

## **MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG): ESTUDO DE CASO NAS MICRO E PEQUENAS CONFECÇÕES DO VALE E ALTO VALE DO ITAJAÍ (SC)**

Bárbara Samanta de Oliveira (Universidade Federal de Santa Catarina)

Caroline Camargo Borba (Universidade Federal de Santa Catarina)

### **RESUMO**

O SEBRAE, em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Gerdau, aplica o questionário MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, de acordo com os princípios e metodologia do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), metodologia baseada em treze fundamentos e oito critérios. Este estudo de caso analisa as respostas dadas pelas indústrias do setor de confecção do Vale e Alto Vale do Itajaí, com o objetivo de avaliar as dificuldades de gestão dessas empresas quanto à aplicação da metodologia MEG, sugerindo melhorias. A coleta de dados foi realizada em nove indústrias de confecção que faturam até R\$3.600.000,00 por ano, em 2014. A partir da tabulação dos dados quantitativos foram realizadas correlações de *Pearson*, verificando se há associação entre os fundamentos do MEG e as respostas das empresas. Das nove empresas pesquisadas, 75% estão em desacordo com a metodologia MEG. Os problemas encontrados estão na dificuldade de mudança da cultura organizacional, embora os empresários possuam ciência da importância dessa ferramenta. De acordo com as análises, quanto mais as organizações investirem em áreas de liderança e pessoas, aliadas à área de estratégias e planos, maior será a abrangência dos resultados, facilitando o processo de implantação do MEG. Ao SEBRAE e SENAI, indica-se investimento em capacitações voltadas às áreas de planejamento e gestão de pessoas, além de soluções para a busca contínua de informações sobre o mercado e criação de metodologias de resultados, com indicadores mensuráveis desdobrados em planos de ação.

Palavras-chave: gestão da qualidade, micro e pequenas empresas, competitividade.

## INTRODUÇÃO

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) trata-se de uma metodologia da qualidade difundida no Brasil pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e abrange o ambiente interno e externo da organização, baseando-se em treze fundamentos e oito critérios. Os fundamentos do MEG são: pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre clientes e mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentadas; orientação por processos; geração de valor. Os critérios do MEG são: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados (Fundação Nacional da Qualidade, 2014).

Para aplicação do MEG, as empresas devem realizar uma avaliação que possibilita conhecer o grau de maturidade em relação à sua gestão de clientes, sociedade, liderança, estratégia e planos, pessoas e processos aliados às informações e conhecimentos (Fundação Nacional da Qualidade, 2014). Para isto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a FNQ, Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Gerdau, aplica o questionário MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Por meio do questionário deste prêmio, as companhias candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário de acordo com os princípios e metodologia do MEG (SEBRAE, 2014).

As micro e pequenas indústrias do Vale e Alto Vale do Itajaí que foram analisadas neste estudo de caso são do setor de confecção. Todas elas participaram durante dois anos de consultorias tecnológicas e de gestão, bem como, de capacitações contínuas promovidas pelo SEBRAE em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Este estudo de caso trata de avaliar os indicadores de gestão das micro e pequenas confecções do Vale e Alto Vale do Itajaí quanto à implantação do MEG.

### Objetivos:

- a. Avaliar os indicadores de gestão das micro e pequenas confecções do Vale e Alto Vale do Itajaí quanto à implantação do MEG;
- b. Correlacionar as áreas do MEG indicando soluções para a sua implementação de forma otimizada.

A metodologia do MEG faz com que as empresas obtenham melhorias nos seus processos, aumentando sua produtividade; identificação dos seus pontos fortes e fracos; promoção do compartilhamento de informações e aprendizados dentre os colaboradores, a fim de gerar inovações; foco em resultados por meio da definição de estratégias e planos; melhor conhecimento e classificação de clientes; e por fim, aumento da competitividade e credibilidade das organizações perante o mercado de atuação (SEBRAE, 2014). Portanto, este estudo de caso proporciona que as micro e pequenas empresas conheçam seus pontos fortes e fracos com base no MEG e a partir disto, tentem estabelecer boas práticas de acordo com esta metodologia.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modelo de excelência em gestão (MEG), criado a partir do estudo realizado pela consultoria “Mckinsey” relaciona a empresa aos seus envolvidos internamente e externamente de forma interdependente e complementar (Fundação Nacional da Qualidade, 2014). As características do MEG, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008), são:

- Modelo de gestão completo e reconhecido internacionalmente;
- Atualização anual baseada nas boas práticas de gestão das organizações de classe mundial;
- Direção para resultados das organizações;
- Promoção do aprendizado e compartilhamento de informações entre os colaboradores da empresa;
- Integração e alinhamento sistêmico;
- Identificação do grau de maturidade da gestão organizacional.

As principais fontes da metodologia MEG são: o *Baldrige National Quality Program*, a *European Foundation for Quality Management* e a *International Organization for Standardization* (Fundação Nacional da Qualidade, 2008).

A figura 1 demonstra a visão sistêmica organizacional utilizada no MEG:

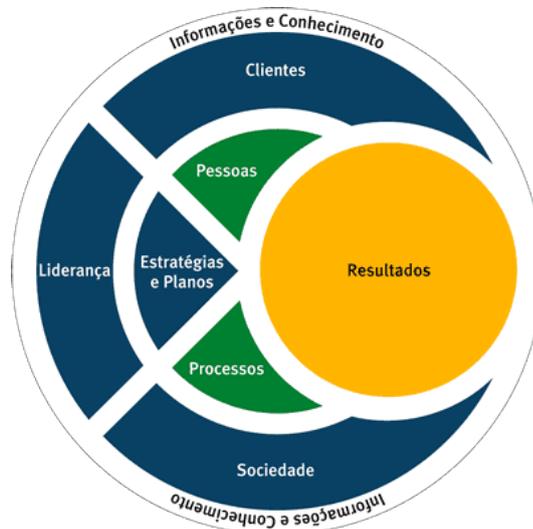


Figura 1: Visão sistêmica do MEG. Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2014

A figura ilustra que a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão relacionados com o atendimento das expectativas dos seus clientes e a relação da mesma perante a sociedade. Com base nas informações obtidas dos clientes e da sociedade, a liderança elabora estratégias e planos de ação com metas estabelecidas com o intuito de atingir os resultados desejados. As pessoas (colaboradores internos) devem ser capacitadas para suas funções, bem como, atuarem em um ambiente de trabalho propício para que os processos sejam executados de forma planejada, com os controles estabelecidos. Para

controlar os processos, o MEG sugere que os resultados deverão ser medidos nas seguintes áreas: finanças, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais e de apoio e qualidade dos fornecedores. Os resultados gerados retornam à empresa em forma de informações e conhecimentos para que a mesma aprenda com seus erros e acertos e gere um processo de melhoria contínua (SEBRAE, 2014).

O MEG é explicado pelo Ciclo PDCA, uma ferramenta de qualidade que significa: P (*Plan* = planejar), D (*Do* = fazer), C (*Check* = checar) e A (*Act* = agir), tendo como objetivo a melhoria contínua. Neste caso, o “P” consiste as etapas de planejamento e planos de ações com metas e indicadores propostos, o “D” as ações planejadas são executadas, o “C” são checados através de controles se as ações planejadas foram executadas de forma assertiva relacionando metas e indicadores, o “A” constam as ações corretivas, ou seja, caso o plano não tenha sido executado conforme o previsto. Caso as metas e objetivos tenham sido alcançados conforme o planejado criam-se procedimentos formalizados e treinam-se pessoas para a melhoria contínua (Fundação Nacional da Qualidade, 2008).

O quadro a seguir demonstra quais são os 11 fundamentos que compõe a estrutura do MEG e o conceito de cada um:

Quadro 1 - Os 11 fundamentos do MEG

Fundamento	Conceito
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma empresa, bem como entre a empresa e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a empresa.
Cultura da Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da empresa, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a empresa, visando à sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da empresa.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem pessoal e profissionalmente.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor, de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras empresas, com o objetivo de obter benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos de relacionamento, voltada ao desenvolvimento sustentável

	da sociedade.
--	---------------

Fonte: FNQ, 2008.

A metodologia do prêmio foi elaborada a partir do MEG da FNQ e é aplicado nas micro e pequenas empresas de todo o país. Este diagnóstico surgiu a fim de estimular a competitividade das organizações brasileiras e da sociedade (SEBRAE, 2014).

## 2 MÉTODO

Segundo SEBRAE (2014), o método para coleta de dados utilizados no diagnóstico MPE Brasil é quantitativo e qualitativo, com questões abertas e fechadas, ou seja, para cada questão quantitativa, há uma descrição qualitativa que explica a ocorrência do fato. Abaixo segue o resumo das questões que compõe o Diagnóstico MPE Brasil divididas por áreas, o qual foi elaborado pelo SEBRAE, segundo os padrões do MEG. Esta metodologia foi a fonte para coleta de dados deste estudo de caso, composto por 37 questões e 8 áreas principais, explicitadas a seguir:

- **Liderança:** missão da empresa, comportamento ético, análise de desempenho de pessoas, compartilhamento de informações, desenvolvimento gerencial e busca de oportunidades;
- **Estratégias e planos:** visão da empresa, planos de ações, estratégias, indicadores e metas;
- **Clientes:** agrupamento, identificação de necessidades e expectativas, divulgação, registro de reclamações, satisfação, captação e fidelização;
- **Sociedade:** exigências legais, impactos ambientais e ações sociais;
- **Informações e Conhecimento:** informações para o planejamento, compartilhamento de conhecimento, melhorias de gestão, análise de desempenho e melhoria de processos;
- **Pessoas:** definição de cargos e funções, seleção, treinamento e desenvolvimento, segurança do trabalho e satisfação dos colaboradores;
- **Processos:** padronização de processos, controles operacionais e financeiros, seleção e avaliação de fornecedores;
- **Resultados:** em relação à satisfação e reclamação dos clientes, resultados sobre treinamentos com colaboradores, acidentes de trabalho, produtividade e margem de lucro. (SEBRAE, 2014)

A coleta de dados foi realizada pela autora principal deste artigo no ano de 2014, pessoalmente em cada uma das empresas. As pesquisas foram realizadas com os proprietários de cada organização, de modo que cada questão quantitativa respondida há uma explicação qualitativa, ou seja, porque o fenômeno ocorre. **A amostra foi composta por nove indústrias de confecções, as quais foram selecionadas por participarem de consultorias, treinamentos e desenvolvimento empresarial em programas do SEBRAE em parceria com o SENAI durante dois anos.** Estas organizações faturam até R\$ 3.600.000,00 ao ano e possuem cerca de 25 colaboradores. Os segmentos destas confecções são os seguintes: jeans, moda infantil, moda íntima e moda adulto.

A partir da tabulação dos dados quantitativos foram realizadas correlações de *Pearson*, que compara a significância entre duas variáveis (FIGUEIREDO; SILVA, 2009), ou seja, se há associação entre os fundamentos do MEG de acordo com as respostas das empresas pesquisadas. Conforme Figueiredo e Silva (2009) o coeficiente de *Pearson* é dada pela seguinte fórmula:

$$r = \frac{1}{n-1} \sum \left( \frac{x_i - \bar{X}}{s_x} \right) \left( \frac{y_i - \bar{Y}}{s_y} \right)$$

Para a realização do cálculo do coeficiente de *Pearson* utilizou-se o software *IBM SPSS Statistics 21*.

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir são demonstrados os resultados quantitativos a respeito da aplicação do Diagnóstico MPE Brasil:

Quadro 2 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/Questão	Definição da missão	Prática do comportamento ético	Análise do desempenho da empresa
Não há, não pratica	67%	22%	45%
Há informalmente, pratica esporadicamente	0%	56%	22%
Há formalmente, mas poucos praticam	22%	0%	22%
Há formalmente e todos praticam com frequência	11%	22%	11%

Quadro 3 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/Questão	Compartilhamento de informações dirigentes e colaboradores	Investimentos e aplicação de desenvolvimento gerencial
Não há, não pratica	11%	11%
Há informalmente, pratica esporadicamente	56%	45%
Há formalmente, mas poucos praticam	0%	33%

Há formalmente e todos praticam com frequência	33%	11%
--	-----	-----

Quadro 4 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/Questão	Busca de informações para identificar oportunidades de melhorias	Definição da visão	Definição de estratégias	Indicadores e metas relacionados com as estratégias
Não há, não pratica	11%	56%	45%	34%
Há informalmente, pratica esporadicamente	45%	11%	33%	22%
Há formalmente, mas poucos praticam	33%	22%	11%	33%
Há formalmente e todos praticam com frequência	11%	11%	11%	11%

Quadro 5 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/questão	Planos de ação para alcançar as metas	Agrupamento de clientes conforme às expectativas/necessidades	Divulgações dos produtos/serviços p/ clientes	Registro das Reclamações dos clientes	Avaliação da satisfação dos clientes
Não há, não pratica	56%	11%	0%	0%	33%
Há informalmente, pratica esporadicamente	11%	45%	56%	67%	45%
Há formalmente, mas poucos praticam	22%	33%	33%	0%	11%
Há formalmente e todos praticam com frequência	11%	11%	11%	33%	11%

Quadro 6 - Práticas de Gestão das Confeções Pesquisadas

Prática/questão	Análise das informações dos clientes p/ captar novos	Atualização das exigências legais	Os impactos negativos ao meio ambiente são tratados	Participação em ações sociais	Utiliza e disponibiliza informações p/ o planejamento
Não há, não pratica	11%	0%	0%	11%	56%
Há informalmente, pratica esporadicamente	56%	0%	0%	89%	22%
Há formalmente, mas poucos praticam	11%	0%	11%	0%	11%
Há formalmente e todos praticam com frequência	22%	100%	89%	0%	11%

Quadro 7 - Práticas de Gestão das Confeções Pesquisadas

Prática/questão	Compartilha conhecimento	Melhora as práticas de gestão	Utiliza informações na análise do desempenho/ melhoria dos produtos/serviços/processos	Funções Definidas	Seleção de pessoas padronizada
Não há, não pratica	22%	0%	56%	45%	0%
Há informalmente, pratica esporadicamente	78%	19%	11%	33%	78%
Há formalmente, mas poucos praticam	0%	25%	22%	11%	11%
Há formalmente e todos praticam com frequência	0%	56%	11%	11%	11%

Quadro 8 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/questão	Capacitação conforme função	Riscos do trabalho tratados	Promoção do bem-estar das pessoas	Padronização de processos	Controle dos processos
Não há, não pratica	0%	0%	22%	11%	0%
Há informalmente, pratica esporadicamente	34%	0%	0%	56%	67%
Há formalmente, mas poucos praticam	33%	0%	67%	22%	11%
Há formalmente e todos praticam com frequência	33%	100%	11%	11%	22%

Quadro 9 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/questão	Avaliação Fornecedores	Controles financeiros	Resultados satisfação de clientes	Resultados reclamações de clientes	Resultados capacitações colaboradores
Não há, não pratica	11%	0%	34%	11%	44%
Há informalmente, pratica esporadicamente	33%	0%	11%	22%	0%
Há formalmente, mas poucos praticam	45%	67%	33%	56%	56%
Há formalmente e todos praticam com frequência	11%	33%	22%	11%	0%

Quadro 10 - Práticas de Gestão das Confeccões Pesquisadas

Prática/questão	Resultados Acidentes c/ colaboradores	Resultados Produtividade no Trabalho	Resultados Margem de Lucro
Não há, não pratica	0%	0%	11%
Há informalmente, pratica esporadicamente	0%	11%	33%

Há formalmente, mas poucos praticam	33%	45%	0%
Há formalmente e todos praticam com frequência	67%	44%	56%

Quadro 11 - Média Geral das Práticas de Gestão das Confeções Pesquisadas

Média Geral Prática	% das empresas que praticam
Não há, não pratica	20%
Há informalmente, pratica esporadicamente	32%
Há formalmente, mas poucos praticam	23%
Há formalmente e todos praticam com frequência	25%

A seguir, é apresentada a análise das correlações de *Pearson* entre bi-variáveis com alta significância:

Tabela 1 - Correlação de *Pearson* entre as práticas realizadas pelas indústrias pesquisadas

Variável 1	Variável 2	Correlação de <i>Pearson</i>	Significância
Tem Missão Definida	Tem Visão Definida	0,988	0,012
Tem Missão Definida	Tem Planos para atingir metas	0,988	0,012
Tem Missão Definida	Compara dados com mercado	0,988	0,012
<b>Investe em Desenvolvimento Gerencial</b>	<b>Busca informações voltadas à inovação</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Investe em Desenvolvimento Gerencial</b>	<b>Realiza agrupamento de clientes conforme suas necessidades</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
Investe em Desenvolvimento Gerencial	Realiza divulgações específicas para diferentes nichos de clientes	0,978	0,022
<b>Busca de informações voltadas à inovação</b>	<b>Realiza agrupamento de clientes conforme suas necessidades</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
Busca informações voltadas à inovação	Realiza divulgações específicas para diferentes nichos de clientes	0,978	0,022
<b>Tem Visão Definida</b>	<b>Tem Planos para atingir metas</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>

<b>Tem Visão Definida</b>	<b>Compara dados com mercado</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Tem estratégias com objetivos e planos</b>	<b>Possui plano de cargos e salários</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
Realiza agrupamento de clientes conforme suas necessidades	Realiza divulgações específicas para diferentes nichos de clientes	0,978	0,022
Possui as exigências legais em dia	Aplica as normas ambientais	0,993	0,007
<b>Possui as exigências legais em dia</b>	<b>Aplica as normas de saúde e segurança</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
Realiza ações sociais continuamente	Promove o conhecimento compartilhado	0,986	0,014
Realiza ações sociais continuamente	Possui padrões para recrutamento e seleção	0,965	0,035
<b>Compara dados com o mercado</b>	<b>Possui indicadores e metas formuladas</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
Possui padrões para recrutamento e seleção	Utiliza informações obtidas dos clientes	0,977	0,037
Possui padrões para recrutamento e seleção	Possui padronização de processos	0,977	0,023
Possui padrões para recrutamento e seleção	Possui dos resultados dos processos	0,981	0,019
Possui dos resultados dos processos	Realiza o registro das necessidades dos clientes	0,961	0,039
Possui dos resultados dos processos	Utiliza informações obtidas dos clientes	0,988	0,12

Pode-se traduzir as análises de *Pearson* conforme o quadro a seguir:

Quadro 12 - de *Pearson* por área

Área Ação 1	Número de Áreas em que interfere	Ação 1	Correlação	Ação 2	Área ação 2
Clientes	1	Realiza agrupamento de clientes conforme suas necessidades	Forte Positiva	Realiza divulgações específicas para diferentes nichos de clientes	Clientes
Estratégias e Planos	3	Tem Visão Definida	Perfeita Positiva	Tem Planos para atingir metas	Estratégias e Planos
		Tem Visão Definida	Perfeita Positiva	Compara dados com mercado	Informações e Conhecimento
		Tem estratégias com objetivos e planos	Perfeita Positiva	Possui plano de cargos e salários	Pessoas
Informações e Conhecimento	2	Busca de informações voltadas à inovação	Perfeita Positiva	Realiza agrupamento de clientes conforme suas necessidades	Clientes
		Compara dados com o mercado	Perfeita Positiva	Possui indicadores e metas formuladas	Estratégias e Planos
		Busca informações voltadas à inovação	Forte Positiva	Realiza divulgações específicas para diferentes nichos de clientes	Clientes
Liderança	3	Investe em Desenvolvimento Gerencial	Perfeita Positiva	Busca informações voltadas à inovação	Informações e Conhecimento
		Investe em Desenvolvimento Gerencial	Perfeita Positiva	Realiza agrupamento de clientes conforme suas necessidades	Clientes
		Tem Missão Definida	Forte Positiva	Tem Visão Definida	Estratégias e Planos
		Tem Missão Definida	Forte Positiva	Tem Planos para atingir metas	Estratégias e Planos

		Tem Missão Definida	Forte Positiva	Compara dados com mercado	Informações e Conhecimento
		Investe em Desenvolvimento Gerencial	Forte Positiva	Realiza divulgações específicas para diferentes nichos de clientes	Clientes
Pessoas	3	Possui padrões para recrutamento e seleção	Forte Positiva	Possui dos resultados dos processos	Resultados
		Possui padrões para recrutamento e seleção	Forte Positiva	Utiliza informações obtidas dos clientes	Informações e Conhecimento
		Possui padrões para recrutamento e seleção	Forte Positiva	Possui padronização de processos	Processos
Processos	1	Possui as exigências legais em dia	Perfeita Positiva	Aplica as normas de saúde e segurança	Processos
		Possui as exigências legais em dia	Forte Positiva	Aplica as normas ambientais	Processos
Resultados	2	Possui dos resultados dos processos	Forte Positiva	Utiliza informações obtidas dos clientes	Informações e Conhecimento
		Possui dos resultados dos processos	Forte Positiva	Realiza o registro das necessidades dos clientes	Clientes
Sociedade	2	Realiza ações sociais continuamente	Forte Positiva	Promove o conhecimento compartilhado	Informações e Conhecimento
		Realiza ações sociais continuamente	Forte Positiva	Possui padrões para recrutamento e seleção	Pessoas

Deste modo, a **tendência** aponta que quanto mais as empresas realizarem ações nas áreas de **pessoas e liderança, aliadas à área de estratégias e planos**, maiores serão os resultados das demais áreas. Ressalta-se que a correlação de *Pearson* detalhada acima não demonstra a relação causa-efeito, mas sim, a correlação linear entre duas variáveis.

A coleta dos dados qualitativos apresentou a seguinte análise:

- **Liderança:** A maior parte das indústrias não tem definida a sua razão de existir, ou seja, sua missão. Os colaboradores sem um “norte” a seguir sentem-se desmotivados em relação à execução das suas atividades e sua carreira. Além disso, a maioria destas empresas não possui um manual de ética e conduta ou um regimento interno, este assunto apenas é tratado quando ocorre algum conflito entre os colaboradores. Não há análise de desempenho dos funcionários, sendo que quando é feita esta análise, na maioria dos casos, ela mede somente dados financeiros e de vendas. Os dirigentes destas confecções afirmam que estas dificuldades ocorrem pela falta de tempo, pois estão focados em resolver os problemas do dia-a-dia e não conseguem se dedicar a formalização dos processos e criação de indicadores. Em relação aos treinamentos, muitos investem em cursos para a gerência e para os colaboradores, porém, a grande maioria não aplica estes conhecimentos na empresa e muito menos repassam as metodologias aprendidas. Segundo os gestores, as metodologias aprendidas são válidas, porém não são aplicadas devido à falta de tempo e de “boa vontade” dos seus funcionários.
- **Estratégias e Planos:** Na maior parte das empresas não há um planejamento estratégico definido. As que o possuem, quando são formalizados, estão guardados em gavetas no escritório do proprietário, não sendo efetuado um acompanhamento contínuo dos indicadores e metas, e muito menos, são elaborados planos de ação. Os empresários sabem da importância do planejamento para o seu sucesso, porém, afirmam que não conseguem mantê-lo pela falta de hábito. Trata-se de uma mudança de cultura organizacional.
- **Clientes:** Todas as organizações pesquisadas trabalham com representantes comerciais, e por meio destes, realizam as pesquisas de mercado. Poucas realizam pós-vendas e pesquisa de satisfação com os seus clientes diretamente. As confecções estão dependentes de seus representantes e em muitos casos, não sabem realmente o que ocorre no ponto de venda. Atualmente, uma parte destas empresas trabalha com foco em “preço”, o que o SEBRAE denomina de *commodities* têxteis, competindo com produtos chineses. Por outro lado, a outra metade destas empresas pesquisadas está buscando inovar em tendências, cores e design de moda, agregando mais valor às suas marcas e competindo num mercado mais seletivo, seguindo as capacitações proporcionadas pelo SEBRAE em parceria com o SENAI.
- **Sociedade:** Em relação à legalização, todas as empresas estão de acordo com as normas ambientais, equipamentos de segurança e responsabilidade social exigidas. Contudo, em relação aos programas sociais, poucas investem continuamente em algum programa que envolva a comunidade. Os dirigentes informam que suas empresas são pequenas e, por isso, não conseguem enxergar a viabilidade em participar em programas deste cunho.
- **Informações e Conhecimento:** Conforme mencionado, as empresas pesquisadas investem em capacitações, contudo, o conhecimento não é promovido nem aplicado internamente e continuamente. As informações em relação ao seu mercado são obtidas pelos seus representantes comerciais.
- **Pessoas:** Os colaboradores das organizações pesquisadas não possuem, em sua maioria, um plano de cargos e funções, plano de carreira e, muito menos, programas de incentivo e metas. Este é o maior desafio para estas empresas: manter os funcionários motivados e produtivos.

- **Processos:** Não são desempenhados com padrões definidos documentados na maior parte das confecções pesquisadas. A padronização dos procedimentos é uma ferramenta da qualidade e essencial na metodologia MEG. Os gestores reconhecem a importância disto e estão, juntamente com o SENAI Blumenau, criando fichas técnicas com desenhos e explicações técnicas para as peças piloto. Isto evitará que erros aconteçam no momento da costura, ainda mais que grande parte das confecções trabalham com empresas terceirizadas (fações de costura).
- **Resultados:** Indicadores estão sendo criados em quatro áreas: finanças, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes, a fim de facilitar as medições contínuas de resultados. Através disto, estas empresas poderão, de fato, pensar estrategicamente. Embora haja bons resultados em relação aos acidentes de trabalho, satisfação dos clientes e produtividade, as organizações necessitam criar uma metodologia de melhoria contínua, conforme afirma o MEG. Esse trabalho foi iniciado através de consultorias pelo SEBRAE. Painéis de indicadores estão sendo desenvolvidos para o melhor controle e tomada de decisão dos gestores.

## CONCLUSÃO

Das nove micro e pequenas confecções da região do Vale do Itajaí pesquisadas, 75% estão em desacordo com a metodologia MEG. Essa conclusão se dá pelas dificuldades encontradas na formalização dos seus procedimentos, falta de indicadores, falta de políticas de gestão de pessoas, falta de delegação de tarefas, falta de incentivo à inovação e pela falta de um planejamento estratégico.

Conforme a pesquisa quantitativa demonstrada, apenas 25% das empresas pesquisadas possuem práticas orientadas para o MEG: regras formalizadas, conhecidas e aplicadas por todos na organização. A principal dificuldade destas organizações está no planejamento estratégico: muitas empresas possuem, mas não aplicam – 67% destas indústrias não sabem a sua missão (razão de existir do negócio). Cerca de 56% não analisa o desempenho dos processos e não possuem planos de ações para melhoria do negócio.

Os dados das pesquisas qualitativas demonstraram que as dificuldades encontradas estão na dificuldade de mudança da cultura organizacional, a começar pelas lideranças: os empresários afirmam que carecem de tempo hábil para realizar todas as implantações que o MEG implica, mas possuem ciência da importância dessa ferramenta da qualidade.

Sugestão para implantação do MEG: de acordo com as análises de *Pearson* realizadas, quanto mais as organizações investirem nas áreas de liderança e pessoas, aliadas à área de estratégias de planos, maior será a abrangência dos seus resultados, facilitando o processo de implantação do MEG. As empresas com resultados melhores (25%) demonstram focar inicialmente nas estratégias e planos, contemplando ações voltadas para as pessoas e capacitação empresarial. Tais organizações demonstram que, por meio da sua estratégia, definem objetivos e metas para os demais setores e delegam o controle dos resultados para os gerentes. As metas são estabelecidas com indicadores e prazos para atingimento.

Ao SEBRAE e SENAI, indica-se o investimento em capacitações voltadas para as áreas de planejamento estratégico e gestão de pessoas (inicialmente), com acompanhamento contínuo de consultorias para a aplicação *in loco* (nas empresas). Processos de *coaching* são, inclusive, indicados aos sócios das empresas. Em segundo plano, indicam-se ações para a busca contínua de informações sobre o mercado: clientes, fornecedores e concorrentes, incluindo pesquisas de satisfação de clientes, análise de desempenho dos fornecedores, busca por informações sobre os concorrentes e pesquisas de tendências do setor. Em terceiro plano, indica-se a criação de metodologias de resultados, formalizando procedimentos em todos os setores, com indicadores mensuráveis que possam ser desdobrados em planos de ações.

## REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, D. B. Filho; SILVA, J. A. Júnior. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de *Pearson* ( $r^*$ ). **Revista Política Hoje**, Recife, v. 18, n. 1, p. 115- 146, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Introdução ao modelo de excelência em gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de excelência em gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

SEBRAE. **MPE Brasil: prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 2014.