

# **Desenvolvimento sustentável de operações: Utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) para elevar resultados em empresas têxteis e de confecção na Região Metropolitana de Campinas**

- Romilson Cesar Lima - romilson\_cesar@uol.com.br, Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE, Brasil
- Luciel Henrique de Oliveira - luciel@fae.br, Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE, Brasil

## **Resumo**

O segmento têxtil e confecção tem enfrentado desafios para elevar sua produtividade, reduzir custos, garantir a qualidade e ter um preço final competitivo. Para isto é necessário ter uma gestão empresarial diferenciada, que substitua o modelo hierárquico verticalizado por uma gestão horizontal, onde a visão do processo é fundamental para atender as necessidades dos clientes de forma interligada, mantendo a sustentabilidade e elevando o desempenho da organização com uma capacidade de aprender mais rápido que a dos concorrentes. Esta pesquisa teve o objetivo de identificar o grau de consciência dos empreendedores para constituírem um modelo sistêmico de gestão, seguindo fundamentos de empresas de classe mundial para obtenção de excelência no desempenho, conduzindo as empresas têxteis e de confecção à sustentabilidade. Investigou-se a utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como uma ferramenta de gestão conduzindo aos três pilares da sustentabilidade: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

Palavras-chave: Estratégia, Competitividade, liderança, Prêmio Nacional da Qualidade.

## **Abstract**

The textiles and clothing industry has faced challenges to raise their productivity, reduce costs, ensure quality and get a competitive final price. For this it's necessary to have a differentiated business management, hierarchical model to replace the vertical by a horizontal management, where the process view is critical to meet the customer's needs in a interconnected, maintaining and increasing the organization sustainability performance with a capacity to learn faster than its competitors. This research aimed to identify the awareness level of entrepreneurs to constitute a systemic model of management, following world-class companies fundamentals to achieve performance excellence, leading the textile and clothing sustainability. Investigated the use of the Excellence Criteria of National Quality Award as a management tool leading to the three sustainability pillars: economic prosperity, environmental quality and social justice.

Keywords: strategy, competitiveness, leadership, National Quality Award.

## **1. Introdução**

O segmento têxtil e de confecção tem expressivos resultados para o Brasil, sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para o de alimentos e bebidas juntos, é o segundo maior gerador de primeiro emprego. Hoje está com 1,7 milhões de empregados direto e 8 milhões de indiretos, dos quais 75% são de mão de obra feminina. A produção média de confecção é de 9,8 bilhões de peças (vestuário, cama,

mesa e banho) por 30 mil empresas formais em todo país, sendo o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e quinto maior produtor têxtil. Representa 16,4% dos empregos e 5,5% do faturamento da indústria de transformação no Brasil. É altossustentável em sua principal cadeia, que é do algodão, com produção de 1,5 milhões de toneladas, em média, para o consumo de 900 mil toneladas. Com a descoberta do Prê-sal, o Brasil deixará de ser importador para se tornar um potencial exportador para a cadeia sintética têxtil mundial. O Brasil é ainda a última cadeia Têxtil completa do Ocidente, sendo que só nós temos desde a produção das fibras, como a plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. A indústria tem mais de 200 anos no país e é referência mundial em design de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, e com crescimento em fitness e lingerie, conforme dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções.

Para analisar o desempenho global de uma dada empresa é necessário avaliar todas as áreas e processos, analisando o enfoque, aplicação e controle das práticas e processos aplicados pela liderança. Uma ferramenta que aborda todos esses conceitos a serem analisados são os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Os critérios foram construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho, que atende empresas de todos os ramos e segmentos, seja ela uma pequena, média ou grande empresa; seja uma instituição sem fins lucrativos, do setor privado, ou um órgão administrativo federal, estadual ou municipal.

O PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) tem como meta à satisfação de todas as partes interessadas, focando principalmente a satisfação do cliente, manutenção dos clientes e ganho na participação do mercado.

A sustentabilidade das empresas tornou-se um tema muito comentado em nosso cotidiano, que não é devido às empresas estarem duradouras, mas sim por estar ocorrendo tantos encerramentos prematuros de empresas de todos os níveis estruturais, seja ela uma empresa de pequeno porte ou uma de grande porte conhecida em todo o mundo. Um dos fatores significativos que também está afetando todas as empresas a manterem a sustentabilidade é o fato das organizações estarem competindo globalmente, não nacionalmente, devido a mundialização, que para o segmento têxtil seu principal concorrente é os produtos vindos da China.

As empresas estão tendo que competir em um ambiente de negócios cada vez mais complexos, onde deve existir um maior nível de conhecimento para obter maior eficiência e a eficácia em todos seus processos internos e externos. Quando pensamos no conceito sustentabilidade, sabemos que se trata em viver mais, mas é preciso saber como.

As perguntas que realmente surgem é o que deve ser feito para manter uma empresa duradoura? Como prolongar sua sobrevivência? O que deve ser feito para acompanhar a velocidade das mudanças? O que deve ser feito para acompanhar a variedade, a inovação, e o avanço dos produtos, processos e serviços? O conhecimento faz a diferença?

A atuação das empresas que utilizam os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, ou outros prêmios nacionais ou internacionais demonstra que realmente diferenciam as empresas que adotam esses conceitos e práticas de forma significativa, pois ajuda a empresa a analisar se suas práticas de gestão do conhecimento estão sendo cumpridas de forma eficiente e eficaz na busca da excelência.

Esse trabalho teve como objetivo conhecer as necessidades e expectativas das empresas têxteis e de confecção, identificando forças e fraquezas, colaborando para desenvolver oportunidades de melhorias para manter a sustentabilidade e empregabilidade.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 História têxtil no Brasil**

A industrialização no Brasil teve início com as empresas têxteis e de confecção com a chegada dos portugueses. Os Índios que habitavam em nosso país, exerciam atividades artesanais de entrelaçamento manual das fibras vegetais para produzir telas para diversas finalidades, inclusive para cobrir o corpo. A evolução da indústria têxtil no Brasil passou por diversas fases: colonial, implantação, consolidação e atual.

Na fase colonial a indústria têxtil ficou marcada quando D. Maria I de Portugal promulgou alvará impondo pesadas restrições às atividades industriais no Brasil em 5 de janeiro de 1785, mandando fechar todas as indústrias de tecidos e outras fibras, com exceção daquelas que fabricavam tecidos grosseiros para escravos e embalagens para transporte de produtos agrícolas. Esta ação foi com o objetivo de evitar que os trabalhadores do campo e mineradoras procurassem oportunidades de trabalho em indústrias. As restrições foram reforçadas pelos políticos para abolir as fábricas têxteis no Brasil, mantendo apenas a produção de tecidos grosseiros para escravos.

Com a chegada de D. João VI no Brasil o alvará foi revogado, mas mesmo assim as indústrias sofreram com as importações vindas da Inglaterra devidas ao acordo para reduzir o direito alfandegário em 15%, que na época foi um valor menor que os produtos têxteis vindos de Portugal. Esta situação ficou até 1844 quando alteraram o sistema alfandegário para tornar as indústrias do Brasil mais competitivas. Após este momento, iniciou-se a fase de implantação no Brasil devido ao aumento em 30% na tarifa alfandegária e em 1864, começando a cultura algodoeira, o desenvolvimento de matéria-prima para ser utilizada na produção, qualificação da mão de obra, crescimento do mercado consumidor e a estabilização de 20 fábricas com mais de 1.500 funcionários e 385 teares.

Em 1881 no Brasil já tínhamos 44 fábricas gerando 5 empregos, mas foi na década seguinte que aumentou o processo de industrialização, nas vésperas da I Guerra Mundial, contávamos com 200 fábricas que empregaram 78.000 pessoas. A guerra fez passarmos para a fase de consolidação, onde neste período os países da Europa e Estados Unidos deixaram de importar para o Brasil e em 1915 a indústria têxtil brasileira estava com 105.116 trabalhadores, o que representava 38,1% do contingente de empregados na indústria de transformação, conforme dados do IBGE.

Na fase atual, as empresas têxteis e de confecção vêm passando por diversas transformações e inovando processos e a gestão devido à competitividade não só da globalização, mas sim da alta capacidade de produção com baixo custo dos produtos vindos da China, Índia e Paquistão.

Atualmente o segmento têxtil e de confecção tem expressivos resultados para o nosso país, sendo o segundo maior empregador da indústria com 1,7 milhões de empregados diretos e 8 milhões de indiretos, dos quais 75% são de mão de obra feminina. A produção média de confecção é de 9,8 bilhões de peças (vestuário + cama, mesa e banho) por 30 mil empresas formais em todo o país, sendo o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e

quinto maior produtor têxtil. É altossustentável em sua principal cadeia, que é a do algodão, com produção de 1,5 milhões de toneladas, em média, para o consumo de 900 mil toneladas. Com a descoberta do Pré-sal, o Brasil deixará de ser importador para se tornar um potencial exportador para a cadeia sintética têxtil mundial. O Brasil é ainda a última cadeia Têxtil completa do Ocidente, sendo que só nós temos desde a produção das fibras, como a plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. A indústria tem mais de 230 anos no país e é referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, e com crescimento em fitness e lingerie, conforme dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções.

## 2.2 A sustentabilidade das empresas

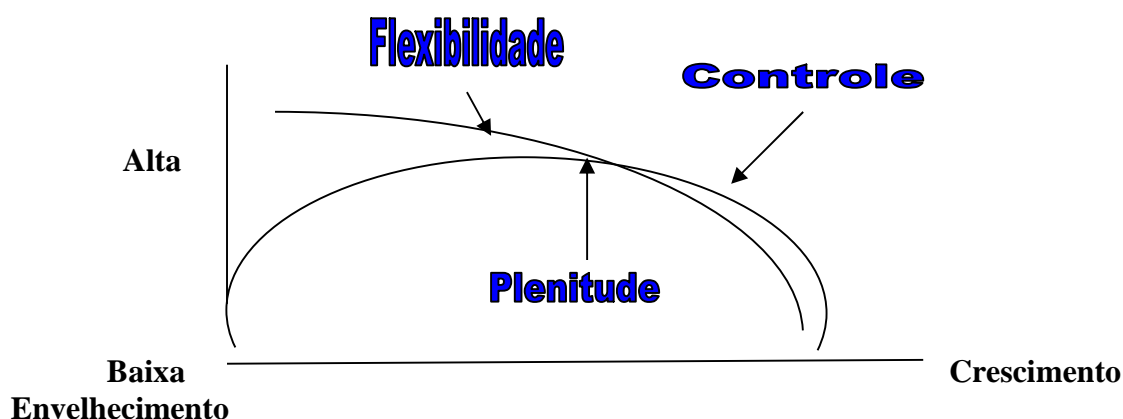
Pesquisas demonstram que as empresas fracassam porque o pensamento e a linguagem predominante da gerência estão baseados estreitamente no pensamento da economia. Em outras palavras: empresas encerram suas atividades porque seus gerentes se concentram em atividades econômicas de produzir bens e serviços, e se esquecem de que a verdadeira natureza é as pessoas. As lideranças jurídicas, educadores da área de negócios e a comunidade financeira nos acompanham nesse erro.

A longevidade das empresas é como a do ser vivo, todas exibem o mesmo comportamento e certas características: elas buscam a vida, elas aprendem, constroem relacionamentos com outras, crescem e se desenvolvem, obtendo a longevidade e a melhoria contínua e encerram suas atividades, algumas mais cedo e outras mais tarde (Geus, 1999).

O que causa o crescimento e o envelhecimento das organizações não é o tamanho, nem tão pouco o tempo. Existem muitas empresas jovens de cem anos e empresas velhas de dez anos. “Jovens” significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, ainda que, devido ao seu baixo nível de controle, seja relativamente imprevisível o que poderá fazer. Uma organização “velha” significa que seu comportamento é controlável, mas que ela é inflexível, com pouca propensão à mudança.

As empresas que não acompanham a tecnologia e à forma de agilizar seus processos estão sujeitas a não acompanharem o desenvolvimento e a demanda de produtos para suprir as necessidades e expectativas dos clientes. A Phillip Morris, por exemplo, apresenta o comportamento de uma empresa muito jovem, embora tenha sido criada em 1847 (Collins, 1995).

A figura 2 demonstra quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade para ter sustentabilidade nos negócios. Segundo Adizes (1997) este estágio é denominado de Plenitude. Essa organização pode mudar sua direção e pode fazê-lo quando desejar. Pode, em suma, controlar o que quer fazer.



**Figura 2** – A natureza do crescimento e do Envelhecimento  
 Fonte: Adizes (1990)

É interessante também citar a diferença entre os países antigos e novos. Isto pode ser demonstrado por países como Egito, que tem mais de 2000 anos e são países relativamente com baixo desenvolvimento e pobres, por outro lado, Canadá, Nova Zelândia, Austrália, que há 150 anos eram inexpressivos, hoje são países desenvolvidos e ricos. A diferença entre países pobres e ricos também não reside nos recursos naturais disponíveis. O Japão possui um território limitado, 80% montanhoso, inadequado para a agricultura e criação de gado, mas é a terceira economia mundial. O país é como uma imensa fábrica flutuante, importando matéria-prima do mundo todo e exportando produtos manufaturados.

Outro exemplo é a Suíça, que não cultiva o cacau, mas tem o melhor chocolate do mundo. No seu pequeno território cria animais e cultiva o solo por apenas quatro meses por ano e fabrica laticínio da melhor qualidade. É um país pequeno que passa imagem de segurança, ordem e trabalho, o que a transformou em caixa forte do mundo. A diferença é atitudes das pessoas, moldada ao longo dos anos pela educação e cultura.

Analisado a conduta das pessoas nos países ricos e desenvolvidos, é constatada que a grande maioria segue os devidos princípios de vida: a ética como princípio básico, a integridade, a responsabilidade, o respeito às leis e regulamentos, o direito pelos demais cidadãos, o amor ao trabalho, o esforço pela poupança e pelo investimento, o desejo de superação, a pontualidade. Nos países pobres uma minoria segue estes princípios básicos em sua vida diária.

Analistas financeiros, acionistas e muitos executivos dizem que as empresas existem principalmente para proporcionar retorno financeiro. Alguns economistas oferecem um senso de propósito um pouco mais amplo. As empresas existem, dizem eles, para fornecer produtos e serviços e assim tornar a vida humana mais agradável.

Orientações para o cliente e outros modismos gerenciais traduziram esse imperativo na ideia de que as empresas existem para servir os clientes. Os políticos, por sua vez, parecem acreditar que as empresas existem para servir ao bem comum: para criar empregos e assegurar uma plataforma econômica estável para todos os públicos de interesse da sociedade.

Geus (1999) comenta que como todos os organismos, a empresa viva existe primeiramente para procurar sua própria sobrevivência e desenvolvimento: para realizar seu potencial e

crescer o máximo possível. Empresas longevas são tolerantes com atividades que se desenrolam a margem de experimentos. Empresas longevas são conservadoras com suas finanças, buscando sempre conservar seu dinheiro em caixa para evitar empréstimos de financiadoras e para quando surgir novos conceitos de mudança ter dinheiro para empreender.

Geus (1999) cita que muitos administradores ainda têm em mente que uma empresa para ter longevidade precisa dar um grande retorno para seus acionistas, o que não é necessariamente verdade. Atualmente os acionistas têm a mentalidade que é mais vantajoso ter um retorno menor correndo menos riscos, do que ter um grande retorno com um índice alto de perder o seu dinheiro. Não tem nada a ver também onde a empresa se situa. Hoje você pode morar em qualquer canto do mundo e investir na bolsa de valor de qualquer país na empresa que você desejar.

Popcorn (1993) argumenta enfaticamente que em todos os lugares o que se é mais discutido é sobre a personalização em massa. Cada cliente deseja utilizar seus produtos de acordo com a necessidade. O cliente quer ver o seu Eu naquilo que compra. Hoje já temos o privilégio de ir a uma concessionária e escolher um automóvel de acordo com nossa necessidade, um econômico ou veloz, com ou sem ar condicionado, com ou sem direção hidráulica. Da mesma forma outras empresas estão desenvolvendo essas práticas em tênis, geladeiras, fogões, roupas, relógios, óculos, chinelo, multiplicando suas vendas por sites.

Fahey (1999) argumenta que para uma empresa ser bem sucedida no novo ambiente de amanhã, a própria empresa deve submeter-se às mudanças significativas e por vez radicais. As velhas maneiras de pensar devem ser questionadas e reconcebidas: as premissas e crenças tradicionais se tornaram incompatíveis com o ambiente transformado. É necessário aprender novos processos operacionais e novas formas de atuação. As estruturas organizacionais, os sistemas e os processos decisórios herdados de um passado superado carecem de reformulação.

As empresas precisam se ajustar as megatendência, as novidades que o mundo globalizado traz para criarem vantagem competitiva. O sucesso corporativo e longevidade estão entrelaçados de uma forma que, atualmente é qualitativamente diferente da relação entre sucesso e longevidade no ambiente econômico de cinco décadas atrás (Kotler, 2000).

O que dá o diferencial para a sustentabilidade das empresas é a forma de antecipar as necessidades de mudança e como ela se adapta com o meio externo, e acompanha as mudanças do ambiente com agilidade e eficácia, usando estratégias. Essa diferença é criada pelo seu principal capital, que são as pessoas. A criatividade das pessoas está mudando o mundo. Todos achavam que este século seria regido pelas máquinas; hardware, software, que seriam as grandes soluções das empresas. Entretanto, o maior potencial está no capital intelectual das pessoas (Senger, 1990).

Técnica para “cultivar” pessoas, o novo perfil desse profissional exige qualidades essenciais como ser generalista, polivalente, multifuncional, com visão mais abrangente da organização; ele deve ainda ser comprometido com os destinos e valores da empresa.

O novo profissional precisa ter um nível de informação de maneira específica, mas no geral, que possibilite ter acesso ao nível estratégico da empresa, afim de que a colocação seja feita adequadamente, também é necessário ser dinâmico e estar sempre alerta às mudanças. Ter domínio básico de informática, principalmente de processadores de texto e planilhas eletrônicas - conhecimentos de assuntos como treinamento, reengenharia, entre outros, além de dinamismo, criatividade, flexibilidade, abertura à negociação, liderança, desenvolvimento de habilidades políticas, firmeza, persuasão e postura ética; pretende-se

um generalista, que seja ao mesmo tempo um especialista em sua área e tenha uma visão de conjunto da organização, que saiba ouvir, propor soluções, ser analítico e crítico, enfim um profissional mais pensador, diferente do perfil puramente executor de anos atrás (Dolabela, 1999).

De acordo com Porter (1989) uma estratégia competitiva eficaz indica uma ação ofensiva ou defensiva por parte das empresas de modo a criar um melhor posicionamento da empresa dentro de um conjunto de forças de competição entre os concorrentes na indústria. Os pontos mais importantes são: o poder de negociação com os fornecedores, o poder de negociação com compradores em relação à empresa, disputa do mercado com intermédio de novos entrantes potenciais ou efetivos.

Hoje novos concorrentes ingressam em mercados de longa tradição, com novos conceitos de como servir e satisfazer os clientes. Cada vez mais, o surgimento de produtos substituto provoca mudanças. As preferências dos clientes por vezes mudam de maneira inesperada, devido a esta continua transformação (Fahey, 1999).

A estratégia competitiva dependerá da capacidade da empresa se posicionar de frente a essas forças explorando seus pontos fortes e defendendo seus pontos fracos.

A rivalidade entre os concorrentes é um ponto que define a estratégia competitiva, pois envolve a disputa de segmentos de mercado. Entre os fatores que influenciam a rivalidade das empresas esta o crescimento da empresa, o número de concorrentes no mercado, os processos de criação de novos produtos, diferenciação dos clientes e principalmente os custos de mudança, que são aqueles nos quais as empresas incorrem para redirecionar suas atividades dentro de um novo mercado, abandonando o seu mercado anterior (Nadler, 1993).

As três estratégias competitivas básicas são a liderança no custo, cujo objetivo central a ser alcançado pela empresa é obter um produto de menor custo sem perder as sua qualidade e as suas bases de diferenciação, já que o produto deve ser considerado comparável e aceitável entre os seus consumidores (Porter, 1989).

A estratégia conduz a uma busca permanente de redução de custo e proteção das vantagens de custos mais baixos; a segunda estratégia é a diferenciação que implica selecionar uma ou mais dimensões de produtos para serem explorados. Amplas parcelas de mercado podem ser conquistadas a partir de uma diferenciação de produto para a demanda do consumidor. Para as empresas que logram atingir diferenciação, há um prêmio de preço que se reflete na sua lucratividade. A estratégia do enfoque poderá ser tanto em relação ao custo quanto em relação à diferenciação.

Dentro dessa estratégia a empresa seleciona segmento ou grupo de segmentos dentro de uma indústria e adapta uma estratégia para atendê-los. A pré-condição básica para a adoção dessa diferenciação de preços e de produtos é a capacidade de a empresa atender melhor, mais barato e mais eficientemente o seu segmento. O enfoque no custo explora diferenças de comportamento de custos em alguns segmentos e empresas, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos clientes.

É necessário buscar a cada momento a criatividade diante da necessidade para suprir e superar as expectativas que os clientes esperam (Campos, 1999).

A empresa brasileira vive, já algum tempo, um processo de revolução nos parâmetros que definem o ambiente que opera. Os ingredientes são reconhecidos – a abertura às importações; as oscilações associadas à estabilização da moeda; a passagem da superinflação para recessão do início dos anos 90, e, na sequencia, as oscilações associadas

à estabilização da moeda; a retomada de investimentos diretos nacionais e transnacionais na produção; entre outros – e impactam de forma diferenciada os diversos setores (Dolabela, 1999).

### **2.3.O papel da liderança**

A gestão tradicional baseada na hierarquia verticalizada com um comando definido como poder está sendo substituída por um modelo de gestão horizontal, onde a visão de todas as partes interessadas para atender a criação de bens e serviços direcionada pelo líder. Essa visão exige das pessoas mais capacitação e comprometimento com resultados, considerando que aprender a aprender é constante neste modelo, que prioriza a competência para gerir o processo e não unicamente a posição hierárquica do gestor, já que os processos devem ser interligados entre todas as partes interessadas. A única forma de mantermos a empresa competitiva é com conhecimento, que transforma, antes dos concorrentes. Desta forma a confiança é um elemento fundamental para alavancar resultados.

O líder deve-se preocupar com o bem-estar das pessoas, ser visionário com múltiplo olhar qualitativo e quantitativo, influenciando outras pessoas descobrir sua capacidade para desenvolver e criar, sensibilizando as pessoas à moral e consciência livre para transformar seu comprometimento aos resultados.

Para nos tornarmos gente, seja um líder ou não, é confiar e se fazer profunda e inequivocamente confiável. Deve aprender a zelar e cuidar da integridade das coisas e relacionamentos, aceitar ser responsável pelo crescimento, entender o presente e ter visão de futuro, estar livre para criar e se relacionar, enxergar longe sendo universal com múltiplos conhecimentos, amar a si e ter caráter assumindo responsabilidades.

Responsabilidade não se divide, se soma. Se eu fizer bem 100% a minha parte e você, 100% a sua, o serviço sairá 100% bem feito. Se eu fizer 50%, você não poderá suprir a minha parte e o serviço sairá quase 100% mal feito (Fraiman, 2008).

## **2.4 Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade**

### **2.4.1 A história**

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ foi instituída em outubro de 1991 como uma entidade privada sem fins lucrativos por iniciativa de 39 organizações privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e todas as atividades do processo de premiação no território nacional e ser representada nos fóruns internacionais. A FNQ é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência de gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Como forma de incentivo e de multiplicar conhecimentos, é formado a premiação nacional da qualidade que demonstra excelência do desempenho e práticas que tornam as empresas candidatas competitivas. O prêmio é em forma de um troféu, com início da análise de auditoria onde será realizada pontuação com base nos Critérios de Excelência, que acontece anualmente premiando médias e grandes empresas do setor privado e público, na categoria de manufaturas e prestadora de serviços.



### **2.4.2 Fundamentos da excelência**

Os fundamentos da excelência têm como objetivo multiplicar conceitos reconhecidos internacionalmente, com praticas e fatores que faz a diferença em empresa líderes no mercado mundial, proporcionando uma diferenciação para ter sustentabilidade no competitivo cenário global. Os fundamentos que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.

O pensamento sistêmico é o entendimento das relações de toda a organização e seu ambiente externo. O aprendizado organizacional é para buscarmos novos conhecimentos ampliando o meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

A cultura de inovação é o desenvolvimento de um ambiente propicio a criatividade e implantação de novas ideias que podem gerar diferencial competitivo. A liderança e constância de propósitos visam atuar de forma aberta e democrática, inspirando e motivando a equipe protegendo os interesses das partes interessadas. Orientação por processos e informações são a compreensão e geração de valor para as partes interessadas com as informações disponíveis de medição e análise de desempenho. Visão de futuro compreende os fatores que afetam a empresa em seu ecossistema e ambiente externo no curto e longo prazo. Geração de valor é alcançar resultados que agrega valor tangível e intangível para todas as partes interessadas. A valorização de pessoas é dar condições as realizações profissionais e humanas, maximizando o desempenho com comprometimento e competências. Conhecimento do cliente e do mercado para atender as necessidades e expectativas, mantendo a sustentabilidade e competitividade. Desenvolvimento de parcerias para obter benefícios para ambas as partes tornando um diferencial estratégico e Responsabilidade social que é ter uma relação ética e transparente com todo o publico desenvolvendo o diferencial para a sociedade e meio ambiente, preservando os recursos naturais, redução da desigualdade, fazendo um futuro melhor.

### **2.4.3 Modelo de excelência de gestão**

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) é concebido com base nos Fundamentos de Excelência formado por oito critérios:

- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes
- 4 Sociedade
- 5 Informações e Conhecimento

- 6 Pessoas
- 7 Processos
- 8 Resultados

A metodologia MEG subdivide estes oito Critérios onde são pontuados pelos itens definidos:

<b>1. Liderança</b>	<b>110</b>
1.1 Governança corporativa	40
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	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	25
5.2 Informações comparativas	10
5.3 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	25
<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 proc. principais do negócio e proc. de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>1000</b>

A organização que busca a excelência deve aliar-se a estas estratégias e planos dos oito Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (Alves, 1999), conforme ilustrado na Figura 1.

O item liderança aborda a governança da empresa, incluindo a transparência, equidade, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa, seus valores e princípios, a ética e os riscos da empresa. Também aborda o exercício da liderança, com estabelecimento de padrões de trabalho, aprendizado e inovação, o resultado estratégico.

Estratégias e planos aborda a formulação das estratégias internas e externas e suas alternativas, definição de indicadores, desdobramento de metas e planos de todas as áreas da empresa.

No critério clientes é avaliado o conhecimento de mercado, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, a divulgação da marca, dos produtos e serviços e a relação para ter fidelidade.

Em sociedade aborda a atuação socioambiental voltada ao desenvolvimento sustentável e social.

As informações e conhecimento comparativos com os concorrentes e mercado, formando desenvolvimento estratégico e operações.

Em pessoas abordam a organização do trabalho, processos de seleção e contratação, estímulos para o desempenho da equipe. Também aborda o processo de capacitação e desenvolvimento para inovação e qualidade de vida.

### MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

*Uma visão sistêmica da gestão organizacional*

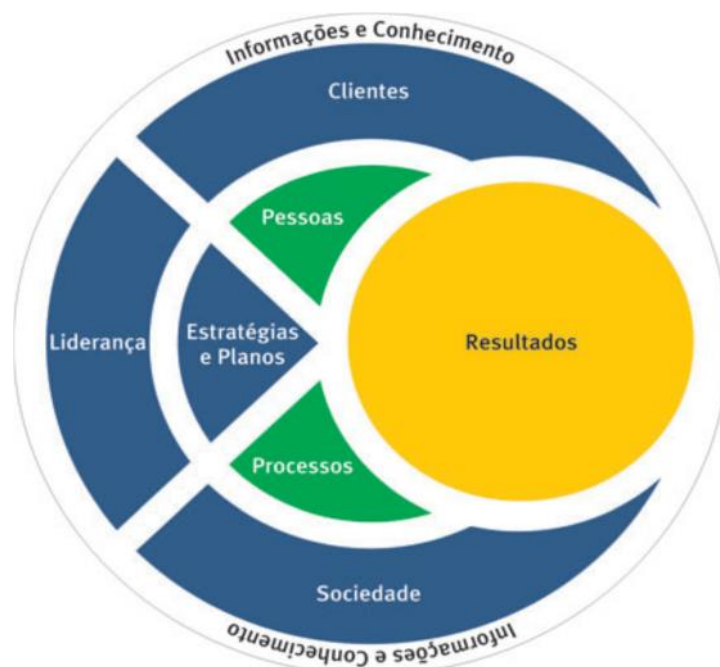


Figura 1 - Modelo de Excelência da Gestão MEG  
Fonte: FNQ (2009)

Os processos observam a definição de análise e melhoria dos processos, tanto interno quanto externo junto às parcerias para proporcionar sustentabilidade econômica do negócio.

Em resultados são avaliados todos os resultados financeiros, econômicos, relativo aos clientes, mercado, sociedade, pessoas, fornecedores e processos de apoio.

## **2.5 Justificativas para escolha dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade**

Os Critérios de Excelência do Prêmio PNQ proporciona para as empresas a oportunidade de realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico da gestão empresarial, levando os líderes e empreendedores a atentar por melhorias. As empresas que seguem algum tipo de critério nacional ou internacional demonstram que se diferenciam das demais empresas, formando ações eficientes e eficazes de melhorias.

A obtenção de uma performance superior é um processo longo, onde é fundamental formar uma crença não apenas por parte dos líderes e dirigentes, mas em toda a força de trabalho. Os critérios do PNQ seguem este direcionamento. A premiação é reflexo de uma mudança cultural que demanda tempo. A formação de equipes sistêmicas que podem atuar em várias unidades geradoras, bem como em novos empreendimentos, é um diferencial que agrega os talentos. Adotar um trabalho sistêmico é sinônimo de uma maior qualificação com o objetivo de diminuir custos, gerar um produto mais competitivo e sustentável.

## **3. Procedimentos Metodológicos**

Para estudar o problema de pesquisa, no presente estudo utilizamos a abordagem da pesquisa qualitativa e quantitativa, tendo como referencial os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade que permitiu uma visão sistêmica e ampla das empresas, sendo com uma pesquisa de levantamento.

O desenvolvimento do trabalho foi organizado nas seguintes fases:

- a) Revisão da literatura multiplicando a importância do tema de pesquisa;
- b) Elaboração de um desenho de pesquisa de método quantitativo, utilizando como instrumento os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade;
- c) Pesquisa de levantamento de dados no período de junho/2013 a agosto/2013, com sondagem - *survey* enviado às empresas têxteis e de confecção localizadas na Região Metropolitana de Campinas (RMC).
- d) Divulgação dos resultados e sugestão de um modelo sistêmico de gestão para aplicabilidade em todas as empresas pesquisadas para alavancar os negócios, mantendo a sustentabilidade e criando melhorias.-

Foram realizadas pesquisas em duas empresas que utilizam os Critérios de Excelência do PNQ e 31 que não utilizam. Estão localizadas nas cidades de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa, Artur Nogueira, Limeira e Iracemápolis com questionário no período de junho/2013 a agosto/2013, enviados por e-mail ou por correio com o prazo de 30 dias para devolução e formamos um contato direto para possíveis esclarecimentos. As empresas destacadas foram a Benevero Enxovais e Jacsol Confecções em Artur Nogueira por utilizarem os conceitos dos Critérios de Excelência do PNQ.

As outras empresas são Art Têxtil do Brasil, Teka Tecelagem Kuehnrich S.A., Camesa Têxtil, Sultan Têxtil, Imaculada Confecções, Tereza Confecções, Carlos Esdras Confecções, Ulam Têxtil, Simpletex Têxtil, EcoSimple Têxtil, Cortex, Belchior, Ober, Engebag, Bag Cleaner, Texxana, Yohanna, Kacyumara, Primor, Vicunha Têxtil S.A.,

Starline, Munhos Confeccões, Guiomar Confeccões, Promatex Confeccões, F&F Confeccão, Confeccões Edivarnei, Ancon Confeccões, Infoc Confeccões, Diana Confeccões, Entalhe Confeccões e Editur Confeccões.

A confidencialidade das informações foi mantida, conduzindo de maneira ética e respeitosa todo o processo junto às empresas colaboradoras no desenvolvimento deste projeto.

#### **4. Resultados e discussão**

A apresentação e multiplicação sobre os Critérios de Excelência do PNQ possibilitaram os empreendedores e gestores avaliar o alinhar ações e estratégias da empresa, diagnosticando a importância dos principais pontos abordados na fundamentação teórica. A seguir é apresentada uma breve caracterização das 2 empresas que utilizam os Critérios de Excelência do PNQ participantes do estudo, visto que, o foco do trabalho envolve empresas de confecção do segmento de cama, mesa e banho, decoração, tinturaria e estamparia.

##### **Empresa 1 – Benevero Enxovais Ltda**

Organização de médio porte, com presença nacional em grandes sites, e-commerce e loja de fábrica com unidade de negócios instalada em Artur Nogueira/SP. Foi fundada a 4 anos por empreendedoras que tem outra empresa de confecção voltada ao trabalho de prestação de serviços de confecção para grandes corporações do segmento de cama, mesa e banho. Adota estratégias competitivas seguindo os Critérios do PNQ. A empresa é formada por 10 colaboradores (incluindo 2 diretoras, 1 analista fiscal e 7 produção).

##### **Empresa 2 – Jacsol Confeccões Ltda**

Organização de médio porte, instalada em Artur Nogueira/SP. Foi fundada a 16 anos por empreendedora que criou carreira em empresa de grande porte do segmento têxtil de cama, mesa e banho. Realiza prestação de serviços de confecção para grandes corporações do segmento de cama, mesa e banho. Adota estratégias competitivas seguindo os Critérios do PNQ. A empresa é formada por 65 colaboradores (incluindo 2 diretoras, 1 analista fiscal, 3 supervisores e 59 produção).

#### **4.1 Síntese dos resultados obtidos com a pesquisa**

As entrevistas foram realizadas com os empreendedores e gestores das 33 organizações, direcionadas com o intuito de avaliar a aplicabilidade e contribuição dos Critérios do PNQ como diferencial competitivo.

A seguir é apresentada uma síntese dos principais pontos abordados nos encontros, organizado nos principais fatores ou elementos contribuintes que puderam ser identificados (Tabela 1).

Tabela 1 – Nível de conhecimento organizacional sobre os Critérios do PNQ - Tabulação dos resultados das empresas 1 a 33.

Descrição das perguntas	Respostas	
	Sim	Não
A empresa tem um planejamento estratégico definido com Missão, Visão e Valores?	16	17
A empresa tem transparência para divulgar (site, quadro interno) o planejamento estratégico para as partes interessadas como Colaboradores, Clientes e Fornecedores?	8	25
A empresa utiliza os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)?	2	31
O empreendedor ou os gestores tem conhecimento sobre os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)?	12	21
Você gostaria de obter mais conhecimento gratuitamente dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)?	33	0
O empreendedor e os líderes da empresa tem conhecimento para formular estratégias e modelo de gestão?	19	14
A utilização de práticas de gestão com base nos conceitos dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade pode contribuir para seu negócio?	28	5

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

Ao consolidar os resultados alcançados com a aplicação das entrevistas e dos questionários foi possível notar a carência de informações sobre os Critérios do PNQ e as contribuições para realizar um planejamento estratégico baseado em práticas de empresas de classe mundial.

Nas empresas destacadas, Benevero Enxovais e Jacsol Confeccões, utilizadoras dos princípios dos Critérios de Excelência do PNQ, percebeu-se que a gestão da empresa alinha todas as práticas do negócio, proporcionando uma auto-avaliação e obtendo um diagnóstico da gestão empresarial provocando ações de melhoria.

Ambas empresas tem obtido destaque na região analisada. A Benevero participou do Prêmio Mulher de Negócios 2013 e do MPE Brasil (Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas). A Jacsol confeccões participou do MPE Brasil. Nenhuma das 2 empresas publicou sobre a participação em jornais, sites ou redes sociais.

#### 4.2. Análise dos critérios do PNQ para as duas organizações selecionadas

No critério de Liderança apareceu como destaque à promoção da cultura da excelência, orientação da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. A missão da empresa está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores, acontecendo reuniões semanais de 10 minutos com

toda equipe de produção para potencializar a contribuição das pessoas para ser eficiente e eficaz.

As organizações asseguram a equidade entre os sócios, protegendo o comportamento ético descrito em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

O desempenho da empresa é analisado pelos seus dirigentes, fazendo regularmente e incluindo aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, e uso de alguns indicadores e metas. As informações são compartilhadas com os colaboradores ocorre regularmente.

Os dirigentes das empresas investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

Nas Estratégias e Planos destaque na visão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores, permitindo as estratégias alcançar os objetivos da empresa.

As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores com planos de ação estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhadas regularmente.

No critério "Clientes" destacou-se o agrupamento para atender as necessidades e expectativas desses grupos, identificando formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação. Suas reclamações são recebidas, registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

No critério Sociedade existe a preocupação em atender as exigências legais aplicáveis à empresa e que sejam conhecidas e mantidas atualizadas. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

As Informações e Conhecimentos da análise do desempenho da empresa é feito regularmente, incluindo aspectos abrangentes aos negócios como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, e uso de alguns indicadores e metas. São promovidas práticas de gestão que apresentam melhorias decorrentes de análise de resultados e diagnósticos da gestão, como por exemplo, os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). São obtidas informações comparativas externas e apresentadas evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos, serviços e processos.

No critério "Pessoas" as funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas e documentadas para todas as funções e é conhecida por todos os colaboradores. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considerada os requisitos da função e todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação interno. As empresas se preocupam com os perigos e riscos relacionados a saúde e segurança no trabalho, identificando e tratando formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos

adotando ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares, contando com a contribuição e parceria com profissionais especialistas (enfermeira, fisioterapeuta, psicoterapeuta, com profissionais do segmento de finanças para orientar as pessoas sobre finanças pessoais, etc.).

No critério "Processos", houve destaque aos processos principais do negócio que são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes, sendo controlados com base em padrões de execução definidos e documentados. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecedor. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

No critério "Resultados" em ambas empresas são acompanhado periodicamente as informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. Existem resultados relativos a reclamações de clientes dos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores têm referencia dos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. Existem resultados relativos à margem de lucro com informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

## 5. Conclusão

O compromisso com a sustentabilidade e cidadania deve ser constante de nós estudiosos em multiplicar de maneira simples e ágil melhorias nas empresas através da liderança para manter a satisfação de todas as partes interessadas: Sociedade, governo, fornecedores, funcionários, sócios ou acionistas, clientes e consumidores, atendendo as necessidades e expectativas.

Será uma grande contribuição para o desenvolvimento sustentável e qualidade de vida a avaliação e sugestão de melhoria sistêmica das empresas, proporcionando uma visão diferenciada aos líderes, aprofundando conhecimentos em todo elo da cadeia de suprimentos para proporcionar mudanças radicais nos negócios.

A globalização e negociações entre os países estão firmadas, não adianta ficar “chorando” e deixar de tomar ações de melhorias. Este estudo tem o objetivo de proporcionar uma atitude diferente aos líderes e empreendedores, a de fazer diferente, fazer o que outros não fazem para ser competitivo prezando a sustentabilidade.

Para melhorar a qualidade das empresas em primeiro lugar é necessário criar um comitê de qualidade, com membros das empresas. A seguir são imprescindíveis investimentos em modernas técnicas de gestão e revisão dos processos. Os investimentos em qualidade começam com mais treinamento para os funcionários. Nas empresas vencedoras do PNQ normalmente cada operário de chão de fábrica recebe uma média de cem horas de capacitação ao ano. As empresas fazem uso de bancos de talentos, que prepara encarregados para serem gerentes e gerentes para ganharem postos de direção.

O MEG, modelo de gestão de excelência, feito em parceria com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), deve ser implantado aos poucos, envolvendo todos os colaboradores e



por meio da implantação e implementação de processos. Uma das fórmulas usadas para implementar novos modelos de gestão é aproveitar a experiência na área de cada empresa. Assim as empresas vão aprendendo e evoluindo. Investem para treinar pessoas e isso acaba virando uma prática corriqueira. Isto só é possível, se for entendido como um anseio maior dos acionistas controladores, que passa a orientar a perseguir a excelência dos critérios da FNQ. Assim, a maturidade em práticas de controle chega com o tempo.

A FNQ tem buscado desenvolver uma nova visão estratégica, com a intenção de reforçar a importância para as empresas de atuar em uma cadeia de valor. Além de produtos sustentáveis, procura mobilizar as cadeias, porque a sustentabilidade e a gestão têm de ser um esforço que envolve pequenas, médias e grandes empresas que fornecem produtos entre si e interagem entre si. Assim, a maturidade da gestão nas empresas que adotam os critérios da FNQ tem aumentado.

Como proposta para desdobramento deste trabalho, futuros estudos podem buscar a comprovação dos elementos e ações dos Critérios do PNQ nas organizações pesquisadas, evidenciando resultados. Sugere-se que o escopo de análise para atingir esse objetivo envolva todas as áreas do negócio. Assim, a diversidade a ser estudado permitirá a geração de informações consistentes para a formulação de uma conclusão que poderá validar o conteúdo abordado neste trabalho quanto aos fatores que influenciam a estratégia empresarial no curto, médio e longo prazo.

## 6. Referências

- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida da organização: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ALVES, Nelson Aparecido. Manual de Gestão da Qualidade. Campinas: Emopi Gráfica e Editora Ltda., 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry, I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa - uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura editores associados, 1999.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura editores associados, 1999.
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. MBA: curso prático/estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FRAIMAN, Ana P. O chefe dos meus sonhos! Aquele que você deseja ser e com quem gostaria de trabalhar. São Paulo: Alexa Cultura, 2008.
- FPNQ - Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência, São Paulo, 2009.
- GEUS, Arie de. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: 1999.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NADLER, David; GERSTEIN, A. Mark. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POPCORN, Faith. O Relatório Popcorn: centenas de idéias, novos produtos, empreendimentos e novos mercados. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SENGE, Peter M., A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.