumentou o preço do óleo cru, tendo concorrido para o amadurecimento da indústria petroquímica. Ainda segundo os autores, como a tecnologia desta indústria ficou mais conhecida, países em desenvolvimento passaram a implantar suas próprias indústrias petroquímicas, competindo, então com os países desenvolvidos. A química moderna, amparada por instrumentos cada vez mais sofisticados, estuda materiais menores que um simples átomo e maiores e mais complexos que o DNA (ácido desoxirribonucléico), que contém milhões de átomos. Novas substâncias podem ser projetadas para apresentar características desejadas e então sintetizadas.

O incremento de pesquisa, principalmente nos âmbitos acadêmico e empresarial, permite inferir que o conhecimento químico continua crescendo e é surpreendente.

Segundo Wongtschowski (2002, p. 08), “a química é uma ciência experimental, e só muito modernamente passou a dispor de recursos técnicos que permitem prever os resultados e as condições nas quais se processam certas reações químicas.”

Intrinsecamente relacionados com os desafios intelectuais da química são os referentes à indústria. Em meados do século XIX, o químico alemão Justus Von Liebig (1803-1873) analisou que o desenvolvimento de uma nação poderia ser medido pela quantidade de ácido sulfúrico produzido. Tal ácido, essencial para muitos processos de manufatura, continua sendo, ainda hoje, o principal produto químico produzido nos países industrializados. Conforme Liebig reconhecia, um país que produzisse grandes montantes de ácido sulfúrico dispunha de uma indústria química forte e, conseqüentemente, uma forte economia. Com o advento da indústria petroquímica o eteno ganhou espaço, dentro deste conceito.

A produção, distribuição e utilização de uma larga escala de produtos químicos é comum em todos os países desenvolvidos.

Nos primórdios da era industrial<sup>36</sup>, a química também teve papel de suma importância para o desenvolvimento de processos que pudessem gerar bens de consumo superiores e cada vez mais elevar o padrão de qualidade de vida do ser humano. O entendimento e construção dos primeiros motores a vapor, a elaboração de remédios realmente eficazes, a extração e manipulação de substâncias naturais, em formas cada vez mais puras, são resultados da corrida industrial.

Ainda, segundo Wongtschowski (2002, p. 08),

A indústria química entendida como atividade industrial dentro da conceituação atual, praticamente só existe a partir do século XIX. O grande desenvolvimento e o sucesso da indústria química moderna originaram-se do êxito da realização de duas tarefas: a de descobrir novos produtos e materiais por meio de ensaios de laboratório e a de extrapolar estes ensaios para produção em escala industrial.

Desta forma pode-se dizer que as tarefas estão associadas ao “campo” da química e de “engenharia química” respectivamente.

No que tange ao conceito de indústria química e sua diversidade, verifica-se de acordo com a ABIQUIM que o mesmo tem sido objeto de divergências que dificultam a comparação e análise dos dados estatísticos a ele relativos. No passado, indústrias independentes, como a do refino do petróleo, por exemplo, eram confundidas com a indústria química propriamente dita. Por outro lado, existem indústrias químicas que cresceram tanto que ficaram independentes, são as chamadas *Chemical Process Industries* (CPI) ou Indústrias de Processos Químicos (ANTUNES, 2004).

---

<sup>36</sup> A Era Industrial emergiu do domínio das massas e energias de Isaac Newton, dando lugar em tempo mais recente à era do computador, surgida de um entendimento prático das partículas e paradoxos da teoria quântica de Erwin Schroedinger (meados do século XVIII à primeira metade do século XX).



Conforme Wongtschowski (2002, p. 37), o estudo da indústria química deve ser antecedido de uma sólida definição de quais produtos ou atividades nela estão inseridos, apesar da não homogeneidade das definições adotadas pelos estudiosos do setor ou pelas associações nacionais ou regionais da indústria química. Segundo o autor, para o conjunto da indústria de transformação, ocorrem duas famílias de classificações: uma pautada em atividades e outra alicerçada em produtos.

Assim, as classificações por atividades foram estabelecidas para possibilitar a coleta, disseminação e análise de estatísticas econômicas. As mais usadas são a *North American Industry Classification System* (NAICS), que substituiu a *Standard Industrial Classification* (SIC), adotada pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos e agências de estatísticas dos países do NAFTA, a *Internacional Standard Industrial Classification of All Economic Activities* (ISIC), utilizada pelas Nações Unidas, e a *Nomenclature Générale des Activités Économiques dans les Communautés Européennes* (NACE), utilizada pela União Européia. No Brasil, o IBGE faz uso da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Em 1990 a ONU<sup>37</sup>, procurando harmonizar, aprovou uma nova classificação internacional para a indústria química, incluindo-a na Revisão n. 3 da *International Standard Industry Classification* (ISIC) (BORSHIVER; WONGTSCHOWSKI; ANTUNES, 2006) e mais recentemente na Revisão n. 4. De acordo com Borschiver (2002, p. 19), a ISIC é uma classificação de atividades econômicas de referência que possui como gestor a *United Nations Statistics Division* (UNSD), adotada para classificar dados estatísticos nos campos do emprego, da população, da produção e outras referências econômicas. A ISIC tem por propósito principal definir uma

---

<sup>37</sup> ONU: Organização das Nações Unidas é uma instituição internacional formada por mais de 190 Estados soberanos, fundada após a 2ª Guerra Mundial (1939-1945) para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações, promover progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos.

classificação uniforme das atividades econômicas produtivas, sendo que a mesma já passou por três revisões desde 1948, data de sua implantação. Conclui a autora que tais revisões periódicas tiveram lugar em razão de mudanças na economia com o aparecimento de novas atividades econômicas e extinção de outras, considerando-se a manutenção da compatibilidade entre as aludidas revisões.

No Brasil, o IBGE, com o apoio da ABIQUIM, utilizando os critérios aprovados pela ONU, definiu uma nova CNAE que é a classificação oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional<sup>38</sup> e pelos órgãos federais gestores de registros administrativos. O órgão responsável pela gestão e manutenção da CNAE é o IBGE, a partir das deliberações da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA).

Ocorre que durante o ano de 2006, o IBGE redefiniu toda a estrutura da CNAE, adaptando-a à Revisão n. 4 da ISIC. Após a conclusão dessa revisão, os segmentos que compõem as atividades da indústria química passaram a ser contemplados, a partir de janeiro de 2007, nas divisões 20 e 21 da CNAE 2.0, conforme segue.

---

<sup>38</sup> Sistema estatístico nacional: “A legislação brasileira (lei 6183, de 11/12/74) atribui ao IBGE a responsabilidade de coordenar o sistema estatístico nacional. A suposição é que, primeiro, existe um sistema estatístico nacional, definido através de um Plano Nacional de Estatísticas Básicas e um Plano Nacional de Informações Estatísticas e Geográficas a ser orientado, coordenado e desenvolvido pelo IBGE; e, segundo, que o IBGE tem a capacidade técnica e a autoridade formal de exercer esta coordenação, em relação aos demais órgãos da administração pública” (SCHWARTZMAN, 2008).

Tabela 11 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) – Divisão 20 e 21

**20 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS**

**20.1 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS INORGÂNICOS**

20.11-8 Fabricação de cloro e álcalis

20.12-6 Fabricação de intermediários para fertilizantes

20.13-4 Fabricação de adubos e fertilizantes

20.14-2 Fabricação de gases industriais

20.19-3 Fabricação de produtos químicos inorgânicos não especificados anteriormente

**20.2 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS ORGÂNICOS**

20.21-5 Fabricação de produtos petroquímicos básicos

20.22-3 Fabricação de intermediários para plastificantes, resinas e fibras

20.29-1 Fabricação de produtos químicos orgânicos não especificados anteriormente

**20.3 FABRICAÇÃO DE RESINAS E ELASTÔMEROS**

20.31-2 Fabricação de resinas termoplásticas

20.32-1 Fabricação de resinas termofixas

20.33-9 Fabricação de elastômeros

**20.4 FABRICAÇÃO DE FIBRAS ARTIFICIAIS E SINTÉTICAS**

20.40-1 Fabricação de fibras artificiais e sintéticas

**20.5 FABRICAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS E DESINFESTANTES DOMISSANITÁRIOS**

20.51-7 Fabricação de defensivos agrícolas

20.52-5 Fabricação de desinfestantes domissanitários

**20.6 FABRICAÇÃO DE SABÕES, DETERGENTES, PRODUTOS DE LIMPEZA, COSMÉTICOS, PRODUTOS DE PERFUMARIA E DE HIGIENE PESSOAL**

20.61-4 Fabricação de sabões e detergentes sintéticos

20.62-2 Fabricação de produtos de limpeza e polimento

20.63-1 Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal

**20.7 FABRICAÇÃO DE TINTAS, VERNIZES, ESMALTES, LACAS E PRODUTOS AFINS**

20.71-1 Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas

20.72-0 Fabricação de tintas de impressão

20.73-8 Fabricação de impermeabilizantes, solventes e produtos afins

**20.9 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS E PREPARADOS QUÍMICOS DIVERSOS**

20.91-6 Fabricação de adesivos e selantes

20.92-4 Fabricação de explosivos

20.93-2 Fabricação de aditivos de uso industrial

20.94-1 Fabricação de catalisadores

20.99-1 Fabricação de produtos químicos não especificados anteriormente

**21 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMOQUÍMICOS E FARMACÊUTICOS**

**21.1 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMOQUÍMICOS**

21.10-6 Fabricação de produtos farmoquímicos

**21.2 FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS**

21.21-1 Fabricação de medicamentos para uso humano

21.22-0 Fabricação de medicamentos para uso veterinário

21.23-8 Fabricação de preparações farmacêuticas

Fonte: ABIQUIM (2008)

As classificações por produto, segundo Wongtschowski (2002, p. 37), são utilizadas para fins tributários (definições de alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados, no caso brasileiro) e para fins aduaneiros - definição da Tarifa Externa Comum (TEC), para o MERCOSUL. Exemplos das mencionadas classificações são a *Central Product Classification* (CPC), adotada pelas Nações Unidas, e a Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM), adotada pelo Brasil e demais países integrantes do MERCOSUL.

A estrutura da NCM se apresenta com oito dígitos, sendo que os seis primeiros são formados pelo Sistema Harmonizado<sup>39</sup> - enquanto o sétimo e oitavo dígitos correspondem a desdobramentos específicos atribuídos no âmbito do MERCOSUL, conforme o exemplo a seguir:

Código NCM 0104.10.11

Animais reprodutores de raça pura, da espécie ovina, prenhe ou com cria ao pé

Este código é resultado dos seguintes desdobramentos:

|            |            |  |
|------------|------------|--|
| Seção      | I          | ANIMAIS VIVOS E PRODUTOS DO REINO ANIMAL   |
| Capítulo   | 01         | Animais vivos                              |
| Posição    | 0104       | Animais vivos das espécies ovina e caprina |
| Subposição | 0104.10    | Ovinos                                     |
| Item       | 0104.10.1  | Reprodutores de raça pura                  |
| Subitem    | 0104.10.11 | Prenhe ou com cria ao pé                   |

O Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), é um método internacional de classificação de mercadorias, baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições. A CNAE pode ser correlacionada com a NCM, que tem como base o

---

<sup>39</sup> Sistema Harmonizado: "Em 1985, foi introduzido o 'Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias', ou simplesmente 'Sistema Harmonizado'. Seu objetivo maior foi a criação de um sistema único, mundial, de designação e de codificação de mercadorias, podendo ser utilizado na elaboração das tarifas de direitos aduaneiros e de frete, das estatísticas do comércio de importação e de exportação, de produção e dos diferentes meios de transporte de mercadorias, entre outras aplicações" (APRENDENDO A EXPORTAR, 2008).

Sistema Harmonizado (SH). São assim abrangidos os seguintes capítulos de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 12 - Descrição na NCM dos produtos químicos abrangidos pela divisão 20 e 21 da CNAE/IBGE

| Capítulo    | Descrição   |
|-------------|---|
| 15(parcial) | Lanolina; outras gorduras e óleos de animais e de vegetais e respectivas frações modificados quimicamente; misturas ou preparações não alimentícias, de gorduras ou de óleos animais ou vegetais não especificadas nem compreendidas em outras posições; glicerol em bruto, águas e lixívias.   |
| 27(parcial) | Óleos e outros produtos provenientes da destilação dos alcatrões de hulha; produtos análogos em que os constituintes aromáticos predominem, em peso, relativamente aos constituintes não aromáticos; breu; coque de breu; misturas de alquilidenos; óleos minerais brancos, vaselina, parafina, ceras de petróleo e produtos semelhantes. |
| 28          | Produtos químicos inorgânicos.  |
| 29          | Produtos químicos orgânicos   |
| 30          | Produtos farmacêuticos.   |
| 31          | Aubos ou fertilizantes.   |
| 32          | Extratos tanantes e tintoriais; taninos e seus derivados; pigmentos e outras matérias corantes; tintas e vernizes; mástiques; tintas de escrever.   |
| 33          | Óleos essenciais e resinóides; misturas de preparações à base de substâncias odoríferas; produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas.   |
| 34(parcial) | Sabões; agentes orgânicos de superfície, preparações para lavagem, preparações lubrificantes, ceras artificiais, ceras preparadas, produtos de conservação e limpeza, massas ou pastas para modelar, ceras e composições para dentistas   |
| 35          | Matérias albuminóides; produtos à base de amidos ou de féculas modificados; colas; enzimas.   |
| 36(parcial) | Pólvoras e explosivos.  |
| 37(parcial) | Produtos para fotografia e cinematografia (exceto os impressionados).   |
| 38          | Produtos diversos das indústrias químicas.  |
| 39(parcial) | Plásticos (em formas primárias).  |
| 40(parcial) | Borracha sintética e borracha artificial, em formas primárias; borracha misturada, não vulcanizada, em formas primárias.  |
| 54(parcial) | Fios de filamentos sintéticos e artificiais.  |
| 55(parcial) | Cabos de filamentos sintéticos e artificiais; fibras sintéticas e artificiais.  |

Fonte: ABIQUIM (2008)

Conforme pode ser visto na tabela anterior o Sistema Harmonizado contempla oito capítulos integralmente associados à indústria química e mais nove capítulos (15, 27, 34, 36, 37, 39, 40, 54 e 55), parcialmente, compostos por produtos considerados de natureza química.

É de se destacar, conforme a ABIQUIM (2008):

A ABIQUIM não acompanha estatisticamente todos esses segmentos e produtos. Com algumas exceções, concentra-se no segmento de produtos químicos de uso industrial. Esse segmento abrange aproximadamente 3 mil produtos, utilizados no âmbito de outros setores industriais ou da própria indústria química, fabricados por cerca de 800 empresas, associadas ou não à entidade, que figuram no cadastro da ABIQUIM e no Guia da Indústria Química Brasileira. Para um acompanhamento estatístico mais detalhado do desempenho do setor, a ABIQUIM toma como base um painel formado por cerca de 200 produtos químicos de uso industrial. Essa amostra obedece, a partir de 1998, a classificação do IBGE, mas objetivando maior precisão nos levantamentos setoriais, a ABIQUIM subdividiu alguns itens, o que resultou no seguinte âmbito setorial:

Tabela 13 – Grupos de produtos, acompanhados pela ABIQUIM, conforme CNAE

**FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS INORGÂNICOS**

Fabricação de intermediários para fertilizantes  
Fabricação de cloro e álcalis  
Fabricação de outros produtos inorgânicos

**FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS ORGÂNICOS**

Fabricação de produtos petroquímicos básicos  
Fabricação de intermediários para resinas e fibras  
*Intermediários para plásticos*  
*Intermediários para resinas termofixas*  
*Intermediários para fibras sintéticas*  
Fabricação de outros produtos químicos orgânicos  
*Corantes e pigmentos orgânicos*  
*Solventes industriais*  
*Intermediários para detergentes*  
*Intermediários para plastificantes*  
*Plastificantes*  
*Outros produtos químicos orgânicos*

**FABRICAÇÃO DE RESINAS E ELASTÔMEROS**

Fabricação de resinas termoplásticas  
Fabricação de resinas termofixas  
Fabricação de elastômeros

**FABRICAÇÃO DE PRODUTOS E PREPARADOS QUÍMICOS DIVERSOS**

Fabricação de adesivos e selantes  
Fabricação de aditivos de uso industrial

Fonte: ABIQUIM (2008).

Obs.: A abertura dos grupos de produtos grafados em itálico não aparece na classificação CNAE-IBGE, mas, como a ABIQUIM já fazia o levantamento desses grupos em separado, optou por manter essas subdivisões.

No que tange à representatividade da ABIQUIM no segmento de empresas industriais químicas, vale registrar, conforme a seguir (ABIQUIM, 2008):

É importante esclarecer que, como associação, a Abiquim representa a totalidade da indústria química brasileira, observando-se, porém, que determinados segmentos da indústria química são representados e acompanhados estatisticamente por associações congêneres, como a FEBRAFARMA (produtos farmacêuticos), a ABRAFATI (tintas e vernizes), ANDA (fertilizantes), o SINDAG (defensivos agrícolas) e a ABIHPEC (produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos), entre outras.

Com relação à conceituação de complexo químico, é importante registrar que é composto por diferentes segmentos industriais, que têm características individuais e que geram reflexos na cadeia produtiva - desde petróleo e produtos agrícolas (a montante) passando pelo setor industrial e pelo consumo (a jusante). Conforme Borschiver (2002, p. 227) “a cadeia produtiva de qualquer setor industrial engloba o núcleo deste setor, as atividades que fornecem insumos e as atividades que dependem dos insumos produzidos por este”.

Na área social é bastante relevante sua participação, pois atua fornecendo insumos para os diversos setores da economia, desde insumos para a agricultura, como fertilizantes e defensivos, bem como para os setores de saúde humana e veterinária. O complexo químico pode ser dividido em quatro grandes segmentos, de acordo com o MDIC (2008), onde cada segmento possui suas características.

1) Indústria Química Orgânica de Base ou Petroquímica, cujos principais segmentos são: resinas termoplásticas, resinas termoestáveis, elastômeros (borracha), fios e fibras, solventes, detergentes, solventes orgânicos, plastificantes, produtos básicos e intermediários para estes produtos.

O setor petroquímico é o mais intensivo em capital e produz, essencialmente, *commodities*. É o principal setor em termos de faturamento, com cerca de 50 % do total da receita do complexo químico, mas registre-se que é o mais sensível às oscilações do mercado internacional.

2) Indústria Inorgânica, cujos principais segmentos são: fertilizantes, cloro/soda, barrilha etc.

Por sua vez, o setor de produtos inorgânicos, embora também seja intensivo em capital e em energia (soda/cloro), possui menor valor agregado. Já o setor de fertilizantes, em função das safras agrícolas, possui demanda sazonal.

3) Indústria de Química Fina, cujos principais segmentos são: produtos farmacêuticos, defensivos agrícolas (inseticidas, herbicidas e fungicidas), matérias corantes, aditivos para alimentos, perfumaria, cosméticos, borracha, plásticos etc.

O setor de química fina, sob o ponto de vista tecnológico, é mais dinâmico, fabricando produtos de rígida especificação e performance. Possui alto valor agregado e corresponde ao segmento que representa o segundo maior faturamento da indústria, com aproximadamente 35%.

4) Indústria de Produtos Químicos Naturais, cujos principais segmentos são alimentos e medicamentos naturais.

O setor de produtos químicos naturais é o menos significativo em termos de faturamento, contudo, de forma latente, tem grandes perspectivas de crescimento, tendo em vista a riqueza da flora do país.

Vale ressaltar o histórico da indústria química para a identificação de sua evolução em termos de contribuição econômica e social, que será apresentado a seguir.

## **4.2 Histórico e competitividade**

Para que se possa abordar o histórico da indústria química brasileira, faz-se necessário indicar que coincide com o da indústria de modo geral, pois, afinal, está relacionada à existência de determinados recursos naturais, vegetais, minerais e animais, disponíveis no país.

No entanto tais recursos careciam ser desenvolvidos por intermédio de conhecimento científico e tecnológico para torná-los novos produtos, o que se fez, via sua inserção no processo produtivo, na condição de matérias-primas ou insumos.



As primeiras experiências com relação à transformação de produtos se fizeram por intermédio de produtos de origem natural, óleos e ceras vegetais, óleos essenciais e medicamentos fitoterápicos (baseada, portanto, nos recursos vegetais) por pequenas unidades produtoras (SCIELO, 2008).

Por ocasião das duas últimas décadas do século XIX,

A indústria química dos países industrializados sofreu uma transformação radical no processo de produzir substâncias químicas de uso terapêutico, com a descoberta da síntese orgânica nos laboratórios das grandes empresas. Aos poucos, as substâncias químicas e terapêuticas produzidas nesses grandes laboratórios estrangeiros acabaram por substituir a produção nacional de anilinas e de outros produtos orgânicos, reduzindo a produção de artigos químicos e terapêuticos com base em vegetais (RIBEIRO, 2000, p. 610).

Posteriormente se deu a produção derivada de minerais, “possivelmente por exigir maior complexidade científica e tecnológica no processo de transformação da matéria-prima em produto terapêutico” e

Outra razão do relativo atraso no estabelecimento do segmento deve-se ao fato de ele não dispor da produção de matérias-primas no mercado nacional e, portanto, depender da importação de substâncias, tais como enxofre, nitratos, álcalis, barrilha, cloro etc. (RIBEIRO, 2000, p. 611).

No início do século XX, verifica-se que a produção de fertilizantes e ácidos comerciais – sulfúrico, fosfórico e nítrico, ocorreu com a instalação da empresa Luiz de Queiroz & Cia., em São Paulo em 1895.

Nessa ocasião, além dos ácidos produzidos no país eram importados os ácidos cítrico, tartárico e tânico. Mas ainda assim, a produção interna de ácidos, de modo geral, dependia da importação de matérias-primas, como enxofre e nitrato.

Nessa época, o impacto da política de saúde pública, focada no controle de infecções, teve reflexo na indústria química nacional, ainda que pouco expressiva. As empresas que se beneficiaram, pelos ganhos de lucratividade, foram as grandes

produtoras e exportadoras estrangeiras e o comércio importador de substâncias químicas utilizadas em tais desinfecções.

Até a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a soda cáustica era o principal produto químico importado pelo Brasil. Em função da guerra, geradora de dificuldades para o comércio internacional, houve o estímulo para a produção interna que se tornou economicamente viável.

A fabricação da soda cáustica, a partir do processo eletrolítico<sup>40</sup>, gerou duas vantagens – a utilização do sal, matéria prima abundante no país e a geração de cloro e o ácido clorídrico, subprodutos usados para combater ou evitar infecções (SUZIGAN, 1986, p. 309; RIBEIRO, 1993, p. 28, 30-3).

De acordo com Wongtschowski (2002, p. 134)

Algumas empresas multinacionais também se instalaram no país, nesta época, a saber: Cia. Vidraria Santa Marina, em 1903, pertencente ao grupo francês St. Gobain; Bayer do Brasil, em 1911, (...); Cia. Brasileira de Carbureto de Cálcio, em 1912, pertencente ao grupo belga Solway; S.A. White Martins, também em 1912, posteriormente pertencente à Union Carbide [atualmente Praxair]; e a Cia. Química Rhodia Brasileira, em 1919, pertencente ao grupo francês Rhône-Poulenc (atualmente Rhodia).

A partir da vinda de multinacionais do setor, que viram no Brasil uma forte fonte de consumo de seus produtos, o governo brasileiro passou a conceder vantagens às empresas que se estabelecessem para a fabricação de soda cáustica em grandes volumes, para atender às necessidades do mercado nacional (WONGTSCHOWSKI, 2002, p.135).

A indústria farmacêutica nacional, por sua vez, foi incentivada, do final do século XIX até o início do século XX, pelo investimento estatal em instituições públicas de pesquisa que, além de atenderem às necessidades da saúde pública,

---

<sup>40</sup> Consiste na eletrólise de uma mistura apropriada de sais, com o fim de se efetuar deposição simultânea de dois ou mais metais sobre cátodos.

contribuíram para a formação de cientistas e pesquisadores. Muitos destes vieram a abandoná-las ou compatibilizaram suas atividades com empresários oriundos de diversos outros segmentos econômicos, constituindo empresas farmacêuticas (RIBEIRO, 2000).

Já no período entre guerras, consoante Wongtschowski (2002, p. 135), o Brasil presenciava o crescimento de sua indústria química, paralelamente ao desenvolvimento de outros segmentos industriais, promovendo a substituição, ainda que incipiente, de produtos importados. No plano mundial, esse período foi caracterizado por uma grande onda de fusões e aquisições, principalmente nos EUA. Segundo Guilherme de Sá (2002, p. 20), nesta ocasião surgiram grandes empresas americanas, como IBM, GM, Union Carbide e Allied Chemical, dentre outras. As aquisições predominaram nas áreas de petróleo, alimento, química e siderurgia. Segundo o autor, nessa época cresceram os movimentos de integração vertical e diversificação, decorrente da busca de ampliação de linha de produtos e novos negócios.

Ressalte-se que, ainda no ano de 1921, a empresa química Companhia Brasileira de Produtos Químicos, estabelecida no Rio de Janeiro, se constituía na única empresa produtora de soda cáustica. Posteriormente, ainda no período entre guerras, a fábrica faliu em consequência do restabelecimento do comércio internacional (com o término da guerra), voltando o mercado nacional a ser reabastecido por exportadores norte-americanos e britânicos, tendo em vista que, naquela época não havia proteção comercial.

Nos anos 30, a empresa Luiz de Queiroz & Cia passou a ser denominada Elekeiroz S.A., tornando-se a maior empresa nacional de produtos químicos e farmacêuticos.

Em 1936, uma nova fábrica de soda cáustica foi instalada em Alcântara, no Rio de Janeiro, financiada pela Caixa Econômica do Rio de Janeiro e ao final da década, em 1938, era a única em funcionamento no país.

Ressalte-se que, ainda nos anos 30, o Instituto Butantã, responsável pela produção de vacinas antivariólicas (cuja criação está associada à eclosão de uma epidemia de peste na cidade de Santos em 1899), deparou-se com uma crise institucional que se estendeu de 1938 até metade da década de 1950.

Note-se que, até o advento da Segunda Guerra Mundial, empresas oriundas de grupos multinacionais se instalaram no Brasil, dentre as quais Knoll (1926), ICI (1928), Roche (1931), Johnson & Johnson (1937).

Consoante Antunes (1987, p. 7), em 1938, por intermédio da mesma lei que nacionalizou o refino do petróleo, foi criado o Conselho Nacional do Petróleo (CNP)<sup>41</sup> sendo-lhe atribuída a autorização da instalação das refinarias. No final da década de 40, por intermédio do CNP, ocorreu a aprovação do projeto destinado a implantar no país uma grande refinaria de petróleo, de modo que fossem instaladas ao seu redor indústrias petroquímicas. Cita a autora também (1987, p. 8-10) que datam, no Brasil, de 1948-49 as primeiras unidades petroquímicas, exemplo disso a RENASA S.A., para fabricação de resinas para tintas, resinas fenólicas para indústria de plásticos e isolamento elétrico e a ALBA S.A., subsidiária da Borden, empresa norte-americana, como produção de resina uréia-formaldeído.

Nas décadas seguintes, a produção de soda cáustica foi aumentada em razão de investimentos diretos do governo federal na construção da Companhia Nacional de Álcalis em 1943 (SUZIGAN, 1986, p. 310).

---

<sup>41</sup> CNP: Conselho Nacional do Petróleo, criado por intermédio do Decreto-Lei n. 395, de 29 de abril de 1938, representou a primeira iniciativa consistente do Estado brasileiro de regulação do setor petrolífero.

Em 1950 foi instalada a Refinaria Landulpho Alves em Mataripe na Bahia. Na mesma época, foi implantada uma refinaria em Cubatão - Refinaria Presidente Bernardes (1955), com o objetivo de produzir combustíveis e fornecer matérias químicas ao respectivo segmento e, com sua instalação, disponibilizou-se gás natural, correntes aromáticas e óleo mineral, proporcionando o aparecimento da indústria petroquímica em São Paulo. Desta forma, surge em Cubatão, na década de 50, dentro de limites da Mata Atlântica e de manguezais, ecossistemas extremamente biodiversificados e frágeis, o maior pólo petroquímico e siderúrgico do país (QUIMICOSUNIFICADOS, 2008).

Em 1965, entra em funcionamento a Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA) e, posteriormente, em 1966, entra em operação a unidade fabril da Clorogil, voltada à produção de solventes e fungicidas clorados, com a produção de 950 toneladas/ano. O processo produtivo liberava cerca de 2,6 toneladas/dia de resíduos tóxicos, sendo o prenúncio do denominado "Vale da Morte", no que Cubatão seria transformada pelas multinacionais do setor químico e petroquímico (QUIMICOSUNIFICADOS, 2008).

Em 1967, para regulamentar a participação direta do Estado no setor petroquímico, a PETROBRAS cria sua primeira subsidiária, a PETROQUISA, devendo representar os interesses do governo em *joint-ventures*<sup>42</sup> com o capital nacional e estrangeiro em projetos na indústria petroquímica. Na década de 70, cresce a presença das indústrias petroquímicas e de fertilizantes. No total, são 23 indústrias de ponta, nove das quais de produtos químicos, como a Rhodia S/A,

---

<sup>42</sup> *Joint Venture* é um instrumento jurídico que estabelece as regras de relacionamento entre duas ou mais empresas, sem interferir na estrutura societária, restringindo-se aos aspectos operacionais. Normalmente é celebrada entre duas empresas visando a troca ou transferência de tecnologia, experiências e realização de operações de forma conjunta.

transnacional do grupo Rhône-Poulenc e sete indústrias de fertilizantes (QUIMICOSUNIFICADOS, 2008)

Por sua vez, em 1972, inaugura-se no pólo de Capuava-Mauá, no ABC paulista, a Petroquímica União (PQU) e em Paulínia, no interior do estado, outra refinaria, com o nome da cidade. Logo, em um raio de aproximadamente 100 km da região metropolitana, firma-se o complexo industrial do Estado de São Paulo (Baixada Santista – ABC Interior). Ainda de acordo com Antunes (1987, p. 11), nesta época, implanta-se a POLIOLEFINAS, numa experiência inédita de modelo tripartite, consórcio de empresa privada nacional e estrangeira e governo, além de outros 38 empreendimentos, decorrente de um mercado consumidor pré-existente, o maior do país.

O segundo pólo petroquímico do Brasil se deu com a criação da Companhia Petroquímica do Nordeste, (COPENE, atual BRASKEM), subsidiária da PETROQUISA, na região de Camaçari, na Bahia. Mais tarde, em maio de 1976, foi criada uma nova subsidiária da PETROQUISA, a Petroquímica do Sul Ltda. (COPELUL), em Triunfo, no Rio Grande do Sul, que entra em operação em 1982, dando origem ao terceiro pólo petroquímico do país.

Conforme Ribeiro (2000, p. 626), na década de 80:

As empresas ressentiram-se da falta de uma sólida indústria química no país e sofreram as conseqüências de uma política econômica centrada no congelamento de preços e no regime de licenças prévias para a importação que desmotivaram o investimento na indústria. As empresas nacionais, mesmo aquelas bem-sucedidas, resistiram por algum tempo, mas não por todo tempo. O Instituto Pinheiros foi uma das que resistiu, sendo uma das últimas empresas nacionais a ser vendida para o capital estrangeiro, para a empresa norte-americana Sintex. Assim, um dos processos mais radicais de desnacionalização da indústria de que se tem conhecimento na história econômica brasileira chegava ao fim.

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileiras na atualidade. A proteção de mercado e os ganhos financeiros em

períodos de alta inflação contribuíram para que as estratégias focadas no negócio fossem tratadas em segundo plano por muitas indústrias brasileiras até o início dos anos 90 (SILVA, 2001).

As estratégias e o contexto econômico vigente na década de 90 resultaram em uma nova reconfiguração de diversos segmentos industriais. Levou vantagem a empresa que tinha forte penetração no mercado popular, obtendo em diversos casos a liderança do mercado. Outras empresas químicas perderam mercado pela falta de definição de um mercado-alvo, enquanto outras mantiveram uma importante participação de mercado, concentrando-se no segmento de produtos que agregam maior valor, como a indústria farmacêutica, fazendo com que a sua fatia de mercado permanecesse constante, mas com lucratividade maior se comparada com outros segmentos do setor químico.

Por outro lado, algumas empresas químicas brasileiras perderam mercado, não fazendo frente à concorrência por preço, como a Refinaria de Manguinhos. Assim, as mais atuantes foram as que melhor conseguiram se posicionar e que tinham um projeto de sustentação e viabilização dos objetivos a médio e longo prazos.

Enquanto algumas empresas químicas conseguiram aumentar a sua competitividade pela estratégia de preço, outras se mantiveram competitivas priorizando a estratégia de agregar valor ao produto, como por exemplo, as empresas de especialidades químicas, que associaram, em não poucos casos, o fornecimento do produto à prestação de serviços.

Outras empresas, por sua vez, tornaram-se competitivas, com forte participação no mercado pautada na sua estratégia de fortalecimento da marca, como as empresas da indústria farmacêutica. Algumas empresas químicas não

dispuseram de adequada orientação estratégica no mercado e isso repercutiu na perda do mesmo. Novos concorrentes, que ainda estavam se estruturando, ganharam mercado, pautando sua postura em um comportamento agressivo em publicidade e propaganda para fortalecer a marca no mercado.

A indústria química brasileira focou sua estratégia na transformação e renovação dos seus produtos e parque industrial, orientada pela cooperação com fornecedores, fortalecendo a importância da cadeia de valor e priorizando o mercado de produtos populares para ampliar a quantidade vendida. A capacitação tecnológica, as inovações e a preocupação com a qualidade do produto foram ações fortes de direcionamento das empresas do setor analisado, principalmente quando se considera que tais ações foram orientadas com foco estratégico internacional, ou seja, com padrões mundiais estabelecidos e almejados pelas fábricas da mesma unidade empresarial. Isso mudou a competitividade das empresas participantes no setor, forçando a empresa líder a repartir o mercado com novos concorrentes.

As transformações na economia brasileira ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e pela estabilidade monetária, a partir de 1994, fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem cada vez mais para a longevidade da empresa (SILVA, 2001).

A indústria química é um exemplo destas transformações, pois acompanhou as mudanças e exigências econômicas de um mercado cada vez mais competitivo. Tais mudanças englobaram a necessidade de novos investimentos para modernizar o parque industrial, novas exigências dos consumidores quanto à qualidade do produto, estratégias locais orientadas pelas multinacionais, criação do MERCOSUL, entre outros pontos que redirecionaram as perspectivas do mercado químico brasileiro. Permeadas e orientadas por essas transformações, as estratégias das



empresas da indústria química delinearam novos rumos para o mercado, impactando na competitividade setorial.

A indústria química brasileira, no Plano Real<sup>43</sup>, esteve inserida em um ambiente que priorizou mais a estabilidade que o crescimento, convivendo com a abertura de mercado e a necessidade de remodelar as estratégias vigentes até então para garantir a sua sobrevivência. O investimento externo veio em busca do mercado potencial vislumbrado pelos fabricantes, conduzindo à reformulação da oferta. Reduziu-se a participação no mercado dos fabricantes tradicionais, à custa de outros cujo percentual das vendas internas totais aumentou ainda que gradualmente, tendo em vista que muitas empresas que investiram neste período ainda não tomavam parte no mercado.

As diferentes estruturas de mercado, características de cada setor químico, sofreram transformações diversas. Diante dos investimentos e projeções realizados, a disputa pelo mercado de cada segmento, em suma, passou a residir no crescimento da demanda, que buscou ser conquistada não somente pelo preço, mas principalmente pela diferenciação e inovação do produto.

Nesse momento, as principais barreiras à entrada foram de escala técnica, pelo volume mínimo necessário para que um novo concorrente tenha preços competitivos e de diferenciação, por suas características criadas principalmente pelo mercado. Enfim, com a abertura, as barreiras à entrada deixaram de ser tarifárias e passaram a ser técnicas na maior parte dos casos. Indubitavelmente, os segmentos industriais químicos brasileiros ainda passam por reformulações, visto que novos produtos devem entrar nessa concorrência, movimentando as estratégias emergentes das empresas.

---

<sup>43</sup> Plano de estabilização econômica elaborado durante o governo de Itamar Franco (e posteriormente, no de Fernando Henrique Cardoso) em 1994, que visava baixar a inflação no Brasil, dentre outros objetivos.

Ainda por conta da abertura comercial, outras empresas brasileiras adotaram a estratégia de reforçar o nome das marcas e fortalecer a identidade do grupo empresarial junto ao mercado consumidor, para responder à queda de participação do mercado que ocorreu nos últimos anos (VILARDAGA, 1999).

Uma estratégia também adotada por muitas empresas se constituiu numa postura de reduzir custos por meio da interligação de sistemas com fornecedores e de cativar pela marca, buscando continuar vendendo-a e relacionando a qualidade como o principal atrativo, visto que se fez necessário sua associação com a estratégia de redução dos preços dos produtos. Esta estratégia por si só não reuniu elementos que proporcionassem uma melhor participação no mercado (ROCHA, 1999). A empresa química, em suma, teve que lidar com acentuado cuidado com a variável custo, pois dela dependia a competitividade na “guerra” de preços e a capacidade de diferenciar produtos com preços acessíveis

Oportunidades surgiram para que as empresas, de modo geral, e as químicas propriamente ditas, se sensibilizassem com programas voltados para a melhoria da qualidade e produtividade, a partir da implantação, por parte do Governo, de várias ações, inclusive com o estabelecimento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e da criação da FNQ.

A preocupação com a implantação de modelos de gestão nas organizações ficou mais latente. Normas ISO e outras específicas do setor, bem como programas e métodos de gestão foram sendo implantados visando à melhoria dos padrões de qualidade, produtividade, que passam obviamente por melhores práticas, reduções de custos e assim por diante.

Ressalte-se que os investimentos nessa época se concentraram na procura da redução de custos e em engenharia não rotineira. Os investimentos foram

dirigidos para o curto prazo. As empresas argumentavam não ter escala que justificasse investimentos grandes em P&D. O intercâmbio entre universidades, setores de ciência e tecnologia e indústria foi bastante reduzido.

Na segunda metade desta década, este contexto começou a se alterar, pois as empresas já teriam levado a efeito os trabalhos para promover a otimização e o desengargalamento de seus processos. Além de consolidarem serviços de assistência técnica, inicia-se o desenvolvimento de novas “grades” de produtos. Exemplificando, pode-se citar o uso pelas empresas produtoras de resinas e de elastômeros, na etapa final de seus processos produtivos, de sistemas de aditivação / misturas de polímeros visando diferenciar seus produtos para o mercado (ANTUNES, 2005).

As empresas procuraram atender as necessidades dos clientes com pequenas alterações do produto (produção dedicada). Este procedimento consistiria em uma tendência, por exemplo, da indústria de polímeros, onde a procura por novas moléculas se encontrava cada vez mais limitada e sendo suplantada pelo desenvolvimento de novos produtos por intermédio de modificações em moléculas existentes (BOMTEMPO, 1996).

Verifica-se que, à luz do apresentado, o surgimento e o desenvolvimento da indústria química, na economia brasileira, são de datas bastante recentes e foram intimamente vinculados à presença do Estado, por intermédio da definição de políticas de crescimento, quanto, mais especificamente, via sua atuação direta.

Apesar de sua história recente, não restam dúvidas quanto à relevância sócio-econômica atual desse segmento industrial como apresentado a seguir.

### **4.3 Situação atual e relevância econômica**

A indústria química é um dos mais importantes e dinâmicos setores da economia brasileira. Sua presença é marcante, sendo responsável pela geração de produtos químicos, matéria prima empregada em diversas áreas. Da mesma forma há diversidade de fontes de recursos utilizados na fabricação de produtos químicos, indo desde água do mar e petróleo, passando por carvão, agricultura e pecuária, além dos mais diversos minerais.

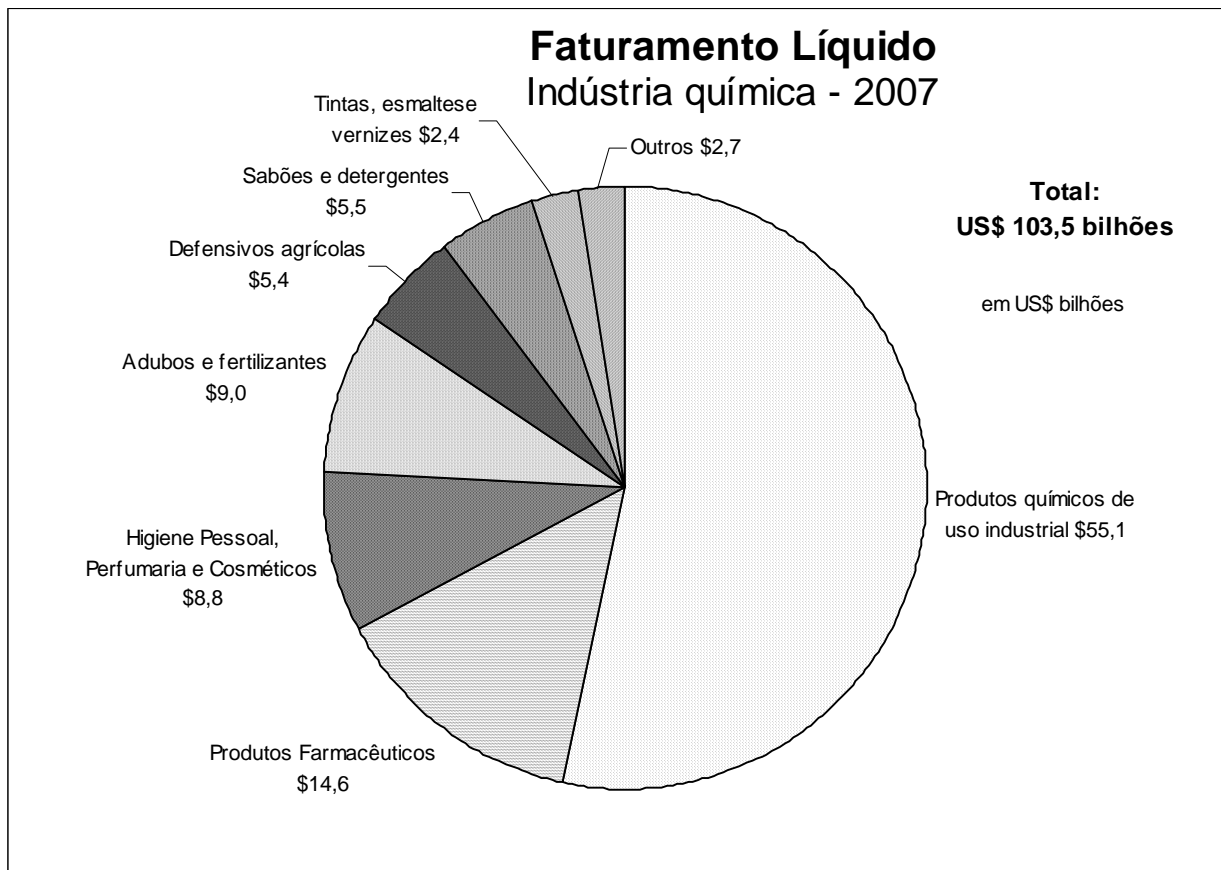
A indústria química participa ativamente de quase todas as cadeias e complexos industriais, inclusive serviços e agricultura, desempenhando papel de destaque no desenvolvimento das diversas atividades econômicas do país.

Destaca-se sua contribuição na fabricação de produtos utilizados nas áreas de medicamentos, alimentos, artigos de higiene, automobilístico, computação, utensílios domésticos, vestuário, geração de energia, dentre outros.

Frise-se, ainda, que os produtos químicos podem ser agrupados em dois grandes blocos: Produtos químicos de uso industrial (inorgânicos; orgânicos; resinas e elastômeros, além de produtos e preparados químicos diversos) e produtos químicos de uso final (farmacêuticos; de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; adubos e fertilizantes; sabões, detergentes e produtos de limpeza; defensivos agrícolas; tintas, esmaltes e vernizes, dentre outros).

O faturamento líquido da indústria química brasileira atingiu, em 2007, um expressivo valor superior a R\$ 200 bilhões equivalente a 12,2% acima do obtido no ano anterior. Em dólares, este faturamento superou a marca de US\$100 bilhões, o que representou mais de 25% acima do valor do ano anterior.

Considerando este faturamento (em dólares) por tipo de produto químico – uso industrial ou uso final, apresenta-se a seguir sua distribuição:



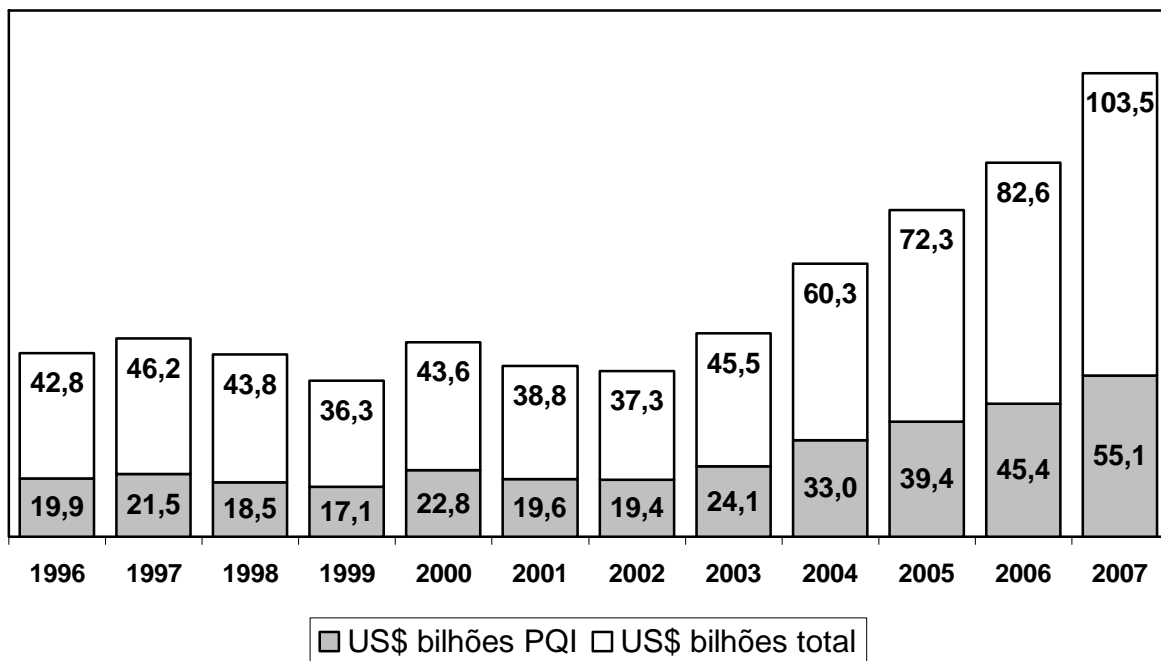
Fonte: ABIQUIM (2008).

Gráfico 2 - Distribuição do faturamento líquido da indústria química brasileira – 2007

Como se verifica pelo gráfico apresentado, 53% do faturamento da indústria corresponde a produtos químicos de uso industrial, ou seja, associados às seguintes classificações - inorgânicos; orgânicos; resinas e elastômeros; produtos e preparados diversos. Por sua vez, dentre os produtos químicos de uso final, as áreas que mais contribuem para o faturamento da indústria são as de produtos farmacêuticos, representando um faturamento de US\$14,6 bilhões (14,1%) do total, adubos e fertilizantes correspondendo à US\$9 bilhões (8,7%) e produtos higiênicos de uso pessoal, perfumaria e cosméticos representando US\$8,8 bilhões, ou seja, 8,5% do total do faturamento.

Para que se verifique a evolução histórica do faturamento líquido da indústria química, é considerada a divisão em produtos químicos de uso industrial e demais

segmentos da indústria química. No Gráfico 3, a seguir, é demonstrada a evolução do faturamento líquido de produtos químicos de uso industrial em relação ao total do faturamento da indústria química.

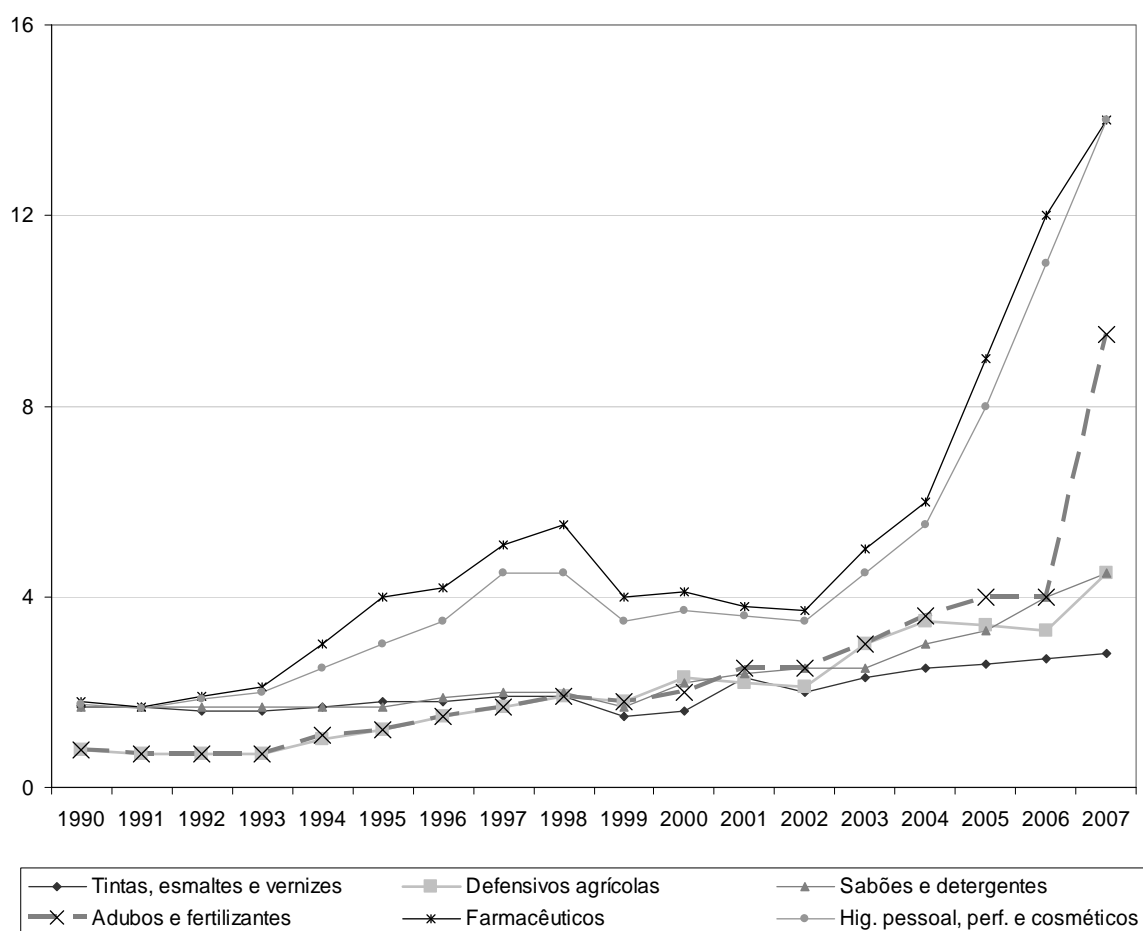


Fonte: ABIQUIM 2008.

Gráfico 3 - Evolução do faturamento líquido Indústria química brasileira x Produtos químicos de uso industrial (PQI) (1996-2007)

Da série histórica, apresentada, constata-se que o faturamento líquido dos produtos químicos de uso industrial que, em 1996 respondia por 46,5% do total da indústria química, atualmente representa 53,2% do mencionado total, alcançando, portanto, mais da metade do faturamento líquido de toda a indústria química. Desta forma, a representatividade dos produtos químicos para uso industrial, ao longo dos anos 1996 até 2007, teve expressivo incremento.

Outro fator relevante que deve ser levado em consideração consiste na evolução do faturamento líquido dos demais segmentos que compõem a indústria química, conforme apresentado a seguir.

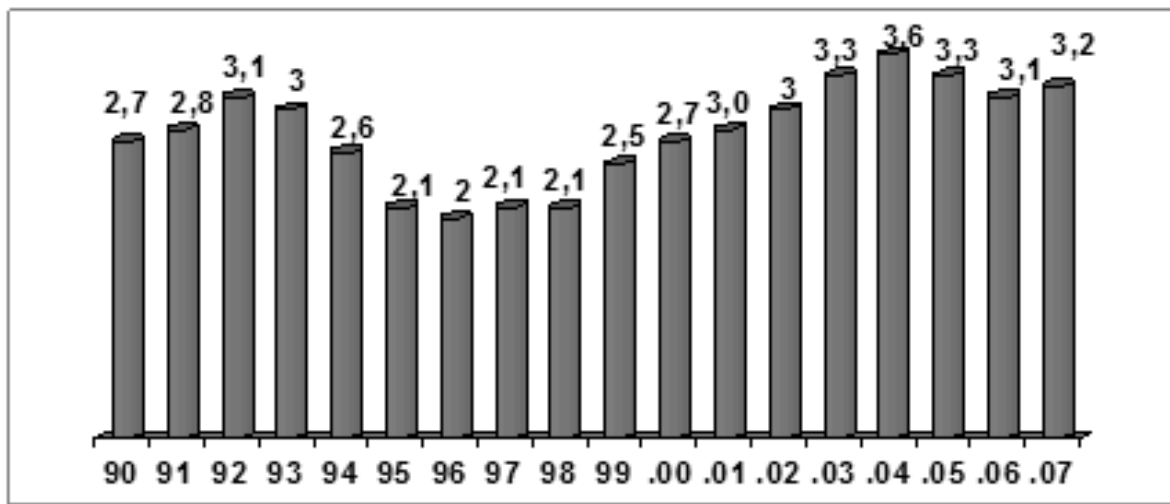


Fonte: ABIQUIM (2008)

Gráfico 4 - Evolução do faturamento líquido  
Demais segmentos que compõem a indústria química brasileira  
(1990 – 2007) Em US\$ bilhões

Constata-se que, de 2002 a 2003, houve uma inflexão nas respectivas curvas, sugerindo que o faturamento líquido desses segmentos sinalizava um novo ciclo de crescimento, com exceção do segmento de defensivos agrícolas, revelando, por conseguinte um expressivo aumento no aludido faturamento, tendo o segmento de produtos farmacêuticos liderado o processo, seguido de perto pelo segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Estes dois últimos segmentos – farmacêuticos e higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – tiveram expressivo aumento de faturamento líquido em dólares, no período de 2004 a 2007.

Vale ressaltar, ainda, que a participação da indústria química no PIB total brasileiro vem crescendo ao longo dos anos, conforme Gráfico 5 a seguir.



Fonte: ABIQUIM 2008.

Gráfico 5 - Participação da indústria química no PIB total brasileiro (Em %)

De acordo com os dados recentemente revisados pelo IBGE, a participação da indústria química no PIB total foi de 3,2% em 2007. Enfatize-se que, desde 1996, quando respondia por 2%, a participação da indústria química no PIB brasileiro vem crescendo em níveis percentuais, atingindo sua mais expressiva participação, em 2004, quando pontuou 3,6% do PIB, decrescendo nos dois anos seguintes, 2005 (3,2%) e 2006 (3,1%), tendo, por conseguinte se recuperado já no exercício de 2007.

Levando-se em consideração toda a matriz industrial brasileira, segundo o IBGE, o setor químico ocupou, em 2005 (dado mais recente disponível), a terceira posição, respondendo por cerca de 11,3% do PIB da indústria de transformação, de acordo com o artigo “A Indústria Química Brasileira em 2007” (ABIQUIM, 2008).

Vale ressaltar que a indústria química brasileira está entre as dez maiores do mundo, ocupando a nona posição, com faturamento líquido em 2006 da ordem de US\$ 82 bilhões em ranking liderado pelos EUA cujo faturamento reside na faixa de US\$637 bilhões (ABIQUIM, 2008).



Destaque-se também a importância da indústria química em termos de comércio exterior, tendo em vista que o Brasil se situa como grande importador e exportador de produtos químicos. No período de 1991 a 2006, ao passo que as exportações de produtos químicos saltaram de US\$ 2,1 para US\$ 8,9 bilhões FOB (variação positiva de 324%), as importações de produtos químicos se elevaram mais rapidamente de US\$ 3,6 a US\$ 17,4 bilhões FOB (variação positiva de 383%) (ABIQUIM, 2008).

Segundo a ABIQUIM, as exportações brasileiras de produtos químicos somaram US\$ 10,7 bilhões no ano de 2007, apresentando crescimento de 19,6% em relação a 2006 e de 407% em relação a 1996. As importações de produtos químicos, no entanto, cresceram 37,8% em relação a 2006 e de 565% em relação a 1996, atingindo o recorde de US\$ 23,9 bilhões. O déficit na balança comercial brasileira de produtos químicos chegou a US\$ 13,2 bilhões em 2007 (ABIQUIM, 2008).

No exercício de 2007, a média das exportações brasileiras de produtos químicos foi de US\$ 891,6 milhões por mês e a média das importações se situou próxima a US\$ 2 bilhões. Os produtos químicos representaram 6,6% do total das exportações brasileiras em 2007 e 19,8% do total das importações (ABIQUIM, 2008).

Considerando as medições em volume, foram exportadas pelo país 10,3 milhões de toneladas em produtos químicos. Esta movimentação representa aumento de 8,5% na comparação com 2006. O volume de importações, com crescimento de 30%, foi superior a 27,9 milhões de toneladas (ABIQUIM), 2008.

Este dado torna-se relevante por indicar que o déficit da balança comercial de produtos químicos não foi gerado devido ao aumento de preços internacionais, mas sim pelo aumento do volume importado.

De acordo com a ABIQUIM, há um total de 1006 indústrias químicas cadastradas no Guia da Indústria Química Brasileira, sendo que, do total das plantas, 70,2% estão localizadas na região sudeste, 15,8% na região sul, 11,3% situadas na região nordeste, e apenas 2,7% distribuídas entre as regiões norte e centro-oeste (ABIQUIM, 2008).

Consoante disposto pela ABIQUIM, com base em dados de 2006, os projetos de investimento de produtos químicos de uso industrial para os próximos anos são previstos da seguinte forma: US\$ 2,8 bilhões em 2008; US\$ 2,3 bilhões em 2009; US\$ 1,9 bilhões em 2010; e US\$ 2,5 bilhões em 2011. Como se tratam de projeções, as mesmas são rotineiramente revistas, à luz de fatos que as influenciem, principalmente os de cunho macroeconômico.

O vasto emprego dos produtos químicos nas diversas áreas e segmentos industriais deve-se, em grande parte, à inovação, pois a indústria química investe grande parte de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento. Assim, vale recordar que foi a indústria química, com as fibras sintéticas, que possibilitou ao setor têxtil aumentar a produção, reduzindo, por conseguinte, os preços das roupas. Por outro lado, com o emprego de plásticos, foram criadas embalagens que possibilitaram a conservação de alimentos e remédios por longos períodos. Frise-se que a aplicação de plásticos na fabricação de tubos os tornou mais resistentes à corrosão, sem mencionar que com os plásticos foram geradas peças e componentes que possuem aplicação em muitas indústrias.

E no que tange às gerações futuras, sem dúvida a indústria química deverá contribuir no sentido de proporcionar elementos que facilitem ao homem o desenvolvimento de processos e materiais que lhe assegurem não somente

alimentos e moradia, mas também o necessário conforto para resolução dos desafios vindouros.

Com o propósito de garantir maior segurança na atividade, a indústria química não despreza a existência de riscos que envolvem a fabricação de produtos químicos. No entanto, tem investido em equipamentos de controle, novos sistemas gerenciais, bem como em processos tecnológicos para minimizar o risco de acidentes.

Em face de sua vasta aplicação no âmbito industrial como um todo, a indústria química brasileira tem adotado uma postura responsável para com a sociedade, alinhada com movimentos semelhantes em outros países. Exemplo disto reside no Programa de Atuação Responsável (criado no Canadá), implantado em 1992 pela ABIQUIM, que estabelece procedimentos de melhoria contínua em vários campos de atividade da indústria, com destaque para menor emissão de efluentes, redução na geração de resíduos, ênfase não somente na saúde ocupacional, como na segurança no transporte, além da preparação no atendimento a emergências.

A gestão ambiental tem sido objeto de relevante preocupação da sociedade, e a indústria química tem promovido análises de todo o ciclo de vida dos produtos químicos, com o propósito de reduzir e evitar riscos ao meio ambiente.

#### **4.4 Indústria química no Estado do Rio de Janeiro**

Com relação à importância da indústria química no Estado do Rio de Janeiro, deve-se destacar que seu parque industrial é um dos mais relevantes do país, como não poderia deixar de ser, tendo em vista a expressão econômica do estado. Situado na região sudeste, a região geoeconômica mais importante do Brasil, o Estado do Rio de Janeiro responde, juntamente com São Paulo, Minas Gerais e

Espírito Santo, por mais de 56,5% do PIB da economia (preços de mercado corrente) de 2005, de acordo com o IBGE (2008).

Por sua vez o Estado do Rio de Janeiro contribuiu com aproximadamente 11,5% do PIB nacional, dados de 2005, sendo um dos principais portões de entrada do Brasil e está estrategicamente bem localizado em relação ao MERCOSUL (CIDE, 2006)<sup>44</sup>.

No que tange ao setor químico, sua indústria contribuiu com 16,8% do PIB da indústria química nacional e com 4,4% do PIB estadual, como um todo (SIQUIRJ, 2006). Das 760 empresas químicas, para fins industriais, listadas no Guia da Indústria Química Brasileira, edição de 2007, 75 se encontram situadas no Estado do Rio de Janeiro, que representa aproximadamente 10% do total.

De acordo com dados do CIDE, o setor químico teve participação estável, considerando-se o período de 2000 a 2003, dentro do segmento de indústria de transformação do Estado do Rio de Janeiro, sendo este setor o mais relevante, com participação de 29% em 2003. A grande concentração do parque industrial químico se destaca nas regiões dos Municípios de Duque de Caxias e do Rio de Janeiro.

Conforme a Relação Anual de Informações (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2004, o Estado do Rio de Janeiro possuía aproximadamente 22.000 estabelecimentos industriais, a maioria ligada à indústria de transformação (67,2%), no qual a indústria química se insere. Por outro lado, a Pesquisa Industrial Anual (PIA) do IBGE apontou, para o ano de 2004, a marca de 10 mil unidades industriais,

---

<sup>44</sup> CIDE: Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro. É uma fundação vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, tendo por finalidade prover o Estado do Rio de Janeiro de todo o acervo de dados e informações básicas necessários ao conhecimento e acompanhamento da realidade física, territorial, ambiental, econômica, demográfica e social do Estado. Disponibiliza ferramentas imprescindíveis para tomada de decisões nas mais variadas áreas de atuação governamental, empresarial e acadêmica (CIDE, 2008).

cujo valor bruto de transformação foi da ordem de R\$ 50 bilhões e ocupando cerca de 360 mil pessoas.

Quanto ao porte dos estabelecimentos, cumpre destacar que 82,4% empregavam de 1 a 19 pessoas; 13,9%, de 20 a 99 empregados; 2,9%, de 100 a 499 empregados e 0,4% com 500 ou mais empregados.

As perspectivas de crescimento do setor químico no Estado do Rio de Janeiro são promissoras para os próximos anos, especialmente em função da instalação do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ), com investimentos previstos na ordem de US\$ 8.4 bilhões e 212.000 empregos diretos e indiretos.

## **5 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS:**

### **MPEs QUÍMICAS, PARA FINS INDUSTRIAIS, NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

#### **5.1 Introdução**

A pesquisa de campo objeto desta tese de doutoramento se destina a avaliar os níveis de gestão e competitividade das micro e pequenas empresas químicas (para fins industriais) do Estado do Rio de Janeiro.

Este capítulo destina-se a descrever o percurso da pesquisa realizada, contemplando a demonstração das decisões tomadas ao longo do trabalho de elaboração da mesma, apresentando a metodologia empregada, sua classificação e etapas, aplicação da pesquisa, com seus aspectos de execução, monitoramento e compilação dos resultados e, finalmente, a análise.

O objetivo primordial é apresentar as fases da pesquisa de campo, desde o planejamento da pesquisa até alcançar a análise dos dados coletados e, por fim, a interpretação dos mesmos.

Relatam-se, em cada etapa da investigação, os desafios em que a pesquisa foi submetida, em razão de uma série de variáveis, que tiveram o condão de exigir esforços no sentido da busca de alternativas viáveis à consecução do objetivo da tese.

#### **5.2 Metodologia**

##### **5.2.1 Classificação da pesquisa**

A classificação da pesquisa se dá a partir de diferentes formas, levando-se em conta diversos prismas de abordagem. Sendo assim, a pesquisa desta tese, quanto à sua natureza é do tipo aplicada, pois tem por meta a geração de conhecimentos, com o intuito de aplicação prática voltada à solução de problemas

específicos, no caso, conhecimentos direcionados à identificação dos desafios na gestão das empresas, objeto do presente estudo. Destina-se, pois, à busca de soluções para problemas específicos.

Sob o aspecto da forma de abordagem do problema não é limpidamente qualitativa, pois também agrega características de quantitativa. Qualitativa, pois “considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números” (SILVA, 2001).

No que se refere a abordagem quantitativa, indica-se que são traduzidas as opiniões e informações em números, por intermédio de uma escala numérica.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é exploratória, pois envolve levantamentos bibliográficos, questionários, entrevistas (com os respectivos representantes de diversos setores da sociedade), e análises que, por fim, propiciam a compreensão do universo investigado. Esses procedimentos geram resultados que poderão se constituir num avanço em relação ao estado da arte, o que, em realidade, se alinha com a proposta do Programa de Doutorado, no que concerne a originalidade. Além disso, envolve a descrição dos aspectos de gestão de um determinado segmento empresarial a partir da coleta de dados, detalhando a situação da gestão, de cada empresa pesquisada, e do setor como um todo.

Quanto ao planejamento da pesquisa, houve a observância às três fases: decisória, em que, por intermédio de escolhas, foi eleito o tema, definido e delimitado o problema da pesquisa; construtiva, na qual se deu a construção do plano de pesquisa e a execução da mesma; e redacional, no qual os dados coletados e as respostas obtidas no questionário foram tratados e analisados, e as idéias,

avaliações e conclusões, foram apresentadas de forma sistematizada tendo em vista a elaboração do relatório.

Obviamente todas estas fases foram dotadas de rigor científico em linha com os objetivos do programa.

## **5.2.2 Etapas da pesquisa**

### **5.2.2.1 Identificação da população**

Para que se procedesse tal pesquisa, inicialmente procurou-se levantar os órgãos e fontes que pudessem fornecer informações para identificar as MPEs do setor da indústria química (para fins industriais) do Estado do Rio de Janeiro, objeto do presente estudo.

Nessa linha, foram realizadas visitas e entrevistas com representantes de diversas entidades, tais como: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), Associação Brasileira das Indústrias Químicas (ABIQUM), Sindicato da indústria de produtos químicos para fins industriais do Estado do Rio de Janeiro (SIQUIRJ), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Secretaria de Desenvolvimento do município de Duque de Caxias e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), na busca da identificação da dimensão da população a ser pesquisada.

De forma geral, um dos maiores desafios encontrados se deu com a percepção de que, via de regra, as empresas que se associam a entidades - órgãos de classe e sindicatos, não são empresas de micro e pequeno portes, mas sim de médio e grande portes.

Tendo em vista o escopo da presente tese e, considerando os perfis de empresas associadas aos diversos órgãos de classe e sindicatos, optou-se por



selecionar, dentre as fontes disponíveis, as instituições ABIQUIM e SIQUIRJ, como sendo as mais representativas para identificar as MPES formais, químicas (para fins industriais).

A ABIQUIM, com sede em São Paulo, tem representatividade nacional e seu cadastro contém empresas distribuídas em todo o Brasil. O Guia da Indústria Química Brasileira editado pela mesma contém mais de 760 empresas cadastradas e a referência de mais de 1600 produtos químicos industriais fabricados no país. As empresas associadas à ABIQUIM fornecem produtos para outras empresas alinhando-se, desta forma, com o escopo desse trabalho.

Foram identificados no referido guia, as empresas atuantes no Estado do Rio de Janeiro, foco da pesquisa, sendo que, os dois municípios que mais se destacam no quantitativo de empresas associadas, são a capital Rio de Janeiro e o município de Duque de Caxias.

Ressalte-se que, por ser uma associação, não é obrigatória a sua filiação por empresas do setor químico.

Foram identificadas 75 empresas filiadas à ABIQUIM no Estado do Rio de Janeiro e, reitere-se, independentemente de seu porte, sendo necessária a determinação quantitativa das de porte reduzido.

A outra instituição pesquisada, SIQUIRJ, que congrega 58 empresas, pelo seu próprio nome, já sinaliza que as empresas a ela vinculadas estão dentro do escopo da pesquisa. Registre-se, também, que o quantitativo de empresas associadas ao SIQUIRJ independe de seu porte, o que gera necessidade de pesquisa adicional para se fazer o devido corte.

Esta entidade tem natureza jurídica de sindicato e, como tal, dá apoio e representa empresas industriais químicas do Estado do Rio de Janeiro. Este

sindicato possui no rol de seus objetivos o estímulo à criação, apoio e assistência às pequenas e médias empresas químicas para fins industriais. No entanto, frise-se também, que sua associação não é obrigatória por parte das empresas.

Interessante notar que, eventualmente, poderia haver empresas filiadas ao SIQUIRJ, sem estarem associadas à ABIQUIM. E, de igual forma, empresas associadas à ABIQUIM, sem estarem filiadas ao SIQUIRJ. Desta forma, realizou-se, em seguida, o cruzamento entre os cadastros da ABIQUIM e do SIQUIRJ, com a finalidade de identificar a população de empresas a serem pesquisadas, que fazem parte de uma ou outra entidade, ou mesmo de ambas, para evitar-se duplicidade de informações e, eventualmente, ampliar a base de pesquisa.

Após o cruzamento dos dados da ABIQUIM (75 empresas filiadas, sediadas no Rio de Janeiro) com os do SIQUIRJ (58 empresas filiadas, sediadas no Rio de Janeiro) foram identificadas 97 empresas diferentes no total.

O passo seguinte foi o esforço de identificar quais dessas empresas (97), efetivamente, se enquadrariam nos limites fixados pela legislação para que fossem consideradas MPEs, ou seja, que tivessem faturamento anual no valor de até R\$ 2.400 mil (dois milhões e quatrocentos mil reais), critério da Lei Geral – Lei Complementar 123/2006. Esta é uma informação considerada “extremamente” sensível na opinião das pessoas entrevistadas, em que nem sempre os empresários, desse setor, se habilitam a se identificar.

Pesquisando estas 97 empresas iniciais, foi identificada a seguinte distribuição por porte, característica do estudo:

- Micro e Pequenas empresas; 10 empresas
- Médias empresas: 18 empresas
- Grandes empresas: 32 empresas
- A definir: 37 empresas

Dando continuidade à preocupação de identificar corretamente a população de empresas que se enquadrariam no perfil da pesquisa, foi realizada uma avaliação no grupamento “a definir”, por intermédio de outras buscas. Pesquisou-se em balanços, informes financeiros, revistas técnicas, reportagens bem como foram realizados contatos e entrevistas com representantes do SIQUIRJ, FIRJAN, SEBRAE e até mesmo junto à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias.

O resultado destas consultas sinalizou que muitas delas são de médio ou grande porte ou, eventualmente, empresas que não realizam nenhum processo químico, nenhuma síntese, mas apenas empresas comerciais de produtos químicos. Dessa forma, apenas nove dessas 37 empresas catalogadas como “a definir”, seriam passíveis de serem consultadas/pesquisadas. Conseqüentemente nesse momento a população a ser pesquisada passou a ser de 19 empresas. Frise-se que a inclusão dessas nove empresas, por estarem enquadradas no porte – a definir - não garantiria que as mesmas estivessem atendendo ao escopo da pesquisa, fato esse que só seria confirmado com o retorno do questionário, se ocorresse.

Optou-se na pesquisa em tela realizar um censo, incluindo-se todas as 19 empresas que, a princípio, se enquadrariam no perfil estabelecido para o presente estudo. Os censos são mais bem indicados em situações em que a população alvo é relativamente pequena, como é o caso dessa pesquisa.

Registre-se que, nesse momento, a estratégia adotada foi a de envolver, desde o início, a diretoria do SIQUIRJ e a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias na sensibilização das empresas associadas. O suporte do SIQUIRJ se deu desde os primeiros contatos, conforme pode ser evidenciado pela carta (**ANEXO 1**) enviada pela sua presidência, Dr. Isaac Plachta,

à Escola de Química, demonstrando seu apoio e interesse pela temática da tese de doutorado.

De forma complementar, optou-se por realizar a pesquisa junto aos representantes de segmentos da sociedade que, de forma direta ou indireta, interagem com o setor analisado e, deste modo, têm relativo conhecimento e percepção das práticas e desafios encontrados nas MPEs químicas (para fins industriais).

Nessa linha foram convidados a participar, respondendo o mesmo questionário, profissionais que atuam nessas instituições, tais como: FIRJAN, BNDES, BioRio (Pólo de Biotecnologia do Rio de Janeiro), Rede Tecnologia, ABIQUIM, SIQUIRJ, FINEP, Incubadora da COPPE/UFRJ e SEBRAE. Essa pesquisa complementar, como será exposto, foi devidamente aplicada, compilada, tratada estatisticamente e finalmente comparada e analisada com as pesquisas recebidas dos empresários.

### **5.2.2.2 Elaboração do questionário**

Para avaliação de cada empresa selecionada, importante se faz a elaboração de instrumento de coleta de dados. No caso, este se deu na forma de questionário fechado, visando alcançar o conhecimento, de forma padronizada, do nível de comprometimento de cada empresa com uma cultura voltada à gestão da excelência e, em última análise, avaliar seu nível de competitividade.

Foi utilizado como referencial o Modelo de Excelência da Gestão®, versão 2008, do Prêmio Nacional da Qualidade, administrado pela Fundação Nacional da Qualidade, para concepção do questionário. Assim, adotou-se o material atualizado, em sua versão mais recente, relativo aos Critérios de Excelência - 2008, uma vez que os mesmos são focados para avaliação da gestão empresarial de uma

organização. Em conseqüência, os critérios específicos que nortearam a elaboração das questões, se fundem com os critérios de excelência, estes formulados no bojo do Prêmio Nacional da Qualidade.

É de se destacar a linguagem extremamente técnica apresentada pelo modelo da FNQ. Desta forma, considerando, inclusive, que o potencial respondente é o próprio sócio / dono do negócio e que as empresas de porte reduzido não têm uma estrutura administrativa numerosa e que, notoriamente, aqueles sócios não são detentores de conhecimentos, técnicas e métodos de gestão mais sofisticados, optou-se por converter o modelo da FNQ em assertivas de natureza objetiva, para facilitar o entendimento pelos potenciais respondentes. Neste caminho, haveria, não só maior clareza do entendimento dos critérios do PNQ, por intermédio de assertivas objetivas, adaptando-se a linguagem aos respondentes, mas também uma qualidade superior nas respostas obtidas.

Optou-se por direcionar o questionário ao sócio proprietário da MPE, de modo a que se pudesse obter dados que traduzissem, com maior transparência e confiabilidade, a gestão na empresa analisada, tendo em vista sua visão holística e multifacetada da organização que dirige.

Como é notório, questionário consiste em um conjunto de perguntas, de forma ordenada, que devem ser respondidas pelo informante. O formulário desenvolvido teve o intuito de ser objetivo, simples, claro e de rápido preenchimento e foi acompanhado com as devidas instruções. Além disso, houve a preocupação de esclarecer os objetivos de sua aplicação, ressaltando a importância da participação do informante no sentido de sensibilizá-lo e obtendo, desta forma, maior nível de retorno.

O questionário, modelo adotado para coleta de dados, consistiu em tipo fechado, ou seja, com a apresentação de assertivas que foram previamente formuladas e o informante deveria assinalar o grau de pertinência da mesma. Destaque-se que questionários de tipo fechado facilitam o tratamento estatístico dos dados.

Os Critérios e seus respectivos itens de avaliação do PNQ, associados ao MEG®, apresentados no Capítulo 3, foram transformados em assertivas, em que o respondente assinalaria a opção, em uma escala entre 1 e 10, de tal forma a abranger um universo que possibilitasse ao respondente conferir maior precisão possível à sua resposta.

O questionário foi construído em blocos temáticos, obedecendo aos parâmetros (Critérios e Itens de Avaliação) do material Critérios de Excelência 2008. Os aludidos critérios e os itens de avaliação do PNQ foram contemplados em 30 tópicos, perfazendo um total de 90 assertivas. As mencionadas assertivas abrangem todos os critérios, a saber: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Assim, pontos seriam atribuídos a cada assertiva, de modo a identificar o grau de aderência da empresa pesquisada em relação àquele tópico específico, sempre limitado à pontuação máxima do modelo do PNQ 2008, para cada critério. Para maior facilidade de resposta pelo empresário a forma e ordem de apresentação das assertivas foram alteradas em relação ao MEG®.

Ressalte-se que, enquanto o modelo dos Critérios de Excelência contempla 24 itens de avaliação, perfazendo 1.000 pontos, no caso em tela foram 90 assertivas, agrupadas em 30 tópicos - associadas a sete grandes áreas de

abordagem, perfazendo o mesmo total de pontos, ou seja, 1.000 pontos, conforme a

Tabela 14:

Tabela 14 - Pontuação máxima a ser obtida pelo respondente por área de abordagem

| <b>Área de abordagem</b>  | <b>Pontuação máxima</b> |
|---|-------------------------|
| <b>Liderança</b>  | <b>110</b>              |
| Governança corporativa  | 40                      |
| Exercício da liderança  | 40                      |
| Análise do desempenho da organização                              | 30                      |
| <b>Estratégias e planos</b>                                       | <b>60</b>               |
| Formulação das estratégias  | 30                      |
| Implementação das estratégias                                     | 30                      |
| <b>Clientes</b>   | <b>160</b>              |
| Imagem e conhecimento de mercado                                  | 30                      |
| Relacionamento com clientes                                       | 30                      |
| Resultados relativos aos clientes e ao mercado                    | 75                      |
| Resultados – clientes – avaliação e melhoria                      | 25                      |
| <b>Sociedade</b>  | <b>120</b>              |
| Responsabilidade socioambiental                                   | 30                      |
| Desenvolvimento social  | 30                      |
| Resultados relativos à sociedade                                  | 45                      |
| Resultados – sociedade - avaliação e melhoria                     | 15                      |
| <b>Informações e conhecimento</b>                                 | <b>60</b>               |
| Informações da organização  | 20                      |
| Informações comparativas  | 20                      |
| Ativos intangíveis  | 20                      |
| <b>Pessoas</b>  | <b>150</b>              |
| Sistemas de trabalho  | 30                      |
| Capacitação e desenvolvimento                                     | 30                      |
| Qualidade de vida   | 30                      |
| Resultados relativos às pessoas                                   | 45                      |
| Resultados – pessoas - avaliação e melhoria                       | 15                      |
| <b>Processos</b>  | <b>340</b>              |
| Processos principais do negócio e processos de apoio              | 50                      |
| Resultados dos processos principais do negócio e de apoio         | 75                      |
| Resultados – processos - avaliação e melhoria ( negócios e apoio) | 25                      |
| Processos de relacionamento com os fornecedores                   | 30                      |
| Resultados relativos aos fornecedores                             | 22,5                    |
| Resultados – fornecedores - avaliação e melhoria                  | 7,5                     |
| Processos econômico-financeiros                                   | 30                      |
| Resultados econômico-financeiros                                  | 75                      |
| Resultados - econômico-financeiros - avaliação e melhoria         | 25                      |
| <b>Total Geral</b>  | <b>1000</b>             |

Percebe-se, pela tabela apresentada, que os itens de avaliação do PNQ e respectivas assertivas elaboradas foram realocadas, tendo em vista maior clareza e facilidade de entendimento por parte dos respondentes.

Como, por exemplo, as assertivas que se basearam no item de avaliação 8.2 – resultados relativos aos clientes e ao mercado (material Critérios de Excelência 2008) foram realocadas para a área de abordagem “Clientes”, ao invés de serem originalmente mantidas em “resultados”, conforme apresentado pelo PNQ no Capítulo 3.

O método de valoração utilizado nos questionários foi a Escala Likert (LIKERT, 1979), cujo sistema, simples, permite um grande número de proposições, consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, direta ou indiretamente, relacionadas com o objeto a ser estudado.

Na escala do tipo Likert, há proposições que expressam determinado ponto de vista favorável ou desfavorável ao assunto pesquisado. Contudo, apesar das proposições favoráveis, em ordem decrescente, normalmente serem apresentadas de 1 a 5 (LIKERT, 1979), entendeu-se ser de maior valia para a pesquisa, que as mesmas fossem de 1 a 10, sendo 1 equivalente a “Discordo Totalmente” e 10 a “Concordo Totalmente”. Desta forma, a medição poderia abranger uma variação mais detalhada, retratando com maior fidedignidade a realidade da gestão da empresa avaliada, conforme modelo a seguir:

|                     |              |   |   |   |              |   |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---|----|---------------------|
|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |   |    |                     |
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5            | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

É de destacar que uma das vantagens atribuídas à Escala Likert corresponde a sua simples elaboração e aplicação, bem como a facilidade de entendimento por



parte do respondente, em diversas formas de aplicação, entrevistas pessoais, telefônicas ou até mesmo via correio eletrônico. Mesmo considerando a possibilidade de existirem questões complexas, o tratamento da percepção do informante, assinalando apenas uma opção (em uma escala), reduz o nível de dificuldade.

Ressalte-se, também, que na escala proposta de 1 a 10, as cinco primeiras graduações 1 a 5 estão associadas a “discordância” e as seguintes 6 a 10 estão associadas a “concordância”. Desta forma, pelo equilíbrio apresentado não há possibilidade do respondente assumir uma posição neutra. Outro aspecto consiste no fato de que o ponto inicial é o algarismo 1 ao invés de 0, tendo em vista as dificuldades que poderiam surgir no tratamento estatístico das respostas, bem como pelo fato de que muitas vezes o zero é entendido como “sem opinião” ou “não se aplica”, o que não seria desejável ocorrer. Interessante notar que esse procedimento não distorce a análise, pois um resultado 0 ou 1 equivale a dizer um nível de profissionalização baixíssimo e, sendo assim, é indiferente para efeitos avaliatórios.

Frise-se, ainda que, da forma que foi montado o questionário, não apresenta a opção sem opinião, o que, eventualmente, poderia ocorrer de um respondente não assinalar nenhuma resposta (marcar uma opção entre 1 a 10) de uma assertiva específica, deixando-a, portanto, em branco. Nesse caso a falta de opinião numa determinada assertiva foi devidamente tratada (como não respondida) de modo a não distorcer a análise.

A próxima etapa foi a aplicação do pré-teste do questionário junto aos empresários, bem como o estabelecimento do método de coleta de dados.

### **5.2.2.3 Pré-teste e método de coleta de dados**

Após a elaboração do questionário em sua versão original, realizou-se um pré-teste no sentido de avaliá-lo, no que tange ao seu conteúdo e forma de aplicação. Esta etapa é de suma importância, em qualquer trabalho dessa natureza, tendo em vista a possibilidade de diversas ocorrências - a identificação de assertivas que, eventualmente, não tenham sido bem elaboradas, cujo posicionamento poderia distorcer a interpretação, assertivas de difícil entendimento ou que poderiam gerar um entendimento dúbio, enfim, um rol de situações que podem ser reconduzidas de modo a evitar perda na qualidade da coleta e leitura dos dados da pesquisa.

O pré-teste do questionário foi aplicado a alguns profissionais, no qual foram obtidas sugestões de melhoria das assertivas. As sugestões apresentadas foram analisadas, adaptadas e incorporadas, o que resultou em um instrumento – novo questionário, mais adequado para o atendimento dos objetivos da pesquisa.

Além disso, nesta fase houve também a preocupação de testar a forma de abordagem de envio do questionário e sua coleta, de modo a aprimorar a proposta do trabalho. Inicialmente, tencionava-se aplicá-lo por intermédio de entrevistas pessoais ou envio de correspondência, via correio. No entanto, ambas se demonstraram não recomendáveis, face às opiniões expressadas por representantes de órgãos de classe vinculados à indústria química, tais como SIQUIRJ, bem como outros segmentos, como, por exemplo, FIRJAN e Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Duque de Caxias.

Esta impossibilidade foi justificada tendo em vista que nesse segmento populacional, os micro e pequenos empresários têm suas estruturas enxutas e seu tempo escasso, gerenciando o dia-a-dia de suas empresas de forma sobrecarregada de funções e de responsabilidades, inerentes à condução dos negócios. Sendo

assim os empresários não tem o hábito de se comprometer com agendas pré-definidas, pois o seu dia a dia acaba prejudicando em honrá-las. Por sua vez, pesquisas anteriores realizadas por esses órgãos revelaram baixo percentual de retorno, de pesquisas, por correspondência.

Diante da impossibilidade evidente de contato direto com os potenciais entrevistados, optou-se pela pesquisa via correio eletrônico que, nesses casos, é a mais indicada, por permitir não só maior rapidez, flexibilidade e agilidade na coleta de dados, mas também maior estímulo para esse tipo de população. Acresça-se ao fato de que pesquisa via correio eletrônico, pode abarcar todas as empresas alvo da pesquisa já que, geralmente, têm acesso à internet, o que não ocorre muitas vezes em outros segmentos populacionais. Deve-se considerar que a popularidade dos levantamentos via correio eletrônico têm aumentado por permitir o acesso a grupos específicos que, via entrevista face a face, se torna praticamente impossível. (MCDANIEL; GATES, 2003)

O processo de pesquisa *on-line* assemelha-se ao processo tradicional de pesquisa, envolvendo as fases de preparação do terreno, publicação ou aplicação da pesquisa, tratamento dos dados e divulgação dos resultados. Com a Internet, várias destas etapas do processo podem ser facilitadas, conforme “Etapas do processo de pesquisa on-line”, inspirado em Galan e Vernet (2000, p. 41) e Aragon *et al.* (2000, p. 33).

De acordo com Freitas (2004, pág.1)

A Internet oportuniza uma forma de coleta e de disseminação das informações nunca antes possível de ser realizada. Com ela, o pesquisador não está mais limitado pelas restrições de tempo, custo e distância, (...) O tipo de questionário a ser administrado pode passar longe das tradicionais impressões, permitindo que o pesquisador utilize uma interface muito mais interativa e rica, seja na coleta ou na apresentação dos resultados.

Em vista disso, sem que houvesse alteração no conteúdo do questionário, o mesmo teve que ser remodelado em sua forma, para ser aplicado via correio eletrônico. Deste modo, foi estruturado e, finalmente, elaborado o questionário, conforme **ANEXO 2**, de forma agradável para ser lido, respondido e enviado.

### 5.3 Aplicação da pesquisa

#### 5.3.1 Execução

No que tange à aplicação do questionário, considerou-se importante acrescentar no conteúdo do e-mail de encaminhamento, mensagem motivadora para suscitar o interesse em participar. Desta forma, foi incluído o seguinte texto na carta de apresentação da pesquisa para reforçar a importância da participação dos empresários:

Participando da pesquisa, você receberá um diagnóstico<sup>45</sup> completo do nível de gestão da sua empresa em relação ao setor como um todo, além de comentários específicos acerca dos pontos fortes e oportunidades a serem aperfeiçoadas. É um instrumento de grande valia no aprimoramento das práticas organizacionais e uma ótima oportunidade de *benchmarking*.

Registre-se, ainda, que a estratégia adotada de envolver os órgãos de classe para a aplicação da pesquisa foi mantida. Nessa linha, o envio da pesquisa para as empresas associadas ao SIQUIRJ foi conduzido pela própria diretoria da instituição, via correio eletrônico, conforme o modelo no **ANEXO 3**. Incontestável o envolvimento pessoal da equipe, por intermédio do Presidente Dr. Isaac Plachta, do Conselheiro Dr. Helio Camarota e do Secretário-Executivo Dr. Luis Paulo M. Guedes.

Concomitantemente, a abordagem junto aos empresários para as MPEs sediadas no Município de Duque de Caxias também teve um tratamento

---

<sup>45</sup> Esse diagnóstico só será elaborado e distribuído após a conclusão da respectiva tese.

diferenciado. Por intermédio de contatos e entrevistas com o Secretário de Desenvolvimento Econômico, Dr. Jorge Resende, foi acertado o envolvimento direto da referida Secretaria nesse processo. Coube à Secretaria enviar, diretamente, os questionários, via correio eletrônico, e monitorar seu recebimento, conforme **ANEXO 4**.

De forma complementar, no que tange à pesquisa aplicada aos representantes dos segmentos da sociedade que interagem com o setor pesquisado, os contatos foram diretos, em entrevistas e por telefone, em que foi apresentada a temática do estudo, justificativa e a relevância da participação. Após cada contato era encaminhado o questionário, por meio eletrônico, conforme **ANEXO 5**.

Obviamente, desafios surgiram neste processo, havendo, portanto, a necessidade de ações de reforço para garantir um fluxo de retorno adequado das pesquisas.

O reenvio das pesquisas eletrônicas foi realizado para os não respondentes, conforme os **ANEXOS 6 e 7**, de modo a obter uma participação que pudesse aumentar o retorno da pesquisa. Adicionalmente, contatos telefônicos foram feitos, no sentido de sensibilizar os empresários para a importância de sua participação, mesmo que de forma anônima. Nos aludidos contatos foi garantido que as empresas respondentes receberiam um relatório independente de sua identificação, apresentando os seus resultados comparativamente ao segmento pesquisado.

A próxima fase consistiu no monitoramento da chegada dos questionários enviados pelos respondentes, como se demonstra a seguir.

### **5.3.2 Monitoramento**

Na medida em que os questionários foram sendo recebidos, procedia-se à verificação de eventuais falhas em seu preenchimento e, eventualmente, a empresa

respondente era contatada, quando se identificava. Ocorreram alguns casos, tais como, empresas de médio porte que responderam que, possivelmente, encontravam-se naquelas de porte “a definir” e, desta forma, foram desconsideradas. Outras deixaram de assinalar uma ou outra assertiva, o que não representa gravidade, por ser pontual, mas mesmo assim o tratamento estatístico considerou adequadamente esses casos.

Ressalte-se o elevado retorno dos questionários respondidos, que foi muito positivo. Apesar de a população pesquisada constar de 19 empresas (sendo que, eventualmente, algumas poderiam não se enquadrar em MPEs), foram recebidos, efetivamente, oito questionários, sendo seis dentro da população de pequenas empresas e dois de médio portes, que foram desconsiderados. Se for levado em conta, então, que a população pesquisada foi ajustada para 17 empresas, o retorno de seis questionários válidos representa aproximadamente 35% de devolução, resultado que pode ser considerado expressivo, tendo em vista tratar-se de meio eletrônico. As taxas de pesquisas, nesses casos, situam-se em torno de 15% (PINHEIRO *et alii*, 2005).

Saliente-se o fato de que não foi recebido nenhum questionário associado à empresa de micro porte.

De acordo com Galan e Vernet (2000), certas pesquisas mostram que a taxa de retorno padrão de uma pesquisa via internet é comparável às obtidas via modo postal: de 7 a 13% sobre o total, podendo aumentar de acordo com a população questionada. De modo geral, a taxa de resposta depende do interesse da pesquisa na percepção do respondente. Um dos principais desafios nesse tipo de investigação é conseguir motivar os respondentes de forma que eles não somente

forneçam suas opiniões, mas que o façam de forma rápida e efetiva, com respostas honestas e confiáveis.

Não restam dúvidas de que o envolvimento dos órgãos de classe acionados, o comprometimento pessoal de seus dirigentes e a efetiva ação de monitoramento, contribuíram para este alto índice de participação.

Pode-se considerar, portanto, que uma expressiva parcela de empresas forneceu as respostas para a análise que foi procedida em seguida. Embora não se possa afirmar sobre sua representatividade, com base nas dificuldades inerentes ao processo de identificação e estabelecimento de contato com as empresas, como já descrito, o percentual de retorno favorável permite a afirmação de que os resultados poderão fornecer tendências dos níveis de gestão e competitividade das micro e pequenas empresas químicas (para fins industriais) do Estado do Rio de Janeiro.

Registre-se, também, que, pelo fato de não terem sido retornadas todas as pesquisas da população, algumas dessas poderiam até não se enquadrar no público-alvo, fazendo com que sua taxa de retorno (de devolução das mesmas) fosse ainda maior.

No que concerne aos questionários respondidos pelos representantes dos segmentos que interagem com o setor pesquisado, retornaram e foram validados cinco questionários, dos 10 enviados. Estes questionários foram também compilados para auxiliar no cruzamento e avaliação da pesquisa, permitido assim enriquecer a análise de resultados com a visão da percepção dos representantes desses diversos segmentos.

### 5.3.3 Compilação dos resultados

Para a compilação dos dados, utilizou-se o programa *Excel*, ferramenta estatística do pacote de softwares da Microsoft, que permitiu a construção da base de dados e posteriores análises estatísticas.

Neste sentido, foram consideradas informações referentes a dois grupos respondentes:

- “Empresários” - grupo composto por seis empresas (empresários de MPEs), que responderam o questionário e que se enquadraram no perfil pretendido pela presente pesquisa, ou seja, micro e pequenas empresas químicas (para fins industriais) do Estado do Rio de Janeiro;
- “Representantes” - grupo composto por cinco representantes de empresas e órgãos de classe que interagem com o segmento pesquisado, que responderam a pesquisa na qualidade de terem a percepção das práticas de gestão existentes.

O primeiro grupo foi denominado de “Empresários” e o segundo, de “Representantes”. Neste último grupo a opinião dos respondentes se refere à percepção que os mesmos têm sobre os níveis de gestão e competitividade das MPEs do Rio de Janeiro enquanto membros de instituições que interagem com o segmento analisado.

Foram compilados e tratados estatisticamente os questionários recebidos dos dois grupos de maneira isolada e depois comparados.

Para facilitar a análise dos resultados, a ser realizada posteriormente, reiterou-se a utilização da abordagem quantitativa para mensurar o grau de concordância / discordância dos respondentes dos questionários, utilizando a escala tipo Likert - de 1 a 10 pontos.

Optou-se, também, pela utilização dos conceitos associados a controle estatístico de processo na compilação dos resultados. A idéia, nesse momento, foi a de selecionar os dados, a partir de um tratamento estatístico e, nesse sentido, os



conceitos de limites - "limite superior de controle" (LSC) e "limite inferior de controle" (LIC) foram utilizados.

Conceitualmente, se os resultados gerados por um processo situam-se dentro dos limites de controle, o processo é dito "sob controle" e, portanto, nenhuma ação corretiva se faz necessária. No entanto, se algum resultado do processo situa-se "fora" dos limites de controle desse processo, significa dizer que alguma ação é exigida. Assim, uma ação corretiva impõe-se para eliminar as denominadas "causas assinaláveis" ou "causas responsáveis" por esse comportamento.

Similarmente, na presente pesquisa, se algum dado compilado (resultado assinalado por um dos respondentes em uma determinada assertiva) encontra-se fora dos limites de controle (limite inferior de controle – LIC e limite superior de controle – LSC), que são gerados pelo tratamento estatístico, baseado nas respostas de todos os respondentes para aquela assertiva específica, esse dado é descartado para aquela assertiva específica.

Sendo assim, a aplicação dos limites inferior e superior de controle foi desenvolvida para cada uma das 90 assertivas do questionário, tanto sob a ótica do grupo "Empresários" como também no grupo "Representantes".

Os gráficos de controle nas organizações são obtidos pelos resultados dos próprios processos, em que os limites, inferior e superior, são gerados estatisticamente, baseados no respectivo processo. Dessa forma, esta foi a estratégia utilizada para a compilação dos resultados e geração dos gráficos para análise. Exemplificando, se para uma determinada assertiva, cinco informantes assinalaram respostas variando entre as notas 1 e 3, e um sexto assinalou 10 para a mesma assertiva, terá sua resposta desconsiderada, em termos estatísticos, pois esta resposta corresponde a um ponto fora da curva (fora dos limites - inferior e

superior de controle), ou seja, representa um *outlier* e, sendo assim, sua exclusão foi necessária, para essa assertiva específica, de modo a não distorcer a análise posterior.

Para tanto, no que concerne ao tratamento estatístico de utilização de tais limites utilizou-se o método 3º quartil em que o LSC, ou limiar superior, é calculado com base no valor do 3º quartil (Q3) da série mais o desvio quartilar (Q) – este, resultante da diferença entre o 3º e o 1º quartis. A amplitude interquartil, ou seja, a distância entre o 1º e 3º quartil é muito útil para detectar valores extremos. Portanto, qualquer frequência de casos menor ou maior que os limite inferior ou superior, respectivamente, deve ser considerada representativa de um episódio não habitual, ou seja, por intermédio desse método, pretendeu-se diagnosticar a variabilidade dos casos.

Segundo Drapper e Smith (1981) um valor "aberrante" (*outlier*), ou seja, aquele que se situa fora dos limites superior e inferior estabelecidos, é uma peculiaridade que indica um valor que não é típico quando comparado com os demais resultados obtidos. Os demarcadores inferior e superior são obtidos por intermédio das fórmulas:

- $LIC = Q1 - 1,5 * (Q3 - Q1)$
- $LSC = Q3 + 1,5 * (Q3 - Q1)$ , onde:

Q1: representa o 1º quartil

Q3: representa o 3º quartil

LIC: representa o limite inferior de controle

LSC: representa o limite superior de controle

Este conjunto de estatísticas permitiu a comparação dos resultados obtidos, bem como a indicação de casos considerados fora de limites demarcados. Portanto, o método aqui utilizado indicou tendências de aderência aos níveis de gestão e

competitividade, obedecendo aos parâmetros (Critérios e Itens de Avaliação) do material Critérios de Excelência 2008.

A compilação dos resultados foi consolidada nos formulários de compilação da pesquisa – “Empresários” e “Representantes”, conforme **ANEXOS 8 e 9**. A consolidação das 90 assertivas foi desenvolvida separadamente e posteriormente agrupada em 30 tópicos e, em seguida, em sete grandes áreas de abordagem, conforme a seguir - Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos. Reitere-se que as compilações dos itens de “Resultados” foram agrupadas nas respectivas áreas de abordagem, conforme já justificado.

#### **5.4 Análise dos resultados**

Para a análise dos resultados foram utilizados gráficos de barras, que permitem uma visualização muito adequada dos resultados obtidos, contribuindo para a melhor avaliação. A partir da compilação dos resultados, nos anexos mencionados, de todas as pesquisas recebidas, apresenta-se a seguir a análise dos resultados associadas a cada área de abordagem.

#### **LIDERANÇA**

No que se refere à área de abordagem Liderança, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - “Empresários” e “Representantes”:

Tabela 15 - Compilação dos resultados da pesquisa - Liderança

| <b>Liderança</b>                     | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Governança corporativa               | 47,4 %             | 49,0 %                |
| Exercício da liderança               | 57,1 %             | 53,5 %                |
| Análise do desempenho da organização | 79,4 %             | 49,8 %                |
| <b>Total Liderança</b>               | <b>59,7 %</b>      | <b>50,9 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos “Empresários”, o tópico Análise de desempenho da organização se destaca dos demais, nesta área de abordagem, por apresentar maior grau de aderência ao modelo, alcançando o expressivo resultado de 79,4% da pontuação máxima, revelando que os empresários, de uma forma geral, têm razoável para forte preocupação nesse aspecto.

Numa análise mais detalhada, por diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro da área de abordagem Liderança, como um todo, percebe-se que os principais pontos fortes apresentados foram:

- As empresas têm padrões de trabalho devidamente estabelecidos para orientar as pessoas na consecução das tarefas e esses padrões são seguidos (88,3%);
- As empresas têm executivos que exercem a liderança interagindo com as partes interessadas, visando o sucesso organizacional (83,3%);
- As empresas têm seus resultados analisados pelos dirigentes, que implementam ações decorrentes dessa avaliação e as monitora (85,0%).

Vale destacar que, pelo fato do segmento tratar-se de pequenas empresas, o próprio executivo assume uma série de outras tarefas gerenciando o dia-a-dia de forma multidisciplinar, assumindo várias funções. Essa situação pode justificar o elevado grau de aderência que o grupo “Empresários” atribuiu, adicionado ao fato de que foram eles próprios os respondentes para avaliação de sua própria performance.

Em contrapartida, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo, apresentaram maior distanciamento negativo, em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam identificar e tratar os riscos empresariais mais significativos que possam vir a afetar a imagem e os objetivos organizacionais (34,0%);
- As empresas deveriam assegurar que as decisões relevantes fossem devidamente comunicadas à todos os interessados (34,0%).

Conclui-se, por fim, quanto à área de abordagem Liderança, como um todo, que seu grau de aderência em relação ao modelo do PNQ, atingiu 59,7%, revelando que os empresários têm conseguido obter razoável sucesso nessa área de abordagem.

Quanto à avaliação do grupo “Representantes”, referente à área de abordagem Liderança, verifica-se que os resultados apresentados na pesquisa refletem posições mais conservadoras, de modo geral, conforme Tabela 15 anterior.

De modo a facilitar a visualização, é apresentado o gráfico de barras, a seguir, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, sempre com dados gerados após o tratamento estatístico anteriormente justificado.

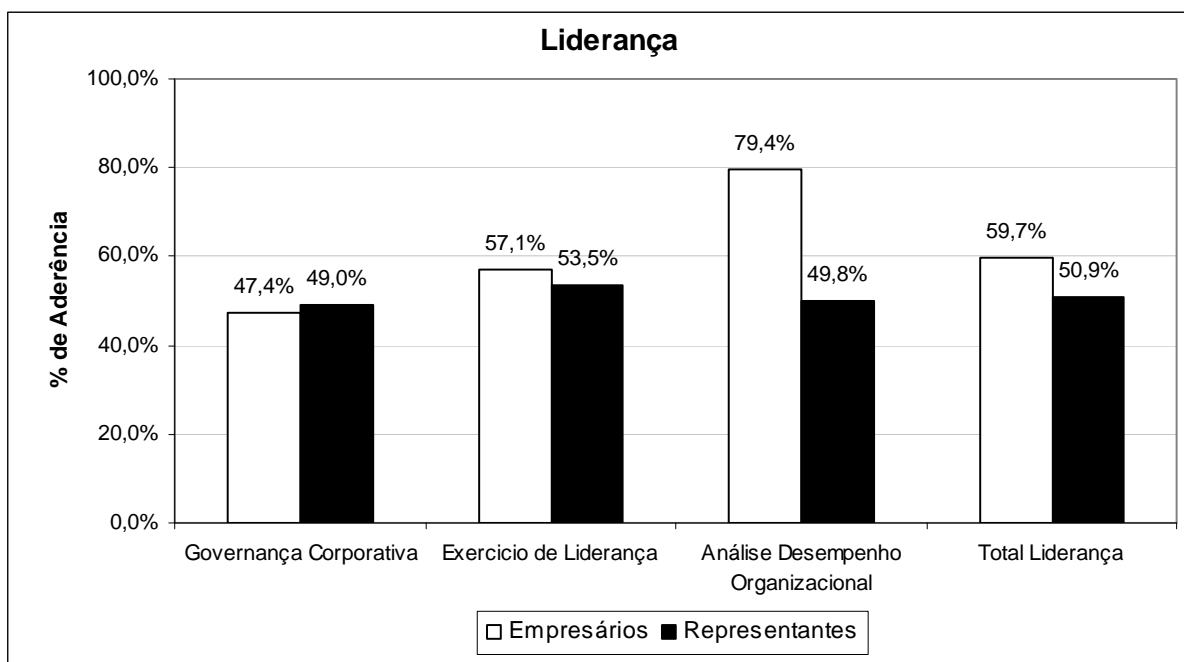


Gráfico 6 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Liderança Grupos “Empresários x “Representantes”

Observa-se, de acordo com o gráfico apresentado, que a grande diferença de visão entre os públicos pesquisados está associada ao tópico Análise do desempenho da organização no qual os “Empresários” se colocaram atendendo

79,4% do referencial, enquanto que no grupo “Representantes”, o resultado apurado foi de apenas 49,8%.

## ESTRATÉGIAS E PLANOS

No que se refere à área de abordagem Estratégias e planos, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - “Empresários” e “Representantes”:

Tabela 16 - Compilação dos resultados da pesquisa - Estratégias e Planos

| <b>Estratégia e planos</b>       | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Formulação de estratégias        | 40,0 %             | 36,5 %                |
| Implementação das estratégias    | 46,4 %             | 26,5 %                |
| <b>Total Estratégia e planos</b> | <b>43,2 %</b>      | <b>31,5 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos empresários, os tópicos associados à área de abordagem Estratégias e Planos apresentaram um resultado médio, de fraco à razoável (43,2%), sendo que o tópico mais bem avaliado foi o de Implementação das estratégias, apresentando um índice de aderência de 46,4%.

Interessante notar, neste caso, que, normalmente, as empresas têm mais dificuldade na implementação das estratégias do que nos processos de formulação. Geralmente, reuniões estratégicas, que originam planos são elaborados com muito apuro, mas a gestão das empresas no dia-a-dia acaba prejudicando os esforços na sua consecução.

Numa análise mais detalhada, por diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro da área de abordagem Estratégias e planos, como um todo, percebe-se que os principais pontos fortes apresentados foram:

- As empresas formulam suas estratégias utilizando metodologia apropriada, visando orientar a tomada de decisão (60,0%);
- As empresas estabelecem planos de ação com identificação dos responsáveis, prazos, local e recursos para assegurar atingimento das metas (53,3%).

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento negativo em relação ao padrão, são as seguintes:

- As empresas deveriam analisar, sistematicamente, seu ambiente interno para subsidiar a formulação das estratégias (26,0%);
- As empresas deveriam envolver suas diversas áreas na formulação das estratégias (34,0%).

Estas duas oportunidades de melhoria sinalizam, possivelmente, que os trabalhos associados ao desenvolvimento das estratégias empresariais estão muito mais focados à contribuição pessoal do gestor, empresário, que sofre as intempéries da rotina diária e da limitação dos recursos no seu ambiente. Desta forma, a utilização de ferramentas adequadas para a elaboração das estratégias da organização fica prejudicada e, obviamente, pelos mesmos motivos, o envolvimento do corpo de colaboradores acaba por não ocorrer.

Quanto à avaliação do grupo “Representantes”, referente à área de abordagem Estratégias e planos, verifica-se que os resultados apresentados na pesquisa revelam que posições bem mais conservadoras do que o grupo “Empresários”, ou seja, 31,5% de aderência, conforme Tabela 16 anterior.

De modo a facilitar a visualização, é apresentado o gráfico de barras, a seguir, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, sempre com dados gerados após o tratamento estatístico anteriormente explicado.

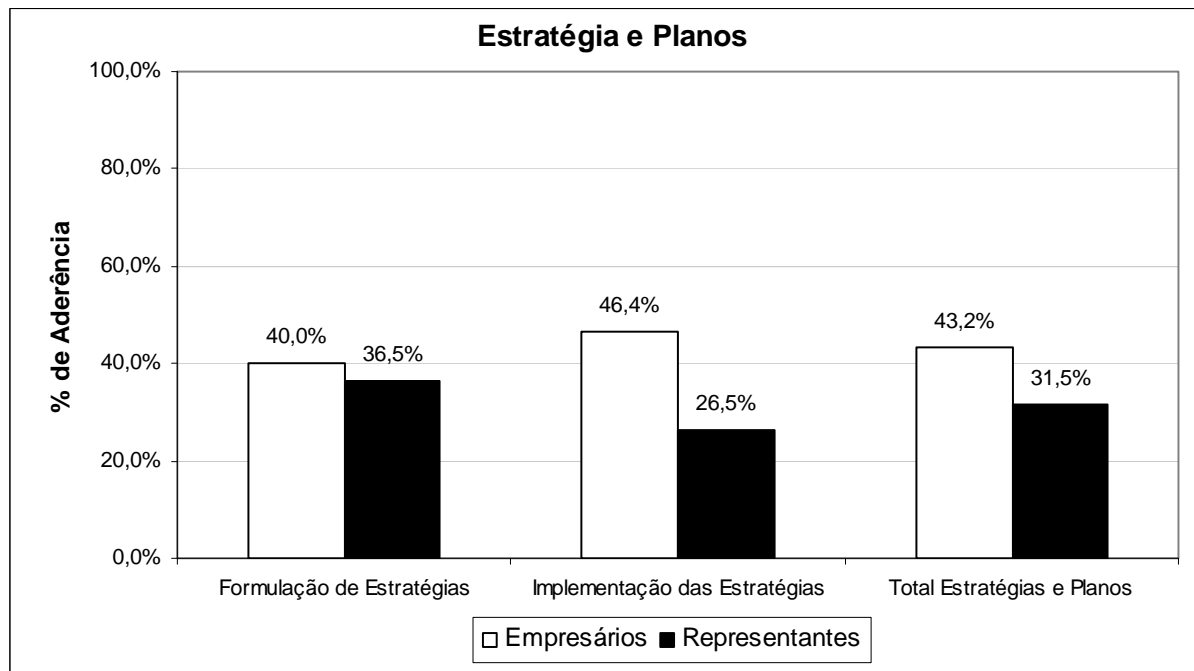


Gráfico 7 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Estratégia e planos  
Grupos "Empresários x "Representantes"

Observa-se, de acordo com o gráfico apresentado, que a visão do grupo de "Representantes" é bem mais crítica que a dos "Empresários", em especial no tópico Implementação das estratégias, no qual os percentuais de aderência apurados foram de 26,5% e 46,4%, respectivamente.

## CLIENTES

No que se refere à área de abordagem Clientes, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após a compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - "Empresários" e "Representantes":

Tabela 17 - Compilação dos resultados da pesquisa - Clientes

| Clientes                                    | Empresários   | Representantes |
|---|---------------|----------------|
| Imagem e Conhecimento do Mercado            | 65,4 %        | 61,5 %         |
| Relacionamento com Clientes                 | 74,2 %        | 63,9 %         |
| Resultados relativos aos clientes e mercado | 49,5 %        | 38,0 %         |
| <b>Total Clientes</b>                       | <b>57,1 %</b> | <b>47,3 %</b>  |

No que tange aos questionários respondidos pelos "Empresários", o tópico Relacionamento com clientes se destaca dos demais, nesta área de abordagem, por



apresentar maior grau de aderência ao modelo, alcançando o elevado resultado de 74,2% da pontuação máxima, revelando que os “Empresários”, de uma forma geral, têm razoável para forte preocupação nesse aspecto.

Em uma análise mais detalhada, por diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro da área de abordagem Clientes, como um todo, percebe-se que os principais pontos fortes apresentados foram:

- As empresas identificam a segmentação do mercado e definem os clientes alvos destes segmentos (83,3%);
- As empresas dispõem de canais de relacionamento junto aos clientes (83,3%);
- As empresas tratam as reclamações e sugestões recebidas (81,7%);
- As empresas acompanham as transações recentes referentes a novos clientes e produtos (80,0%).

Como se percebe, conforme Gráfico 8, a área de abordagem Clientes é a que demonstrou ser o maior alvo de preocupação dos empresários, quando comparada a todas as demais áreas de abordagem. Sem sombra de dúvida, este resultado faz sentido, tendo em vista o escopo de pequeno porte das organizações pesquisadas. Caso a pesquisa focasse empresas de capital aberto de grande porte, a parte interessada acionista poderia vir a ter uma expressão maior, em termos de preocupação, pois, afinal, se não houver “retorno para o acionista”, “não existe” empresa. Pelas peculiaridades de pequeno porte, o próprio gestor é o acionista que tem, efetivamente, a preocupação com o capital investido e, sendo assim, poderá focar no atendimento da parte interessada – clientes, que é a geradora de receita para a empresa.

As principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo, apresentaram maior distanciamento negativo, em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam comparar seus resultados referentes aos diversos indicadores associados à área de abordagem Clientes com os resultados equivalentes de outras empresas do mercado e estes resultados deveriam ser melhores (20,0%);
- As empresas deveriam dispor de mecanismos de identificação e avaliação dos níveis de conhecimento, pelos clientes, de suas marcas, produtos e imagem (43,3%).

Apesar dos “Empresários” informarem que existem indicadores para o monitoramento das práticas de gestão associadas a Clientes e que esses indicadores são positivos com tendências positivas, percebe-se que os esforços de comparação dos mesmos com os de outras empresas, referenciais, não são adequadamente desenvolvidos, o que faz com que os resultados apresentados sinalizem uma forte oportunidade de melhoria, pois, afinal, o índice de aderência foi de apenas 20,0%, em relação ao padrão.

Conclui-se, por fim, quanto à área de abordagem Clientes como um todo, que seu grau de aderência em relação ao modelo do PNQ, atingiu 57,1% revelando que os empresários têm conseguido obter razoável sucesso nessa área de abordagem.

Quanto à avaliação do grupo “Representantes”, referente à área de abordagem Clientes, verifica-se que os resultados apresentados na pesquisa refletem posições bem mais conservadoras, conforme Tabela 17 anterior.

De modo a facilitar a visualização, é apresentado o gráfico de barras, a seguir, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, sempre com dados gerados após o tratamento estatístico, anteriormente, justificado.

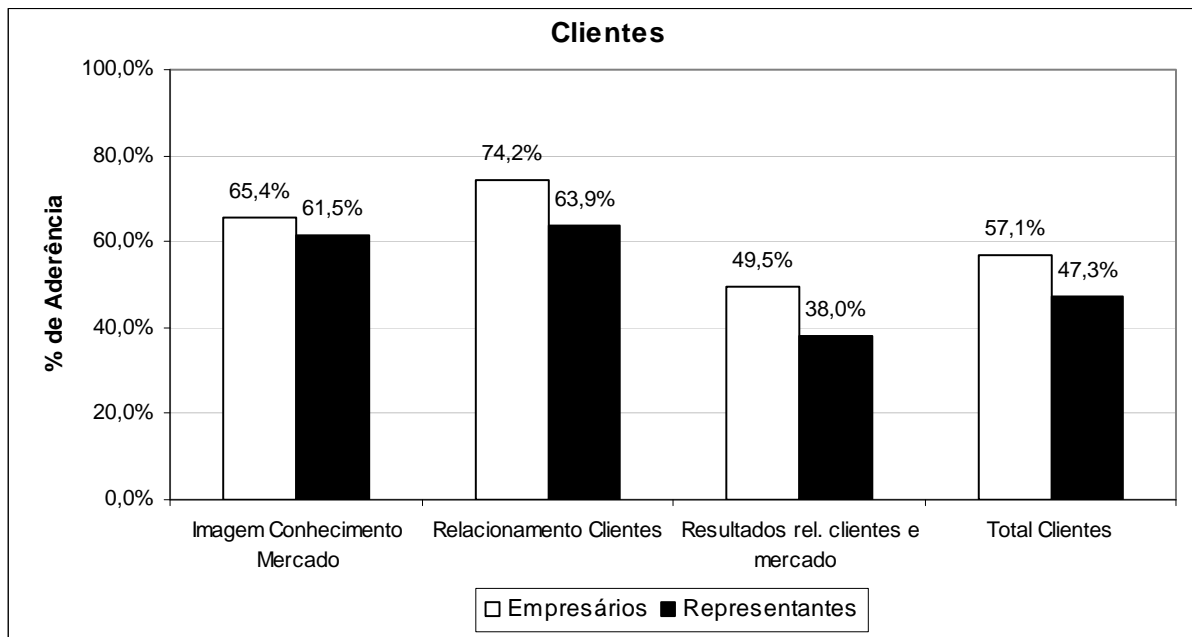


Gráfico 8 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Clientes  
Grupos "Empresários x "Representantes"

Observa-se que, de acordo com o gráfico apresentado, em todos os subitens pesquisados, o grau de aderência segundo os "Empresários" foi sempre superior ao grau de aderência segundo a percepção das pessoas "Representantes" de instituições ligadas ou que interagem com o segmento das MPEs, o que sinaliza que os "Empresários" têm uma visão menos crítica de suas práticas, nessa área de abordagem.

## SOCIEDADE

No que se refere à área de abordagem Sociedade, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após a compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - "Empresários" e "Representantes":

Tabela 18 - Compilação dos resultados da pesquisa - Sociedade

| Sociedade                        | Empresários   | Representantes |
|----------------------------------|---------------|----------------|
| Responsabilidade socioambiental  | 35,5 %        | 43,5 %         |
| Desenvolvimento social           | 28,0 %        | 24,8 %         |
| Resultados relativos à sociedade | 30,0 %        | 20,0 %         |
| <b>Total Sociedade</b>           | <b>30,9 %</b> | <b>27,1 %</b>  |

No que tange aos questionários respondidos pelos “Empresários”, os tópicos associados à área de abordagem Sociedade apresentaram um resultado médio muito fraco (30,9%), o pior apresentado comparativamente às demais áreas de abordagem avaliadas.

O tópico mais bem avaliado foi Responsabilidade socioambiental apresentou um índice de aderência de apenas 35,5%, o que pode ser considerado fraco. Registre-se que o tópico Desenvolvimento social apresentou o pior desempenho, com aderência de apenas 28,0%, o que demonstra a falta de preocupação dos empresários com esta temática.

Em uma análise mais detalhada, por diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro da área de abordagem Sociedade, percebe-se que, praticamente, não existe nenhum ponto forte relevante, mas, de qualquer forma, se destaca:

- As empresas identificam e analisam os requisitos legais, regulamentares e contratuais referentes a questões socioambientais (60,0%).

Este indicador deve estar muito mais associado à questão de atendimento aos requisitos básicos e regulamentares, exigidos pelos órgãos da Administração Pública que autorizam que uma planta entre em operação ou eventualmente ao atendimento relativo às legislações específicas. Não sinaliza, portanto, esforços adicionais para a criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental.

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento negativo em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam identificar as necessidades e expectativas, incluindo as comunidades vizinhas, para definição e melhoria de sua atuação social (22%);
- As empresas deveriam selecionar e promover ações de forma voluntária com vistas ao desenvolvimento sustentável (24%);

- As empresas deveriam conscientizar e envolver os colaboradores nas questões relativas à responsabilidade socioambiental (26%).
- As empresas deveriam comparar seus resultados referentes aos diversos indicadores associados à área de abordagem Sociedade com os resultados equivalentes de outras empresas do mercado e estes resultados deveriam ser melhores (20,0%).

Com relação aos aspectos de indicadores/resultados, os “Empresários” não só apresentaram na pesquisa que o estabelecimento e o monitoramento dos indicadores das práticas de gestão associadas à Sociedade é fraco (entre 30,0%), mas, também que, quando existentes não há a preocupação de comparar com outras empresas.

Conclui-se, por fim, quanto à área de abordagem Sociedade, como um todo, que seu grau de aderência em relação ao modelo do PNQ, atingiu apenas 30,9% revelando que os “Empresários” têm tido um fraco desempenho nessa área de abordagem.

Quanto à avaliação do grupo “Representantes”, referente à área de abordagem Sociedade, verifica-se que os resultados apresentados, como um todo, refletem uma opinião bem próxima ao grupo “Empresários”, ou seja, 27,1% de aderência, conforme Tabela 18 anterior.

De modo a facilitar a visualização, é apresentado o gráfico de barras, a seguir, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, sempre com dados gerados após o tratamento estatístico anteriormente justificado.

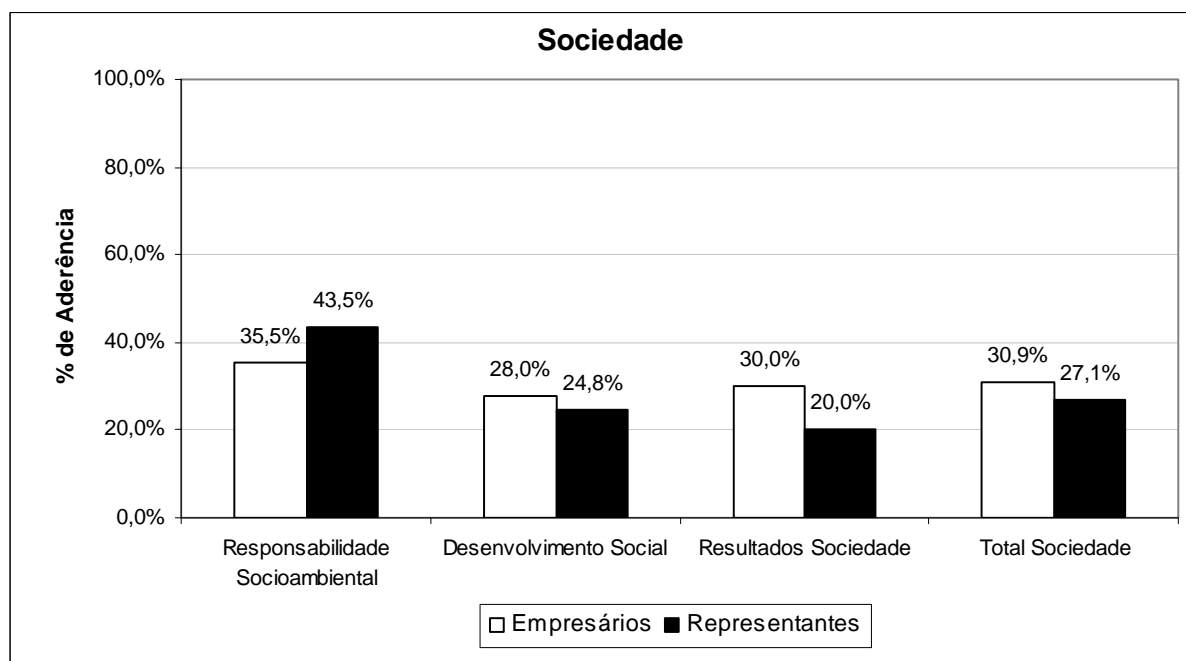


Gráfico 9 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Sociedade  
Grupos "Empresários x "Representantes"

Observa-se, de acordo com o gráfico que o alinhamento da visão do grupo "Empresários" com o grupo "Representantes", sinaliza que a visão deste último é mais crítica do que o primeiro em todos os tópicos de abordagem, exceto no de responsabilidade socioambiental.

### INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

No que se refere à área de abordagem Informações e conhecimento, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - "Empresários" e "Representantes":

Tabela 19 - Compilação dos resultados da pesquisa - Informações e conhecimento

| <b>Informações e conhecimento</b>       | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|---|--------------------|-----------------------|
| Informações da organização              | 60,2 %             | 43,4 %                |
| Informações comparativas                | 40,3 %             | 44,0 %                |
| Ativos intangíveis                      | 29,3 %             | 48,8 %                |
| <b>Total Informações e conhecimento</b> | <b>43,3 %</b>      | <b>45,4 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos "Empresários", os tópicos associados à área de abordagem Informações e conhecimento apresentaram um

resultado médio de 43,3% de aderência, considerado fraco para razoável, sendo que o tópico mais bem avaliado foi o relativo às informações da organização, apresentando um índice de aderência de 60,2%.

Em uma análise mais detalhada, por diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro da área de abordagem Informações e conhecimento, percebe-se que os principais pontos fortes apresentados foram:

- As empresas incentivam a participação de seus colaboradores com idéias, estimulando o pensamento criativo e inovador (90,0%);
- As empresas têm métodos de coleta e disponibilidade de informações para apoiar a gestão do dia-a-dia, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão (71,7%).

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento negativo em relação ao referencial, são:

- As empresas deveriam dispor de mecanismos para identificar, desenvolver, manter e proteger seus ativos intangíveis (20,0%);
- As empresas, a partir do momento em que promovem ações de comparação de desempenho com outras organizações, deveriam analisá-las e adaptá-las à sua realidade visando a melhoria de processos e resultados (34,0%).

Quanto à avaliação do grupo “Representantes”, referente à área de abordagem Informações e conhecimento, verifica-se que os resultados apresentados, como um todo, refletem uma opinião bem próxima à do grupo “Empresários”, ou seja, 45,4% de aderência, conforme Tabela 19 anterior.

De modo a facilitar a visualização, é apresentado o gráfico de barras, a seguir, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, sempre com dados gerados após o tratamento estatístico anteriormente apresentado.

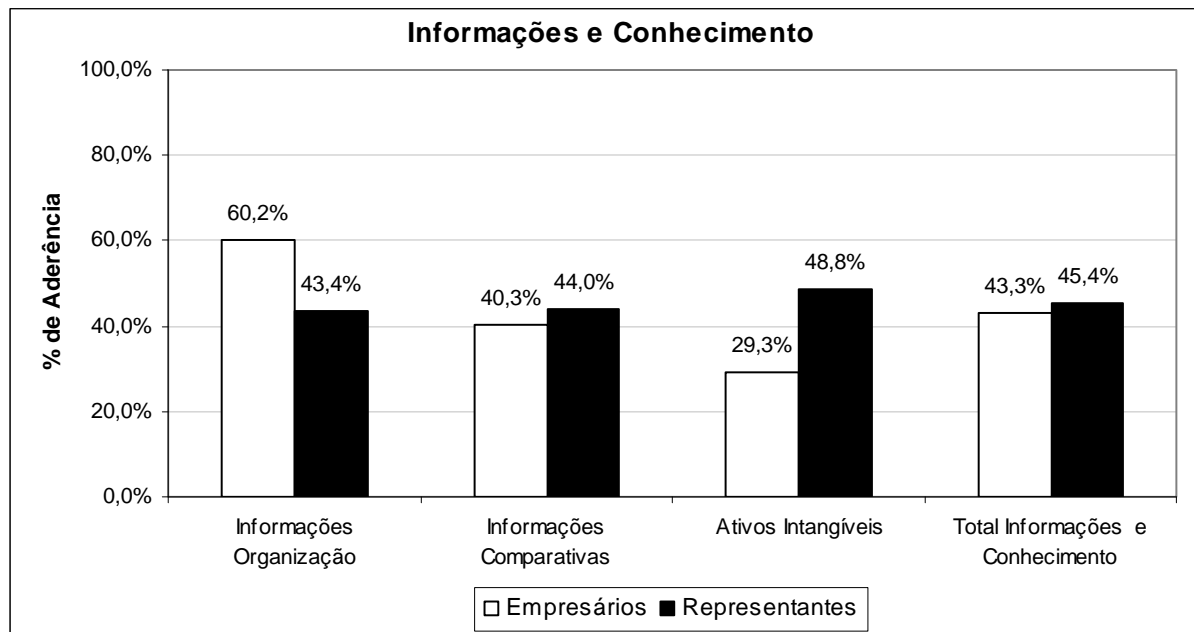


Gráfico 10 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Informações e conhecimento  
Grupos "Empresários x "Representantes"

Observa-se, de acordo com o gráfico, que o grupo "Empresários" apresenta uma visão mais crítica, conservadora do nível de gestão do segmento, no resultado consolidado. Percebe-se que isso se deveu pelo fato de que os tópicos Informações Comparativas da organização e Ativos Intangíveis apresentaram uma significativa diferença, a menor, nos resultados, a saber, 40,3% e 29,3% de aderência quando comparados com o grupo "Representantes" que atribuíram notas (percentual de aderência) de 44,4 % e 48,8% respectivamente.

## PESSOAS

No que se refere à área de abordagem Pessoas, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - "Empresários" e "Representantes":

Tabela 20 - Compilação dos resultados da pesquisa - Pessoas

| <b>Pessoas</b>                  | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Sistemas de trabalho            | 47,9 %             | 51,9 %                |
| Capacitação e desenvolvimento   | 31,5 %             | 37,3 %                |
| Qualidade de vida               | 49,3 %             | 40,4 %                |
| Resultados relativos às pessoas | 44,4 %             | 38,4 %                |
| <b>Total Pessoas</b>            | <b>43,5 %</b>      | <b>41,3 %</b>         |



No que tange aos questionários respondidos pelos “Empresários”, os tópicos associados à área de abordagem Pessoas apresentaram um resultado médio, de fraco à razoável, sendo que o tópico mais bem avaliado foi Qualidade de vida, ainda assim apresentando um índice de aderência de apenas 49,3%, o que pode ser considerado razoável. Registre-se que o tópico Capacitação e desenvolvimento apresentou o pior desempenho com aderência de apenas 31,5%, demonstrando falta de preocupação dos “Empresários” com esta temática.

Em uma análise mais detalhada, por diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro da área de abordagem Pessoas, percebe-se que os principais pontos fortes apresentados foram:

- As empresas estimulam a integração, cooperação e comunicação entre os colaboradores (67,5%);
- As empresas identificam os perigos e tratam os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia (65,0%).

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento negativo em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam implementar ações para melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores fora do ambiente da organizações (22,0%);
- As empresas deveriam desenvolver programas de capacitação e desenvolvimento, que levassem em consideração as necessidades identificadas (26,0%).

Conclui-se, por fim, quanto à área de abordagem Pessoas, como um todo, que seu grau de aderência em relação ao modelo do PNQ, atingiu apenas 43,5% revelando que os empresários têm tido desempenho fraco para razoável nessa área de abordagem.

Quanto à avaliação do grupo “Representantes”, referente à área de abordagem Pessoas, verifica-se que os resultados apresentados, como um todo, refletem uma opinião bem próxima, ou seja, 41,3% de aderência, conforme Tabela 20 anterior.

De modo a facilitar a visualização, é apresentado o gráfico de barras a seguir, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, sempre com dados gerados após o tratamento estatístico anteriormente justificado.

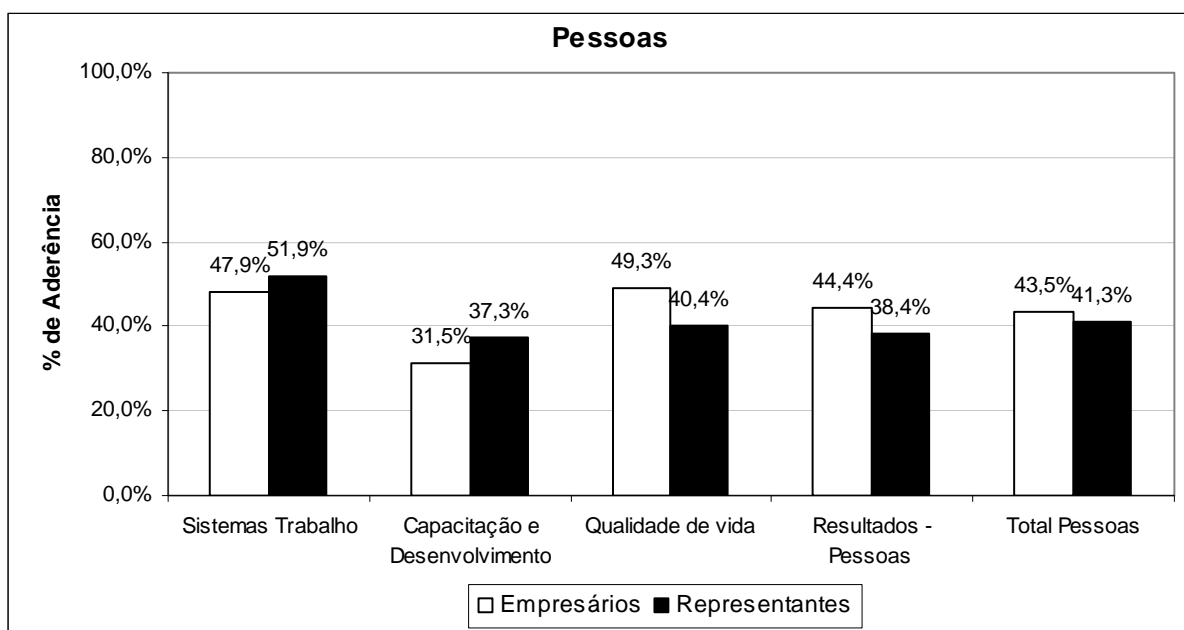


Gráfico 11 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Pessoas  
Grupos “Empresários x “Representantes”

Observa-se, de acordo com o gráfico que, apesar da aparente posição equivalente entre os dois públicos – “Empresários” e “Representantes” na avaliação global, a análise por tópico mostra pequenas variações que se compensam no todo. O grupo “Representantes” tem a visão de que as práticas associadas aos tópicos Sistemas de trabalho e Capacitação e desenvolvimento são melhores do que efetivamente ocorrem pela visão dos “Empresários”. Enquanto que nos tópicos Qualidade de Vida e Resultados – Pessoas ocorre justamente o contrário, os

“Empresários” entendem que as práticas adotadas são melhores do que a visão que o grupo “Representantes” tem.

## PROCESSOS

No que se refere à área de abordagem Processos, ressalte-se que esta se divide em subáreas dada a sua relevância em termos de avaliação quantitativa no modelo do PNQ, sendo as mesmas: Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos de relacionamento com os fornecedores e Processo econômico-financeiros.

### **a) Processos principais do negócio e processos de apoio**

Foram verificados os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após a compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - “Empresários” e “Representantes”:

Tabela 21 - Compilação dos resultados da pesquisa - Processos principais do negócio e processos de apoio

| <b>Processos principais negócios e apoio</b>       | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|--|--------------------|-----------------------|
| Processos principais do negócio / processos apoio  | 43,3 %             | 52,4 %                |
| Resultados relativos aos processos negócio / apoio | 38,7 %             | 53,5 %                |
| <b>Total Processos negócios e apoio</b>            | <b>40,2 %</b>      | <b>53,1 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos “Empresários”, o tópico em tela apresentou resultado fraco à razoável, sendo que o índice de aderência foi de apenas 40,2%.

Em uma análise mais detalhada, nos diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro dessa subárea de abordagem, percebe-se que os pontos fortes mais representativos foram:

- As empresas têm indicadores relativos aos processos principais do negócio e de apoio e os monitora, visando alcançar uma boa gestão (51,7%);

- As empresas apresentam resultados de indicadores relativos aos processos principais do negócio e de apoio positivos e esses resultados revelam tendência positiva (55,0%).

Vale ressaltar que as avaliações das demais práticas associadas à subárea em tela tiveram níveis de resultado inferiores a 50,0%, sinalizando, portanto, que estão mais próximas a uma classificação fraca para razoável. Sendo assim, apesar do destaque destes dois pontos (associados a resultados em processos), não representam situações tão positivas, pois se os padrões de trabalho não são adequadas, os indicadores e respectivos resultados não poderiam ser.

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento negativo em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam comparar os resultados dos indicadores referentes aos processos principais do negócio e de apoio com os de outras empresas e, esses resultados comparados, deveriam sinalizar que a mesma dispõe de melhores resultados do que aquelas, de modo geral (24,0%).

#### **b) Processos de relacionamento com os fornecedores**

Foram verificados os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após a compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - “Empresários” e “Representantes”:

Tabela 22 - Compilação dos resultados da pesquisa -  
Processos de relacionamento com os fornecedores

| <b>Processos – fornecedores</b>              | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|--|--------------------|-----------------------|
| Processos de relacionamento com fornecedores | 66,3 %             | 69,6 %                |
| Resultados relativos aos fornecedores        | 46,9 %             | 56,0 %                |
| <b>Total Processos - fornecedores</b>        | <b>56,6 %</b>      | <b>62,1 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos empresários, a subárea apresentou resultado razoável, sendo que o índice de aderência foi de 56,6%.

Em uma análise mais detalhada, nos diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro dessa subárea, percebe-se que os pontos mais representativos, de forma favorável, foram os seguintes:

- As empresas dispõem de mecanismos de identificação de potenciais fornecedores (85,0%);
- As empresas qualificam e selecionam seus fornecedores utilizando critérios pré-estabelecidos (76,0%);
- As empresas têm indicadores, relativos aos processos de relacionamento com fornecedores e os monitora, visando alcançar uma boa gestão (70,0%).

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento, negativo, em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam comparar os resultados dos indicadores referentes à gestão de relacionamento com os fornecedores com outras empresas e, esses resultados, quando comparados deveriam, também, sinalizar que a mesma dispõe de melhores resultados do que aquelas, de modo geral (20,0%);
- As empresas, a partir do monitoramento dos resultados da gestão do relacionamento com fornecedores, deveriam avaliar e gerar ações de melhoria nos processos, no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho, no que tange à gestão junto aos fornecedores (30,0%).

### c) Processos econômico-financeiros

Foram verificados os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após a compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - “Empresários” e “Representantes”:

Tabela 23 - Compilação dos resultados da pesquisa - Processos econômico-financeiros

| <b>Processos econômico- financeiros</b>      | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|--|--------------------|-----------------------|
| Processos econômico – financeiros            | 60,0 %             | 63,0 %                |
| Resultados econômico – financeiros           | 46,5 %             | 52,5 %                |
| <b>Total processos econômico-financeiros</b> | <b>49,6 %</b>      | <b>54,9 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos empresários, a subárea apresentou resultado de fraco a razoável, sendo que o índice de aderência foi de 49,6%.

Em uma análise mais detalhada, nos diferentes itens de avaliação dos tópicos dentro dessa subárea, percebe-se que o ponto mais representativo de forma favorável foi o seguinte:

- As empresas adotam critérios para captação de recursos e concessão de créditos e recebimentos para atender as necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado (72,0%);
- As empresas adotam critérios para a captação de recursos e avaliação dos investimentos (70,0%).

Por outro lado, as principais oportunidades de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações pesquisadas, cujo *gap* em termos de aderência ao modelo apresentaram maior distanciamento, negativo, em relação ao padrão, são:

- As empresas deveriam determinar os requisitos de desempenho econômico-financeiro (com a utilização de uma série de indicadores para monitoramento) e gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade do negócio (40,0%);
- As empresas deveriam ter e monitorar indicadores relativos aos processos econômico-financeiros, dispondo de uma quantidade adequada dos mesmos, para uma boa gestão (40,0%);
- As empresas deveriam comparar os resultados dos indicadores referentes à gestão econômico-financeira com os de outras empresas e, esses resultados, quando comparados, deveriam sinalizar que a mesma dispõe de melhores resultados do que aquelas, de modo geral (34,0%).

### **Processos - consolidado**

No que se refere ao consolidado da área de abordagem Processos, verificam-se os seguintes resultados para os tópicos avaliados, após compilação dos questionários aplicados aos dois grupamentos - “Empresários” e “Representantes”:

Tabela 24 - Compilação dos resultados da pesquisa - Consolidado Processos

| <b>Processos - Consolidado</b>               | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|--|--------------------|-----------------------|
| Processos principais do negócio e de apoio   | 40,2 %             | 53,1 %                |
| Processos de relacionamento com fornecedores | 56,6 %             | 62,1 %                |
| Processos econômico-financeiros              | 49,6 %             | 54,9 %                |
| <b>Total processos</b>                       | <b>46,7 %</b>      | <b>55,4 %</b>         |

No que tange aos questionários respondidos pelos empresários, a subárea Processos de relacionamento com fornecedores foi a que mais contribuiu (56,6% de aderência) para o resultado consolidado de 46,7% da área de Processos.

Esse resultado está em linha com o grupo “Representantes”, que teve idêntica visão, registrando que esta mesma subárea é que mais contribui, com 62,1% de aderência, para o consolidado de Processos, que atingiu 55,4% de aderência, conforme Tabela 24 apresentada.

O gráfico de barras a seguir é apresentado de modo a facilitar a visualização, comparando os resultados da pesquisa em ambos os públicos - “Empresários” e “Representantes”, associados às subáreas de Processos, com dados gerados após o tratamento estatístico anteriormente justificado.

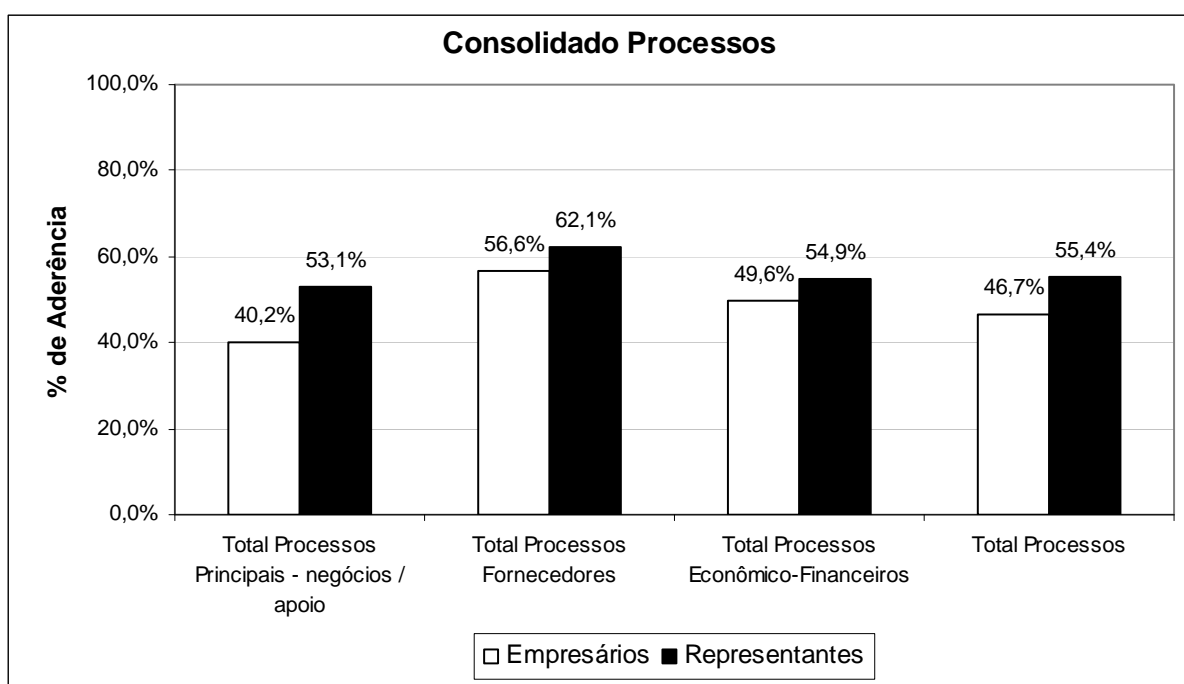


Gráfico 12 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Processos  
Grupos “Empresários x “Representantes”

Observa-se, de acordo com as colunas associadas às subáreas, que os resultados apresentados entre os grupos – “Empresários” e “Representantes” são compatíveis e estão alinhados, sendo que a visão que o grupo “Representantes” tem em relação às práticas nessa área de abordagem é melhor do que efetivamente ocorre (pela visão dos “Empresários”).

### CONSOLIDADO GERAL

No que se refere ao consolidado geral de todas as áreas de abordagem - que tem por objetivo uma avaliação ampla da organização, do seu nível de competitividade – identifica-se que a pontuação média obtida pela visão dos “Empresários” se situou em uma avaliação fraca para razoável (47,0% de aderência), relativamente à gestão praticada e aos resultados obtidos na condução dos negócios, conforme Tabela 25 a seguir.



Tabela 25 - Compilação dos resultados da pesquisa - Consolidado Geral

| <b>Consolidado Geral por área de abordagem</b> | <b>Empresários</b> | <b>Representantes</b> |
|--|--------------------|-----------------------|
| Liderança                                      | 59,7 %             | 50,9 %                |
| Estratégia e Planos                            | 43,2 %             | 31,5 %                |
| Clientes                                       | 57,1 %             | 47,3 %                |
| Sociedade                                      | 30,9 %             | 27,1 %                |
| Informações e Conhecimento                     | 43,3 %             | 45,4 %                |
| Pessoas  | 43,5 %             | 41,3 %                |
| Processos                                      | 46,7 %             | 55,4 %                |
| <b>Total Geral</b>                             | <b>47,0 %</b>      | <b>46,0 %</b>         |

Percebe-se, que apesar desse limitado desempenho (47,0% de aderência no consolidado) as áreas de abordagem que mais contribuíram para manter este resultado foram as de Clientes, com 57,1% de aderência e Liderança com 59,7%, caso contrário os resultados seriam ainda piores.

Em contrapartida, a área de abordagem Sociedade foi a que mais contribuiu negativamente afetando o resultado global. Seu índice de aderência, de 30,9% representa a área de abordagem com maior oportunidade de aperfeiçoamento, para o incremento do nível de competitividade das organizações, tendo em vista o *gap* apresentado.

É apresentado a seguir, de forma gráfica, um comparativo geral das visões das avaliações do grupo “Empresários” e “Representantes”, por todas as áreas de abordagem.

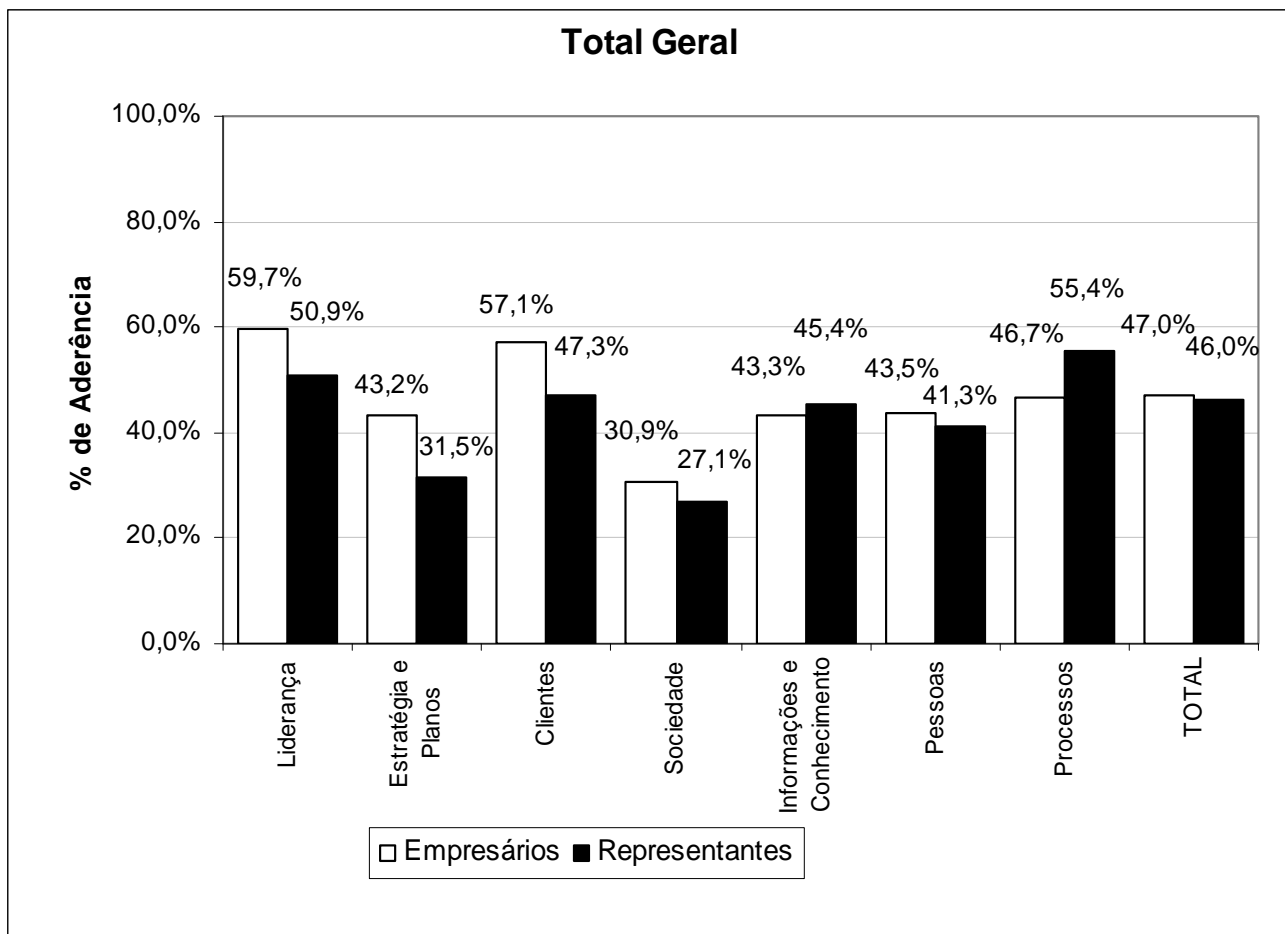


Gráfico 13 - Comparativo dos resultados da pesquisa - Consolidado Geral  
Grupos “Empresários x “Representantes”

Verifica-se um alinhamento entre as visões “Empresários” e “Representantes” em praticamente todas as áreas de abordagem, excetuando a de Processos e Informações e Conhecimento, nas quais a visão do grupo “Representantes” foi mais otimista do que a dos “Empresários”, conforme já mencionado. Nestes casos, os índices de aderência do grupo “Representantes” foi de 55,4% e 45,4%, respectivamente, enquanto os dos “Empresários” foram de 46,7% e 43,3%.

Talvez isso se justifique pelo fato das pessoas (grupo “Representantes”) que não estão diretamente ligadas ao negócio terem uma visão de que os processos associados e os sistemas de informação e conhecimento associados aos negócios da indústria química têm um nível de complexidade (de exigência) bem maior do que efetivamente ocorre na visão dos “Empresários”.

Nas demais áreas de abordagem, a visão do grupo “Representantes” demonstrou-se, sempre, mais conservadora, levando o resultado consolidado final a um índice de aderência de avaliação fraca à razoável, de 46,0%, ligeiramente menor, portanto, do que o nível apresentado pelo grupo “Empresários” que foi de 47,0% de aderência.

Apesar do alinhamento das opiniões dos dois grupos, os “Empresários” foram menos críticos na sua avaliação, possivelmente em função da dificuldade de imparcialidade no preenchimento do questionário, pois estão visceralmente vinculados às suas empresas, ainda mais pelo fato de serem de porte reduzido, o que vem exigir deles uma presença e atuação constantes e com dedicação plena aos negócios. Não avaliar bem suas operações significaria, em última análise, assumir sua própria responsabilidade por esse desempenho, num processo de auto-crítica, e nem sempre essa transparência acontece.

Indubitavelmente, não se pode olvidar o fato de que os resultados apresentados pelos dois grupos “Empresários” e “Representantes” ficaram bem alinhados, ainda que em uma classificação fraca para razoável em termos de avaliação do nível de competitividade das organizações.

Pela proximidade dos resultados dos dois grupos, pode-se dizer que o grupo “Representantes”, por sua atuação e vinculação com a área objeto da pesquisa, demonstra uma sensibilidade muito próxima da realidade daquele segmento.

Adicionalmente, os resultados globais apresentados pelos dois grupos – 47,0% e 46,0% - representam uma forte correlação e, pode-se dizer que auxiliam na validação dos resultados apresentados, conforme Tabela 25.

É de se destacar, ainda, que é possível ser desenvolvida uma análise complementar da avaliação do nível de competitividade no segmento pesquisado.

Considerando que os estudos sobre os níveis de competitividade acabaram por seguir a metodologia apresentada pelo Prêmio Nacional da Qualidade, no qual cada área de abordagem apresenta uma pontuação máxima como referencial a ser perseguido, poderia se aplicar os percentuais (níveis de aderência) obtidos no questionário de forma a, não só identificar qual seria a pontuação obtida pelo segmento caso viesse a se candidatar ao referido prêmio, mas também indicar quais áreas de abordagem que, potencialmente, poderiam gerar maiores resultados e, conseqüentemente, maior pontuação de acordo com o referido modelo.

Exemplificando, se em um determinado tópico os “Empresários” avaliaram as práticas adotadas com um percentual de aderência de 30,0%, tiver sua respectiva pontuação máxima (referencial no modelo do PNQ) de 20 pontos, corresponde dizer que esse nível de performance (aderência) equivale a 6 pontos (30% de 20 pontos) no modelo de avaliação.

Por outro lado se outro tópico pesquisado apresentasse o mesmo nível de aderência (30%), mas no modelo do PNQ, tivesse uma pontuação referencial máxima de 60 pontos, a contribuição do mesmo para a avaliação do nível de competitividade seria de 18 pontos (30% de 60 pontos).

Ou seja, mesmo tratando-se de idênticos níveis de aderência (que suscitam mesmos índices de oportunidade de aperfeiçoamento), a decisão por atuar num tópico ou no outro poderá gerar diferentes resultados na avaliação dos níveis de competitividade da organização, conforme a Tabela 26 que será apresentada a seguir, juntamente com os resultados apurados na pesquisa - pontuação geral sob a ótica dos dois grupos - “Empresários” e “Representantes” em termos dos percentuais de aderência obtidos.

Tabela 26 – Compilação dos resultados da pesquisa – Empresários e Representante  
% de aderência ao modelo PNQ

| Área de abordagem                                       | Pontuação máxima | Empresários  | Representantes |
|---|------------------|--------------|----------------|
| <b>Liderança</b>  | <b>110</b>       | <b>59,7%</b> | <b>50,9%</b>   |
| Governança corporativa                                  | 40               | 47,4%        | 49,0%          |
| Exercício da liderança                                  | 40               | 57,1%        | 53,5%          |
| Análise do desempenho da organização                    | 30               | 79,4%        | 49,8%          |
| <b>Estratégias e planos</b>                             | <b>60</b>        | <b>43,2%</b> | <b>31,5%</b>   |
| Formulação das estratégias                              | 30               | 40,0%        | 36,5%          |
| Implementação das estratégias                           | 30               | 46,4%        | 26,5%          |
| <b>Clientes</b>   | <b>160</b>       | <b>57,1%</b> | <b>47,3%</b>   |
| Imagem e conhecimento de mercado                        | 30               | 65,4%        | 61,5%          |
| Relacionamento com clientes                             | 30               | 74,2%        | 63,9%          |
| Resultados relativos aos clientes e ao mercado          | 100              | 49,5%        | 38,0%          |
| <b>Sociedade</b>  | <b>120</b>       | <b>30,9%</b> | <b>27,1%</b>   |
| Responsabilidade socioambiental                         | 30               | 35,5%        | 43,5%          |
| Desenvolvimento social                                  | 30               | 28,0%        | 24,8%          |
| Resultados relativos à sociedade                        | 60               | 30,0%        | 20,0%          |
| <b>Informações e conhecimento</b>                       | <b>60</b>        | <b>43,3%</b> | <b>45,4%</b>   |
| Informações da organização                              | 20               | 60,2%        | 43,4%          |
| Informações comparativas                                | 20               | 40,3%        | 44,0%          |
| Ativos intangíveis                                      | 20               | 29,3%        | 48,8%          |
| <b>Pessoas</b>  | <b>150</b>       | <b>43,5%</b> | <b>41,3%</b>   |
| Sistemas de trabalho                                    | 30               | 47,9%        | 51,9%          |
| Capacitação e desenvolvimento                           | 30               | 31,5%        | 37,3%          |
| Qualidade de vida                                       | 30               | 49,3%        | 40,4%          |
| Resultados relativos às pessoas                         | 60               | 44,4%        | 38,4%          |
| <b>Processos</b>  | <b>340</b>       | <b>46,7%</b> | <b>55,4%</b>   |
| Processos principais - negócio e processos de apoio     | 50               | 43,3%        | 52,4%          |
| Resultados processos principais negócio e de apoio      | 100              | 38,7%        | 53,5%          |
| <i>Subtotal Processos principais do negócio e apoio</i> | <i>150</i>       | <i>40,2%</i> | <i>53,1%</i>   |
| Processos de relacionamento com os fornecedores         | 30               | 66,3%        | 69,6%          |
| Resultados relativos aos fornecedores                   | 30               | 46,9%        | 54,5%          |
| <i>Subtotal Processos – fornecedores</i>                | <i>60</i>        | <i>56,6%</i> | <i>62,1%</i>   |
| Processos econômico-financeiros                         | 30               | 60,0%        | 63,0%          |
| Resultados econômico-financeiros                        | 100              | 46,5%        | 52,5%          |
| <i>Subtotal Processos econômico-financeiros</i>         | <i>130</i>       | <i>49,6%</i> | <i>54,9%</i>   |
| <b>Total Geral</b>                                      | <b>1000</b>      | <b>47,0%</b> | <b>46,0%</b>   |

Pela tabela apresentada, caso o segmento pesquisado, MPES químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro viesse a se candidatar ao Prêmio

Nacional da Qualidade (PNQ), considerando que suas práticas fossem comprovadas, seguindo os passos da avaliação segundo o modelo de candidatura, as empresas representativas do segmento atingiriam a pontuação de 470 pontos, sob a percepção dos “Empresários” ou ainda, 460 pontos, sob a visão do grupo “Representantes”.

As empresas que atualmente vêm conquistando o PNQ têm obtido pontuações em torno de 675 a 775 pontos, sendo que, normalmente, são empresas de grande porte. A pontuação potencial obtida no segmento analisado sinaliza uma avaliação positiva, provavelmente, bem superior às demais empresas de pequeno porte o que, talvez, seja justificado pelo fato desse segmento (**indústria química com fins industriais**) exigir uma gestão mais apurada e profissional, devido à sua própria natureza.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, a partir de uma revisão dos resultados alcançados ao longo deste trabalho. Da mesma forma, serão realizadas recomendações, que poderão servir de base para ações futuras pelas empresas e setores do segmento estudado, bem como, para estudos de natureza acadêmica pelo seu desdobramento.

O objetivo geral da presente tese foi desenvolvido, a partir das bases doutrinárias, e a pesquisa de campo aplicada gerou um diagnóstico do nível de gestão das MPEs químicas, para fins industriais, localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Além dos resultados quantitativos da pesquisa, foi possível identificar uma série de pontos fortes que representam áreas de abordagem em que o segmento pesquisado obteve as melhores avaliações, ainda que não tão expressivas. Concomitantemente foi possível identificar áreas que apresentam oportunidades de aperfeiçoamento para a gestão, tendo em vista que os resultados obtidos representaram um *gap* expressivo em relação ao modelo de gestão, referencial, proposto.

O ponto de partida, para alcançar os objetivos almejados nesta tese, focou o estudo das MPEs. Nesse sentido, demonstraram-se seus avanços, salientando-se sua relevância, características e apontando seu papel para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, como agente gerador de empregos, distribuidor de renda, arrecadador de tributos para o Estado.

Inobstante os relevantes avanços obtidos pelos pequenos negócios no Brasil no campo das políticas públicas, a realidade enfrentada pelo segmento é crítica, apresentando altas taxas de mortalidade, o que repercute na competitividade do setor. A taxa de mortalidade das MPEs no Estado do Rio de Janeiro, por exemplo, é

de 18,7% para as empresas com até dois anos de existência, superior portanto, a apresentada na região sudeste, como um todo, que se situa na ordem de 16,1%.

Com a recente promulgação da Lei Geral das MPEs, foi idealizado um conjunto de providências de redução da carga tributária, simplificação de relações com o fisco, ampliação do crédito, incentivo à inovação, oportunidades de participação das compras públicas e inserção no mercado externo, fatores estes que têm por objetivo a redução dos níveis de mortalidade e, provavelmente, a ampliação do quantitativo de empresas formais.

Relevante o fato de que o objetivo do tratamento tributário diferenciado para pequenas empresas vincula-se à geração de um ambiente econômico competitivo, propiciando incentivo às iniciativas empresariais que possam, no médio ou longo prazo, angariar benefícios para toda sociedade. Por conseguinte, equivoca-se quem estima que as medidas adotadas possam refletir-se em resultados fiscais positivos no curto prazo. A implementação de sistemas de tributação favorecendo pequenas empresas, via de regra, sucede de uma perda de receita tributária, tendo em vista que a recuperação da arrecadação exige um hiato temporal mais extenso. Por outro lado, os efeitos sobre o mercado de trabalho e sobre os custos da arrecadação tributária costumam surgir de forma rápida.

Analisando-se os motivos e razões que levam ao fechamento das MPEs percebe-se claramente que existe uma grande “incidência” de fatores associados à gestão propriamente dita.

Nesta linha não se pode deixar de destacar nesse momento que, apesar de todos os esforços por parte do governo, com a promulgação de legislações específicas de apoio às MPEs, existe o risco do insucesso desta estratégia, pois



esses esforços precisariam ser precedidos ou acompanhados, efetivamente, de ações que propiciassem um “choque de gestão” no segmento.

O exame do tema, competitividade, também foi alvo de estudo desta tese no sentido de estabelecer sua conexão com o termo “gestão”. A competitividade consiste na busca de uma posição favorável onde ocorre a concorrência. A competitividade é entendida como a capacidade das empresas de estabelecerem estratégias tanto para o ambiente externo (mercado e sistema econômico), como para o ambiente interno (organização) a fim de manter ou melhorar sua participação no mercado, dentro de um processo de competição. Desta forma, a competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência, há competição e, portanto, competitividade.

Não existem grandes dificuldades em estabelecer estratégias para ambos ambientes, mas certamente, é muito mais fácil estabelecer ações, controlar e monitorar os fatores do ambiente interno, atuando dentro da organização, procurando administrá-los, da melhor forma possível, do que atuar, tentando influenciar, o ambiente externo.

Desta forma as empresas devem adotar um modelo de gestão que as permitam gerir melhor suas operações considerando esses fatores externos e internos.

Os modelos de gestão mais eficazes são amplos, cobrindo todas as áreas da empresas mas, não são prescritivos, ou seja, sinalizam o que deve ser feito, as práticas de gestão que devem ser adotadas, mas não recomendam como proceder, ou melhor, como implantar (quais os instrumentos, técnicas ou ferramentas que deveriam ser utilizados), pois respeitam as características, o porte, o tipo e as especificidades de cada empresa.

A avaliação do nível de competitividade das empresas, nos aspectos relacionados às suas áreas de atuação e respectivos resultados, utilizando um modelo de gestão como referencial, levam-nas a estabelecer novos objetivos e metas, para a melhoria de seus processos, produtos, serviços, contribuindo para o refinamento das operações e, por que não dizer, de sua gestão propriamente dita.

Dando continuidade ao propósito desta tese, o segmento da indústria química foi abordado. Inicialmente houve a preocupação em caracterizar a indústria, conceituá-la, abordar aspectos competitivos em termos históricos mundiais para, então, atingir o mercado nacional.

A indústria química é um exemplo das transformações pelas quais a economia brasileira passou em decorrência da abertura de mercado, pois acompanhou as mudanças e exigências do mercado cada vez mais competitivo.

Tais mudanças geraram a necessidade de busca de investimentos para a modernização do parque industrial, do mesmo modo que, as exigências dos consumidores, quanto à qualidade do produto, e as estratégias locais orientadas pelas multinacionais, redirecionaram as perspectivas do mercado químico brasileiro. Neste sentido, as estratégias da indústria química delinearam novos rumos para o mercado, impactando na competitividade setorial.

Os segmentos industriais químicos brasileiros ainda passam por reformulações, pois novos produtos devem movimentar ainda mais o mercado e a competição, gerando a necessidade de alteração e adaptação das estratégias das empresas.

Inegavelmente o segmento industrial é essencial para o desenvolvimento de um país e a indústria química não foge a esta regra, ainda mais se for considerada a cadeia de valor em que a mesma se insere.

Por todas considerações apresentadas sobre as MPEs, excelência da gestão (competitividade) e indústria química, realizou-se a pesquisa de campo, que teve por objetivo não só avaliar o nível de gestão das MPEs químicas, para fins industriais, no Estado do Rio de Janeiro, procurando identificar e diagnosticar a competitividade desse setor, como também pontuar os pontos fortes existentes e recomendar oportunidades de aperfeiçoamento na gestão das mesmas.

Indiscutivelmente foram fundamentais os apoios empreendidos por dirigentes do SIQUIRJ, Secretaria de Desenvolvimento do município de Duque de Caxias e FIRJAN para consecução da pesquisa de campo desta tese. A estratégia adotada de envolvê-los no processo da execução das pesquisas, junto aos associados, foi de grande importância para a efetiva sensibilização e participação dos empresários.

Da aplicação do questionário, foram retiradas, em síntese, algumas conclusões, onde se destacam:

a) A avaliação geral obtida, de 470 pontos reflete, sem sombra de dúvidas, que realmente o nível de gestão do segmento pesquisado, baseado nas práticas encontradas, é fraco para razoável. Uma pontuação de 470 pontos, em uma escala possível de 1000 pontos, sinaliza, realmente, que as práticas encontradas são ainda muito incipientes, tendo muito que melhorar;

É compreensível imaginar que respondentes, de uma forma geral, e os empresários, não fogem à regra, são, normalmente, mais otimistas em relação às suas práticas e que, se fossem realizados os processos de candidatura, formalmente, seguindo toda a sua metodologia e rigor, com as respectivas fases, inclusive com a visita dos examinadores, a pontuação obtida seria bem mais baixa do que a apurada, de 470 pontos.

No entanto não se pode deixar de registrar que, apesar da baixa pontuação, essa deve ser ainda muito superior às demais empresas de portes reduzidos da economia. Por se tratar de empresas químicas, é razoável pensar que as mesmas estão em um patamar de nível de gestão (competitividade) superior à média do mercado, devido à sua própria natureza. Afinal, o setor químico tem nível de intensidade tecnológica considerado médio-alto, o que significa dizer, em última análise, que o setor químico é intensivo em conhecimento, o que pressupõe melhor capacitação dos profissionais e processos produtivos mais qualificados.

b) A avaliação geral obtida pelos dois grupos “Empresários” e “Representantes”, de 470 e 460 pontos, respectivamente, (que representa 47,0% e 46,0% de aderência em relação ao modelo do PNQ, MEG®) numa escala de 1000 pontos, sinaliza uma pertinência na visão dos aludidos grupos, pois a proximidade da avaliação dos dois é grande, com pequenas exceções, pontuais;

c) Dentre as sete grandes áreas de abordagem, verifica-se que, sob a ótica dos “Empresários”, as que apresentam os melhores resultados, pontos fortes, (em termos de percentuais de aderência ao modelo) foram Liderança - 59,7% e Cliente - 57,1%, ainda que, resultados considerados apenas razoáveis pelos indicadores apresentados. Tal percepção mostra sinergia com a opinião dos “Representantes” cujas pesquisas apresentaram resultados de 50,9% e 47,3%, respectivamente;

d) Com relação à área de abordagem que apresenta a maior oportunidade de aperfeiçoamento (maior *gap* em relação ao modelo, ou seja, ponto fraco), Sociedade, esta obteve um percentual de aderência, em relação ao modelo, de apenas 30,9% na opinião do grupo “Empresários”. Por sua vez tal percepção se confirma pela ótica da avaliação do grupo “Representantes”, cujo resultado alcançou 27,1%;

À vista do estudo desenvolvido e avaliações apuradas, recomenda-se, a título de sugestões para desdobramentos futuros, em trabalhos empresariais e acadêmicos, as seguintes ações:

a) que as empresas pesquisadas/setor pesquisado procurem gerar ações para os tópicos apontados (oportunidade de melhoria), de menor aderência em relação ao modelo do PNQ. Essas ações, se bem planejadas e implementadas, poderão contribuir para o aperfeiçoamento do nível de competitividade destas empresas/segmento, gerando o incremento das relações comerciais entre este setor e os demais da economia, fortalecendo, desta forma, a relação fornecedor/cliente, propiciando maiores operações e resultados para ambas as partes;

b) que as empresas adotem um modelo de gestão amplo, sistemático e atual, como o MEG®, como balizador de suas práticas e pratiquem, sistematicamente, sua auto-avaliação no sentido de promover a melhoria contínua de sua gestão. Desenvolvendo essa auto-avaliação, as oportunidades de aperfeiçoamento encontradas (pontos fracos, baixos percentuais de aderência em relação ao modelo), a cada ciclo da auto-avaliação, poderão se transformar em planos de ação nas atividades estratégicas dessas empresas, minimizando os *gaps* encontrados;

c) que os resultados do presente estudo, contribuam para o desenvolvimento de ações e programas por parte das grandes e médias indústrias químicas, no sentido de fortalecer as MPEs. Afinal as empresas de porte reduzido são fornecedoras e clientes para outras empresas, inclusive de grande porte e, desta forma, sua melhor qualificação gera benefícios mútuos, aumentando o volume de negócios e fortalecendo o setor químico, conseqüentemente, a economia;

d) que, apesar do novo Estatuto das MPEs ser dotado de uma série de elementos que, incentivam a formalização das empresas, contribuem para reduzir os

índices de mortalidade precoce e desburocratizam o dia-a-dia das empresas, ainda serão necessárias outras normas que irão permitir a concretização das premissas traçadas naquela Lei Complementar, portanto, há necessidade do setor público empreender esforços neste sentido, formulando, em concreto, políticas públicas. Além do fato de que as questões relativas às causas da mortalidade – “falhas gerenciais” não são equacionadas pela Lei Geral.

e) que os órgãos de classe, como o SIQUIRJ, ABIQUIM, FIRJAN, SEBRAE, dentre outros, promovam ações eficazes no incentivo da adoção de programas voltados ao aumento da competitividade, por parte desse segmento, por intermédio da criação de “Prêmios” setoriais focados na indústria química, similarmente ao que ocorre em outros setores da economia como é o caso da construção civil, saúde e educação.

f) que sejam desenvolvidos estudos acadêmicos no sentido de identificar as práticas efetivamente mais utilizadas em termos de instrumentos, técnicas e ferramentas operacionais, especificamente, nas indústrias químicas dos diversos portes, que levam a patamares superiores de competitividade. A geração desse conhecimento irá beneficiar o segmento químico;

g) que seja realizada nova pesquisa, como os mesmos objetivos, numa oportunidade futura, com o intuito de verificar se o cenário, quadro e avaliações apresentados sofreram alterações significativas.

h) que seja desenvolvido um estudo comparativo entre as MPEs químicas e as demais MPEs, no sentido de identificar práticas de gestão adotadas e aplicadas com sucesso, para permitir o intercâmbio de conhecimento e a melhoria da gestão do segmento das MPEs como um todo, que, conforme registrado, apresentam dificuldades nesses aspectos.

Com o desenvolvimento das ações sugeridas espera-se um efetivo ganho em termos de melhoria da competitividade, não só para o segmento analisado, mas também para toda a cadeia produtiva.

## REFERÊNCIAS

- ABIQUIM. **Relatório de acompanhamento**, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Apresentação sobre o setor**. Disponível em:  
<http://abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=estat>. Acesso em 21 abr. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Estrutura da CNAE**. Disponível em:  
<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=conc>. Acesso em 05 abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Produtos químicos** – divisão 20 e 21. Disponível em:  
<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=conc>. Acesso em 16 mai. 2006.
- \_\_\_\_\_. **A indústria química** - Balança comercial. Disponível em:  
<<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=balcom>>. Acesso em: 06 abr. 2008.
- ADMINISTRADORES. **Globalização**. Disponível em:  
<http://www.administradores.com.br/artigos/globalizacao/20501>.
- ANTUNES, Adelaide M. S. **Indústria petroquímica brasileira**: estrutura, desempenho e relação com a química fina. 1987. Tese (Doutorado)-Coordenação de Programas de Pós-graduação de Engenharia (COPPE), Rio de Janeiro, 1987.
- \_\_\_\_\_. Tecnologias prospectadas. **Revista Em Tempo**, Brasília, n. 12, 2005. Edição CNI / SENAI. Tema: Setor Petroquímico.
- ARAGON, Y., BERTRAND, S., CABANEL, M., LE GRAND, H. Méthode d'enquêtes par Internet: leçons de quelques expériences. **Revue Décisions Marketing**, France, n. 19, p. 29-37, jan.-avril 2000.
- BOMTEMPO, J. V. **Innovation et organisation**: les cas de l'industrie des polymères. 1996. Tese (Doutorado)- École des Mines, Paris, 1996.
- BORSCHIVER, Suzana. **O estudo do impacto da indústria química na economia através do sistema de contas nacionais do IBGE**. Trabalho apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos na Escola de Química da UFRJ, Rio de Janeiro, mar. 2002.
- BORSCHIVER, Suzana; WONGTSCHOWSKI, Pedro; ANTUNES, Adelaide M. S. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20 maio 2006.
- BROWN, Mark Graham. **O sistema Baldrige da qualidade**: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking dos processos de negócios**: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.



CARVALHO, S. M. P. Proteção de cultivares e apropriabilidade econômica no mercado de sementes no Brasil. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 14, n. 3, p. 365-409, 1997.

CASTELO, R. Comunicação feita na WIPO (World Intellectual Property Organization) - International conference on Intellectual property, trade, technological innovation and competitiveness, Rio de Janeiro, Brazil, June 19 to 21, 2000.

CIDE. Notas. Disponível em: <http://www.cide.rj.gov.br/cide/secao.php?secao=2.3>  
Acesso em 14 out. 2006.

CRAWEB. **Gerenciamento de melhoria e gerenciamento da rotina**. Disponível em:  
[http://www.craweb.org.br/camaras\\_setoriais/qualidade/materias/default.asp?action=detail&id=131](http://www.craweb.org.br/camaras_setoriais/qualidade/materias/default.asp?action=detail&id=131). Acesso em 24 out. 2005.

CROSBY, P. B. **Quality is free**. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

DOSI, G. **Technical change and economic theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

DRAPPER, N. R.; SMITH, H. **Applied regression analysis**. New York: Wiley, 1981.

EMPRESAS E FINANÇAS. **Banco de dados**. Disponível em:  
<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/super-simples1.htm>.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control**. New York: McGraw Hill, 1961.

FIRJAN. Notas. Disponível em:  
<http://www.firjan.org.br/notas/media/RioEconomico04-08.pdf>. Acesso em 17 out. 2006.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. Londres: Pinter. 1974.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J. **Dinâmica do processo de coleta e análise de dados via web**. Congresso Internacional de Pesquisa Qualitativa (CIBRAPEQ), Taubaté, 24-27 mar. 2004. 12 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2007**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência 2008**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Instruções para candidatura para 2008**. São Paulo, 2007.

GALAN, J. P.; VERNETTE, E. **Vers une 4ème génération**: les études de marché On-line. Revue Décisions Marketing, France, n. 19, p. 39-52, jan./avril 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor. Pesquisas. Disponível em: <http://www.gembrasil.org.br>.

GREEN, C. **Os caminhos da qualidade**: como vencer os desafios da economia global. São Paulo: Makron Books, SENAC, 1995. 204 p.

GUIA da indústria química brasileira. São Paulo: ABIQUIM. Edição 2007.

HAGAN, John T. **The management of quality**: preparing for a competitive future. Milwaukee: Quality Progress, 1984.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. O modelo delta: gestão adaptativa para o mundo em transformação. In: CONSUMANO, M. A., MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas industriais** (1928–1934). Rio de Janeiro: IBGE, [s.d.].

\_\_\_\_\_. (1928–1934). Rio de Janeiro: IBGE, [s.d.].

\_\_\_\_\_. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Estudos e Pesquisas. Informação Econômica. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Informação Econômica n. 1**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas industriais**. Disponível em: <http://www.ibge.org.br>. Acesso em 17 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. **Síntese**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm). Acesso em 15 jan. 2008.

JENKINS, G. **Quality control**. Lancaster, UK: University of Lancaster, 1971.

JURAN, J. M. (org.) **Quality control handbook**, 3a. ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

\_\_\_\_\_. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 2002.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade**: qualidade nas diversas regiões geográficas e zonas de influência política. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 08, maio 2004.

LIKERT, H. **Novos padrões de administração**. 2ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MARSHALL, Carla C. **Direito Constitucional** – Aspectos constitucionais do direito econômico. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, FGV, 2008.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. [s.l.]: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MELLO, Celso D. de Albuquerque. **Direito Internacional de Integração**. Rio de Janeiro: Renovar, 1996.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Departamento de Micro, pequenas e médias empresas. **Micro, pequenas e médias empresas**: Definições e Estatísticas Internacionais. MDIC/SDP/DMPME, 05 dez. 2002.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MORAIS, José Mauro. **Texto para Discussão**, Brasília: IPEA, n. 1190, p. 8-9, 2006.

NELSON, R.; WINTER, S. **A revolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Roberto Meireles *et al.* **Comportamento de consumidor e pesquisa de mercado**. 2a. ed. ver. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

PIZZO, Míriam da Silva. **Impacto da incerteza do ambiente organizacional no processo de planejamento**: o caso VARIG. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003.

PORTER, Michael. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Maria Sílvia. **Concorrência e competitividade**. 1997. Tese (Doutorado)- Instituto de Economia – UNICAMP, 1997.

POSSAS, Mário Luiz. **Dinâmica e concorrência capitalista**: uma interpretação a partir de Marx. São Paulo: Hucitec, 1989.

QUÍMICOS UNIFICADOS. **A indústria química**. Apresentação do setor. Disponível em:

[http://www.quimicosunificados.com.br/noticia\\_interna.php?id=118&id\\_secao=7](http://www.quimicosunificados.com.br/noticia_interna.php?id=118&id_secao=7).

Acesso em:

RADFORD, G. S. **The control of quality in manufacturing**. New York: Ronald Press, 1922.

REVISTA DA FAE. **Competitividade e estratégia**. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/competitividade\\_e\\_estrategia.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf). Acesso em:

RIBEIRO, Maria Alice. **História sem fim...inventário da saúde pública**. São Paulo: Edunesp. 1993.

RIBEIRO, M. A. R.: Saúde pública e as empresas químico-farmacêuticas. **História, Ciências, Saúde**. Manguinhos, v. VII (3): p. 607-626, nov. 2000-fev. 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Tales. *Supply chain: concorrência via internet reduz custos*. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 set. 1999, v. 2, n. 12, p. 4. Tecnologia da Informação.

SANTOS R. A. **Value-added patent information services in encouraging technological and industrial development in developing countries**. In: WIPO International conference on intellectual property, trade, technological innovation and competitiveness, Rio de Janeiro, Brazil, June 19 to 21, 2000.

SCHWARTZMAN, Simon. **O Sistema Estatístico Nacional**. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/index.htm>. Acesso em 06 abr. 2008.

SCIELO. Banco de dados. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-59702001000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702001000100003). Acesso em 17 mar. 2006.

SEBRAE. **Critérios para classificação do porte de empresas**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-para-classificacao-do-porte-de-empresas/BIA\\_97/integra\\_bia](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-para-classificacao-do-porte-de-empresas/BIA_97/integra_bia).

\_\_\_\_\_. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Sebrae, 1999.

\_\_\_\_\_. **Análise de conjuntura**, Brasília, v. 6, n. 23, 2000.

\_\_\_\_\_. **Micro e pequena empresa no Brasil: dados gerais sobre o segmento empresarial**, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dados relativos à participação das micro e pequenas empresas**, segundo o critério de classificação de porte, baseado no número de empregados, 2000.

\_\_\_\_\_. Boletim estatístico das micro e pequenas empresas. **Observatório SEBRAE**, 1º sem. 2005.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas**. Disponível em: <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 08 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros**. Disponível em:  
<http://www.sebraerj.com.br/main.asp?ViewID=%7BF252C0E7%2DB8D4%2D4CD5%2DAB17%2D133739E583ED%7D&params=itemID=%7B6B22551B%2D235B%2D4FF8%2DA784%2DAE3FAE08806E%7D;&UIPartUID=%7BD90F22DB%2D05D4%2D4644%2DA8F2%2DFAD4803C8898%7D>.

SHEWHART, W. A. **Economic control of quality of manufactured product**. New York: D. Van Nostrand Company, 1931.

SHIBA, Shoji; Graham, Alan; Walden, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 35-48, jan./abr. 2001.

SILVA, Edna Lucia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3a. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001

SIQUIRJ. **Dados estatísticos da indústria química do Estado do Rio de Janeiro**. 2006.

SUZIGAN, Wilson. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAYLOR, Frederick W. **Shop management**. New York: Harper & Brothers, 1919.

URWICK, L. F. **The elements of administration**. New York: Harper & Brothers, 1943.

VILARDAGA, Vicente. Ford traça estratégia para reforçar marca. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 11 nov. 1999.

WITTCOFF, H. A.; REUBEN, B. G. **Industrial Organic Chemicals**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química – riscos e oportunidades**. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 - Carta de apoio do SIQUIRJ para a pesquisa de Doutorado



SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS QUÍMICOS PARA FINS INDUSTRIAIS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

C - 250/2006.

Rio de Janeiro, 22 de maio de 2006.

Ilma. Sra.  
*Prof. Adelaide de Souza Antunes*  
MD. Professora Titular da  
Escola de Química - UFRJ

Prezada Professora,

Manifestamos o interesse do SIQUIRJ e de suas empresas afiliadas, bem como o meu próprio interesse, no assunto de tese de Doutorado do *Sr. Isnard Marshall Junior* e de seus resultados, em andamento na Escola de Química/UFRJ, sob sua orientação e do *Sr. Maury Saldy*.

A pesquisa de processos de gestão em pequenas empresas industriais do Estado do Rio de Janeiro é de grande importância para o planejamento, estratégias de ação, e financiamento a essas pequenas empresas industriais, em particular, as empresas industriais do segmento químico do nosso estado.

Tal assunto, como tese de Doutorado, traz a confiança de uma avaliação independente, competente, sistêmica e organizada, num prazo relativamente curto, dados os contornos que envolvem um trabalho dessa natureza. O *Sr. Isnard Marshall Junior* esteve em visita ao SIQUIRJ para identificar informações e dados, possivelmente disponíveis no nosso Sindicato, que lhe poderiam ser úteis em sua tese. Infelizmente, não há instituição no nosso país, que concentre essas informações, de uma forma estruturada e com detalhes suficientes para suportar uma pesquisa.

Assim, é com expectativa de resultados úteis ao segmento industrial do Estado do Rio de Janeiro, voltados para as pequenas empresas, que transmitimos à Escola de Química/UFRJ, o entusiasmo pela oportunidade do assunto de tese do *Sr. Isnard*.

Atenciosamente,  
  
ISAAC PLACHTA  
Presidente

**Anexo 2 - Formulário de pesquisa de campo aplicada aos Empresários e Representantes de segmentos**

**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUÍMICAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO NÍVEL DE COMPETITIVIDADE**

**PESQUISA DE CAMPO**

**MELHORANDO A GESTÃO DE SUA EMPRESA**

Caro Empresário:

Esta pesquisa tem por objetivo diagnosticar o nível de gestão das micro e pequenas empresas químicas do Estado do Rio de Janeiro, onde sua empresa se insere. Como resultado, serão identificadas as melhores práticas de gestão deste segmento e seus níveis de competitividade, baseado no modelo da **Fundação Nacional da Qualidade** para o ano de **2008**.

Participando da pesquisa, você receberá um diagnóstico completo do nível de gestão da sua empresa em relação ao setor como um todo, além de comentários específicos acerca dos pontos fortes e oportunidades a serem aperfeiçoadas. É um instrumento de grande valia no aprimoramento das práticas organizacionais e uma ótima oportunidade de benchmarking.

Apesar da pesquisa não contemplar ou solicitar qualquer informação confidencial, é importante registrar, antecipadamente, o compromisso assumido da não divulgação de dados de qualquer empresa respondente, mas, apenas, do resultado global, ou seja, será preservada a identificação por empresa.

Fica desde já o agradecimento.



## INSTRUÇÕES GERAIS

Este caderno contém 30 (trinta) tópicos de assertivas, todas objetivas, para agilizar seu preenchimento. O tempo estimado é de apenas 20 (vinte) minutos.

A partir da experiência pessoal e percepção quanto à gestão adotada na empresa, marque com um “x”, assinalando dentro da escala de **1 (discordo totalmente)** a **10 (concordo totalmente)** a que melhor espelhe a realidade de sua empresa, conforme padrão abaixo para todas as assertivas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

É importante ressaltar que, quanto mais realistas forem as marcações, mais preciso será o diagnóstico, bem como a avaliação do nível de gestão do segmento pesquisado.

## IDENTIFICAÇÃO

Empresa \_\_\_\_\_

Setor de atividade:       Indústria       Comércio       Serviços

Receita Bruta (anual):

até R\$ 240.000,00       entre R\$ 240.000 e R\$ 2.400.000,00       acima de R\$ 2.400.000,00

Nº funcionários: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Principais produtos: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

## 1. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) As estratégias da empresa são definidas considerando aspectos do macroambiente e do mercado de atuação onde a empresa se insere.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa realiza, sistematicamente, a análise do ambiente interno (da própria organização).

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) As estratégias da empresa são formuladas com base em previsões, projeções, cenários ou outras metodologias com o propósito de atingir sua visão de futuro, orientar a tomada de decisão e a alocação de recursos.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) As diversas áreas da empresa são envolvidas no processo de formulação das estratégias.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 2. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) Existem metas de curto, de longo prazos (aonde que se quer chegar) e indicadores para cada uma das estratégias planejadas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Existem planos de ação definidos – com estabelecimento dos responsáveis, prazos, local e recursos para assegurar o atingimento das metas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) As estratégias, metas e os planos de ação da empresa são comunicados aos colaboradores, em todos os níveis da empresa e, quando pertinente, às demais partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, comunidade em geral).

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) É realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação de forma sistemática e contínua.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 3. IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

a) A empresa identifica claramente a segmentação do mercado e define os clientes-alvo desses segmentos.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) As necessidades e expectativas dos clientes atuais e dos potenciais ( aqueles que poderão ser incorporados ) são identificadas e tratadas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

c) Os produtos e as marcas da empresa são divulgados aos clientes e ao mercado para gerar imagem positiva - credibilidade e confiança, sem criar expectativas que não possam ser atendidas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

d) A empresa dispõe de mecanismos de identificação e avaliação dos níveis de conhecimento pelos clientes a respeito das marcas, produtos e imagem da organização.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

#### 4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

a) A empresa dispõe de canais de relacionamento para que os clientes possam adquirir produtos, reclamar, sugerir ou simplesmente solicitar informações e esses canais consideram as eventuais diferenças nos perfis dos clientes.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

b) As reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes são tratadas adequadamente visando assegurar seu atendimento pronto e eficaz.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

c) Existe acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

d) A satisfação e a insatisfação dos clientes são avaliadas no sentido de propiciar ações que levem à melhoria do grau de satisfação dos mesmos em relação a empresa.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

#### 5. RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO

a) A empresa monitora, há mais de 3 anos ou por um período que demonstre continuidade, resultados relativos à gestão de clientes, usando indicadores (por ex. satisfação de clientes, reclamações, devoluções, dentre outros), dispondo de uma quantidade adequada dos mesmos para uma boa gestão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

b) Os resultados apresentados por esses indicadores são positivos e revelam tendência positiva (de melhoria) sinalizando bons resultados no que tange à gestão junto aos clientes, de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

c) A empresa compara os resultados desses indicadores com os de outras empresas significativas (referenciais de excelência, ou pelo menos, concorrentes) e esses resultados, comparados, sinalizam que a mesma dispõe de melhores resultados do que os das empresas comparadas no que tange à gestão junto aos clientes

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 6. CLIENTES – AVALIAÇÃO E MELHORIA

a) O monitoramento dos resultados desses indicadores gera ações de avaliação e melhoria nos processos envolvidos no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho no que tange à gestão junto aos clientes.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 7. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

a) A empresa identifica e trata os impactos sociais e ambientais adversos de seus produtos, processos e instalações.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa identifica e analisa os requisitos legais, regulamentares e contratuais referentes a questões socioambientais e implementa ações de melhoria visando seu pleno atendimento.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa seleciona e promove ações, de forma voluntária, com vistas ao desenvolvimento sustentável.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) Os colaboradores são conscientizados e envolvidos nas questões relativas à responsabilidade socioambiental

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 8. DESENVOLVIMENTO SOCIAL

a) As necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da empresa, são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa incentiva e envolve a força de trabalho e os parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa avalia o grau de satisfação da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 9.RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

a) A empresa monitora, há mais de 3 anos ou por um período que demonstre continuidade, resultados relativos à gestão junto a sociedade, usando indicadores (por ex. número de ações realizadas, número de empregados atuantes, dentre outros), dispondo de uma quantidade adequada dos mesmos para uma boa gestão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os resultados apresentados por esses indicadores são positivos e revelam tendência positiva (de melhoria) sinalizando bons resultados no que tange à gestão junto à sociedade, de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa compara os resultados desses indicadores com os de outras empresas significativas (referenciais de excelência, ou pelo menos, concorrentes) e esses resultados, comparados, sinalizam que a mesma dispõe de melhores resultados do que os das empresas comparadas no que tange à gestão junto à sociedade

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 10.SOCIEDADE – AVALIAÇÃO E MELHORIA

a) O monitoramento dos resultados desses indicadores gera ações de avaliação e melhoria nos processos envolvidos no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho no que tange a gestão junto à sociedade.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 11. INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

a) A empresa adota métodos para coleta, tratamento, guarda e disponibilidade de informações para apoiar o dia a dia, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) As informações, quando necessárias, estão à disposição dos respectivos colaboradores para análise e tomada de decisão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) São definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação (informatizados ou não), visando atender às necessidades identificadas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 12. INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

a) A empresa identifica oportunidades de comparação de desempenho com outras empresas, bem como obtem e mantém atualizadas essas informações, ou seja, faz isso de forma sistemática (como uma prática usual) para os processos que considera importantes.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) As informações obtidas no item anterior são analisadas e adaptadas à realidade da empresa visando a melhoria de processos e resultados.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 13. ATIVOS INTANGÍVEIS

a) A empresa dispõe de mecanismos para gerir seus ativos intangíveis (por ex. marca, sistemas, processos da organização), ou seja, identifica, desenvolve, mantém e protege-os face à importância como diferencial competitivo.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa dispõe de um procedimento de desenvolvimento e preservação do conhecimento associado à expansão dos principais ativos intangíveis.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa incentiva a participação de seus colaboradores com idéias, ou seja, estimula o pensamento criativo e inovador.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 14. SISTEMAS DE TRABALHO

a) Os cargos e funções da empresa são definidos e implementados visando ao alto desempenho da organização.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os colaboradores são selecionados, interna e externamente, e contratados de acordo com os cargos e funções definidos e implementados que, por sua vez, atendem às estratégias e o modelo de negócio da organização.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa estimula a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre os colaboradores e equipes, bem como a integração dos recém contratados.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) O desempenho dos colaboradores e das equipes é gerenciado e avaliado de forma sistemática.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

e) A empresa adota critérios de remuneração (pecuniário) e de reconhecimento (não pecuniário) para estimular a busca por melhores resultados.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 15. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

a) As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os programas de capacitação e de desenvolvimento levam em consideração as necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa dispõe de mecanismo para avaliar a eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 16. QUALIDADE DE VIDA

a) A empresa identifica os perigos e trata os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa promove ações no sentido de avaliar a satisfação das pessoas de forma sistemática

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) São identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) A empresa implementa ações para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores fora do ambiente da organização.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 17. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

a) A empresa monitora, há mais de 3 anos ou por um período que demonstre continuidade, resultados relativos à gestão de pessoas nas 3 áreas discriminadas acima – sistema de trabalho, capacitação de desenvolvimento e qualidade de vida, utilizando indicadores (por ex. horas de treinamento, satisfação interna, acidentes de trabalho, *turnover* etc), dispondo de uma quantidade adequada dos mesmos para uma boa gestão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os resultados apresentados por esses indicadores são positivos e revelam tendência positiva (de melhoria) sinalizando bons resultados no que tange à gestão de pessoas de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa compara os resultados desses indicadores com os de outras empresas significativas (referenciais de excelência, ou pelo menos, concorrentes) e esses resultados, comparados, sinalizam que a mesma dispõe de melhores resultados do que os das empresas comparadas no que tange à gestão de pessoas, de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 18. PESSOAS – AVALIAÇÃO E MELHORIA

a) O monitoramento dos resultados desses indicadores gera ações de avaliação e melhoria nos processos envolvidos no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho no que tange à gestão das pessoas da empresa.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 19. PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

a) A empresa identifica aqueles processos principais de negócios e processos de apoio e estabelece os requisitos a serem atendidos, bem como define os respectivos indicadores de desempenho.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados ou modificados visando o cumprimento dos requisitos estabelecidos.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa trata devidamente as eventuais não-conformidades identificadas, quando do gerenciamento dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, a fim de assegurar o atendimento dos requisitos estabelecidos.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) Os processos principais do negócio e os processos de apoio são sistematicamente analisados e melhorados.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |



## 20. RESULTADOS - PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

a) A empresa monitora, há mais de 3 anos ou por um período que demonstre continuidade, resultados dos indicadores relativos ao produto, à gestão dos processos principais do negócio e processos de apoio (por ex. produtividade, qualidade, pontualidade, sucata, energia, consumo de matérias primas etc) dispondo de uma quantidade adequada dos mesmos para uma boa gestão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os resultados apresentados por esses indicadores são positivos e revelam tendência positiva (de melhoria) sinalizando bons resultados no que tange à gestão do produto, à gestão dos processos principais do negócio e processos de apoio.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa compara os resultados desses indicadores com os de outras empresas significativas (referenciais de excelência, ou pelo menos, concorrentes) e esses resultados, comparados, sinalizam que a mesma dispõe de melhores resultados do que os das empresas comparadas no que tange à gestão do produto, à gestão dos processos principais do negócio e processos de apoio, de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 21. PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO - AVALIAÇÃO E MELHORIA

a) O monitoramento dos resultados por esses indicadores gera ações de avaliação e melhoria nos processos envolvidos no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho no que tange à gestão do produto, à gestão dos processos principais do negócio e processos de apoio.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 22. PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

a) A empresa dispõe de mecanismos de identificação de potenciais fornecedores.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa qualifica e seleciona seus fornecedores utilizando critérios pré-estabelecidos

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) O empresa deixa claro, para seus fornecedores, os requisitos que devem ser atendidos e, adicionalmente, disponibiliza canais de relacionamento para facilitar o contato.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) Os fornecedores são sistematicamente avaliados (através de indicadores) e comunicados sobre sua performance. Adicionalmente a empresa promove ações para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 23. RESULTADOS - PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

a) A empresa monitora, há mais de 3 anos ou por um período que demonstre continuidade, resultados dos indicadores relativos ao relacionamento com fornecedores (por ex. qualidade do produto entregue, atendimento às especificações, pontualidade etc) dispendo de uma quantidade adequada dos mesmos para uma boa gestão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os resultados apresentados por esses indicadores são positivos e revelam tendência positiva (de melhoria) sinalizando bons resultados no que tange à gestão junto aos fornecedores.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa compara os resultados desses indicadores com os de outras empresas significativas (referenciais de excelência, ou pelo menos, concorrentes) e esses resultados, comparados, sinalizam que a mesma dispõe de melhores resultados do que os das empresas comparadas no que tange à gestão junto aos fornecedores, de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 24. PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES - AVALIAÇÃO E MELHORIA

a) O monitoramento dos resultados desses indicadores gera ações de avaliação e melhoria nos processos envolvidos no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho no que tange a gestão junto aos fornecedores.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 25. PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

a) A empresa determina os requisitos de desempenho econômico-financeiro, (com a utilização de uma série de indicadores para monitoramento) e gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômico-financeira do negócio.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) A empresa adota critérios para a captação de recursos e concessão de créditos e recebimentos para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa adota critérios para a captação de recursos e avaliação de investimentos para dar suporte às estratégias e aos planos de ação.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) O orçamento é elaborado, alinhado com as estratégias e objetivos da organização e, devidamente controlado, visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

## 26. RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

a) A empresa monitora há mais de 3 anos ou por um período que demonstre continuidade, resultados relativos à gestão econômico-financeira (por ex. indicadores associados à liquidez e rentabilidade) dispondo de uma quantidade adequada dos mesmos para uma boa gestão.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

b) Os resultados apresentados por esses indicadores são positivos e revelam tendência positiva (de melhoria) sinalizando uma boa gestão econômico-financeira.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

c) A empresa compara os resultados desses indicadores com os de outras empresas significativas (referenciais de excelência, ou pelo menos, concorrentes) e esses resultados, comparados, sinalizam que a mesma dispõe de melhores resultados do que os das empresas comparadas no que tange à gestão econômico-financeira, de uma forma geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

## 27. RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS – AVALIAÇÃO E MELHORIA

a) O monitoramento dos resultados desses indicadores geram ações de avaliação e melhoria nos processos envolvidos no sentido de desenvolver melhores padrões de trabalho no que tange à gestão dos resultados econômico-financeiros.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

## 28. LIDERANÇA – GOVERNANÇA CORPORATIVA

a) A empresa tem definida sua MISSÃO (razão de existir), VISÃO (onde se quer chegar) e PRINCÍPIOS e VALORES organizacionais (orientação de como os colaboradores devem agir) necessários à promoção da excelência, ao desenvolvimento sustentável e à criação de valor para todas as partes interessadas - clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade em geral.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

b) A empresa estabelece regras de conduta para todos os integrantes da organização e trata as questões éticas buscando assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
|                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |                     |
| Discordo Totalmente |              |   |   |   |   |              |   |   |   |    | Concordo Totalmente |

c) A empresa identifica, classifica, analisa e trata os riscos empresariais mais significativos que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) As principais decisões da empresa são devidamente comunicadas e implementadas assegurando a transparência e considerando o envolvimento de todos os interessados.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 29. LIDERANÇA – EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

a) O principal executivo da empresa (dono, diretor, sócio majoritário, sócio gerente etc) exerce a liderança e interage com as partes interessadas (Clientes, Fornecedores, Acionistas, Sociedade e Funcionários), identificando expectativas, buscando a mobilização dos colaboradores e o apoio das partes interessadas para o sucesso organizacional.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) Os colaboradores, com potencial de liderança, são devidamente identificados e preparados para o exercício da liderança.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A empresa adota um sistema de avaliação e de desenvolvimento de seus líderes para que as competências desejadas pela organização (que devem ser conhecidas) sejam atendidas.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

d) Existem padrões de trabalho (práticas e orientações) devidamente estabelecidos para orientar as pessoas na consecução de suas tarefas, e as tarefas executadas seguem esses padrões.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

## 30. LIDERANÇA –ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

a) O desempenho da empresa – resultados - é analisado pelos dirigentes (por ex: dono, diretor, sócio, gerentes), de forma sistemática, com a utilização de indicadores.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

b) As decisões decorrentes dessa análise do desempenho da organização são comunicadas aos colaboradores e, eventualmente, às outras partes interessadas, quando pertinente.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

c) A implementação das decisões decorrentes dessa análise do desempenho da organização é devidamente acompanhada (monitorada) pelos dirigentes.

|                     | DISCORDÂNCIA |   |   |   |   | CONCORDÂNCIA |   |   |   |    |                     |
|---------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|---------------------|
| Discordo Totalmente | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo Totalmente |

Esta pesquisa está sendo realizada em consonância com a linha de doutorado da Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro e, toma por base, o Modelo de Excelência da Gestão - MEG® - versão 2008 do Prêmio Nacional da Qualidade da Fundação Nacional da Qualidade. O modelo da FNQ é extremamente atual e amplo, alinhado com as melhores práticas de gestão encontradas no mercado, em nível nacional ou internacional. A aplicação desse questionário permite um diagnóstico muito rico das práticas de gestão que estão sendo implementadas no setor pesquisado.

### Anexo 3 - Modelo do email enviado pelo SIQUIRJ encaminhando a pesquisa para as empresas selecionadas

---

**De:** siquirj@siquirj.com.br [mailto:siquirj@siquirj.com.br]  
**Enviada em:**  
**Para:**  
**Assunto:** Pesquisa de Doutorado - Escola de Química – UFRJ  
**Prioridade:** Alta

**SIQUIRJ** - Sindicato da Indústria de Produtos Químicos para Fins Industriais do Estado do Rio de Janeiro

---

Correio Eletrônico

Prezado Senhor.

O **SIQUIRJ**, consistente com a sua política de apoiar atividades que melhorem a gestão e a competitividade da empresa química do Estado do Rio de Janeiro, solicita sua especial atenção para a Pesquisa promovida pelo **Prof. Isnard Marshall Jr.**, focada em aspectos da Gestão e da Inovação Tecnológica.

Estes temas são abrangidos pelo Programa de Doutorado da Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A sua participação na pesquisa certamente contribuirá para aprimorar as práticas de Gestão da sua empresa e, indiretamente, do setor químico do Estado do Rio de Janeiro.

Antecipadamente gratos pela sua participação.

SIQUIRJ  
siquirj@siquirj.com.br  
Tel.: 2220-8424

## Anexo 4 - Modelo do email enviado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias, encaminhando a pesquisa para as empresas selecionadas

---

**De:** Desenvolvimento - PMDC [mailto:desenvolvimento@duquedecaxias.rj.gov.br]

**Enviada em:**

**Para:**

**Cc:** isnard@fgv.br

**Assunto:** a\_pesquisa Dr Jorge Rezende

---



### Secretaria de Desenvolvimento Econômico

---

Correio Eletrônico

Prezado .....

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias, atenta à missão de apoiar atividades que melhorem a gestão e a competitividade das empresas situadas no município de Duque de Caxias, solicita sua especial atenção para a Pesquisa que esta sendo promovida pelo Sr. *Isnard Marshall Jr.*, aluno do programa de doutorado da Escola de Química da UFRJ e professor da FGV, instituições que têm trazido grandes contribuições às empresas e que acumulam uma larga experiência e credibilidade na área de pesquisa econômica deste país.

Essa pesquisa tem por objetivo avaliar a gestão e o nível de competitividade das empresas do setor químico industrial, em especial as micro, pequenas e médias, instaladas no município de Duque de Caxias.

A sua participação na pesquisa certamente contribuirá para aprimorar as práticas de gestão da sua empresa e, indiretamente, do setor químico de nossa região, o que é de suma importância para o desenvolvimento.

Agradecemos seu apoio e colaboração no sentido de respondê-la até o dia 25/02 – 2ª feira. É uma pesquisa eletrônica que irá consumir apenas 20 minutos de seu tempo, mas em contra partida sua empresa receberá, posteriormente, a título de *feedback*, um relatório comparativo dos resultados dentro do segmento pesquisado.

Vale registrar que a mesma não requisita nenhuma informação sensível ou confidencial havendo compromisso da não divulgação para as empresas não participantes ou para qualquer outra instituição. Somente as empresas respondentes serão beneficiadas.

Atenciosamente,

Jorge Rezende Soares  
Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico

## Anexo 5 - Modelo do email encaminhando a pesquisa para “Representantes” selecionados de alguns segmentos

---

**De:** Isnard Marshall Junior [mailto:isnard.marshall@fgv.br]

**Enviada em:**

**Para:**

**Cc:** adelaide@eq.ufrj.br

**Assunto:** pes\_PESQUISA ESCOLA DE QUIMICA - UFRJ - Profa Adelaide / Isnard

Caro .....

Como vai ?

Tudo bem ?

Espero que esteja bem gozando de plena saúde.

Conforme nosso contato de ontem, solicita sua especial atenção para a Pesquisa que esta sendo promovida no âmbito do programa de doutorado, contemplando dentre um de seus objetivos, a avaliação do nível de gestão das micro e pequenas empresas químicas do Estado do Rio de Janeiro. Como resultado, serão identificadas as melhores práticas de gestão deste segmento e seus níveis de competitividade, baseado no modelo da Fundação Nacional da Qualidade para o ano de 2008.

Essa pesquisa está sendo aplicada não só para os **empresários de micro e pequenas empresas químicas**, mas também **a representantes e membros de outros segmentos da sociedade** que, de uma forma direta ou indireta, interagem com o setor analisado e, desta forma, tem uma “percepção” das práticas encontradas nesse segmento e respectivos desafios.

Agradecemos seu apoio e colaboração no sentido de respondê-la até o dia ..... É uma pesquisa eletrônica que irá consumir apenas **20 minutos** de seu tempo, mas em contra partida você receberá, posteriormente, a título de *feedback*, um relatório comparativo dos resultados apurados.

Fica desde já o agradecimento

Atenciosamente

Isnard Marshall Junior

Celular: **21-8177-7000**

email: isnard.marshall@fgv.br



## Anexo 6 - Modelo do email enviado reforçando a importância de resposta – direcionado para associados do SIQUIRJ

---

**De:** Isnard Marshall Junior [mailto:isnard.marshall@fgv.br]  
**Enviada em:**  
**Para:**  
**Cc:**  
**Assunto:** ENC: Pesquisa de Doutorado - Escola de Química – UFRJ  
**Prioridade:** Alta

Prezado.....

Recentemente, foi enviado para a sua empresa um pequeno questionário de pesquisa.

Essa pesquisa tem por objetivo avaliar a gestão e o nível de competitividade das empresas do setor químico industrial, em especial as micro e pequenas, situadas no Rio de Janeiro. Ela esta sendo coordenada por mim, *Isnard*, aluno do programa de doutorado da Escola de Química da UFRJ e professor da FGV, instituições que têm trazido grandes contribuições às empresas e que acumulam uma larga experiência e credibilidade na área de pesquisa econômica deste país.

O **SIQUIRJ**, consciente de sua política de incentivar atividades que melhorem a gestão e a competitividade da empresa química do Estado do Rio de Janeiro, esta apoiando a realização da mesma.

A sua participação na pesquisa certamente contribuirá para aprimorar as práticas de gestão da sua empresa e, indiretamente, do setor químico de nossa região, o que é de suma importância para o desenvolvimento.

Não acusamos a devolução da mesma até o momento e desta forma, gostaríamos de ver a possibilidade de ter seu apoio no sentido de respondê-la até o próximo dia ..... - 4<sup>a</sup> feira. É uma pesquisa eletrônica, rápida, que irá consumir apenas **20 minutos** de seu tempo, mas em contra partida sua empresa receberá, posteriormente, a título de *feedback*, um relatório comparativo dos resultados dentro do segmento pesquisado. Alternativamente, se desejar, estarei à disposição para aplicá-la em forma de “entrevista”. Para tanto apenas solícito que sua secretária me ligue para agendarmos um horário de sua conveniência.

Vale registrar que a mesma **não requisita nenhuma informação sensível ou confidencial** havendo compromisso da **não divulgação** para as empresas não participantes ou para qualquer outra instituição. Somente as empresas respondentes serão beneficiadas.

Atenciosamente,  
Prof. Isnard Marshall Junior  
Fundação Getulio Vargas  
Celular: **21-8177-7000**  
email: isnard.marshall@fgv.br

---

O email original encaminhado pelo SIQUIRJ foi anexado junto a este email.

## Anexo 7 - Modelo do email enviado reforçando a importância de resposta – direcionado para as empresas sediadas em Duque de Caxias

---

**De:** Isnard Marshall Junior

**Enviada em:**

**Para:**

**Cc:**

**Assunto:** PES\_DR. JORGE REZENDE - SECRETARIA DE MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO - DUQUE DE CAXIAS

Prezado Dr.....

Recentemente, Dr. Jorge Rezende, Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico encaminhou para sua empresa um pequeno questionário de pesquisa, conforme abaixo.

Essa pesquisa tem por objetivo avaliar a gestão e o nível de competitividade das empresas do setor químico industrial e está sendo desenvolvida pela ESCOLA DE QUÍMICA da UFRJ. A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, consciente de sua política de incentivar atividades que melhorem a gestão e a competitividade das empresas está apoiando a realização da mesma.

Não acusamos a devolução da mesma até o momento e desta forma, gostaríamos de, realmente, contar com seu apoio no sentido de respondê-la até o próximo dia .....- 5ª feira. É uma pesquisa eletrônica, muito rápida, que irá consumir apenas **20 minutos** de seu tempo, mas em contra partida sua empresa receberá, posteriormente, a título de *feedback*, um relatório comparativo dos resultados dentro do segmento pesquisado.

Vale registrar que a mesma **não requisita nenhuma informação sensível ou confidencial** havendo compromisso da **não divulgação** para as empresas não participantes ou para qualquer outra instituição. Somente as empresas respondentes serão beneficiadas.

Atenciosamente,

Isnard Marshall Junior

Fundação Getulio Vargas / Escola de Química

Celular:

email: isnard.marshall@fgv.br

**21-8177-7000**

---

O email original encaminhado pela Secretaria foi anexado junto a este email.

## **Anexo 8 - Formulário de compilação e análise de resultados – “Empresários”**

| ÁREAS DE ABORDAGEM                                | GAB        | Respondentes codificados |           |           |           |           |            | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total      | Pontuação   | %            |
|---|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------|----------|-------------------------|------------|-------------|--------------|
|   | PNQ        | EMPRESÁRIOS              |           |           |           |           |            | inferior            | superior |                         |            | PNQ         | Aderência    |
|   | Pont       | 1                        | 6         | 7         | 8         | 10        | 18         |                     |          |                         |            |             |              |
| <b>LIDERANÇA</b>                                  |            |                          |           |           |           |           |            |                     |          |                         |            |             |              |
| 28 A  | 10         | 4                        | 4         | 4         | 7         | 7         | 10         | -0,5                | 11,5     |                         | 36         | 60,0%       |              |
| 28 B  | 10         | 4                        | 5         | 4         | 7         | 7         | 10         | 0,125               | 11,125   |                         | 37         | 61,7%       |              |
| 28 C  | 10         | 3                        | 4         | 3         | 4         | 3         | 10         | 1,5                 | 5,5      | -10                     | 17         | 34,0%       |              |
| 28 D  | 10         | 3                        | 4         | 3         | 4         | 3         | 10         | 1,5                 | 5,5      | -10                     | 17         | 34,0%       |              |
| <b>Subtotal Governança Corporativa</b>            | <b>40</b>  | <b>14</b>                | <b>17</b> | <b>14</b> | <b>22</b> | <b>20</b> | <b>40</b>  |                     |          | <b>-20</b>              | <b>107</b> | <b>19,0</b> | <b>47,4%</b> |
| 29 A  | 10         | 5                        | 5         | 5         | 4         | 4         | 10         | 3,125               | 6,125    | -10                     | 23         | 46,0%       |              |
| 29 B  | 10         | 5                        | 5         | 4         | 5         | 6         | 10         | 3,875               | 6,875    | -10                     | 25         | 50,0%       |              |
| 29 C  | 10         | 5                        | 4         | 5         | 3         | 5         | 10         | 3,125               | 6,125    | -10                     | 22         | 44,0%       |              |
| 29 D  | 10         | 9                        | 10        | 9         | 7         | 8         | 10         | 6                   | 12       |                         | 53         | 88,3%       |              |
| <b>Subtotal Exercício de Liderança</b>            | <b>40</b>  | <b>24</b>                | <b>24</b> | <b>23</b> | <b>19</b> | <b>23</b> | <b>40</b>  |                     |          | <b>-30</b>              | <b>123</b> | <b>22,8</b> | <b>57,1%</b> |
| 30 A  | 10         | 8                        | 9         | 9         | 9         | 8         | 10         | 7,125               | 10,125   |                         | 53         | 88,3%       |              |
| 30 B  | 10         | 6                        | 6         | 5         | 8         | 4         | 10         | 1,875               | 10,875   |                         | 39         | 65,0%       |              |
| 30 C  | 10         | 9                        | 10        | 8         | 7         | 7         | 10         | 3,5                 | 13,5     |                         | 51         | 85,0%       |              |
| <b>Subtotal Análise Desempenho Organizacional</b> | <b>30</b>  | <b>23</b>                | <b>25</b> | <b>22</b> | <b>24</b> | <b>19</b> | <b>30</b>  |                     |          | <b>0</b>                | <b>143</b> | <b>23,8</b> | <b>79,4%</b> |
| <b>Total Liderança</b>                            | <b>110</b> | <b>61</b>                | <b>66</b> | <b>59</b> | <b>65</b> | <b>62</b> | <b>110</b> |                     |          | <b>-50</b>              | <b>373</b> | <b>65,6</b> | <b>59,7%</b> |

|   |           |           |           |           |           |           |           |        |        |            |            |             |              |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|------------|------------|-------------|--------------|
| <b>ESTRATEGIA E PLANOS</b>                    |           |           |           |           |           |           |           |        |        |            |            |             |              |
| 1 A   | 7,5       | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 9         | 4      | 4      | -12        | 16         | 40,0%       |              |
| 1 B   | 7,5       | 2         | 2         | 3         | 3         | 3         | 10        | 1,125  | 4,125  | -10        | 13         | 26,0%       |              |
| 1 C   | 7,5       | 4         | 4         | 5         | 7         | 6         | 10        | 0,5    | 10,5   |            | 36         | 60,0%       |              |
| 1 D   | 7,5       | 4         | 5         | 4         | 2         | 2         | 9         | -0,875 | 8,125  | -9         | 17         | 34,0%       |              |
| <b>Subtotal Formulação de Estratégias</b>     | <b>30</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>38</b> |        |        | <b>-31</b> | <b>82</b>  | <b>12,0</b> | <b>40,0%</b> |
| 2 A   | 7,5       | 4         | 4         | 5         | 3         | 6         | 10        | 1,375  | 8,375  | -10        | 22         | 44,0%       |              |
| 2 B   | 7,5       | 4         | 3         | 4         | 6         | 6         | 9         | 1      | 9      |            | 32         | 53,3%       |              |
| 2 C   | 7,5       | 2         | 3         | 2         | 6         | 1         | 10        | -2,875 | 10,125 |            | 24         | 40,0%       |              |
| 2 D   | 7,5       | 6         | 6         | 5         | 1         | 2         | 9         | -2,125 | 10,875 |            | 29         | 48,3%       |              |
| <b>Subtotal Implementação das Estratégias</b> | <b>30</b> | <b>16</b> | <b>16</b> | <b>16</b> | <b>16</b> | <b>15</b> | <b>38</b> |        |        | <b>-10</b> | <b>107</b> | <b>13,9</b> | <b>46,4%</b> |
| <b>Total Estratégias e Planos</b>             | <b>60</b> | <b>30</b> | <b>31</b> | <b>32</b> | <b>31</b> | <b>30</b> | <b>76</b> |        |        | <b>-41</b> | <b>189</b> | <b>25,9</b> | <b>43,2%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                                 | GAB        | Respondentes codificados |           |           |           |           |            | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total      | Pontuação   | %            |
|--|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------|----------|-------------------------|------------|-------------|--------------|
|  | PNQ        | EMPRESÁRIOS              |           |           |           |           |            | inferior            | superior |                         |            | PNQ         | Aderência    |
|  | Pont       | 1                        | 6         | 7         | 8         | 10        | 18         |                     |          |                         |            |             |              |
| <b>CLIENTES</b>                                    |            |                          |           |           |           |           |            |                     |          |                         |            |             |              |
| 3 A  | 7,5        | 8                        | 8         | 8         | 8         | 9         | 9          | 6,875               | 9,875    |                         | 50         |             | 83,3%        |
| 3 B  | 7,5        | 7                        | 6         | 7         | 7         | 7         | 9          | 7                   | 7        | -15                     | 28         |             | 70,0%        |
| 3 C  | 7,5        | 7                        | 7         | 8         | 5         | 3         | 9          | 2,125               | 11,125   |                         | 39         |             | 65,0%        |
| 3 D  | 7,5        | 5                        | 5         | 4         | 2         | 2         | 8          | -1,25               | 8,75     |                         | 26         |             | 43,3%        |
| <b>Subtotal Imagem Conhecimento Mercado</b>        | <b>30</b>  | <b>27</b>                | <b>26</b> | <b>27</b> | <b>22</b> | <b>21</b> | <b>35</b>  |                     |          | <b>-15</b>              | <b>143</b> | <b>19,6</b> | <b>65,4%</b> |
| 4 A  | 7,5        | 8                        | 8         | 9         | 7         | 9         | 9          | 6,5                 | 10,5     |                         | 50         |             | 83,3%        |
| 4 B  | 7,5        | 8                        | 9         | 7         | 7         | 8         | 10         | 5                   | 11       |                         | 49         |             | 81,7%        |
| 4 C  | 7,5        | 9                        | 10        | 9         | 5         | 6         | 9          | 3,375               | 12,375   |                         | 48         |             | 80,0%        |
| 4 D  | 7,5        | 5                        | 5         | 7         | 2         | 3         | 9          | -1                  | 11       |                         | 31         |             | 51,7%        |
| <b>Subtotal Relacionamento Clientes</b>            | <b>30</b>  | <b>30</b>                | <b>32</b> | <b>32</b> | <b>21</b> | <b>26</b> | <b>37</b>  |                     |          | <b>0</b>                | <b>178</b> | <b>22,3</b> | <b>74,2%</b> |
| 5 A  | 25         | 7                        | 7         | 6         | 3         | 4         | 7          | 0,75                | 10,75    |                         | 34         |             | 56,7%        |
| 5 B  | 25         | 7                        | 6         | 7         | 4         | 6         | 8          | 4,5                 | 8,5      | -4                      | 34         |             | 68,0%        |
| 5 C  | 25         | 2                        | 2         | 3         | 1         | 2         | 7          | 0,875               | 3,875    | -7                      | 10         |             | 20,0%        |
| <b>Resultados rel. clientes e mercado - 1</b>      | <b>75</b>  | <b>16</b>                | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>8</b>  | <b>12</b> | <b>22</b>  |                     |          | <b>-11</b>              | <b>78</b>  | <b>36,2</b> | <b>48,2%</b> |
| 6 A  | 25         | 6                        | 7         | 5         | 3         | 3         | 8          | -1,375              | 11,625   |                         | 32         |             | 53,3%        |
| <b>Resultados rel. clientes e mercado - 2</b>      | <b>25</b>  | <b>6</b>                 | <b>7</b>  | <b>5</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>8</b>   |                     |          | <b>0</b>                | <b>32</b>  | <b>13,3</b> | <b>53,3%</b> |
| <b>Subtotal Resultados rel. clientes e mercado</b> | <b>100</b> | <b>22</b>                | <b>22</b> | <b>21</b> | <b>11</b> | <b>15</b> | <b>30</b>  |                     |          | <b>-11</b>              | <b>110</b> | <b>49,5</b> | <b>49,5%</b> |
| <b>Total Clientes</b>                              | <b>160</b> | <b>79</b>                | <b>80</b> | <b>80</b> | <b>54</b> | <b>62</b> | <b>102</b> |                     |          | <b>-26</b>              | <b>431</b> | <b>91,4</b> | <b>57,1%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                              | GAB        | Respondentes codificados |           |           |           |           |            | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total      | Pontuação PNQ               | % Aderência |
|---|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------|----------|-------------------------|------------|-----------------------------|-------------|
|   | PNQ        | EMPRESÁRIOS              |           |           |           |           |            | inferior            | superior |                         |            |                             |             |
|   | Pont       | 1                        | 6         | 7         | 8         | 10        | 18         |                     |          |                         |            |                             |             |
| <b>SOCIEDADE</b>                                |            |                          |           |           |           |           |            |                     |          |                         |            |                             |             |
| 7 A   | 7,5        | 4                        | 4         | 4         | 2         | 2         | 10         | 0,25                | 6,25     | -10                     | 16         | 32,0%                       |             |
| 7 B   | 7,5        | 4                        | 4         | 5         | 6         | 7         | 10         | 0,5                 | 10,5     |                         | 36         | 60,0%                       |             |
| 7 C   | 7,5        | 1                        | 2         | 1         | 4         | 4         | 10         | -2,875              | 8,125    | -10                     | 12         | 24,0%                       |             |
| 7 D   | 7,5        | 2                        | 2         | 3         | 3         | 3         | 10         | 1,125               | 4,125    | -10                     | 13         | 26,0%                       |             |
| <b>Subtotal Responsabilidade Socioambiental</b> | <b>30</b>  | <b>11</b>                | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>40</b>  |                     |          | <b>-30</b>              | <b>77</b>  | <b>10,7</b><br><b>35,5%</b> |             |
| 8 A   | 10         | 2                        | 2         | 3         | 2         | 2         | 10         | 0,875               | 3,875    | -10                     | 11         | 22,0%                       |             |
| 8 B   | 10         | 2                        | 3         | 1         | 4         | 4         | 10         | -0,375              | 6,625    | -10                     | 14         | 28,0%                       |             |
| 8 C   | 10         | 3                        | 4         | 3         | 3         | 4         | 10         | 1,5                 | 5,5      | -10                     | 17         | 34,0%                       |             |
| <b>Subtotal Desenvolvimento Social</b>          | <b>30</b>  | <b>7</b>                 | <b>9</b>  | <b>7</b>  | <b>9</b>  | <b>10</b> | <b>30</b>  |                     |          | <b>-30</b>              | <b>42</b>  | <b>8,4</b><br><b>28,0%</b>  |             |
| 9 A   | 15         | 5                        | 4         | 4         | 1         | 3         | 9          | 1                   | 7        | -9                      | 17         | 34,0%                       |             |
| 9 B   | 15         | 5                        | 4         | 5         | 2         | 2         | 10         | -1,25               | 8,75     | -10                     | 18         | 36,0%                       |             |
| 9 C   | 15         | 2                        | 2         | 2         | 2         | 2         | 9          | 2                   | 2        | -9                      | 10         | 20,0%                       |             |
| <b>Resultados Sociedade - 1</b>                 | <b>45</b>  | <b>12</b>                | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>5</b>  | <b>7</b>  | <b>28</b>  |                     |          | <b>-28</b>              | <b>45</b>  | <b>13,5</b><br><b>30,0%</b> |             |
| 10 A  | 15         | 3                        | 4         | 3         | 3         | 2         | 10         | 1,875               | 4,875    | -10                     | 15         | 30,0%                       |             |
| <b>Resultados Sociedade - 2</b>                 | <b>15</b>  | <b>3</b>                 | <b>4</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>10</b>  |                     |          | <b>-10</b>              | <b>15</b>  | <b>4,5</b><br><b>30,0%</b>  |             |
| <b>Subtotal Resultados Sociedade</b>            | <b>60</b>  | <b>15</b>                | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>8</b>  | <b>9</b>  | <b>38</b>  |                     |          | <b>-38</b>              | <b>60</b>  | <b>18,0</b><br><b>30,0%</b> |             |
| <b>Total Sociedade</b>                          | <b>120</b> | <b>33</b>                | <b>35</b> | <b>34</b> | <b>32</b> | <b>35</b> | <b>108</b> |                     |          | <b>-98</b>              | <b>179</b> | <b>37,1</b><br><b>30,9%</b> |             |

|  |           |           |           |           |           |           |           |        |        |            |            |                             |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|------------|------------|-----------------------------|
| <b>INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>        |           |           |           |           |           |           |           |        |        |            |            |                             |
| 11 A                                     | 6         | 7         | 6         | 8         | 5         | 7         | 10        | 4      | 10     |            | 43         | 71,7%                       |
| 11 B                                     | 7         | 7         | 6         | 7         | 5         | 4         | 10        | 2,625  | 9,625  | -10        | 29         | 58,0%                       |
| 11 C                                     | 7         | 5         | 6         | 5         | 3         | 5         | 10        | 3,875  | 6,875  | -13        | 21         | 52,5%                       |
| <b>Subtotal Informações Organização</b>  | <b>20</b> | <b>19</b> | <b>18</b> | <b>20</b> | <b>13</b> | <b>16</b> | <b>30</b> |        |        | <b>-23</b> | <b>93</b>  | <b>12,0</b><br><b>60,2%</b> |
| 12 A                                     | 10        | 5         | 5         | 5         | 3         | 3         | 7         | 1,25   | 7,25   |            | 28         | 46,7%                       |
| 12 B                                     | 10        | 4         | 4         | 3         | 3         | 3         | 7         | 1,5    | 5,5    | -7         | 17         | 34,0%                       |
| <b>Subtotal Informações Comparativas</b> | <b>20</b> | <b>9</b>  | <b>9</b>  | <b>8</b>  | <b>6</b>  | <b>6</b>  | <b>14</b> |        |        | <b>-7</b>  | <b>45</b>  | <b>8,1</b><br><b>40,3%</b>  |
| 13 A                                     | 15        | 2         | 2         | 3         | 1         | 2         | 9         | 0,875  | 3,875  | -9         | 10         | 20,0%                       |
| 13 B                                     | 2,5       | 3         | 4         | 3         | 1         | 1         | 8         | -1,875 | 7,125  | -8         | 12         | 24,0%                       |
| 13 C                                     | 2,5       | 9         | 10        | 9         | 6         | 8         | 9         | 7,125  | 10,125 | -6         | 45         | 90,0%                       |
| <b>Subtotal Ativos Intangíveis</b>       | <b>20</b> | <b>14</b> | <b>16</b> | <b>15</b> | <b>8</b>  | <b>11</b> | <b>26</b> |        |        | <b>-23</b> | <b>67</b>  | <b>5,9</b><br><b>29,3%</b>  |
| <b>Total Informações e Conhecimento</b>  | <b>60</b> | <b>42</b> | <b>43</b> | <b>43</b> | <b>27</b> | <b>33</b> | <b>70</b> |        |        | <b>-53</b> | <b>205</b> | <b>26,0</b><br><b>43,3%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                            | GAB        | Respondentes codificados |           |           |           |           |            | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total      | Pontuação   | %            |
|---|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------|----------|-------------------------|------------|-------------|--------------|
|   | PNQ        | EMPRESÁRIOS              |           |           |           |           |            | inferior            | superior |                         |            | PNQ         | Aderência    |
|   | Pont       | 1                        | 6         | 7         | 8         | 10        | 18         |                     |          |                         |            |             |              |
| <b>PESSOAS</b>                                |            |                          |           |           |           |           |            |                     |          |                         |            |             |              |
| 14 A  | 6          | 5                        | 6         | 5         | 2         | 3         | 9          | 0,125               | 9,125    |                         | 30         |             | 50,0%        |
| 14 B  | 6          | 3                        | 4         | 2         | 3         | 6         | 10         | -0,75               | 9,25     | -10                     | 18         |             | 36,0%        |
| 14 C  | 6          | 7                        | 6         | 7         | 2         | 7         | 10         | 5,125               | 8,125    | -12                     | 27         |             | 67,5%        |
| 14 D  | 6          | 3                        | 4         | 3         | 5         | 4         | 10         | 1                   | 7        | -10                     | 19         |             | 38,0%        |
| 14 E  | 6          | 6                        | 6         | 5         | 3         | 4         | 9          | 1,625               | 8,625    | -9                      | 24         |             | 48,0%        |
| <b>Subtotal Sistemas Trabalho</b>             | <b>30</b>  | <b>24</b>                | <b>26</b> | <b>22</b> | <b>15</b> | <b>24</b> | <b>48</b>  |                     |          | <b>-41</b>              | <b>118</b> | <b>14,4</b> | <b>47,9%</b> |
| 15 A  | 10         | 4                        | 4         | 4         | 3         | 3         | 10         | 2,125               | 5,125    | -10                     | 18         |             | 36,0%        |
| 15 B  | 10         | 2                        | 2         | 3         | 2         | 4         | 10         | -0,625              | 6,375    | -10                     | 13         |             | 26,0%        |
| 15 C  | 10         | 3                        | 4         | 3         | 3         | 1         | 10         | 1,875               | 4,875    | -11                     | 13         |             | 32,5%        |
| <b>Subtotal Capacitação e Desenvolvimento</b> | <b>30</b>  | <b>9</b>                 | <b>10</b> | <b>10</b> | <b>8</b>  | <b>8</b>  | <b>30</b>  |                     |          | <b>-31</b>              | <b>44</b>  | <b>9,5</b>  | <b>31,5%</b> |
| 16 A  | 7,5        | 9                        | 10        | 8         | 1         | 1         | 10         | -7,75               | 20,25    |                         | 39         |             | 65,0%        |
| 16 B  | 7,5        | 7                        | 7         | 6         | 2         | 3         | 10         | -1,125              | 11,875   |                         | 35         |             | 58,3%        |
| 16 C  | 7,5        | 6                        | 6         | 5         | 2         | 2         | 10         | -2,125              | 10,875   |                         | 31         |             | 51,7%        |
| 16 D  | 7,5        | 2                        | 2         | 3         | 3         | 1         | 8          | 0,5                 | 4,5      | -8                      | 11         |             | 22,0%        |
| <b>Subtotal Qualidade de vida</b>             | <b>30</b>  | <b>24</b>                | <b>25</b> | <b>22</b> | <b>8</b>  | <b>7</b>  | <b>38</b>  |                     |          | <b>-8</b>               | <b>116</b> | <b>14,8</b> | <b>49,3%</b> |
| 17 A  | 15         | 2                        | 3         | 1         | 5         | 5         | 9          | -1,875              | 9,125    |                         | 25         |             | 41,7%        |
| 17 B  | 15         | 3                        | 3         | 3         | 3         | 4         | 9          | 1,875               | 4,875    | -9                      | 16         |             | 32,0%        |
| 17 C  | 15         | 3                        | 4         | 3         | 4         | 3         | 9          | 1,5                 | 5,5      | -9                      | 17         |             | 34,0%        |
| <b>Resultados - Pessoas - 1</b>               | <b>45</b>  | <b>8</b>                 | <b>10</b> | <b>7</b>  | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>27</b>  |                     |          | <b>-18</b>              | <b>58</b>  | <b>16,2</b> | <b>35,9%</b> |
| 18 A  | 15         | 8                        | 8         | 9         | 3         | 4         | 10         | -0,625              | 14,375   |                         | 42         |             | 70,0%        |
| <b>Resultados - Pessoas - 2</b>               | <b>15</b>  | <b>8</b>                 | <b>8</b>  | <b>9</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>10</b>  |                     |          | <b>0</b>                | <b>42</b>  | <b>10,5</b> | <b>70,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultados - Pessoas</b>          | <b>60</b>  | <b>16</b>                | <b>18</b> | <b>16</b> | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>37</b>  |                     |          | <b>-18</b>              | <b>100</b> | <b>26,7</b> | <b>44,4%</b> |
| <b>Total Pessoas</b>                          | <b>150</b> | <b>73</b>                | <b>79</b> | <b>70</b> | <b>46</b> | <b>55</b> | <b>153</b> |                     |          | <b>-98</b>              | <b>378</b> | <b>65,2</b> | <b>43,5%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                                   | GAB        | Respondentes codificados |           |           |           |           |           | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total | Pontuação PNQ | % Aderência  |
|--|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-------------------------|-------|---------------|--------------|
|  | PNQ        | EMPRESÁRIOS              |           |           |           |           |           | inferior            | superior |                         |       |               |              |
|  | Pont       | 1                        | 6         | 7         | 8         | 10        | 18        |                     |          |                         |       |               |              |
| <b>PROCESSOS - NEGOCIOS E APOIO</b>                  |            |                          |           |           |           |           |           |                     |          |                         |       |               |              |
| 19 A   | 20         | 2                        | 2         | 3         | 4         | 6         | 9         | -2,625              | 10,375   |                         | 26    |               | 43,3%        |
| 19 B   | 10         | 4                        | 4         | 3         | 5         | 6         | 9         | 1,375               | 8,375    | -9                      | 22    |               | 44,0%        |
| 19 C   | 10         | 5                        | 5         | 4         | 4         | 5         | 9         | 3,125               | 6,125    | -9                      | 23    |               | 46,0%        |
| 19 D   | 10         | 4                        | 4         | 5         | 4         | 3         | 9         | 2,875               | 5,875    | -9                      | 20    |               | 40,0%        |
| <b>Subtotal Processos Principais e Apoio</b>         | <b>50</b>  | <b>15</b>                | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>17</b> | <b>20</b> | <b>36</b> |                     |          | <b>-9</b>               | 109   | <b>21,7</b>   | <b>43,3%</b> |
| 20 A   | 25         | 6                        | 6         | 5         | 3         | 3         | 8         | -0,25               | 9,75     |                         | 31    |               | 51,7%        |
| 20 B   | 25         | 6                        | 6         | 6         | 3         | 4         | 8         | 2,25                | 8,25     |                         | 33    |               | 55,0%        |
| 20 C   | 25         | 2                        | 2         | 3         | 3         | 2         | 8         | 0,5                 | 4,5      | -8                      | 12    |               | 24,0%        |
| <b>Resultado Processos -1</b>                        | <b>75</b>  | <b>14</b>                | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>9</b>  | <b>9</b>  | <b>24</b> |                     |          | <b>-8</b>               | 76    | <b>32,7</b>   | <b>43,6%</b> |
| 21 A   | 25         | 3                        | 3         | 3         | 1         | 3         | 8         | 3                   | 3        | -9                      | 12    |               | 24,0%        |
| <b>Resultado Processos - 2</b>                       | <b>25</b>  | <b>3</b>                 | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>  | <b>8</b>  |                     |          | <b>-9</b>               | 12    | <b>6,0</b>    | <b>24,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultado Processos</b>                  | <b>100</b> | <b>17</b>                | <b>17</b> | <b>17</b> | <b>10</b> | <b>12</b> | <b>32</b> |                     |          | <b>-17</b>              | 88    | <b>38,7</b>   | <b>38,7%</b> |
| <b>Total Processos Principais - negócios / apoio</b> | <b>150</b> | <b>32</b>                | <b>32</b> | <b>32</b> | <b>27</b> | <b>32</b> | <b>68</b> |                     |          | <b>-26</b>              | 197   | <b>60,3</b>   | <b>40,2%</b> |

|  |             |           |           |           |           |           |          |     |      |            |     |             |              |
|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----|------|------------|-----|-------------|--------------|
| <b>PROCESSOS - FORNECEDORES</b>        |             |           |           |           |           |           |          |     |      |            |     |             |              |
| 22 A                                   | 7,5         | 8         | 9         | 9         | 6         | 8         |          | 6,5 | 10,5 | -6         | 34  |             | 85,0%        |
| 22 B                                   | 7,5         | 8         | 9         | 7         | 7         | 7         |          | 5,5 | 9,5  |            | 38  |             | 76,0%        |
| 22 C                                   | 7,5         | 6         | 7         | 6         | 5         | 5         |          | 3,5 | 7,5  |            | 29  |             | 58,0%        |
| 22 D                                   | 7,5         | 4         | 4         | 3         | 6         | 6         |          | 1   | 9    |            | 23  |             | 46,0%        |
| <b>Subtotal Processos Fornecedores</b> | <b>30</b>   | <b>26</b> | <b>29</b> | <b>25</b> | <b>24</b> | <b>26</b> |          |     |      | <b>-6</b>  | 124 | <b>19,9</b> | <b>66,3%</b> |
| 23 A                                   | 7,5         | 7         | 6         | 7         | 7         | 7         |          | 7   | 7    | -6         | 28  |             | 70,0%        |
| 23 B                                   | 7,5         | 7         | 7         | 6         | 4         | 7         |          | 4,5 | 8,5  | -4         | 27  |             | 67,5%        |
| 23 C                                   | 7,5         | 2         | 2         | 2         | 1         | 3         |          | 2   | 2    | -4         | 6   |             | 20,0%        |
| <b>Resultado Fornecedores - 1</b>      | <b>22,5</b> | <b>16</b> | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>12</b> | <b>17</b> |          |     |      | <b>-14</b> | 61  | <b>11,8</b> | <b>52,5%</b> |
| 24 A                                   | 7,5         | 3         | 4         | 3         | 3         | 3         |          | 3   | 3    | -4         | 12  |             | 30,0%        |
| <b>Resultado Fornecedores - 2</b>      | <b>7,5</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  |          |     |      | <b>-4</b>  | 12  | <b>2,3</b>  | <b>30,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultado Fornecedores</b> | <b>30</b>   | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>18</b> | <b>15</b> | <b>20</b> | <b>0</b> |     |      | <b>-18</b> | 73  | <b>14,1</b> | <b>46,9%</b> |
| <b>Total Processos Fornecedores</b>    | <b>60</b>   | <b>45</b> | <b>48</b> | <b>43</b> | <b>39</b> | <b>46</b> | <b>0</b> |     |      | <b>-24</b> | 197 | <b>33,9</b> | <b>56,6%</b> |



| ÁREAS DE ABORDAGEM                              | GAB        | Respondentes codificados |           |           |           |           |          | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total | Pontuação   | %            |
|---|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|----------|-------------------------|-------|-------------|--------------|
|   | PNQ        | EMPRESÁRIOS              |           |           |           |           |          | inferior            | superior |                         |       | PNQ         | Aderência    |
|   | Pont       | 1                        | 6         | 7         | 8         | 10        | 18       |                     |          |                         |       |             |              |
| <b>PROCESSOS ECONOMICO- FINANCEIROS</b>         |            |                          |           |           |           |           |          |                     |          |                         |       |             |              |
| 25 A  | 7,5        | 4                        | 4         | 4         | 4         | 6         |          | 4                   | 4        | -6                      | 16    |             | 40,0%        |
| 25 B  | 7,5        | 7                        | 7         | 6         | 8         | 8         |          | 5,5                 | 9,5      |                         | 36    |             | 72,0%        |
| 25 C  | 7,5        | 7                        | 8         | 7         | 7         | 7         |          | 7                   | 7        | -8                      | 28    |             | 70,0%        |
| 25 D  | 7,5        | 7                        | 7         | 6         | 5         | 4         |          | 2                   | 10       |                         | 29    |             | 58,0%        |
| <b>Subtotal Processos Econômico-Financeiros</b> | <b>30</b>  | <b>25</b>                | <b>26</b> | <b>23</b> | <b>24</b> | <b>25</b> |          |                     |          | <b>-14</b>              | 109   | <b>18,0</b> | <b>60,0%</b> |
| 26 A  | 25         | 4                        | 4         | 5         | 4         | 4         |          | 4                   | 4        | -5                      | 16    |             | 40,0%        |
| 26 B  | 25         | 4                        | 4         | 5         | 5         | 6         |          | 2,5                 | 6,5      |                         | 24    |             | 48,0%        |
| 26 C  | 25         | 2                        | 3         | 1         | 6         | 5         |          | -2,5                | 9,5      |                         | 17    |             | 34,0%        |
| <b>Resultado Econômico-Financeiros - 1</b>      | <b>75</b>  | <b>10</b>                | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>15</b> | <b>15</b> |          |                     |          | <b>-5</b>               | 57    | <b>30,5</b> | <b>40,7%</b> |
| 27 A  | 25         | 8                        | 8         | 8         | 4         | 4         |          | -2                  | 14       |                         | 32    |             | 64,0%        |
| <b>Resultado Econômico-Financeiros - 2</b>      | <b>25</b>  | <b>8</b>                 | <b>8</b>  | <b>8</b>  | <b>4</b>  | <b>4</b>  |          |                     |          | <b>0</b>                | 32    | <b>16,0</b> | <b>64,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultado Econômico-Financeiros</b> | <b>100</b> | <b>18</b>                | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>0</b> |                     |          | <b>-5</b>               | 89    | <b>46,5</b> | <b>46,5%</b> |
| <b>Total Processos Econômico-Financeiros</b>    | <b>130</b> | <b>43</b>                | <b>45</b> | <b>42</b> | <b>43</b> | <b>44</b> | <b>0</b> |                     |          | <b>-19</b>              | 198   | <b>64,5</b> | <b>49,6%</b> |

| CONSOLIDADO PROCESSOS  |            |            |            |            |            |            |           |  |  |            |            |              |              |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|--|--|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Total Processos</b> | <b>340</b> | <b>120</b> | <b>125</b> | <b>117</b> | <b>109</b> | <b>122</b> | <b>68</b> |  |  | <b>-69</b> | <b>592</b> | <b>158,8</b> | <b>46,7%</b> |

|                           |             |            |            |            |            |            |            |  |  |             |             |              |              |
|---------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|--|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>TOTAL GERAL PONTOS</b> | <b>1000</b> | <b>438</b> | <b>459</b> | <b>435</b> | <b>364</b> | <b>399</b> | <b>687</b> |  |  | <b>-435</b> | <b>2347</b> | <b>470,0</b> | <b>47,0%</b> |
|                           |             |            |            |            |            |            |            |  |  | check       | 2347        |              |              |

**Anexo 9 - Formulário de compilação e análise de resultados –  
“Representantes”**

| ÁREAS DE ABORDAGEM | GAB  | Respondentes codificados - |    |    |    |    | Limites de controle |          | Ajuste<br>fora dos<br>limites | Total | Pontuação<br>PNQ | %<br>Aderência |
|--------------------|------|----------------------------|----|----|----|----|---------------------|----------|-------------------------------|-------|------------------|----------------|
|                    | PNQ  | REPRESENTANTES             |    |    |    |    | inferior            | superior |                               |       |                  |                |
|                    | Pont | 9                          | 11 | 12 | 14 | 19 |                     |          |                               |       |                  |                |

| LIDERANÇA   |            |           |           |           |           |           |     |     |            |            |             |              |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|-----|------------|------------|-------------|--------------|
| 28 A  | 10         | 3         | 3         | 4         | 8         | 5         | 0   | 8   |            | 23         |             | 46,0%        |
| 28 B  | 10         | 10        | 2         | 4         | 3         | 7         | -3  | 13  |            | 26         |             | 52,0%        |
| 28 C  | 10         | 9         | 5         | 4         | 2         | 8         | -2  | 14  |            | 28         |             | 56,0%        |
| 28 D  | 10         | 6         | 3         | 4         | 3         | 5         | 0   | 8   |            | 21         |             | 42,0%        |
| <b>Subtotal Governança Corporativa</b>            | <b>40</b>  | <b>28</b> | <b>13</b> | <b>16</b> | <b>16</b> | <b>25</b> |     |     | <b>0</b>   | <b>98</b>  | <b>19,6</b> | <b>49,0%</b> |
| 29 A  | 10         | 9         | 5         | 4         | 4         | 8         | -2  | 14  |            | 30         |             | 60,0%        |
| 29 B  | 10         | 9         | 5         | 4         | 3         | 8         | -2  | 14  |            | 29         |             | 58,0%        |
| 29 C  | 10         | 3         | 5         | 4         | 2         | 8         | 0   | 8   |            | 22         |             | 44,0%        |
| 29 D  | 10         | 6         | 3         | 4         | 6         | 7         | 1   | 9   |            | 26         |             | 52,0%        |
| <b>Subtotal Exercício de Liderança</b>            | <b>40</b>  | <b>27</b> | <b>18</b> | <b>16</b> | <b>15</b> | <b>31</b> |     |     | <b>0</b>   | <b>107</b> | <b>21,4</b> | <b>53,5%</b> |
| 30 A  | 10         | 10        | 5         | 4         | 6         | 5         | 3,5 | 7,5 | -10        | 20         |             | 50,0%        |
| 30 B  | 10         | 10        | 3         | 4         | 3         | 5         | 0   | 8   | -10        | 15         |             | 37,5%        |
| 30 C  | 10         | 10        | 5         | 4         | 4         | 8         | -2  | 14  |            | 31         |             | 62,0%        |
| <b>Subtotal Análise Desempenho Organizacional</b> | <b>30</b>  | <b>30</b> | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>18</b> |     |     | <b>-20</b> | <b>66</b>  | <b>15,0</b> | <b>49,8%</b> |
| <b>Total Liderança</b>                            | <b>110</b> | <b>85</b> | <b>44</b> | <b>44</b> | <b>44</b> | <b>74</b> |     |     | <b>-20</b> | <b>271</b> | <b>56,0</b> | <b>50,9%</b> |

| ESTRATEGIA E PLANOS                           |           |           |           |           |           |           |      |      |           |            |             |              |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------|-----------|------------|-------------|--------------|
| 1 A   | 7,5       | 9         | 4         | 7         | 5         | 8         | 0,5  | 12,5 |           | 33         |             | 66,0%        |
| 1 B   | 7,5       | 2         | 2         | 2         | 6         | 6         | -4   | 12   |           | 18         |             | 36,0%        |
| 1 C   | 7,5       | 2         | 2         | 2         | 2         | 5         | 2    | 2    | -5        | 8          |             | 20,0%        |
| 1 D   | 7,5       | 2         | 1         | 2         | 3         | 4         | 0,5  | 4,5  |           | 12         |             | 24,0%        |
| <b>Subtotal Formulação de Estratégias</b>     | <b>30</b> | <b>15</b> | <b>9</b>  | <b>13</b> | <b>16</b> | <b>23</b> |      |      | <b>-5</b> | <b>71</b>  | <b>11,0</b> | <b>36,5%</b> |
| 2 A   | 7,5       | 2         | 3         | 2         | 4         | 3         | 0,5  | 4,5  |           | 14         |             | 28,0%        |
| 2 B   | 7,5       | 2         | 3         | 2         | 6         | 5         | -2,5 | 9,5  |           | 18         |             | 36,0%        |
| 2 C   | 7,5       | 2         | 3         | 1         | 1         | 3         | -2   | 6    |           | 10         |             | 20,0%        |
| 2 D   | 7,5       | 2         | 2         | 1         | 3         | 3         | 0,5  | 4,5  |           | 11         |             | 22,0%        |
| <b>Subtotal Implementação das Estratégias</b> | <b>30</b> | <b>8</b>  | <b>11</b> | <b>6</b>  | <b>14</b> | <b>14</b> |      |      | <b>0</b>  | <b>53</b>  | <b>8,0</b>  | <b>26,5%</b> |
| <b>Total Estratégias e Planos</b>             | <b>60</b> | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>19</b> | <b>30</b> | <b>37</b> |      |      | <b>-5</b> | <b>124</b> | <b>18,9</b> | <b>31,5%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                                 | GAB        | Respondentes codificados - |           |           |           |           | Limites de controle |          | Ajuste<br>fora dos<br>limites | Total      | Pontuação<br>PNQ | %<br>Aderência |
|--|------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-------------------------------|------------|------------------|----------------|
|  | PNQ        | REPRESENTANTES             |           |           |           |           | inferior            | superior |                               |            |                  |                |
|  | Pont       | 9                          | 11        | 12        | 14        | 19        |                     |          |                               |            |                  |                |
| <b>CLIENTES</b>                                    |            |                            |           |           |           |           |                     |          |                               |            |                  |                |
| 3 A  | 7,5        | 9                          | 7         | 5         | 4         | 9         | -1                  | 15       |                               | 34         | 68,0%            |                |
| 3 B  | 7,5        | 9                          | 6         | 6         | 4         | 7         | 4,5                 | 8,5      | -4                            | 28         | 70,0%            |                |
| 3 C  | 7,5        | 7                          | 7         | 7         | 6         | 5         | 4,5                 | 8,5      |                               | 32         | 64,0%            |                |
| 3 D  | 7,5        | 6                          | 6         | 3         | 2         | 5         | -1,5                | 10,5     |                               | 22         | 44,0%            |                |
| <b>Subtotal Imagem Conhecimento Mercado</b>        | <b>30</b>  | <b>31</b>                  | <b>26</b> | <b>21</b> | <b>16</b> | <b>26</b> |                     |          | <b>-4</b>                     | <b>116</b> | <b>18,5</b>      | <b>61,5%</b>   |
| 4 A  | 7,5        | 8                          | 6         | 5         | 4         | 8         | 0,5                 | 12,5     |                               | 31         | 62,0%            |                |
| 4 B  | 7,5        | 8                          | 6         | 5         | 7         | 5         | 2                   | 10       |                               | 31         | 62,0%            |                |
| 4 C  | 7,5        | 8                          | 6         | 5         | 6         | 7         | 4,5                 | 8,5      |                               | 32         | 64,0%            |                |
| 4 D  | 7,5        | 8                          | 6         | 4         | 6         | 7         | 4,5                 | 8,5      | -4                            | 27         | 67,5%            |                |
| <b>Subtotal Relacionamento Clientes</b>            | <b>30</b>  | <b>32</b>                  | <b>24</b> | <b>19</b> | <b>23</b> | <b>27</b> |                     |          | <b>-4</b>                     | <b>121</b> | <b>19,2</b>      | <b>63,9%</b>   |
| 5 A  | 25         | 6                          | 3         | 4         | 3         | 5         | 0                   | 8        |                               | 21         | 42,0%            |                |
| 5 B  | 25         | 6                          | 4         | 4         | 3         | 5         | 2,5                 | 6,5      |                               | 22         | 44,0%            |                |
| 5 C  | 25         | 2                          | 2         | 3         | 1         | 5         | 0,5                 | 4,5      | -5                            | 8          | 20,0%            |                |
| <b>Resultados rel. clientes e mercado - 1</b>      | <b>75</b>  | <b>14</b>                  | <b>9</b>  | <b>11</b> | <b>7</b>  | <b>15</b> |                     |          | <b>-5</b>                     | <b>51</b>  | <b>26,5</b>      | <b>35,3%</b>   |
| 6 A  | 25         | 7                          | 5         | 3         | 3         | 5         | 0                   | 8        |                               | 23         | 46,0%            |                |
| <b>Resultados rel. clientes e mercado - 2</b>      | <b>25</b>  | <b>7</b>                   | <b>5</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>5</b>  |                     |          | <b>0</b>                      | <b>23</b>  | <b>11,5</b>      | <b>46,0%</b>   |
| <b>Subtotal Resultados rel. clientes e mercado</b> | <b>100</b> | <b>21</b>                  | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>10</b> | <b>20</b> |                     |          | <b>-5</b>                     | <b>74</b>  | <b>38,0</b>      | <b>38,0%</b>   |
| <b>Total Clientes</b>                              | <b>160</b> | <b>84</b>                  | <b>64</b> | <b>54</b> | <b>49</b> | <b>73</b> |                     |          | <b>-13</b>                    | <b>311</b> | <b>75,6</b>      | <b>47,3%</b>   |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                              | GAB        | Respondentes codificados - |           |           |           |           | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total      | Pontuação   | %            |
|---|------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-------------------------|------------|-------------|--------------|
|   | PNQ        | REPRESENTANTES             |           |           |           |           | inferior            | superior |                         |            | PNQ         | Aderência    |
|   | Pont       | 9                          | 11        | 12        | 14        | 19        |                     |          |                         |            |             |              |
| <b>SOCIEDADE</b>                                |            |                            |           |           |           |           |                     |          |                         |            |             |              |
| 7 A   | 7,5        | 6                          | 4         | 4         | 3         | 7         | 1                   | 9        |                         | 24         |             | 48,0%        |
| 7 B   | 7,5        | 9                          | 4         | 4         | 7         | 6         | -0,5                | 11,5     |                         | 30         |             | 60,0%        |
| 7 C   | 7,5        | 4                          | 3         | 3         | 2         | 5         | 1,5                 | 5,5      |                         | 17         |             | 34,0%        |
| 7 D   | 7,5        | 4                          | 3         | 3         | 1         | 5         | 1,5                 | 5,5      |                         | 16         |             | 32,0%        |
| <b>Subtotal Responsabilidade Socioambiental</b> | <b>30</b>  | <b>23</b>                  | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>13</b> | <b>23</b> |                     |          | <b>0</b>                | <b>87</b>  | <b>13,1</b> | <b>43,5%</b> |
| 8 A   | 10         | 5                          | 3         | 2         | 1         | 5         | -2,5                | 9,5      |                         | 16         |             | 32,0%        |
| 8 B   | 10         | 2                          | 3         | 2         | 2         | 5         | 0,5                 | 4,5      | -5                      | 9          |             | 22,5%        |
| 8 C   | 10         | 2                          | 3         | 2         | 1         | 5         | 0,5                 | 4,5      | -5                      | 8          |             | 20,0%        |
| <b>Subtotal Desenvolvimento Social</b>          | <b>30</b>  | <b>9</b>                   | <b>9</b>  | <b>6</b>  | <b>4</b>  | <b>15</b> |                     |          | <b>-10</b>              | <b>33</b>  | <b>7,5</b>  | <b>24,8%</b> |
| 9 A   | 15         | 2                          | 2         | 2         | 1         | 5         | 2                   | 2        | -6                      | 6          |             | 20,0%        |
| 9 B   | 15         | 2                          | 2         | 2         | 1         | 5         | 2                   | 2        | -6                      | 6          |             | 20,0%        |
| 9 C   | 15         | 2                          | 2         | 2         | 1         | 5         | 2                   | 2        | -6                      | 6          |             | 20,0%        |
| <b>Resultados Sociedade - 1</b>                 | <b>45</b>  | <b>6</b>                   | <b>6</b>  | <b>6</b>  | <b>3</b>  | <b>15</b> |                     |          | <b>-18</b>              | <b>18</b>  | <b>9,0</b>  | <b>20,0%</b> |
| 10 A  | 15         | 2                          | 2         | 2         | 2         | 5         | 2                   | 2        | -5                      | 8          |             | 20,0%        |
| <b>Resultados Sociedade - 2</b>                 | <b>15</b>  | <b>2</b>                   | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>5</b>  |                     |          | <b>-5</b>               | <b>8</b>   | <b>3,0</b>  | <b>20,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultados Sociedade</b>            | <b>60</b>  | <b>8</b>                   | <b>8</b>  | <b>8</b>  | <b>5</b>  | <b>20</b> |                     |          | <b>-23</b>              | <b>26</b>  | <b>12,0</b> | <b>20,0%</b> |
| <b>Total Sociedade</b>                          | <b>120</b> | <b>40</b>                  | <b>31</b> | <b>28</b> | <b>22</b> | <b>58</b> |                     |          | <b>-33</b>              | <b>146</b> | <b>32,5</b> | <b>27,1%</b> |

| <b>NFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>         |           |           |           |           |           |           |      |      |          |            |             |              |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------|----------|------------|-------------|--------------|
| 11 A                                     | 6         | 7         | 4         | 3         | 2         | 5         | 0    | 8    |          | 21         |             | 42,0%        |
| 11 B                                     | 7         | 7         | 4         | 3         | 2         | 7         | -3   | 13   |          | 23         |             | 46,0%        |
| 11 C                                     | 7         | 6         | 4         | 2         | 2         | 7         | -4   | 12   |          | 21         |             | 42,0%        |
| <b>Subtotal Informações Organização</b>  | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>12</b> | <b>8</b>  | <b>6</b>  | <b>19</b> |      |      | <b>0</b> | <b>65</b>  | <b>8,7</b>  | <b>43,4%</b> |
| 12 A                                     | 10        | 6         | 3         | 2         | 1         | 10        | -4   | 12   |          | 22         |             | 44,0%        |
| 12 B                                     | 10        | 6         | 3         | 2         | 1         | 10        | -4   | 12   |          | 22         |             | 44,0%        |
| <b>Subtotal Informações Comparativas</b> | <b>20</b> | <b>12</b> | <b>6</b>  | <b>4</b>  | <b>2</b>  | <b>20</b> |      |      | <b>0</b> | <b>44</b>  | <b>8,8</b>  | <b>44,0%</b> |
| 13 A                                     | 15        | 8         | 5         | 4         | 1         | 7         | -0,5 | 11,5 |          | 25         |             | 50,0%        |
| 13 B                                     | 2,5       | 6         | 5         | 4         | 1         | 7         | 1    | 9    |          | 23         |             | 46,0%        |
| 13 C                                     | 2,5       | 6         | 4         | 4         | 3         | 5         | 2,5  | 6,5  |          | 22         |             | 44,0%        |
| <b>Subtotal Ativos Intangíveis</b>       | <b>20</b> | <b>20</b> | <b>14</b> | <b>12</b> | <b>5</b>  | <b>19</b> |      |      | <b>0</b> | <b>70</b>  | <b>9,8</b>  | <b>48,8%</b> |
| <b>Total Informações e Conhecimento</b>  | <b>60</b> | <b>52</b> | <b>32</b> | <b>24</b> | <b>13</b> | <b>58</b> |      |      | <b>0</b> | <b>179</b> | <b>27,2</b> | <b>45,4%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                            | GAB        | Respondentes codificados - |           |           |           |            | Limites de controle |          | Ajuste<br>fora dos<br>limites | Total | Pontuação<br>PNQ | %<br>Aderência |
|---|------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------|----------|-------------------------------|-------|------------------|----------------|
|   | PNQ        | REPRESENTANTES             |           |           |           |            | inferior            | superior |                               |       |                  |                |
|   | Pont       | 9                          | 11        | 12        | 14        | 19         |                     |          |                               |       |                  |                |
| <b>PESSOAS</b>                                |            |                            |           |           |           |            |                     |          |                               |       |                  |                |
| 14 A  | 6          | 6                          | 4         | 6         | 2         | 7          | 1                   | 9        |                               | 25    | 50,0%            |                |
| 14 B  | 6          | 4                          | 4         | 6         | 6         | 8          | 1                   | 9        |                               | 28    | 56,0%            |                |
| 14 C  | 6          | 6                          | 3         | 5         | 5         | 8          | 3,5                 | 7,5      | -11                           | 16    | 53,3%            |                |
| 14 D  | 6          | 3                          | 4         | 5         | 6         | 5          | 2,5                 | 6,5      |                               | 23    | 46,0%            |                |
| 14 E  | 6          | 6                          | 4         | 5         | 4         | 8          | 1                   | 9        |                               | 27    | 54,0%            |                |
| <b>Subtotal Sistemas Trabalho</b>             | <b>30</b>  | <b>25</b>                  | <b>19</b> | <b>27</b> | <b>23</b> | <b>36</b>  |                     |          | <b>-11</b>                    | 119   | <b>15,6</b>      | <b>51,9%</b>   |
| 15 A  | 10         | 2                          | 3         | 4         | 4         | 5          | 1,5                 | 5,5      |                               | 18    | 36,0%            |                |
| 15 B  | 10         | 6                          | 4         | 4         | 4         | 5          | 2,5                 | 6,5      |                               | 23    | 46,0%            |                |
| 15 C  | 10         | 2                          | 3         | 3         | 6         | 3          | 3                   | 3        | -8                            | 9     | 30,0%            |                |
| <b>Subtotal Capacitação e Desenvolvimento</b> | <b>30</b>  | <b>10</b>                  | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>14</b> | <b>13</b>  |                     |          | <b>-8</b>                     | 50    | <b>11,2</b>      | <b>37,3%</b>   |
| 16 A  | 7,5        | 8                          | 4         | 5         | 6         | 8          | 0,5                 | 12,5     |                               | 31    | 62,0%            |                |
| 16 B  | 7,5        | 3                          | 4         | 4         | 3         | 6          | 1,5                 | 5,5      | -6                            | 14    | 35,0%            |                |
| 16 C  | 7,5        | 3                          | 4         | 4         | 2         | 6          | 1,5                 | 5,5      | -6                            | 13    | 32,5%            |                |
| 16 D  | 7,5        | 1                          | 4         | 4         | 1         | 6          | -3,5                | 8,5      |                               | 16    | 32,0%            |                |
| <b>Subtotal Qualidade de vida</b>             | <b>30</b>  | <b>15</b>                  | <b>16</b> | <b>17</b> | <b>12</b> | <b>26</b>  |                     |          | <b>-12</b>                    | 74    | <b>12,1</b>      | <b>40,4%</b>   |
| 17 A  | 15         | 4                          | 3         | 4         | 7         | 7          | -0,5                | 11,5     |                               | 25    | 50,0%            |                |
| 17 B  | 15         | 4                          | 3         | 3         | 6         | 7          | -1,5                | 10,5     |                               | 23    | 46,0%            |                |
| 17 C  | 15         | 2                          | 3         | 3         | 2         | 7          | 0,5                 | 4,5      | -7                            | 10    | 25,0%            |                |
| <b>Resultados - Pessoas - 1</b>               | <b>45</b>  | <b>10</b>                  | <b>9</b>  | <b>10</b> | <b>15</b> | <b>21</b>  |                     |          | <b>-7</b>                     | 58    | <b>18,2</b>      | <b>40,3%</b>   |
| 18 A  | 15         | 3                          | 3         | 3         | 4         | 7          | 1,5                 | 5,5      | -7                            | 13    | 32,5%            |                |
| <b>Resultados - Pessoas - 2</b>               | <b>15</b>  | <b>3</b>                   | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>7</b>   |                     |          | <b>-7</b>                     | 13    | <b>4,9</b>       | <b>32,5%</b>   |
| <b>Subtotal Resultados - Pessoas</b>          | <b>60</b>  | <b>13</b>                  | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>19</b> | <b>28</b>  |                     |          | <b>-14</b>                    | 71    | <b>23,0</b>      | <b>38,4%</b>   |
| <b>Total Pessoas</b>                          | <b>150</b> | <b>63</b>                  | <b>57</b> | <b>68</b> | <b>68</b> | <b>103</b> |                     |          | <b>-45</b>                    | 314   | <b>61,9</b>      | <b>41,3%</b>   |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                                   | GAB        | Respondentes codificados - |           |           |           |           | Limites de controle |          | Ajuste<br>fora dos<br>limites | Total | Pontuação<br>PNQ | %<br>Aderência |
|--|------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-------------------------------|-------|------------------|----------------|
|  | PNQ        | REPRESENTANTES             |           |           |           |           | inferior            | superior |                               |       |                  |                |
|  | Pont       | 9                          | 11        | 12        | 14        | 19        |                     |          |                               |       |                  |                |
| <b>PROCESSOS - NEGOCIOS E APOIO</b>                  |            |                            |           |           |           |           |                     |          |                               |       |                  |                |
| 19 A   | 20         | 6                          | 4         | 3         | 6         | 7         | 1                   | 9        |                               | 26    | 52,0%            |                |
| 19 B   | 10         | 4                          | 4         | 3         | 7         | 7         | -0,5                | 11,5     |                               | 25    | 50,0%            |                |
| 19 C   | 10         | 7                          | 4         | 3         | 7         | 7         | -0,5                | 11,5     |                               | 28    | 56,0%            |                |
| 19 D   | 10         | 7                          | 4         | 3         | 5         | 7         | -0,5                | 11,5     |                               | 26    | 52,0%            |                |
| <b>Subtotal Processos Principais e Apoio</b>         | <b>50</b>  | <b>24</b>                  | <b>16</b> | <b>12</b> | <b>25</b> | <b>28</b> |                     |          | <b>0</b>                      | 105   | <b>26,2</b>      | <b>52,4%</b>   |
| 20 A   | 25         | 8                          | 4         | 3         | 7         | 6         | -0,5                | 11,5     |                               | 28    | 56,0%            |                |
| 20 B   | 25         | 8                          | 4         | 3         | 8         | 7         | -2                  | 14       |                               | 30    | 60,0%            |                |
| 20 C   | 25         | 6                          | 2         | 3         | 3         | 7         | -1,5                | 10,5     |                               | 21    | 42,0%            |                |
| <b>Resultado Processos -1</b>                        | <b>75</b>  | <b>22</b>                  | <b>10</b> | <b>9</b>  | <b>18</b> | <b>20</b> |                     |          | <b>0</b>                      | 79    | <b>39,5</b>      | <b>52,7%</b>   |
| 21 A   | 25         | 8                          | 3         | 3         | 7         | 7         | -3                  | 13       |                               | 28    | 56,0%            |                |
| <b>Resultado Processos - 2</b>                       | <b>25</b>  | <b>8</b>                   | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>7</b>  | <b>7</b>  |                     |          | <b>0</b>                      | 28    | <b>14,0</b>      | <b>56,0%</b>   |
| <b>Subtotal Resultado Processos</b>                  | <b>100</b> | <b>30</b>                  | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>25</b> | <b>27</b> |                     |          |                               | 107   | <b>53,5</b>      | <b>53,5%</b>   |
| <b>Total Processos Principais - negócios / apoio</b> | <b>150</b> | <b>54</b>                  | <b>29</b> | <b>24</b> | <b>50</b> | <b>55</b> |                     |          | <b>0</b>                      | 212   | <b>79,7</b>      | <b>53,1%</b>   |

|  |             |           |           |           |           |           |      |      |           |     |             |              |
|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------|-----------|-----|-------------|--------------|
| <b>PROCESSOS - FORNECEDORES</b>        |             |           |           |           |           |           |      |      |           |     |             |              |
| 22 A                                   | 7,5         | 10        | 7         | 5         | 8         | 9         | 4    | 12   |           | 39  | 78,0%       |              |
| 22 B                                   | 7,5         | 10        | 7         | 4         | 8         | 9         | 4    | 12   |           | 38  | 76,0%       |              |
| 22 C                                   | 7,5         | 10        | 7         | 4         | 6         | 9         | 1,5  | 13,5 |           | 36  | 72,0%       |              |
| 22 D                                   | 7,5         | 6         | 5         | 4         | 6         | 9         | 3,5  | 7,5  | -9        | 21  | 52,5%       |              |
| <b>Subtotal Processos Fornecedores</b> | <b>30</b>   | <b>36</b> | <b>26</b> | <b>17</b> | <b>28</b> | <b>36</b> |      |      | <b>-9</b> | 134 | <b>20,9</b> | <b>69,6%</b> |
| 23 A                                   | 7,5         | 10        | 5         | 3         | 4         | 9         | -3,5 | 16,5 |           | 31  | 62,0%       |              |
| 23 B                                   | 7,5         | 10        | 4         | 3         | 6         | 9         | -3,5 | 16,5 |           | 32  | 64,0%       |              |
| 23 C                                   | 7,5         | 5         | 2         | 3         | 2         | 9         | -2,5 | 9,5  |           | 21  | 42,0%       |              |
| <b>Resultado Fornecedores - 1</b>      | <b>22,5</b> | <b>25</b> | <b>11</b> | <b>9</b>  | <b>12</b> | <b>27</b> |      |      | <b>0</b>  | 84  | <b>12,6</b> | <b>56,0%</b> |
| 24 A                                   | 7,5         | 6         | 3         | 3         | 6         | 7         | -1,5 | 10,5 |           | 25  | 50,0%       |              |
| <b>Resultado Fornecedores - 2</b>      | <b>7,5</b>  | <b>6</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>6</b>  | <b>7</b>  |      |      | <b>0</b>  | 25  | <b>3,8</b>  | <b>50,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultado Fornecedores</b> | <b>30</b>   | <b>31</b> | <b>14</b> | <b>12</b> | <b>18</b> | <b>34</b> |      |      | <b>0</b>  | 109 | <b>16,4</b> | <b>54,5%</b> |
| <b>Total Processos Fornecedores</b>    | <b>60</b>   | <b>67</b> | <b>40</b> | <b>29</b> | <b>46</b> | <b>70</b> |      |      | <b>-9</b> | 243 | <b>37,2</b> | <b>62,1%</b> |

| ÁREAS DE ABORDAGEM                              | GAB        | Respondentes codificados - REPRESENTANTES |           |           |           |           | Limites de controle |          | Ajuste fora dos limites | Total | Pontuação PNQ | % Aderência  |
|---|------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-------------------------|-------|---------------|--------------|
|   | PNQ        |   |           |           |           |           | inferior            | superior |                         |       |               |              |
|   | Pont       | 9   | 11        | 12        | 14        | 19        |                     |          |                         |       |               |              |
| <b>PROCESSOS ECONOMICO- FINANCEIROS</b>         |            |   |           |           |           |           |                     |          |                         |       |               |              |
| 25 A  | 7,5        | 7   | 7         | 6         | 8         | 3         | 4,5                 | 8,5      | -3                      | 28    | 70,0%         |              |
| 25 B  | 7,5        | 10  | 5         | 6         | 7         | 8         | 3                   | 11       |                         | 36    | 72,0%         |              |
| 25 C  | 7,5        | 10  | 5         | 5         | 8         | 4         | 0,5                 | 12,5     |                         | 32    | 64,0%         |              |
| 25 D  | 7,5        | 5   | 4         | 4         | 6         | 4         | 2,5                 | 6,5      |                         | 23    | 46,0%         |              |
| <b>Subtotal Processos Econômico-Financeiros</b> | <b>30</b>  | <b>32</b>                                 | <b>21</b> | <b>21</b> | <b>29</b> | <b>19</b> |                     |          | <b>-3</b>               | 119   | <b>18,9</b>   | <b>63,0%</b> |
| 26 A  | 25         | 10  | 5         | 4         | 8         | 4         | -2                  | 14       |                         | 31    | 62,0%         |              |
| 26 B  | 25         | 10  | 5         | 4         | 7         | 5         | 2                   | 10       |                         | 31    | 62,0%         |              |
| 26 C  | 25         | 2   | 3         | 4         | 2         | 4         | -1                  | 7        |                         | 15    | 30,0%         |              |
| <b>Resultado Econômico-Financeiros - 1</b>      | <b>75</b>  | <b>22</b>                                 | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>17</b> | <b>13</b> |                     |          | <b>0</b>                | 77    | <b>38,5</b>   | <b>51,3%</b> |
| 27 A  | 25         | 8   | 5         | 4         | 6         | 5         | 3,5                 | 7,5      |                         | 28    | 56,0%         |              |
| <b>Resultado Econômico-Financeiros - 2</b>      | <b>25</b>  | <b>8</b>                                  | <b>5</b>  | <b>4</b>  | <b>6</b>  | <b>5</b>  |                     |          | <b>0</b>                | 28    | <b>14,0</b>   | <b>56,0%</b> |
| <b>Subtotal Resultado Econômico-Financeiros</b> | <b>100</b> | <b>30</b>                                 | <b>18</b> | <b>16</b> | <b>23</b> | <b>18</b> |                     |          | <b>0</b>                | 105   | <b>52,5</b>   | <b>52,5%</b> |
| <b>Total Processos Econômico-Financeiros</b>    | <b>130</b> | <b>62</b>                                 | <b>39</b> | <b>37</b> | <b>52</b> | <b>37</b> |                     |          | <b>-3</b>               | 224   | <b>71,4</b>   | <b>54,9%</b> |

| CONSOLIDADO PROCESSOS  |            |     |     |    |     |     |  |  |     |     |              |              |
|------------------------|------------|-----|-----|----|-----|-----|--|--|-----|-----|--------------|--------------|
| <b>Total Processos</b> | <b>340</b> | 183 | 108 | 90 | 148 | 162 |  |  | -12 | 679 | <b>188,3</b> | <b>55,4%</b> |

|                           |             |     |     |     |     |     |  |  |       |      |              |              |
|---------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|-------|------|--------------|--------------|
| <b>TOTAL GERAL PONTOS</b> | <b>1000</b> | 530 | 356 | 327 | 374 | 565 |  |  | -128  | 2024 | <b>460,4</b> | <b>46,0%</b> |
|                           |             |     |     |     |     |     |  |  | check | 2024 |              |              |



