

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
E AS INFLUÊNCIAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO
E NOS PROCESSOS DE EMPRESAS
INSTALADAS EM APLs**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Luiz Carlos da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
E AS INFLUÊNCIAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO
E NOS PROCESSOS DE EMPRESAS
INSTALADAS EM APLs**

Luiz Carlos da Silva

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do Grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Silva, Luiz Carlos da
O Sistema de Gestão da Qualidade e as Influências no Conteúdo Estratégico e nos Processos de Empresas Instaladas em APLs / Luiz Carlos da Silva. 2013.

Orientador: Alberto Souza Schmidt
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Rs, 2013.

1. Sistema de Gestão da Qualidade 2. Conteúdo Estratégico
3. Processos Empresariais 4. Arranjo Produtivo Local

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Luiz Carlos da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com a autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Marechal Floriano Peixoto 1038 – Zona 7 – Maringá – Paraná – Brasil.

E-mail: lcsilva@pr.sebrae.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
E AS INFLUÊNCIAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO
E NOS PROCESSOS DE EMPRESAS
INSTALADAS EM APLs**

elaborada por
Luiz Carlos da Silva

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)

Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)

Santa Maria, 18 de fevereiro de 2013

AGRADECIMENTOS

É difícil agradecer todas as pessoas que de algum modo, nos momentos serenos ou apreensivos, fizeram ou fazem parte da minha vida, por isso primeiramente agradeço à todos de coração.

Ao meu amado pai Messias (in memoriam), mas de forma muito carinhosa a minha mãe Dalva. Sua bondade infinita e sua crença absoluta na minha capacidade de realização, sempre foi indubitavelmente, o elemento propulsor da minha vida.

E o que dizer a você Monica minha esposa querida? Obrigado pela paciência, pelo incentivo, pela força e, principalmente pelo carinho. Valeu a pena toda distância, todas as ausências e renúncias. Essa vitória é tão sua quanto minha!

Aos meus filhos, Luiz Junior e Luiz Felipe, uma das razões pelas quais fiz este mestrado. Espero que ele sirva a vocês como um legado de perseverança, foco e dedicação.

As minhas irmãs Bete, Clacir, Sonia e Rose, que por mais difícil que fossem as circunstâncias, sempre tiveram paciência e confiança em dias melhores.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante o mestrado, em especial, ao meu orientador professor Dr. Alberto Schmidt que conferiu prestígio e valor a meu trabalho, bem como as professoras Dra. Leoni e Dra. Lucia pela disponibilidade em participar da banca, contribuindo significativamente na melhoria da minha dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Wendell, Joversi e Sandro. Obrigado pela força e por não terem me deixado desistir. Nós percorremos este caminho juntos, nos complementando e nos fortalecendo. Obrigado pela rica troca e cumplicidade “rumo ao título”.

E, finalmente agradeço a Deus. O que seria de mim sem a fé que eu tenho nele. Por intermédio dele faço estes agradecimentos a todos que tornaram e tornam minha vida mais afetuosa. Deus, que a mim atribuiu alma e missões pelas quais já sabia que eu iria batalhar e vencer, agradecer é pouco. Por isso lutar, conquistar, vencer, e até mesmo cair e perder, e o principal viver, são o meu modo de agradecer sempre.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção
Universidade Federal de Santa Maria

O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E AS INFLUÊNCIAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO E NOS PROCESSOS DE EMPRESAS INSTALADAS EM APLS

Autor: Luiz Carlos da Silva

Orientador: Alberto Souza Schmidt

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de fevereiro de 2013.

O tema deste trabalho incide sobre as estratégias da qualidade e, tem como objetivo analisar a influência da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade no conteúdo estratégico e dos processos empresariais de empresas. Tendo em vista a influência do Sistema de Gestão da Qualidade sobre o conteúdo estratégico e nos processos de empresas foi desenvolvida uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa por meio de fontes primárias. O estudo está centrado em empresas instaladas em três Arranjos Produtivos Local, na região Noroeste do Estado do Paraná, pertencentes a ramos de atividades diferentes, que são: Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda, Arranjo Produtivo Local de Confecção de Maringá; e Arranjo Produtivo Local de Equipamentos Médicos e Odontológicos de Campo Mourão. Os resultados obtidos levam a concluir que a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas empresas instaladas nos APLs da região Noroeste do Estado do Paraná, especificamente de Loanda (Metais Sanitários), Maringá (Confecções) e Campo Mourão (Medido Hospitalar), ao implantarem o Sistema de Gestão da Qualidade, seus conteúdos estratégicos (produto e mercado) foram afetados em menor ou maior escala e que as empresas tiveram que definir novas estratégias, bem como moldar seus processos para se adequarem às novas formas gerenciais.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade. Conteúdo Estratégico. Processos Empresariais. Arranjo Produtivo Local.

ABSTRACT

Masters Degree Dissertation
Graduate Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, Rs, Br

THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND INFLUENCES ON STRATEGIC CONTENT AND IN INSTALLED IN BUSINESS PROCESSES APLS

Author: Luiz Carlos da Silva

Advisor: Alberto Souza Schmidt

Date and Local Defence: Santa Maria, February 19, 2013.

The theme of this work focuses on the strategies of quality and aims to analyze the influence of the implementation of the Quality Management System in strategic content and business processes of companies. Considering the influence of the Quality Management System on the strategic content and processes of companies was developed with an exploratory descriptive qualitative approach through primary sources. The study focuses on companies located in three Local Productive Arrangements, in the northwestern part of the state of Paraná, belonging to different branches of activities, which are: Local Productive Arrangement Metals toilets Loanda, Local Productive Arrangement Making of Maringa, and Arrangement Local Production of Medical and Dental of Campo Mourao. The results lead to the conclusion that the implementation of quality management system in companies located in clusters in the region northwest of the state of Paraná, specifically Loanda (Metal Health), Maringá (Clothes) and Campo Mourao (Measured Hospital), by putting the Quality Management System, its strategic content (product and market) were affected to a lesser or greater extent and that companies had to define new strategies and shape their processes to suit new forms of management.

Keywords: Quality Management System. Strategic Content. Business Processes. Local Productive Arrangement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos	18
Figura 2 – Critérios de valor do cliente externo	46
Figura 3 – Gestão de processos de negócios	49
Figura 4 – Os níveis de processos de negócio	51
Figura 5 – Categorias do estudo	61
Figura 6 – Estrutura do comparativo de casos.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios de gestão da qualidade.....	21
Quadro 2 – Definição dos termos usados nos conceitos de BPM	44
Quadro 3 – Etapas do processo de análise.....	65
Quadro 4 – SGQ: implantação, evolução, estágio atual e avaliação	73
Quadro 5 – Estratégias.....	75
Quadro 6 – Família de processos.....	76
Quadro 7 – SGQ: implantação, evolução e avaliação	81
Quadro 8 – Estratégias do APL de Confeccões de Maringá	83
Quadro 9 – Família de processos.....	84
Quadro 10 – SGQ: implantação, evolução e avaliação	91
Quadro 11 – Estratégias.....	93
Quadro 12 – Família de processos.....	94
Quadro 13 – Fatores para implantação do SGQ nos APLs	96
Quadro 14 – Estratégias antes e depois da implantação do SGQ.....	97
Quadro 15 – Efeitos nos processos empresariais.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APL	Arranjo Produtivo Local
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
BPM	<i>Business Process Management</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planinning</i>
GTP	Grupo de Trabalho Permanente
ISO	<i>International Organization for Standization</i>
MPE	Micro e Pequena Empresa
NBR	Normas Brasileiras de Regulamentação
ONG	Organização Não-Governamental
PMC	Programa de Melhoria Contínua
PIB	Produto Interno Bruto
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização.....	12
1.2 Definição do Problema	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	14
1.5 Estrutura da Dissertação	15
2 TEORIA DE FUNDAMENTO.....	16
2.1 Sistema de Gestão da Qualidade (S. G. Q.).....	16
2.1.1 O Conceito e Princípios da Qualidade.....	20
2.1.2 A Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001: 2008.....	22
2.1.3 Fatores Críticos na Implementação do SGQ	25
3 TEORIA DE FOCO	27
3.1 Conteúdo Estratégico	27
3.1.1 Conceito de Estratégia.....	29
3.1.2 Diferentes Abordagens Teóricas para Estratégia.....	33
3.1.3 Conteúdo Estratégico: posicionamento da empresa no mercado	36
3.2 Processos Empresariais.....	39
3.2.1 Processos: conceitos	42
3.2.2 Identificando e Compreendendo o Processo	44
3.2.3 Conferindo Competitividade aos Processos Empresariais e/ou de Negócios.....	45
3.2.4 Gestão por Processos	47
3.2.5 Controle do Processo	52
3.3 Arranjos Produtivos Locais – APLs	53
3.3.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs): Conceitos	54
3.3.2 Fundamentos sobre APLs.....	56
4 METODOLOGIA.....	61
4.1 Delineamento da Pesquisa	61
4.2 Unidades de Análise	63

4.3 Fontes de Evidências	63
4.3.1 Entrevistas com Gestores e Dirigentes	63
4.3.2 Coleta de Dados.....	64
4.3.3 Observação	64
4.3.4 Documentos e Registros	65
4.3.5 Análise dos Dados	65
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	66
5.1 Apresentação e Análise dos Dados.....	67
5.1.1 APL de Metais Sanitários de Loanda	67
5.1.1.1 Perfil dos Entrevistados	69
5.1.1.2 Gestão da Qualidade: implantação, estágio atual e evolução	69
5.1.1.3 Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico.....	73
5.1.1.4 Gestão da Qualidade: Efeitos nos Processos Empresariais	75
5.1.2 APL de Confecção de Maringá.....	78
5.1.2.1 Perfil dos Entrevistados	79
5.1.2.2 Gestão da Qualidade: implantação e evolução	79
5.1.2.3 Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico.....	82
5.1.2.4 Gestão da Qualidade: Efeitos nos Processos Empresariais	84
5.1.3 APL de Instrumentos Médico, Odontológicos e Hospitalares de Campo Mourão..	86
5.1.3.1 Perfil dos Entrevistados	88
5.1.3.2 Gestão da Qualidade: Implantação, Estágio Atual e Evolução	89
5.1.3.3 Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico.....	91
5.1.3.4 Gestão da Qualidade: Efeitos nos Processos Empresariais	93
5.2 Análise Geral dos APLs Pesquisados.....	96
5.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade: Implantação	96
5.2.2 Sistema de Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico	97
5.2.3 Sistema de Gestão da Qualidade: efeitos nos processos empresariais.....	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE	109
Apêndice A – Questionário	110

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A elevada competitividade apresentada pelo mercado aliada à exigência cada vez maior da qualidade por parte dos clientes exigiu das organizações a adoção de novas estratégias para a gestão empresarial, visando suprir as necessidades dos clientes como resposta ao problema organizacional ocasionado pela expansão da concorrência. Assim, fatores como, competitividade, inovação contínua e a qualidade, foram desenvolvidos para fomentação de um diferencial estratégico que possibilitasse a sobrevivência de uma organização no mundo globalizado.

Por isso a crescente busca por parte das organizações de adaptar seus sistemas de produção de forma a atender as novas exigências do mercado, ao mesmo tempo, com eficiência em suas operações.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem despontado dentro do âmbito organizacional como uma das abordagens que pode proporcionar às empresas a conquista destes desafios, como resultado da adoção de suas ferramentas. O SGQ pode ser entendido como uma estrutura existente para gerenciar e definir as políticas, procedimentos e processos de uma organização. No Brasil, a norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – é a que define os requisitos de gestão da qualidade, pois estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade. Ainda, de acordo com esta Norma, a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar uma ponte de referência para dirigir a organização. Ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados.

Dessa forma, um SGQ pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos de forma consistente.

Assim, para a implementação e manutenção do SGQ, é necessário que os responsáveis pela empresa determinem as equipes para implementação, bem como, as auditorias de manutenção e da qualidade, para uma efetiva implantação. Logo, quando se implanta um

novo sistema em uma organização, conseqüentemente o seu conteúdo estratégico e seus processos sofrem influências diretas.

Conteúdo estratégico aqui é entendido como o posicionamento da empresa no mercado, no que se refere a produtos e mercados, o que leva as empresas a desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las e que devem competir não só pela participação no mercado, mas também pela participação nas oportunidades de negócios, levando a definição de novas estratégias, com vistas a alcançar seus objetivos. E, dessa forma, os diversos processos de uma organização serão também afetados pela implantação de um SGQ, porque é a partir destes que se obtêm um produto e ou serviço. Os processos de negócio são o que fazem uma organização, por meio de um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.

Face ao exposto e do foco de interesse deste estudo, procurou-se mostrar a importância da gestão da qualidade em arranjos produtivos locais (APLs), com a aplicação de conceitos que objetivam identificar e solucionar com maior precisão os problemas que podem ocorrer nas organizações para a obtenção de resultados satisfatórios ao seu desempenho. Para tanto, foram selecionados três Arranjos Produtivos Locais (APLs), cada um com empresas de um mesmo segmento, sendo: Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda, Arranjo Produtivo Local do Confecção de Maringá e Arranjo Produtivo Local de Equipamentos Médicos e Odontológicos de Campo Mourão.

1.2 Definição do Problema

Diante das considerações precedentes sobre os cenários da gestão da qualidade delineados, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: Como a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade influenciou o conteúdo estratégico e os processos de empresas instaladas em três APLs na região Noroeste do Estado do Paraná?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer a influência da implantação do sistema de gestão da qualidade no conteúdo estratégico e nos processos de empresas instaladas em três APLs na região Noroeste do Estado do Paraná.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de implantação (estágio atual e evolução) do sistema de gestão da qualidade em empresas instaladas em APLs;
- Descrever as influências do sistema de gestão da qualidade sobre o conteúdo estratégico;
- Descrever a influência do sistema de gestão da qualidade nos processos de empresas instaladas em APLs.

1.4 Justificativa

A qualidade tem sido objeto de reflexão e tem estado presente em todas as manifestações de atividades humanas. Assim, pode-se dizer que ao longo do tempo tem perdurado um extenso patrimônio humano, graças à preocupação com a qualidade inerente à busca da perfeição por parte do homem.

Com o advento da produção em massa e a necessidade para a montagem de muitas peças de origens diferentes para formar um produto, a qualidade assume uma dimensão técnica crítica que provocou um importante desenvolvimento de seu conteúdo metodológico. O estudo da complexidade e turbulência dos mercados, a generalização e rapidez nas inovações e a crescente exigência dos consumidores, fez com que a qualidade deixasse de ser exclusivamente um problema técnico da qualidade do produto, para converter-se em uma ferramenta de estratégia empresarial.

Neste contexto, como Gestor de uma Unidade Regional do Sebrae na região Noroeste do Estado do Paraná, atuamos muito nas questões relativas ao Sistema de Gestão da Qualidade nas empresas, principalmente nos Arranjos Produtivos Locais. Portanto, o estudo sobre o Sistema de Gestão da Qualidade e a sua influência no conteúdo Estratégico e nos processos de empresas é importante porque são instrumentos que geram competitividade empresarial, e, a partir deste estudo, ações poderão ser tomadas para que a questão da qualidade seja cada vez mais trabalhada nestes e em outros empreendimentos no Noroeste do Paraná.

Os aspectos descritos justificam a importância do tema escolhido como objeto de estudo. Portanto, pode-se resumir as razões da seguinte forma:

- A importância da qualidade como fator competitivo.
- A importância da qualidade para a sociedade.
- O interesse pessoal no que se refere à gestão da qualidade em empresas instaladas em APLs e os desdobramentos que o presente estudo pode trazer na minha atuação profissional.

1.5 Estrutura da Dissertação

A introdução foi apresentada neste primeiro capítulo, abordando o contexto do tema para identificação do problema, os objetivos de pesquisa que conduzem o estudo, bem como a justificativa.

No segundo capítulo, abordou-se teoria de fundamento, com enfoque no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

No terceiro capítulo procurou-se embasar as categorias de análise, que são: conteúdo estratégico e processos empresariais e também a contextualização do arranjo produtivo local.

No quarto capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, tendo em vista o alcance dos objetivos propostos. Desta forma são expostos o delineamento da pesquisa, APLs pesquisados, coleta e tratamento dos dados.

No quinto capítulo encontra-se a análise dos dados coletados, distribuídos da seguinte forma: apresentação e análise individual dos APLs; e com a análise geral dos APLs pesquisados.

A seguir, são apresentadas as conclusões que foram retiradas do desenvolvimento deste estudo, finalizando com as referências que embasaram o estudo.

2 TEORIA DE FUNDAMENTO

Neste capítulo aborda-se a gestão da qualidade enquanto sistema aplicado para melhoria na competitividade das empresas inseridas em APLs.

2.1 Sistema de Gestão da Qualidade (S. G. Q.)

Sistema de gestão pode ser entendido como uma estrutura para gerenciar e definir as políticas, procedimentos e processos de uma organização. Logo, entende-se por sistema de gestão da qualidade (SGQ) o conjunto de processos interligados que se efetivam por meio de procedimentos técnicos e administrativos, bem como dos recursos necessários que uma organização deve possuir para a execução da qualidade de produtos e processos (ALIANDRO, 2011).

Para maior compreensão da importância do SGQ é necessário abordar brevemente o que vem a ser sistema ou visão sistêmica. Isto porque este estudo envolve, além do conteúdo estratégico, os processos empresariais. Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos em constante interação (VON BERTALANFFY, 2006). Alguns exemplos de sistemas são: o corpo humano; a sociedade e organizações.

Para De Greene (1992), um sistema pode ser pensado como sendo uma quantidade ou conjunto de elementos ou constituintes em ativa e organizada interação, como que atados formando uma entidade, de maneira a alcançar um objetivo ou propósito comum que transcende aqueles dos constituintes quando isolados.

Para este estudo interessa compreender os sistemas social e técnico (sócio-técnico). Busca-se em Pasmore (1988) um maior entendimento do que vem a ser o sistema social e o sistema técnico. O sistema social de uma organização constitui-se de todos os seres humanos que trabalham nela, com todas as suas características psicológicas e sociais, como valores, educação e necessidades. Os indivíduos carregam estas consigo, trazendo para seu ambiente de trabalho, para a organização, seus valores, necessidades e cultura. O sistema técnico de uma organização, constitui-se de ferramentas, técnicas, dispositivos, artefatos, métodos, configurações, procedimentos e conhecimento utilizado pelos seus membros para perceber entradas (inputs), transformar as entradas em saídas (outputs) e prover estas saídas para os

consumidores, ou seja, o sistema técnico é a maneira pela qual a organização transforma entradas em saídas.

Neste contexto, busca-se apoio em Rummler e Brache (1992, p. 7):

Quando examinamos com atenção uma Organização, a primeira coisa que vemos são as diversas funções. No entanto, a visão sistêmica sugere que essa perspectiva não nos permite compreender o modo como o trabalho é realmente feito, e isso é um precursor necessário ao aperfeiçoamento do desempenho nas organizações. Para ter essa compreensão, precisamos olhar os processos.

Para atender as exigências metodológicas deste estudo, também é importante definir a categoria processo para um maior entendimento do significado do SGQ.

De acordo com a NBR ISO 9000 (2000, p. 3), “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo”.

Para Ballestero-Alvarez (2010, p. 9), “denomina-se processo uma determinada sequência estruturada e predefinida de ações que transforma os insumos em saídas e as oferece ao ambiente, agregando valor a partir do momento em que manipula adequadamente esses insumos”. A autora salienta que a organização por se inserir em um ambiente competitivo, deve identificar cuidadosamente seus processos e gerenciá-los de forma adequada, considerando todos os conceitos de interdependência, inter-relação e interação, bem como a sinergia entre processos. Explica que qualquer alteração em um dos processos, acarretará interferências nos demais.

Cabe destacar que os processos demonstram que as maiores oportunidades de melhoria estão nas interfaces funcionais, aqueles pontos em que o bastão é passado de um departamento para outro, e que a visão sistêmica de uma organização é o ponto de partida para a criação e o gerenciamento de organizações eficientes frente à nova realidade de mudanças constantes nas expectativas dos clientes (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

Já que a qualidade exerce influência em todas as funções de uma organização, e é influenciada por eles, então a qualidade pode ser considerada uma função sistêmica.

Mas para continuar a tratar do SGQ, faz-se necessário remeter a *International Organization for Standardization* (ISO) que é uma organização não-governamental (ONG), criada em 1947, com sede em Genebra (Suíça). O objetivo desta ONG é

promover o desenvolvimento da normalização e atividades correlacionadas no mundo inteiro; a base de seu trabalho é facilitar o intercâmbio internacional de bens e/ou serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e demais atividades econômicas afins (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010, p. 172).

As normas da série ISO tem incitado a padronização de produtos e serviços em todo o mundo, destacando-se dentre eles, o padrão da qualidade.

A norma ISO 9001:2008 – sistema de gestão da qualidade – é a que define os requisitos de gestão da qualidade. Isto é, a ISO 9000 estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade. Segundo Carpinetti (2010, p. 51), a norma ISO 9000, tem como “objetivo gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos”.

No Brasil, de acordo com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a abordagem do SGQ incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle (ABNT, 2008).

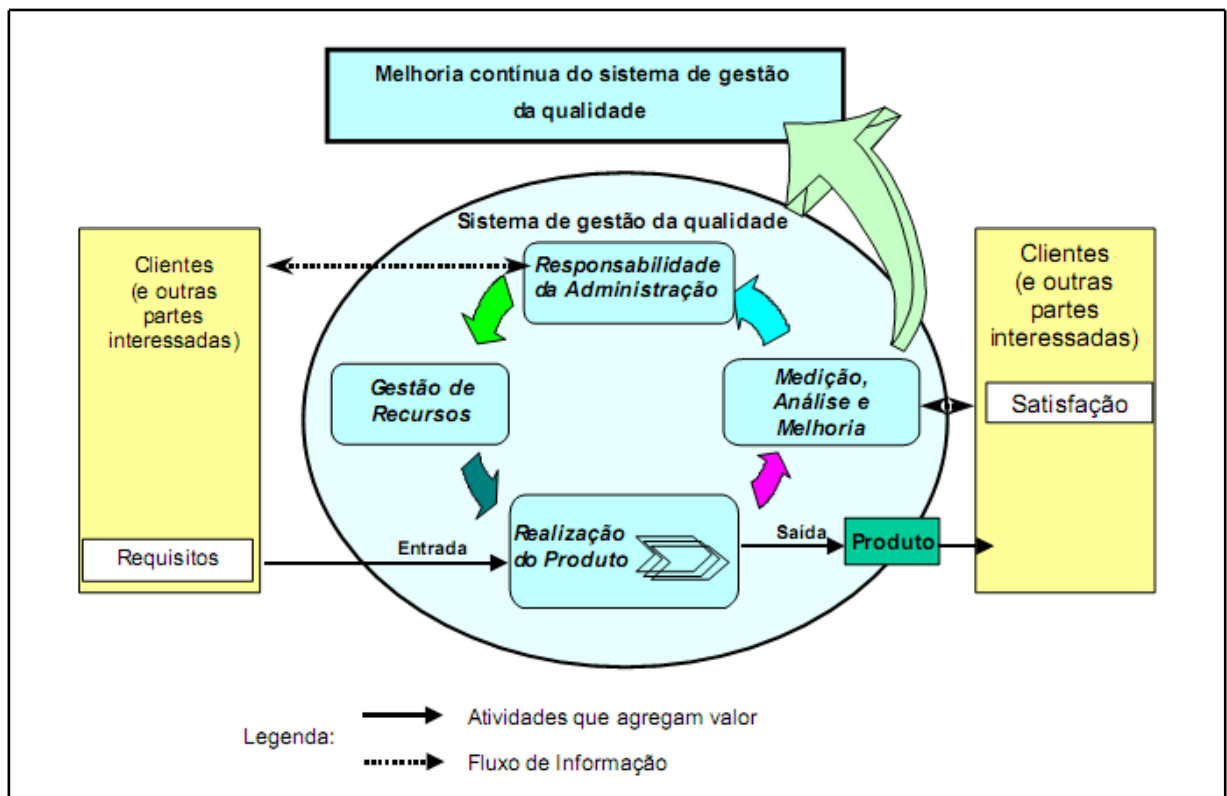


Figura 1 – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos

Fonte: ABNT (2000)

Note-se que o modelo apresentado na figura 1 é composto por quatro elementos:

- 1) Responsabilidade da direção, que compreende os requisitos para desenvolver e melhorar o sistema de qualidade, planejar e elaborar as políticas da qualidade, definir responsabilidades, autoridades e o processo de comunicação para facilitar a efetiva comunicação do sistema de gestão da qualidade tendo em vista os requisitos dos clientes;
- 2) Gestão de Recursos, que compreende os requisitos para administração dos recursos infra-estruturais e humanos com o propósito de implementar e melhorar o sistema de gestão da qualidade em direção à satisfação dos clientes;
- 3) Realização do produto, que inclui os requisitos específicos para o processo de realização do produto ou de fornecimento de um serviço. Envolve a identificação dos requisitos dos clientes, revisão dos requisitos dos produtos, comunicação com os clientes, projeto e desenvolvimento de produtos, compra, controle, medição e monitoramento de dispositivos;
- 4) Medição, Análise e Melhoria, que caracteriza os requisitos para monitorar informações sobre satisfação dos clientes, medir e monitorar produtos e processos, gerenciar auditorias internas, detectar e tratar não-conformidades e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

De acordo com a Norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar uma ponte de referência para dirigir a organização. Ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados. A política da qualidade fornece uma estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade.

Dessa forma, um SGQ pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos como, política de qualidade, comprometimento com a melhoria contínua, controle dos documentos, controlar recursos, dentre outros, de forma consistente (ABNT, 2008).

O que remete a Carpinetti (2010), quando afirma que a gestão da qualidade tem por fundamento diversos princípios de gestão, tais como: melhoria contínua, abordagem científica, visão de processos, liderança, comprometimento e envolvimento entre outros, que criam uma base indispensável tanto para a gestão de qualidade como para a gestão das operações como um todo.

2.1.1 O Conceito e Princípios da Qualidade

Qualidade é um conceito para o qual se encontram diversas definições, pois é um tema que tem sido estudado e analisado por diversos autores ao longo do tempo.

Para Ishikawa (1997) a qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado e adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo. Possui o conceito de qualidade aquele produto que satisfaz o cliente.

Para Deming (1990) é sentir orgulho do trabalho bem feito. O aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade e proporciona máxima Qualidade para o Consumidor.

Feigenbaum (1994) afirma que é uma maneira de se gerenciar o negócio visando a perfeita satisfação do usuário. O aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado com a participação de todos.

E, em Juran (2009) é a adequação ao uso. A qualidade proporciona satisfação às aspirações do usuário.

Uma forma de tratar o conceito de qualidade de maneira mais ampla seria definindo-a como a capacidade de atender às expectativas das partes interessadas. Quando se trata de um produto ou serviço, as expectativas normalmente são em relação à conformidade com requisitos e a adaptabilidade ao uso, as principais partes interessadas são normalmente os clientes. Neste contexto, qualidade está diretamente relacionada em atender aos requisitos dos clientes (ABNT, 2008). Quando se trata do processo produtivo, as expectativas são normalmente em relação ao atendimento às metas e objetivos específicos do processo, por exemplo, baixos níveis de rejeitos, retrabalhos e reaproveitamentos, neste caso as principais partes interessadas são os responsáveis pelo processo. Neste outro contexto, qualidade está diretamente relacionada a atender as metas e objetivos especificados pelos responsáveis pelo processo. O conceito de qualidade como capacidade de atender às expectativas das partes interessadas pode ainda ser estendido a diversas outras situações.

Quando se fala em qualidade, primeiramente vem a ideia de que a mesma está ligada somente ao produzir ou na execução de serviços com perfeição, entretanto, ela também é uma forma de gerenciar, na qual as decisões são tomadas com base em fatos e dados, para satisfação do cliente. Visa melhorar continuamente os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica (CARPINETTI, 2010).

Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas do produto e/ou serviço, mas também de fatores

como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, dentre outros.

Paralelamente à evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico (conteúdo) da empresa perante o mercado. Assim, o sistema de gestão da qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os envolvidos na excelência organizacional da empresa, isto é, o estado de eficiência e eficácia na ação dos elementos que constituem a existência da organização (PALADINI, 2010).

Como se observa nos conceitos apresentados, as abordagens mais comuns são: adequação ao uso ou ao objetivo, relação custo-benefício, confiabilidade, satisfação do cliente, conformidade com requisitos, a necessidade de melhoria contínua, o envolvimento de todos, qualificação da liderança empresarial, os funcionários devem ser aprimorados constantemente e a comunicação entre as áreas deve ser estimulada.

O que leva aos princípios da gestão da qualidade, sintetizados na norma ISO 9000:2008, os quais refletem à abordagem estratégica atribuída à gestão da qualidade e formam a base conceitual da norma, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Princípios de gestão da qualidade

Princípios	Conceitos
Foco no cliente	As organizações dependem de seus clientes. Assim, devem procurar atender às suas necessidades atuais e futuras, bem como aos seus requisitos, visando exceder às expectativas do cliente.
Liderança	Os líderes da companhia devem estabelecer princípios de propósito e direção da operação. Devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam envolver-se totalmente com a conquista dos objetivos da empresa.
Envolvimento de Pessoas	As pessoas, em qualquer nível, são a essência de uma organização e, quando se envolvem totalmente, disponibilizam suas habilidades em benefício da empresa.
Abordagem de processo	Resultados almejados são mais facilmente atingíveis quando recursos e atividades a eles relacionados são gerenciados por processos.
Abordagem de sistema para gestão	Identificar, entender e gerir um sistema de processos inter-relacionados para um determinado objetivo otimiza a eficácia e eficiência da organização.
Melhoria contínua	A melhoria contínua deve ser um objetivo constante da organização.
Abordagem factual para tomada de decisão	Decisões eficientes são baseadas em análises de dados e de informações.
Relacionamento com fornecedores visando o benefício mútuo	As organizações e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo amplia para ambos a possibilidade de agregar valor.

Fonte: NBR ISO 9001:2008 (ABNT, 2008).

Pelo exposto, pode-se perceber que existe uma lógica em cada um dos princípios e uma forte inter-relação entre eles. Quando a empresa entende e usa adequadamente os princípios de gestão da qualidade, ela está “construindo um Sistema de Gestão da Qualidade sólido e perene, sobre um conjunto estruturado de estacas que garantirão o sucesso da organização na busca da excelência” (BRANCHINI, 2002, p.28).

Os princípios de gestão da qualidade que foram assinalados podem ser usados pela alta direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho. Dessa forma, conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. Portanto, a gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.

2.1.2 A Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001: 2008

Quando se fala em implementação de um SGQ, segundo Carpinetti (2010), muitas organizações após a escolha do modelo a ser adotado, encontram dificuldade em como definir o processo para implementar o modelo. Dentre as dificuldades estão aspectos como: quantificação dos recursos necessários (materiais, humanos e financeiros) e a duração do tempo para esta mobilização. Assim, levando-se em consideração que as motivações que despertam as empresas a implementar o SGQ, as maneiras como são conduzidos os processos também podem variar em função das características particulares das empresas. Da mesma forma os resultados obtidos nas empresas também têm sua variabilidade, seja com relação aos motivos da implantação, assim como em relação ao modelo adotado (PALADINI, 2010).

Para a implementação e manutenção do SGQ é necessário que os responsáveis pela empresa determinem as equipes para estas etapas, bem como, as auditorias de manutenção e da qualidade, para se efetivar o SGQ.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001, segundo Drumond (1998), habilita a empresa a assumir um compromisso com a qualidade. Só o fato dos gerentes precisarem definir sistemas, leva-os a uma maior compreensão dos processos empresariais. Isto porque para competir num mercado, a empresa precisa produzir produtos e serviços com qualidade superior aos ofertados ao mercado pelos seus concorrentes.

Para Figuera (2003), uma das alternativas que as empresas adotam para competir e ganhar mercados é a implantação da ISO 9001 como um modo de organização, para garantir sua eficiência, considerando que o fator principal do desempenho de toda empresa é a qualidade dos seus produtos e serviços.

De acordo com os requisitos da ISO 9001:2008 (ABNT, 2008), as principais razões para a implantação de um SGQ são:

- Redução do nível de produtos defeituosos; conseqüentemente, redução do número de processamentos, reparos e retrabalhos;
- Redução de custos com a garantia ou a reposição do produto não-conforme;
- Melhoria da imagem e credibilidade da organização;
- Aumento da participação no mercado local e acesso ao mercado internacional;
- Apoio no caso de disputas jurídicas de responsabilidade civil pelo produto;
- Facilitação do relacionamento técnico e comercial com o cliente;
- Maior competitividade com a redução de custos operacionais;
- Maior integração entre os diversos setores da empresa;
- Melhoria do desempenho funcional promovendo o treinamento, a capacitação e a conscientização, bem como a qualificação e a certificação da força de trabalho.
- Facilitação do relacionamento técnico e comercial com o fornecedor;
- Maior credibilidade e disponibilidade do produto adquirido e aumento da segurança no uso do produto;
- Redução dos custos decorrentes de paralisação, operação e aquisição do produto.
- Maior proteção para o consumidor;
- Menor consumo de matéria-prima e insumos;
- Menor desperdício e, em alguns casos, também diminuição da poluição;
- Incremento no desenvolvimento tecnológico da indústria local.

Com a ISO 9001: 2008 é possível identificar pontos comuns, de forma a garantir a uniformidade do produto e o índice de qualidade, e a superar as expectativas dos clientes. De acordo com a Fiesp (2004), esta é uma das normas mais conhecidas e aplicáveis a qualquer porte e ramo de atividade; ela confere resultados positivos internos à empresa, como maior organização, definição clara de responsabilidade e atividades, entre outros.

A implementação do SGQ por parte das empresas de qualquer porte, favorece-as, pois as prepara para atuar no mercado globalizado utilizando as mesmas ferramentas e padrões de empresas internacionalmente consideradas competitivas e atualizadas (FIGUEIRA, 2003).

Assim, conforme o exposto observa-se que a empresa que implementa um SGQ de acordo com as normas ISO 9001: 2008 obtém ganhos internos e maior confiança no relacionamento cliente/empresa/fornecedor. Afinal, há a comprovação da garantia de qualidade de determinado produto, ou seja, a certeza de que ele será produzido por um sistema que possui sempre as mesmas características, o que representa uma garantia.

No entanto, Maranhão (2001), ressalta que alguns cuidados são necessários quando da implantação de um SGQ, baseado na norma ISO 9001. Sublinha o autor que a implantação de um SGQ requer trabalho em equipe. É importante que todas as pessoas na empresa estejam envolvidas, para haver mais possibilidade de assimilação da cultura da qualidade e o cumprimento de seus princípios.

Complementa Maranhão (2001, p.97), “por mais simples que seja a empresa, o seu Sistema de Gestão da Qualidade é complexo, uma vez que há inter-relação entre todas as áreas e pessoas, com a agravante de ser, em geral, uma nova experiência, que pode gerar medos, angústias, hostilidades, etc”.

De acordo com Figuera (2003), implantar um SGQ segundo os requisitos da Norma ISO 9001: 2002 significa oferecer um conjunto de melhores práticas de administração, internacionalmente reconhecido. Tal medida tem o objetivo de auxiliar as organizações a permanecer no mercado por longo tempo e manter seus clientes satisfeitos, por atender-lhes muito bem. Ainda, os benefícios de implantar esta Norma, significa que, além de atender às exigências dos clientes, leva a empresa a destacar-se em relação aos concorrentes, com índices de melhorias em todos os níveis.

Maranhão (2001) relaciona alguns desses requisitos:

- melhoria da imagem da empresa do ponto de vista de seus clientes;
- padronização;
- entendimento e melhoria no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos;
- propagação da cultura da melhoria contínua por resultados;
- aumento da qualidade dos processos, otimizando as tarefas e reduzindo os retrabalhos;
- valorização do potencial das pessoas envolvidas;
- sistematização de indicadores da qualidade permanentes nos processos e consequente oportunidade de melhorias.

A aplicação dos requisitos desta Norma na empresa, os clientes perceberão que obterão benefícios que são geralmente devidos à melhoria na organização e na comunicação interna. Assim coloca o autor:

Quando uma empresa adota a norma ISO 9001: 2000, ela tem mais garantia de que está satisfazendo a seus clientes e constantemente melhorando seu sistema de gestão da qualidade. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da qualidade. A norma ISO 9001:2000 oferece a possibilidade de a organização planejar e gerenciar os processos necessários para a melhoria contínua de seu sistema de gestão da qualidade (MELLO, 2002, p. 28).

Em suma, a implementação de um SGQ levará a empresa a melhorar seus processos internos e a aumentar a satisfação dos clientes, além de minimizar os riscos de que suas expectativas não sejam atendidas.

2.1.3 Fatores Críticos na Implementação do SGQ

A necessidade de se identificar fatores críticos que determinam os rumos da implantação do SGQ dentro de uma empresa é fundamental. Os fatores que influenciam uma implementação variam desde questões relacionadas a alta administração até problemas de relações com empregados no chão de fábrica (CUNHA, 2003).

Dessa forma, o processo de implementação de um SGQ deve ser precedido por uma análise, que levantará algumas questões sobre os fatores críticos que influenciam o processo de melhorias e manutenção da qualidade em cada situação. Alguns desses fatores críticos são destacados por Cunha (2003):

- Papel da alta administração e definição da política da qualidade;
- Treinamento e educação para o processo de aprendizado;
- Planejamento do produto/serviços fornecidos;
- Gestão pela qualidade no fornecedor;
- Gerenciamento do processo;
- Dados e relatórios da qualidade;
- Relações com empregados.

Para uma empresa obter sucesso na implementação do sistema de gestão da qualidade, o mesmo deve ocorrer em etapas definidas no cronograma. O primeiro ano é o mais crítico, pois a filosofia e a cultura da qualidade ainda podem não ser inerentes à organização.

Abordada a fundamentação teórica, no próximo capítulo apresenta-se a teoria de foco.

3 TEORIA DE FOCO

Neste capítulo pretende-se focar o conteúdo estratégico e os processos empresariais, assim como o conceito de Arranjos Produtivo Local (APL).

3.1 Conteúdo Estratégico

Nas últimas décadas do século XX, os gestores aprenderam um novo conjunto de regras. As empresas precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas precisam estabelecer *benchmark* continuamente, ganhar eficiência e estabelecer um “corpo” de competências para permanecer à frente da concorrência (PORTER, 1991). É necessário antecipar mudanças com a visão de longo prazo, ou ter capacidade de resposta às mudanças nos ambientes de negócios (QUINTELLA e DIAS, 1997).

Para Collins e Porras (1996), as empresas que alcançam o sucesso possuem um corpo de valores e propósitos que se mantém fixo, enquanto suas estratégias de negócio se adaptam a um mundo em mudanças.

Assim, pode-se argumentar que o que as organizações buscam disponibilizar ao seu mercado produtos e serviços com a máxima qualidade, de modo que excedam às expectativas e necessidades dos clientes, gerando um diferencial de mercado. Para tal, deve haver qualidade no processo produtivo para que alcance este fim; e para isso, é preciso definir o conteúdo estratégico no que se refere a produtos e mercados, pois é ele que possibilitará a empresa conhecer, em que mercados competir e de que forma competir, logo, levando-a, de alguma forma, a ficar mais próxima do seu objetivo.

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais, sendo afetada por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, que juntos formam o macroambiente. Uma vez que essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos (WRIGHT et al., 2011, p. 47).

Por isto, o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as

oportunidades oferecidas pelo ambiente. Wright et al. (2011, p. 47), assim descrevem essas forças:

a) Forças Políticas–Legais

Incluem os resultados de eleições, legislação e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.

b) Forças Econômicas

As forças econômicas podem representar tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos. Como exemplo de forças econômicas pode-se citar o Produto Interno Bruto (PIB), taxa de juros, taxa de inflação, dentre outros.

c) Forças Tecnológicas

Incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. A intensidade de mudanças tecnológicas variam consideravelmente de um setor para outro. Os recentes avanços tecnológicos em computadores, por exemplo, proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais. No entanto, de uma outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro.

d) Forças Sociais

São tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. As tradições, por exemplo, afetam práticas sociais que duram décadas ou até mesmo séculos.

e) *Scanning* do Ambiente

Refere-se a coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes.

Esses referenciais serão utilizados aqui para apresentar embasamentos que permitam, posteriormente, entender o que vem a ser conteúdo estratégico, bem como compreender as estratégias, em função do comportamento das mudanças ambientais, que levam as empresas instaladas em arranjos produtivos locais (APLs) para a mesma direção, no que diz respeito a algumas decisões como investimentos em suas diversas áreas, bem como em seus serviços.

Não há como falar de conteúdo estratégico sem antes entender o termo estratégia, e, segundo Mintzberg e Quinn (1995), não há uma definição única, que possa ser considerada

como genericamente aceita. Para maior compreensão, busca-se então, dentre os inúmeros pensamentos, aqueles que melhor coadunam com a proposta desse estudo.

3.1.1 Conceito de Estratégia

A estratégia é um padrão ou plano que integra metas maiores, políticas e sequências de ações, dentro de um todo, de modo que sua boa formulação ajude a ordenar e alocar os recursos, permitindo a antecipação de alterações no ambiente e mudanças contingenciais nos oponentes.

Ansoff (1990, p. 94-96) amplia o conceito de estratégia dentro de uma abordagem clássica, e passa a entender estratégia como um conjunto de quatro regras direcionadas para a tomada de decisão visando nortear o comportamento de uma organização, portanto, adotada sob uma ótica racional:

1) Padrões de medidas pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas;

2) Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Este conjunto de regra é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial;

3) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização é o chamado frequentemente de conceito organizacional; e

4) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia são chamadas de políticas operacionais.

Estratégia consiste em um ferramental de guia para o gerenciamento de empresa que especifica a posição de produtos e mercados; as direções que devem crescer e mudar; os aspectos competitivos que irão adotar e os meios pelos quais as empresas adentram nos novos mercados (ANSOFF, 1977).

Considerando que a palavra estratégia pode ser utilizada com diferentes nuances, Mintzberg (1992) apresenta cinco definições de estratégia:

- 1) como plano;
- 2) como manobra (*ploy*);

- 3) como padrão;
- 4) como perspectiva; e
- 5) como posição.

Assim, tem-se estratégia como:

- 1) plano que estabelece, conscientemente, diretrizes para um curso de ação, sendo elaborada antes das ações para as quais elas se aplicam;
- 2) manobra (*ploy*) é vista como uma forma de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor;
- 3) padrão consiste no comportamento resultante de um fluxo de ações;
- 4) perspectiva, consiste no comportamento quer seja ou não intencional;
- 5) posição, trata-se de uma forma de posicionar a empresa no seu ambiente e podem ter diversas nuances dependendo do ambiente em que se encontre, em termos administrativos de maneira formal pode ser citada como domínio de mercado e produtos.

Então, pode-se argumentar que enquanto a quarta definição vê a empresa no ambiente externo, a quinta olha para dentro, onde a estratégia possui seu conteúdo consistindo não somente de posição escolhida, mas como uma forma enraizada de ver o mundo.

No processo de ampliar o conceito de estratégia, é importante a apresentação do posicionamento de Prahalad e Hamel (1995) acerca da “intenção estratégica”, a qual, segundo eles, vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para projetar este progresso. Nesse conceito, mais que uma simples liberação de ambições, a estratégia captura a essência da vitória.

Para Wright, et al. (2011, p. 24) “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Quinn (1996) destaca a estratégia como um padrão ou plano que faz parte e compõe os principais objetivos, políticas e sequência de ações da organização num todo coeso. Afirma esse mesmo autor que uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma única e viável postura, baseada nas suas próprias competências e defeitos.

Para que se elabore estratégias adequadas às organizações, Porter (1991) considera relevante quatro momentos:

- 1) A estratégia deve conter três elementos essenciais: (a) objetivos a serem atingidos; (b) políticas que guiem ou limitem a ação; e (c) sequência de ações ou programa para realizar os objetivos dentro das limitações;

- 2) Seja desenvolvida em torno de alguns conceitos chaves, que deem foco, equilíbrio e coesão;
- 3) Que construa uma postura forte, porém flexível, permitindo alcançar os objetivos ao mesmo tempo em que pode adaptar-se às mudanças no ambiente; e
- 4) Que permita à organização ter diferentes estratégias para diferentes níveis organizacionais, sem que seja perdida a coesão.

Em Porter (1991) a estratégia é definida como a busca deliberada de um plano de ação que possa desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Posicionando-a como revolucionária e não evolutiva, a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Dentro de um contexto competitivo, segundo o autor, o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar atividades diferentemente de seus concorrentes ou desempenhar atividades similares de maneira diferente.

Neste extenso conjunto de conceitos de estratégia, Porter (1991) entende que o termo estratégia, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

Ansoff (1991) assegura que a estratégia é uma ferramenta gerencial fundamental para uma empresa.

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio à saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais (ANSOFF, 1991, p. 75).

Assim, tem-se que a estratégia da empresa deve sempre ser focalizada com o objetivo de verificar qual o posicionamento competitivo mais adequado e para qual momento. A estratégia competitiva eficaz, segundo Porter (1991), será aquela capaz de permitir que a organização supere os desafios das mudanças atuais e do futuro dos seus negócios no decorrer dos anos.

Para Porter (1991) e seus seguidores, a fonte para a elaboração estratégica está no conteúdo estratégico, ou seja, no posicionamento da empresa quanto a produtos e mercados. Bulgacov (1997) argumenta que, quando se aborda estratégia, há de se considerar a importância do conteúdo estratégico, que é um dos referenciais para análise da estratégia de uma empresa.

Hax e Majluf (apud UHRY, 2001, p. 12) sugerem uma visão integrada que entende a estratégia como:

- 1) um padrão interativo de decisão, coerente e unificador;
- 2) meios de estabelecer os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos;
- 3) uma definição dos domínios competitivos (negócios) em que a organização está atuando em quais deveria estar;
- 4) respostas às oportunidades e às ameaças ambientais e aos pontos fortes e fracos da organização, orientadas para a sustentação de vantagens competitivas;
- 5) um canal para diferenciar tarefas dos níveis hierárquicos da empresa (corporativo, de negócios e funcional);
- 6) uma definição da contribuição econômica e não posicionamento dos propósitos da empresa para seus *stakeholders* (grupos interessados) internos (acionistas, empregadas, administradores e outros) e externos (clientes, fornecedores, governo e outros)

Montgomery e Porter (1998, p. 5) concebem estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”. A necessidade para desenvolver ou ajustar um plano de ação normalmente decorre de mudanças ambientais e essas mudanças podem levar à necessidade de redefinir mercados e produtos, a necessidade de desenvolver um novo plano de ação também pode ser para crescer e prosperar ganhando novos mercados propiciando economia de escala.

Mudanças no ambiente das organizações, como vêm ocorrendo nos últimos tempos, exigem uma reformulação no conteúdo estratégico, revendo seus conceitos de mercados e produtos e para isso é necessário que a organização conheça alguns conceitos de Marketing que trata do relacionamento de empresa, mercado e produto. Para Kotler (1998, p. 31) “um mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Já, quanto ao conceito de produto, argumenta que “os consumidores favorecerão aquelas que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras” (KOTLER, 1998, p. 35).

Bulgacov (1997) observa que o domínio desses conceitos proporciona conhecimento importante para a tomada de decisão quanto ao conteúdo estratégico, que se refere a produtos e mercados. Esclarece ele, que a combinação dos conceitos que dizem respeito a produtos e mercados influenciam a razão da existência da empresa e a forma de como se relaciona com esse mercado.

3.1.2 Diferentes Abordagens Teóricas para Estratégia

Dentre as várias abordagens sobre estratégia, foram escolhidas algumas para analisar o padrão de decisões das empresas. A escolha dessas abordagens foi realizada em função da sua importância como referencial teórico nas publicações sobre o tema; da compatibilidade da abordagem com o problema colocado para análise.

Os principais conceitos de interesse para este trabalho são apresentados de forma sintética, como forma de encontrar elementos que auxiliem a compreensão e diferenciação do posicionamento estratégico das empresas instaladas em APLs selecionados para o estudo.

Ansoff e McDonnell (1993) destacaram que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é alcançado pela continuidade do potencial de desempenho, tendo como uma de suas premissas a necessidade de que a agressividade do comportamento da organização equipare-se à turbulência do ambiente.

Na abordagem proposta pelos autores, o potencial de desempenho é função também da capacidade de reação da organização frente à agressividade de sua estratégia. O que se observa dessa abordagem é que o ambiente no qual a organização está inserida e a capacidade da mesma em reagir às turbulências desse ambiente influencia nas decisões estratégicas (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Gimenez (1998) assinala que dentre as diversas taxonomias existentes para estratégia, a proposta por Miles e Snow (1978) em sua obra “*Organizational strategy, structure and process*” tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas:

1) Estratégia defensiva: a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um;

2) Estratégia prospectiva: a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos;

3) Estratégia analítica: procura-se manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas;

4) Estratégia reativa: o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade (MILES e SNOW (1978)).

Prahalad e Hamel (1998) argumentam que muitas organizações despende RAM grande quantidade de energia simplesmente para reproduzir as vantagens de qualidade apresentadas por seus concorrentes globais. As organizações que chegaram à liderança global começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades, criando uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização, o que pode ser chamado de objetivo estratégico. De acordo com os mesmos autores, foi a partir de conceitos como segmentação, cadeia de valores, comparação com o concorrente, grupos estratégicos, muitos gestores tornaram-se cada vez melhores em elaborar mapas da indústria, enquanto seus concorrentes têm reorganizado continentes inteiros. A meta estratégica não é achar um nicho de mercado, mas criar um novo espaço, que não se encontra no mapa, adequado às forças da organização.

Esses mesmos autores afirmam ainda, que durante a década de 1980, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos de 1990, eles foram julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção, bem como não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente se ela não tiver feito uma escolha acerca de onde formará a liderança de competência. (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

Porter (1991) apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseada em cinco dimensões:

- 1) ameaça de novos entrantes;
- 2) poder de barganha dos fornecedores;
- 3) ameaça de produtos e serviços substitutos;
- 4) poder de barganha dos clientes;

5) rivalidade entre os competidores.

A partir da análise de cada uma dessas dimensões pode-se traçar um plano de ação que incluirá: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças por meio de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças. Porter (1991) apresentou sua taxonomia sobre estratégias competitivas, que envolve três categorias: (1) liderança em custo; (2), em diferenciação; (3) estratégia de enfoque. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.

Para Porter (1991) a estratégia competitiva significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único, o que, em outras palavras pode ser definido também como o posicionamento estratégico. Importante também é que, segundo esse mesmo autor, estratégia é fazer escolhas, de modo que sua essência é escolher o que não fazer. Sob esse enfoque, sem a mudança não haveria necessidade de escolhas e, assim, não seria necessária a estratégia.

A estratégia das empresas representa o conjunto de atividades que se destinam a gerar valor para os grupos de interesse, tomando como base a sua competência essencial, ou seja, aquilo que a empresa detém de grande conhecimento ou sabe fazer melhor.

Usando uma metáfora, a fim de melhor ilustrar o significado, Hamel e Prahalad (1998, p. 297) definem o principal negócio como:

a corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos principais são os produtos essenciais; os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial.

Ainda, deve-se esclarecer que é muito amplo o número das atividades incluídas na missão de uma organização. Na verdade, a missão é o ponto de referência para a formulação da estratégia corporativa, orientando toda a ação no espaço a ser conquistado (TEIXEIRA FILHO, 2000)

Uma empresa instalada em um APL, seu gestor tem um grande desafio, porque a gestão é também a responsabilidade de buscar o auto-desenvolvimento, liderando e incentivando o processo de aprendizado contínuo de seus funcionários.

As diferentes abordagens de estratégia tiveram a finalidade de ampliar o conceito deste termo, visando uma melhor compreensão do assunto, conteúdo estratégico, que será abordado na sequência.

3.1.3 Conteúdo Estratégico: posicionamento da empresa no mercado

O conteúdo estratégico, para Chakravarthy e Doz (1992), trata do posicionamento da empresa no mercado, no que se refere a produtos e mercados, visando atingir a melhor combinação entre que mercados competir e de que forma competir. Para estes mesmos autores o conteúdo estratégico está relacionado com o posicionamento e com os recursos ligados ao desempenho, que dentro de um contexto de variáveis ambientais, conduz ao posicionamento estratégico mais eficiente. Também está ligado à combinação de mercados nos quais a empresa compete, o posicionamento de mercado e a influência dos recursos da empresa no desempenho.

Ansoff (1977) foi um dos primeiros autores que conceituou claramente o Conteúdo Estratégico, como um dos conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Para esse mesmo autor se uma organização pretende conquistar alguma vantagem expressiva sobre as concorrentes a um custo suportável, deve focar, principalmente, as questões externas, ou seja, seus produtos e mercados. Ele define que a posição estratégica da organização envolve uma série de ações, tendo como consequência uma nova atitude estratégica. A identificação dos objetivos da empresa, exige uma análise da adequação dos seus mercados e produtos; e para que tais objetivos sejam atingidos, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos, como também a capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial, levam-na a atingir um melhor posicionamento de seus produtos no mercado (ANSOFF 1977).

Porter (1991) colabora com este conceito e afirma que no conteúdo estratégico a estratégia assume a construção de um potencial de sucesso por meio do uso de vantagens competitivas. O mesmo autor apresentou uma forma conceitual de três estratégias competitivas genéricas que se tornou clássica entre os estudiosos de estratégia em nível de

negócios, orientados para o mercado. Nesse enfoque, Porter (1991) salienta que tais estratégias podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada:

1) Liderança no Custo Total: com a estratégia da liderança pelo custo total a empresa visa conseguir tornar o produto de custo mais baixo. A estratégia da liderança pelo custo necessita da construção de uma participação de mercado praticando preços agressivos para maximizar economias de escala, projetando produtos de fácil fabricação, usando os mais modernos equipamentos disponíveis, e perseguindo pesquisa e desenvolvimento tecnológico e excelência na manufatura;

2) Diferenciação: a estratégia da diferenciação visa à criação de um produto ou serviço que seja de algum modo único. A estratégia de diferenciação precisa tipicamente ser suportada por atividades custosas como ampla pesquisa, projeto de produto, e gastos com marketing. O autor acredita que isto irá usualmente frustrar os diferenciadores de serem produtores de baixo custo; e

3) Enfoque: a estratégia genérica final de Porter (1991), foco ou enfoque cuida de um segmento de mercado circunscrito e especializado - um certo tipo de cliente, um mercado limitado geograficamente, ou uma estreita gama de produtos. De acordo com o autor, a estratégia de foco reside na premissa de que a empresa seja apta a servir um estreito mercado estratégico alvo mais efetivamente ou eficientemente do que os competidores que estão competindo mais amplamente. Como resultado, a empresa pode conseguir: diferenciação pelo melhor atendimento das necessidades deste alvo particular ou menores custos no atendimento deste alvo, ou ambos.

Porter (1991) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas, os quais fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia. Em relação à liderança de custos, aponta como principais riscos a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado; o aprendizado de baixo custo por novas empresas por meio de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas; a incapacidade de ver a mudança em seu produto; e a inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial.

O diferencial de custos entre os concorrentes que reduz a lealdade, a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação e a diminuição da diferenciação pela imitação, são os maiores riscos, os quais segundo Porter (1991), estão presentes na estratégia de diferenciação.

Em relação à estratégia de enfoque, o seguinte conjunto de riscos é observado por Porter (1991): eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da

diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

Observa ainda Porter (1991), que o uso das estratégias genéricas exige outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática.

Hax e Majluf (1996) complementam que a empresa que não consegue um alto nível de vendas tem basicamente duas alternativas: primeiro, escolher a diferenciação, pois a empresa pode, desta forma, aumentar seu preço em função das características especiais do produto; e segundo, redefinir os objetivos e explorar um segmento de mercado, ou seja, usando a estratégia de foco. Em ambos os casos, uma pequena participação no mercado e uma alta lucratividade são obtidos.

No intuito de mensurar a taxa de crescimento de mercado, a empresa de planejamento *Boston Consulting Group*, liderada por seus profissionais da década de 1960, criaram a propalada “matriz BCG” (WRIGHT, et al., 2011), apresentada como solução no uso de um Portfólio de Mercado, e como um auxílio à determinação das estratégias, especialmente quanto a utilização dos meios, ou seja, deve-se investir, manter ou desinvestir numa unidade estratégica de negócio. Outra forma de análise não menos propalada foi desenvolvida pela GE (General Electric), com o auxílio da *MacKinsey*, uma empresa de consultoria, a qual classifica a empresa em Unidades de Negócio de acordo com o poder de atratividade do negócio: baixo, médio ou alto (WRIGHT, et al., 2011).

Sob estes vários enfoques observados sobre produtos e mercados, com algumas diferenças em relação a classificação de carteiras, há o modelo PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*): impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas. Tudo indica que

a principal diferença consiste na metodologia desta, em relação a do *Boston Consulting Group* é que considera várias dimensões possíveis da estratégia e do ambiente de mercado que poderiam influenciar o desempenho, como por exemplo, a intensidade do investimento, a qualidade de produtos e serviços relativamente a dos concorrentes, a produtividade da empresa; considera também outros aspectos relacionados a uma base de dados para determinar de que maneira as estratégias afetam os resultados em circunstâncias diferentes (BULGACOV, 1997, p. 76).

Quando se fala de produtos e mercados há de considerar o programa de mudanças orientado para melhor posicionamento no mercado, proposto por Day (1990), que o dividiu em quatro etapas distintas, a saber:

1ª) Avaliar a presente orientação da empresa e identificar as barreiras que impedem que ela se torne voltada para mercado;

2ª) Demonstrar o compromisso da alta gerência com uma orientação voltada para o mercado;

3ª) Alinhar a estratégia com a estrutura de recursos humanos;

4ª) Encorajar e premiar o comportamento voltado para o mercado em todos os níveis da organização.

Devido a globalização, os mercados se fragmentaram em segmentos mais estreitos, exigindo repensar as formas tradicionais, pois o ritmo das mudanças claramente ultrapassou a velocidade com a qual as empresas estavam acostumadas a agir (DAY, 1990).

Hamel e Prahalad (1995) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), salientam que as premissas para o conteúdo estratégico devem ir além do *benchmarking* dos produtos e mercados, devendo ainda desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las e que devem competir não só pela participação no mercado, mas também pela participação nas oportunidades de negócios, não somente maximizar a proporção de novos produtos, mas também a taxa de aprendizagem com os novos mercados.

Ainda adicionam que, ao se constituírem como organizações, as empresas começam com um único negócio, logo competindo e especializando-se em apenas um setor, o que as leva a oferecer melhores produtos e/ou serviços, tornando-se mais eficientes em suas operações. No entanto, Porter (1991), argumenta que deve-se levar em conta que uma empresa ao operar em um só setor pode aumentar sua vulnerabilidade nos ciclos de negócios, bem como vencer a diminuição da demanda por seus produtos e também sofrer ataques por parte de seus concorrentes.

Esclarecido o que vem a ser conteúdo estratégico, na sequência aborda-se os processos empresariais, como categoria de estudo.

3.2 Processos Empresariais

Em um mundo globalizado onde as decisões são cada vez mais complexas, o mercado passou a exigir que as empresas mudassem sua abordagem no que se refere aos seus modelos

de gestão. Hoje as empresas têm investido cada vez mais em seus recursos e reestruturação organizacional para manterem-se flexíveis em ambientes mais competitivos e turbulentos, fazendo um realinhamento estratégico entre suas estruturas, objetivos e processos.

Dos diversos processos de uma organização obtêm-se como resultado um produto e ou serviço. Os processos de negócio são o que fazem uma organização, por meio dos seus funcionários e dos sistemas de informação que foram desenvolvidos ao longo dos anos. Para Gonçalves (2000) o grande desafio para as organizações atualmente é quebrar o paradigma da gestão centrada na estrutura departamental por funções e direcionar o foco aos seus processos, à estrutura departamental por processos, seja por meio da melhoria de serviços aos seus clientes, lançamento de novos produtos no mercado, redução de custos; tudo isso leva à gestão dos processos de negócio. Aos poucos, as organizações estão entendendo que seus processos de negócios é a fonte fundamental da vantagem competitiva.

Para Smart et al. (2012) a gestão de processos tem se inserido na comunidade empresarial, causando impactos em diferentes graus, tanto na prática organizacional como na linguagem organizacional. O conceito de processo, explicam os autores, surgiu como temática na era pós-reengenharia (Customer Relationship Management – CRM –, Enterprise Resource Planning – ERP –, Seis Sigma – e, mais recentemente, Business Process Management – BPM), e todos utilizam o conceito de processo. Além de transcender “processo” estas iniciativas também podem ser encontradas em vários setores, como elementos-chave de desempenho para estruturas de melhoria.

No entanto, enquanto a aceitação do processo com base em gestão, nomeadamente *Business Process Management* (BPM), tem sido intensa, há também uma quantidade substancial de variedade na semântica atribuídos ao tema gestão (SMART et al., 2012). A confusão em torno de BPM pode ser observada na relativa escassez de análise conceitual e de pesquisa empírica rigorosa. Melão e Pidd (2000), por exemplo, ao estudar a modelagem de processos de negócios, notaram que há poucas tentativas significantes para desenvolver posições teóricas sobre as abordagens possíveis para BPM, isto porque o desenvolvimento do estudo sobre a temática de BPM tem sido impulsionada por profissionais, em vez de acadêmicos. Mas, salientam que, isto não exclui o desenvolvimento teórico sobre a BPM.

Para Llewellyn e Armistead (2000), BPM surgiu de gestão da qualidade total e do aprofundamento na área de reengenharia. Sabe-se que estas trouxeram importantes contribuições para o desenvolvimento empresarial, bem como colaborou no atendimento das novas demandas de mercado. Dessa forma, cabe aqui destacar estas duas abordagens: qualidade total e reengenharia.

A gestão da qualidade total, de acordo com Puaah e Tang (2000), é uma filosofia de gestão baseada nas funções organizacionais, direcionada ao planejamento, à organização e ao entendimento de cada atividade das empresas, com o foco no cliente. Seu objetivo é trabalhar continuamente a melhoria dos processos, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes.

Para Hammer e Champy (1995), apesar de apresentarem pontos em comum, a reengenharia de processos e abordagens como a gestão da qualidade total não se equivalem. Segundo os autores, a reengenharia busca delinear processos novos e revolucionários, engendrando mudanças radicais na organização. Já a gestão da qualidade total e outras abordagens sobre a qualidade, por sua vez, defendem a intervenção incremental para que se tenha uma melhoria gradual e contínua dos processos já existentes.

Nesse contexto, observa-se que o ponto comum entre estas abordagens é a introdução do conceito de processos de negócios como forma de gerenciar e estruturar as empresas.

Ainda, note-se que o BPM tem a capacidade de mostrar os fluxos de trabalho que fornecem uma visão global de todo o processo, ou de partes dele, e ainda permite a redefinição dos processos da organização. Por alcançar patamares sofisticados de visualização, vai além de automatizar e iconografar o fluxo de trabalho, pois também envolve uma integração completa, do começo ao fim, de todas as tarefas (humanas) e operações automatizadas, gerando dados para as tarefas automatizadas, produzindo resultados para a definição de diretrizes a seguir e monitorando os processos em trâmite. Propicia ainda a flexibilização da alteração das regras de negócio, proporcionando simulações de diferentes ambientes e cenários (JESTON e NELIS, 2006). Então, BPM aborda a gestão eficiente e eficaz dos processos de negócio, onde as pessoas estão no centro dos processos de negócio, de forma torná-los parte da solução.

Em suma, a BPM é a institucionalização da melhoria de processos como uma prática de gestão fundamental que é a chave, e isso não pode ser efetivamente alcançada sem a capacidade de gerenciar seus processos de forma proativa e preditiva (JESTON e NELIS, 2006).

Assim, para maior entendimento do que vem a ser processos empresariais e/ou de negócios, é necessário conhecer os conceitos como se segue.

3.2.1 Processos: conceitos

Segundo Usirono (2003), Taylor foi o primeiro a adotar o conceito de processos, sendo posteriormente utilizado por Shewhart¹, Deming e Juran na propagação do controle de qualidade e do controle estatístico de processos. Davenport (1994), Hammer e Satanton (1995) aprofundaram esses conceitos na área de reengenharia na década de 1990.

Davenport (1993) argumenta que um processo de negócio é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim; e entradas e saídas claramente definidas, ou seja, é uma estrutura para a ação.

Hammer e Champy (2001, p. 24) assinalam que um processo de negócio é “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Para Weske um processo de negócio consiste em:

um conjunto de atividades que se desenvolvem em um ambiente organizacional e técnico. Essas atividades satisfazem conjuntamente algum objetivo de negócio. Cada processo de negócio se desenvolve em uma única organização, mas pode interagir com processos de negócios de outras organizações (WESKE, 2007, p. 5).

Rummler e Brache (1994) compreendem o processo como uma série de etapas que são desenvolvidas para produzir um produto ou serviço, sendo que configura-se em uma cadeia de agregação de valores, já que cada etapa do processo deve acrescentar valor às etapas que a precedem.

Para Oliveira (2006), os processos são caminhos para atender estas expectativas e necessidades, mas não somente do cliente externo, como também do cliente interno. Assim, por processo entende-se que as atividades/ações ordenadas no tempo e no espaço, com um início (entradas), um desenvolvimento e um fim (saídas) definido para estruturar uma ação, sendo que esta ação pode ser a geração de produtos, serviços ou informações.

¹ W. A. Shewhart, criador das cartas de controle do processo, hoje conhecidas como o “controle estatístico do processo” – CEP.

Llewellyn e Armistead (2000) afirmam que um processo de negócio é uma série de atividades inter-relacionadas que se cruzam com os limites funcionais, como entradas e saídas individuais. Nesse sentido, explicam que processos de negócios podem ser caracterizados como sendo operacionais ou de suporte. Processos operacionais estão associados com a maneira como as organizações desenvolvem suas estratégias de produtos e mercado, ou seja, gerir a produção e entrega de produtos ou serviços aos clientes. Já, processos de apoio incluem a provisão de atividades dos recursos humanos, sistema de informação, finanças e gestão de ativos.

Os processos podem ser vistos como tendo as características estruturais das redes que facilitam o fluxo de informações e do movimento de pessoas ou materiais. Estas redes existem dentro e fora das organizações. As redes externas se constituem nas cadeias de valor, enquanto que as redes internas consistem de uma série de clientes e fornecedores internos (LLEWELLYN e ARMISTEAD, 2000).

Nesse sentido, Gonçalves (2000) salienta que a visão centrada em processos, torna a organização mais simples e dinâmica, pois a orientação para os processos do negócio possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques mas sim, como um fluxo contínuo de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente. De acordo com o autor, entender como os processos funcionam e quais são os tipos de processos existentes em uma organização é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado.

Ainda, Gonçalves (2000, p. 7) com base em Graham e LeBaron (1994), destaca que nas empresas todo trabalho realizado faz parte de algum processo. Logo, “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço para um cliente, seja ele interno ou externo à empresa”.

Portanto, uma boa gestão de processos deve ser baseada na observação de que cada produto que a empresa oferece para o mercado é o resultado de uma série de atividades realizadas. “Os processos de negócios são os principais instrumentos para a organização destas atividades e para a melhoria da compreensão de suas inter-relações” (WESKE, 2007, p. 4).

Quadro 2 – Definição dos termos usados nos conceitos de BPM

Organização	A organização, neste contexto, refere-se a uma empresa ou parte de uma empresa, talvez uma unidade de negócios que é discreto em seu próprio direito. São os processos de ponta a ponta de negócios associados a uma parte de uma organização. Este foco de ponta a ponta irá garantir que a abordagem se desenvolva.
Objetivos	Os objetivos de uma ampla implementação de BPM a partir dos objetivos estratégicos da organização até os objetivos do processo individual. Trata-se de alcançar os resultados de negócio ou objetivos. BPM não é um objetivo em si, mas um meio para atingir um objetivo. Não é uma solução para um problema.
Melhorias	Melhoria é sobre fazer os processos de negócio mais eficientes e eficazes.
Gestão	Gestão refere-se ao processo e a medição do desempenho das pessoas e gestão. É sobre a organização de todos os componentes essenciais e subcomponentes para seus processos. Com isto queremos dizer organizar as pessoas, as suas competências, motivação, medidas de desempenho, recompensas, os próprios processos, estrutura e sistemas necessários para apoiar um processo.
Controle	BPM é sobre o gerenciamento de processos de ponta a ponta de negócios e envolve todo o ciclo do plano do projeto (DEMING, WALTON, 1986). Um componente essencial de controle é o de ter a capacidade de medir corretamente. Se não pode medir algo, não pode controlar e gerir.
Essência	Nem todos os processos em uma organização contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. Processos essenciais são aqueles que o fazem.
Negócio	A implementação de BPM deve ter um impacto sobre o negócio, oferecendo benefícios. Deve concentrar-se sobre os principais processos de negócios que são essenciais para a atividade principal - os processos que contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.
Processos	“Um verdadeiro processo compreende todas as coisas que fazemos para oferecer a alguém que se importa com o que eles esperam para receber” (BURLTON, 2001, p. 72). Esta abrange um processo verdadeiro de ponta a ponta, desencadeando o processo que vai satisfazer as partes interessadas finais.

Fonte: Adaptado de JESTON e NELIS (2006, p. 10). [Tradução livre]

3.2.2 Identificando e Compreendendo o Processo

Os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. Desta forma, a identificação dos principais processos de uma organização deve responder às perguntas “O que fazemos como empresa?”, “Como fazemos isto?” e “Por que fazemos isso?”.

Adair e Murray (1996) afirmam que, praticamente todas as organizações giram em torno de quatro processos centrais fundamentais, quais sejam: desenvolvimento do produto/serviço, geração de pedidos, exercício de pedidos e atendimento ao cliente, dos quais

depende a sua capacidade de proporcionar significativo valor ao cliente, além de sua sobrevivência e crescimento. Para eles, o aspecto exterior destes quatro processos pode variar de uma indústria para outra e entre as organizações de um mesmo setor, porém eles estarão presentes se é para eles que a atenção da organização deve convergir, enquanto os outros processos (financeiros, recursos humanos, jurídico, contabilidade, etc.) servem de apoio para os fundamentais.

Adair e Murray (1996, p. 28) enumeram, ainda, algumas características comuns que os processos devem partilhar:

- múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em sequência, ou às vezes em conjuntos de tarefas, operações ou funções executadas simultânea ou sequencialmente;
- geração de um resultado ou produto identificável, que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço ou qualquer produto final identificável de uma série de etapas;
- o resultado/produto tem um receptor identificável, que define sua finalidade, suas características e seu valor, seja esse receptor um cliente externo ou interno.

Apesar das características comuns, os processos também variam significativamente em termos de modo de operação, conforme seu estágio de evolução, sua inter-relação com outros processos e a natureza específica dos resultados produzidos. Reconhecer as características comuns, no entanto, é vantajoso na medida em que propicia uma base racional para a aplicação de ferramentas analíticas comuns, e corretivos comprovados para problemas comuns. Para isso, não é necessário “encaixar” todos os processos à força num molde genérico. Basta identificar, logo no início, suas características comuns para saber quais mecanismos de coordenação e dependências estão presentes e serão herdados por processos mais especializados (ADAIR e MURRAY, 1996).

3.2.3 Conferindo Competitividade aos Processos Empresariais e/ou de Negócios

Segundo Carr *et al.* (1994), basicamente, existem três razões possíveis para a organização alterar um processo: redução de custos, renovação de competitividade e domínio competitivo.

Ao analisar um processo, a direção da empresa deve partir sempre da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, o processo começa e termina no cliente. Dentro dessa linha, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso ou perda, o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança.

Nesta tentativa de mudança, se o objetivo for maximizar o valor do cliente externo, conforme figura 2, então deve-se intervir nos processos empresariais, na estrutura da organização e nas variáveis referentes a pessoal, clima e liderança. Contudo, se o objetivo for viabilizar o valor máximo ao cliente, então a intervenção deverá ser na visão, nos imperativos de negócio e na estratégia (CARR et al., 1994).

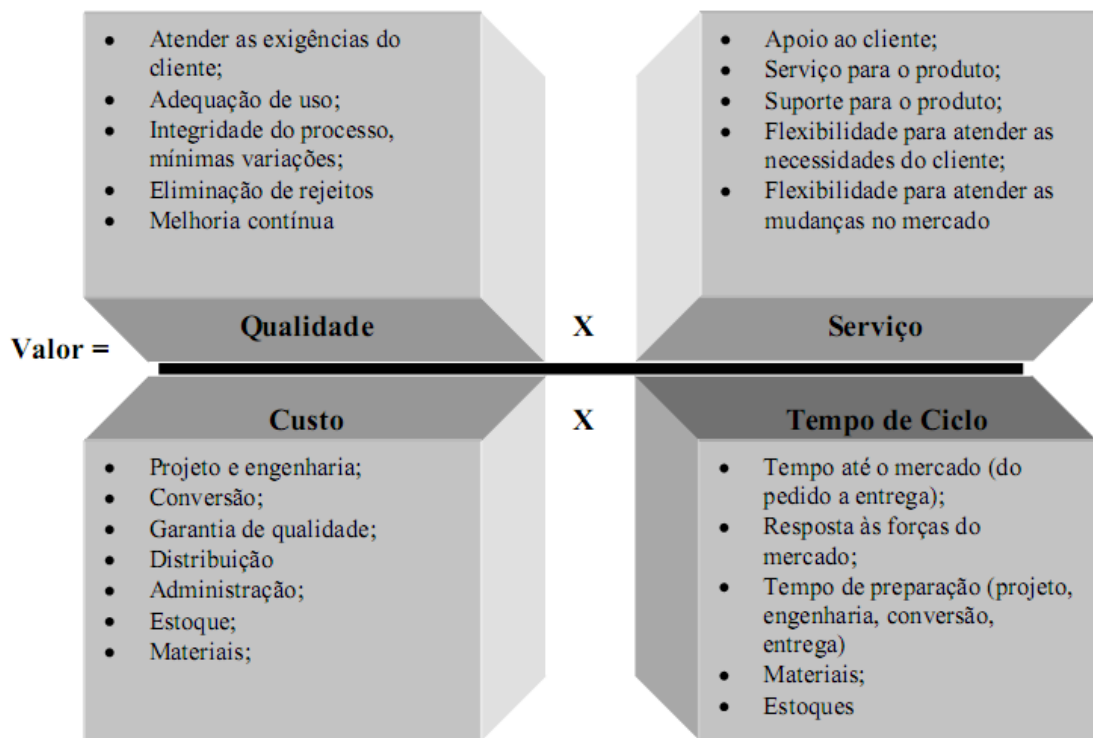


Figura 2 – Critérios de valor do cliente externo

Fonte: CARR et. al. (1994, p. 30).

Assim, a ideia de valor que o cliente faz é variável. Assim sendo, o foco (dos processos/ estrutura/pessoal) voltado para o cliente e a inovação em todos os setores tornam-se os principais atributos que descrevem a empresa que maximiza o valor do cliente. Com isso, para a organização prosperar, ela deve superar o valor máximo ao cliente, pois se igualar

este valor estará apenas sobrevivendo, enquanto, o fracasso inevitável estará reservado àquelas que ficarem aquém do valor esperado pelo cliente (ADAIR e MURRAY, 1996).

Davenport (1994, p. 19) explica que um processo deve ser projetado corretamente, tendo embutido nele, “a voz e a perspectiva do cliente”. Só assim, o processo produzirá resultados que satisfaça às suas exigências.

3.2.4 Gestão por Processos

A gestão por processos permite analisar os diversos ambientes da empresa, compreendendo as necessidades internas e externas a partir do entendimento do negócio. Albuquerque (1998) afirma que para alcançar a qualidade, isto é, estar o mais próximo das expectativas do mercado consumidor, deve-se enxugar os custos e tornar o negócio mais ágil, e para isso é preciso redesenhar e gerenciar os processos de negócio.

Cruz (2003) caracteriza os processos organizacionais e sugere o macrofluxo do processo como se segue:

- 1) objetivo do processo, identifica o que este produz ou deveria produzir;
- 2) clientes do processo, clarifica as relações com os clientes que recebem o resultado do processo;
- 3) entradas físicas, dividido em dois tipos, os insumos e a mídia, sendo que os insumos são tudo o que pode ser modificado, e a mídia possui o papel de introduzir informações e dados ao processo;
- 4) entradas lógicas, informação eletrônica que chega ao processo;
- 5) saídas físicas, divididas em dois grupos, mídias e produtos, sendo que a mídia possui a mesma função anterior e o produto é todo bem ou serviço que será entregue ao cliente;
- 6) saídas lógicas, são as informações que acompanham ou não as saídas físicas e que registram as informações do resultado do processo;
- 7) diretrizes, são as normas corporativas que operacionalizam o processo;
- 8) programa de melhoria contínua (PMC) é a melhoria permanente e contínua do processo;
- 9) benchmarking, é a prática da melhoria contínua através do conhecimento adquirido;
- 10) metas é aquilo que se pretende atingir como resultado do processo;

- 11) alocação de recursos, suporte material;
- 12) mão-de-obra, recursos humanos necessários;
- 13) medição de desempenho, conjunto de técnicas, instrumentos e normas para manter o processo como planejado;
- 14) tecnologia da informação, conjunto de ferramentas, softwares e hardwares;
- 15) gerente do processo, é o responsável pelo processo, facilitador de pendências e aglutinador de pessoas.

Deve-se ter claro que os processos apresentam-se sobre uma diversidade de nomenclaturas e divisões. Nesse sentido, apresenta-se na sequência algumas classificações diferentes sobre os tipos de processos.

Rummler e Brache (1994), dentro da visão característica que cada etapa deve agregar valor a etapa anterior, classificam os processos em três tipos:

- 1) processos de clientes são os processos que resultam em produto ou serviço entregue para um cliente externo;
- 2) processos administrativos compreendem os processos que geram produtos invisíveis para o cliente externo, mas que são fundamentais para o gerenciamento dos negócios; e,
- 3) processos de gerenciamento são as decisões que os gerentes tomam para apoiar os processos de negócio.

Gonçalves (2000) identifica a existência de três categorias básicas de processos empresariais, sendo eles:

- 1) processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- 2) processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenando os vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- 3) processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Conforme as classificações acima, observa-se que quando o termo passa a ser empregado nas organizações ou no negócio da empresa, a terminologia mais utilizada pela doutrina são processos de negócios.

Ainda, de acordo com Jeston e Nelis (2006), processos não são um fim em si mesmos, mas sim um meio para alcançar um objetivo de negócio. Processos não irão atingir um objetivo de negócio de forma automática, ou por acaso, eles precisam de gestão contínua e eficaz. Como mencionado anteriormente, gestão de processos é a gestão e organização dos processos cruciais para o negócio. A figura 3 mostra como os processos apoiam e contribuem para o cumprimento de objetivos estratégicos, táticos e operacionais das organizações, com o auxílio de tecnologia e pessoas. Esses processos, segundo Jeston e Nelis (2006), precisam ser tão eficientes e eficazes quanto possível. Isto pode ser conseguido por projetos de melhorias periódicas (passo), e, em seguida, medido e mantido pela administração contínua.

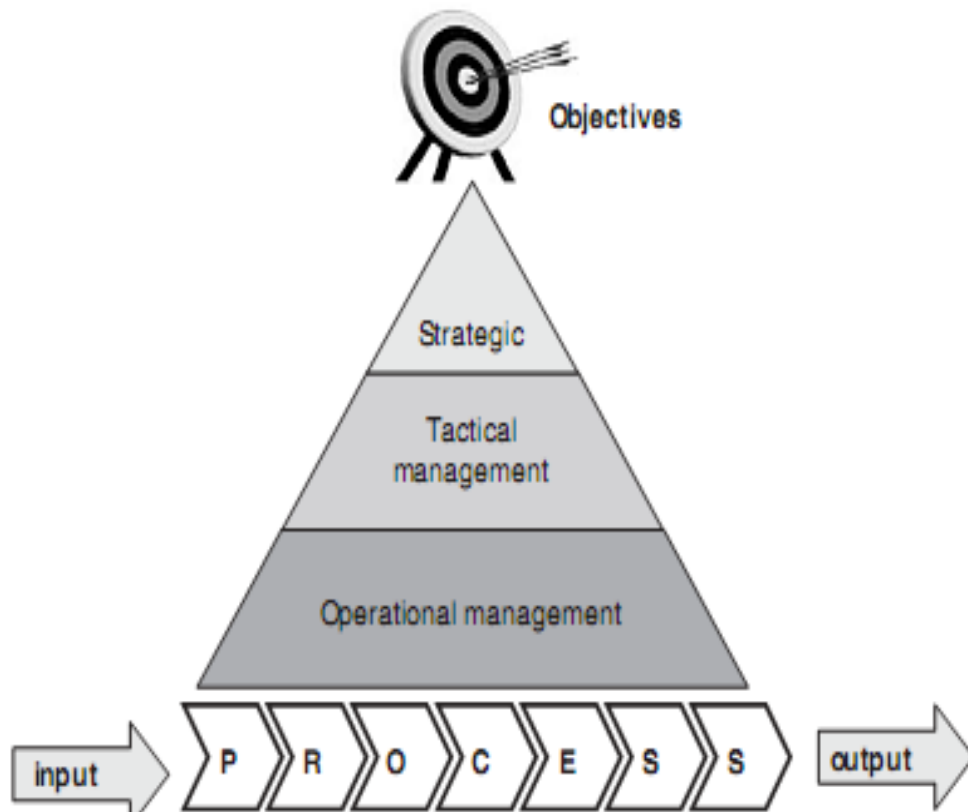


Figura 3 – Gestão de processos de negócios

Fonte: JESTON e NELIS (2006, p. 21)

Jeston e Nelis (2006) explicam que a BPM é responsável pela realização dos objetivos de negócio e estratégia da organização. Esta gestão de processos de negócios deve ser realizada por gerentes de linha (ou proprietários), e não pode ser delegada aos consultores internos ou externos. Por exemplo, os gerentes seniores devem ser responsáveis pelos processos de ponta a ponta, enquanto a administração do meio deve ser responsável pelo

processo de indivíduo(s) que compreendem o processo de ponta a ponta, ou as partes do processo. É crucial para os gerentes de linha, ou proprietários para que estabeleçam as responsabilidades, as quais incluem:

- especificar os objetivos (metas) e as medidas que se relacionam com os objetivos e metas a serem alcançados; estes objetivos devem ser divididos em medidas diárias ou semanais para permitir o monitoramento contínuo e gestão;
- comunicar os objetivos, medidas e metas dos processos para os colaboradores executarem e, se necessário, dar recompensas e incentivos;
- monitorar e gerenciar o progresso das metas e verificar se os objetivos e as medidas ainda são precisas e relevantes;
- motivar os colaboradores para ultrapassar os objetivos e lidar com as falhas do processo;
- incentivar os colaboradores a identificar os gargalos do processo para efetuar possíveis melhorias.

Weske (2007) também classificou os processos de negócio em diferentes níveis, os quais podem ser identificados na gestão de processos de negócios, que vão desde estratégias de negócios de alto nível para processos de negócios implementados, como mostra a figura 4.

No primeiro nível define-se a estratégia da empresa, a qual descreve os seus conceitos de longo prazo para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Um exemplo de uma estratégia de negócios é a liderança de custo para os produtos em um determinado domínio.

No segundo nível, encontram-se os objetivos operacionais, que serão elaborados conforme a estratégia de negócio. Esses devem ser classificados em objetivos organizacionais e operacionais. Estes objetivos podem ser organizados, de modo a que cada objetivo pode ser dividido num conjunto de sub-objetivos. Um exemplo de um objetivo é a redução do custo de material utilizado, o qual deve contribuir para a realização da estratégia de negócios.

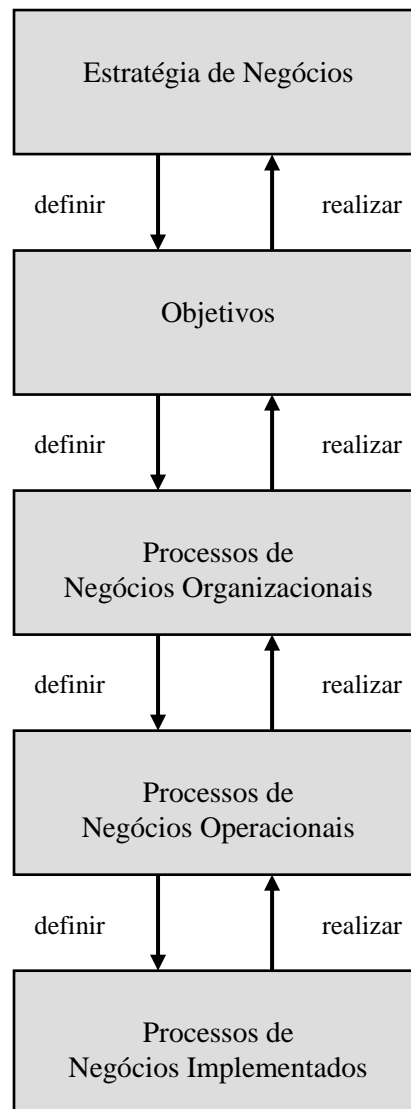


Figura 4 – Os níveis de processos de negócio

Fonte: WESKE (2007, p. 18)

No terceiro nível, observa-se os processos de negócios organizacionais, que normalmente são especificados na forma textual por suas entradas, suas saídas, os resultados esperados e sua dependência de outros processos de negócios organizacionais. Esses processos de negócios atuam como processos relacionados aos fornecedores ou consumidores. Um exemplo de um processo de negócio organizacional é o gerenciamento da entrada de matérias-primas fornecidas por um conjunto de fornecedores.

Enquanto os processos de negócio da organização caracterizar grosseira funcionalidade de negócios, normalmente há vários processos de negócios operacionais necessários que contribuam para um processo de negócio da organização. Em processos

operacionais de negócio, as atividades e suas relações são especificadas, mas aspectos de implementação do processo de negócio são desconsiderados. Processos operacionais de negócio são especificados por modelos de processos de negócio.

Processos operacionais de negócios são a base para o desenvolvimento de processos de negócios implementados. Processos de negócios implementados contêm informações sobre a execução das atividades do processo e o ambiente técnico e organizacional em que eles serão executados.

De acordo com Weske (2007), há várias maneiras de implementar processos de negócios, pois vão desde procedimentos escritos até as políticas da organização. Assim, a estratégia de uma empresa, seus objetivos, e seus processos de negócio podem ser descritos em texto simples, enriquecido com diagramas expressos em uma notação *ad hoc* ou semiformal.

3.2.5 Controle do Processo

Todo processo precisa possuir controle, porém o controle de um processo poderá servir a um processo e não necessariamente a outro. Não há como padronizar os controles necessários aos processos de produção, pois se correrá o risco de que estes não atinjam os objetivos esperados.

Para Drucker (2002, p. 255) “cada processo de trabalho precisa possuir seus próprios controles. Embora todos os sistemas controladores precisem atender às mesmas exigências básicas e às mesmas determinações gerais, não há controles padrões”.

Também cabe ressaltar que, para que o controle do processo atinja os objetivos esperados, deve haver sintonia entre as partes e o todo, ou seja, as pessoas devem estar interadas do resultado que o seu trabalho acarretará no produto final, podendo também, agirem corretivamente durante o processo. Quando acontece essa interação as pessoas sentem-se responsáveis e comprometidas, procurando dar o melhor de si para atingir o que foi previamente determinado.

Segundo Gaither e Frazier (2001, p. 14) “O subsistema controle assegura o desempenho do sistema ao fornecer feedback aos gerentes para que possam tomar ações corretivas”. E esta possibilidade de se tomar medidas corretivas é tida como uma das características dos controles, pois conforme argumenta Drucker (2002, p. 505) “os controles de uma organização diferem dos controles dos fenômenos físicos, de acordo com ele, os

controles de uma organização são subjetivos e necessariamente sofrem influências, enquanto que no segundo caso, fenômenos físicos, estes são objetivos e neutros”. Assim, quando da medição de um fenômeno físico coloca-se inteiramente fora da ocorrência em si, ao passo que em uma organização as ocorrências observadas alterarão tanto os acontecimentos da produção e também seu observador.

Para atender aos objetivos propostos para a pesquisa, na sequência aborda-se os Arranjos Produtivos Locais (APLs), pois são objetos de estudo as empresas inseridas em três APLs da região Noroeste do Paraná.

3.3 Arranjos Produtivos Locais – APLs

A importância espacial das empresas na sua competitividade tem sido destaque na literatura nacional e internacional. Neste contexto espacial, uma concentração setorial e geográfica de firmas e de outros agentes econômicos recebe a denominação de: cluster, aglomerado, arranjo, rede, pólo produtivo ou distrito industrial.

A denominação adotada nesta Dissertação para a caracterização específica da realidade brasileira é Arranjo Produtivo Local (APL), que toma como principal foco as micro e pequenas empresas (MPEs). As abordagens encontradas para analisar os APLs são conceitualmente difusas, com ênfase à interação e a cooperação entre grupos de pequenas empresas, associações industriais, serviços técnicos e financeiros especializados, instituições públicas, entre outros. Abordar os Arranjos Produtivos Locais chama a atenção para a dimensão regional do desenvolvimento econômico. Para este estudo é importante compreender como se dão as relações existentes nos APLs com o desenvolvimento local. Segundo Iglioni (2001), a Economia do Desenvolvimento estruturou-se a partir da Segunda Guerra Mundial, principalmente sob a influência da Teoria Keynesiana², a qual implica no estudo das medidas de intervenção do governo na economia, visando o pleno emprego, o

² A Teoria Geral de Keynes é uma “teoria do emprego baseada na idéia de procura agregada efetiva. O nível de emprego depende da procura agregada efetiva, ou seja, da renda. Esta tem como principal componente o consumo, que depende da renda disponível (função consumo), e que tende a crescer a uma taxa menor do que a renda (propensão marginal a consumir inferior à unidade). Resulta daí uma tendência ao aumento de propensão média à poupança. O aumento da poupança deve ser compensado pela outra componente básica da procura agregada efetiva: o investimento. Este, que, através do mecanismo do multiplicador, determina o nível da renda, é, na verdade, a variável fundamental do modelo keynesiano, devido ao fato de que o investimento é uma variável que pode ser manipulada com relativa facilidade, enquanto que o consumo, não”. (BRESSER-PEREIRA, 1976, p. 31).

maior desenvolvimento econômico, a estabilidade monetária e a melhor distribuição da renda (BRESSER-PEREIRA, 1976).

Cabe destacar que no Brasil nas décadas de 1950 a 1970, houve a implementação de políticas públicas que incentivavam as aglomerações de empresas para o desenvolvimento econômico. Santos, Diniz e Barbosa (2005), citam as políticas de desenvolvimento que vigoraram nas décadas de 1950 a 1970, voltadas a promoção de centros e complexos industriais. Essas políticas incentivavam a rápida industrialização, principalmente por meio da substituição de importações e apoio a setores com potencial exportador.

Salienta-se que os casos de aglomerações, desse período no Brasil, são caracterizadas por expressivas concentrações industriais, nas quais as grandes empresas exerceram papel preponderante na dinâmica das estruturas produtivas, não ocorrendo necessariamente interações e ações sinérgicas entre os agentes.

Os complexos industriais constituem aglomerados de empresas usualmente associadas a uma cadeia produtiva. No Brasil, os complexos foram fomentados a partir dos anos 50, pioneiramente na indústria automobilística, sendo esta política revigorada na década de 1970, dirigindo-se, sobretudo, à implantação de complexos petroquímicos (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

A partir da última década do século XX, deu-se início aos arranjos produtivos locais, no Brasil, como forma de desenvolvimento regional, pois estes propiciam uma maior articulação entre empresas e instituições. Geralmente essas aglomerações são constituídas por micro e pequenas empresas, especializadas em determinado produto ou serviço.

3.3.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs): Conceitos

O interesse nas vantagens competitivas e inovativas associadas à localização das empresas ressurgiram a partir da década de 1970, especialmente em nível internacional, respaldado em experiências exitosas de algumas economias regionais, cuja fonte do dinamismo encontrava-se ancorada na aglomeração dos agentes que interagiam localmente. Como casos paradigmáticos na literatura podem ser citados, entre outros, a região da Terceira Itália, o Vale do Silício na Califórnia (EUA) e a região de Baden-Wurtemberg na Alemanha, que serviram para fundamentar um novo conceito para qualificar estas modalidades de aglomerações de empresas (GAROFOLI, 1992; PORTER, 1999). Termos como distritos

industriais e cluster têm sido empregados na literatura para tipificar essas concentrações geográficas e setoriais de firmas.

O conceito de distrito industrial fundamenta-se, mais particularmente, nas aglomerações italianas das décadas de 1970 e 1980. Alguns estudos analisaram seu desempenho, dentre eles cita-se os de Becattini (1989; 1990), os quais mostraram que os fatores que favoreceram o desenvolvimento dessas aglomerações não se restringiam a condicionantes somente econômicos, mas também os vínculos socioculturais enraizados e dado espaço territorial. Como características principais que tipificam os distritos industriais estão a sua estrutura produtiva com especialização setorial, lastreada em pequenas e médias empresas, com extensa divisão de trabalho, contando com laços empresariais, institucionais e socioculturais, que propiciam a confiança e a prática de ações cooperadas entre os agentes privados e públicos que interagem localmente.

O termo cluster refere-se a concentrações setoriais e geográficas de firmas. Schmitz (1995) faz uma diferenciação entre cluster e distrito industrial. Distrito industrial, segundo Schmitz (1995), pode ser sempre considerado como um cluster, sendo que o inverso nem sempre é verdadeiro, conferindo uma conceituação mais genérica para este último enfoque de agrupamento geográfico de firmas. Depreende-se que a questão de ocorrer efetivamente especialização produtiva e desenvolvimento de interações e cooperações é um tema a ser empiricamente investigado e não previamente subentendido na definição de cluster.

No Brasil, segundo Cassiolato e Lastres (2003), a abordagem sobre concentração geográfica e setorial de agentes econômicos e os ganhos associados ao fenômeno de aglomeração, ganhou expressão a partir de meados da década de 1990. Nesse período, de acordo com os autores, vários termos foram sugeridos para retratar experiências de concentração espacial de empresas e instituições, relacionadas em torno de determinada atividade econômica, bem como a existência e a intensidade das interações entre esses agentes territorialmente interligados.

A denominação de Arranjo Produtivo Local (APL), foi cunhada pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), coordenada pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (www.redesist.ie.ufrj.br). (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Dessa forma, pode-se conceituar APL, como um sistema complexo onde interagem, com maior ou menor intensidade, agentes econômicos, políticos e sociais, sendo composto internamente por um agrupamento de subsistemas de produção, logística, distribuição, comercialização e desenvolvimento tecnológico (SUZIGAN, 2006).

Independentemente das variantes de denominação e a tentativa de uma conceituação mais representativa e precisa, o termo arranjo produtivo é o mais difundido no meio técnico-científico brasileiro, estando também consagrado pelos organismos de governo e instituições de apoio ao setor empresarial. No contexto de políticas públicas, sob esta acepção, por exemplo, foi instituído pelo Governo Federal, em 2004, o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP – APL), composto por 33 instituições, sendo doze ministérios e órgãos vinculados, além de instituições não-governamentais, de abrangência nacional, com o intuito principal de articular e coordenar as ações para apoio e fortalecimento dos APLs (MDIC, 2008).

Assim, para este trabalho, será adotada a designação Arranjos Produtivos Locais (APLs).

3.3.2 Fundamentos sobre APLs

O enfoque sobre a importância da concentração espacial na performance das empresas, que ganhou grande realce nas últimas duas décadas do século XX, não constitui tema inovador, traduzindo-se na verdade em retomada das bases conceituais firmadas pioneiramente pelo economista Alfred Marshall no final do século XIX.

Ao analisar as aglomerações de pequenas empresas com especialização produtiva na Inglaterra, Marshall (1982) destacou os benefícios oriundos da concentração geográfica de firmas, para a qual desenvolveu o conceito de indústria localizada. De acordo com o autor, as empresas de um mesmo setor industrial agrupadas em um mesmo território podem usufruir de vantagens competitivas que não seriam obtidas em uma situação em que atuassem de forma isolada.

Conseqüentemente, as economias externas nos APLs são exógenas às empresas, porém endógenas e particulares ao agrupamento local de produtores. Para as causas possíveis de induzir a localização e a concentração inicial das indústrias, Marshall (1982) relaciona além de eventuais situações puramente fortuitas, a aptidão do meio físico - clima e solos favoráveis, matéria-prima, insumos e energia -, logística privilegiada (facilidade de acesso e de escoamento de produtos), e acesso a mercados (demanda localizada pré-estabelecida).

Dessas vantagens locacionais, emerge a capacidade de atração de novas empresas, da mesma atividade econômica e de indústrias correlatas, proporcionando o incremento de

produtores especializados e da subdivisão de trabalho, o que resultaria no aumento progressivo das externalidades.

Para Marshall os benefícios da aglomeração de empresas não decorrem exclusivamente do aumento do volume de produção, estando também associados com os ganhos de organização da estrutura produtiva e de vantagens advindas da maior integração entre os agentes locais. Na visão do autor as economias externas provêm, basicamente, de três indutores (SUZIGAN, 2006): disponibilidade de mão-de-obra especializada, e com habilidades particulares às atividades locais; presença de fornecedores especializados de matérias-primas, equipamentos e serviços; e grande disseminação de conhecimentos, competências e informações.

Schmitz (1995) com base no desempenho dos distritos industriais italianos e de outras aglomerações similares na Europa sugeriu que além das economias externas puras marshallianas, os agentes locais, como empresas e instituições podem reforçar a capacidade competitiva por meio de ações conjuntas deliberadas. Enquanto as economias externas puras acontecem de modo fortuito, a atuação cooperada e o suporte dos agentes públicos se fazem de maneira deliberada. Essa combinação das economias externas incidentais com aquelas derivadas das ações conjuntas deliberadas foi denominada de eficiência coletiva, traduzindo-se no principal determinante do crescimento e da competitividade das aglomerações, especialmente das constituídas por pequenas empresas (SCHMITZ, 1995).

As ações conjuntas planejadas podem ocorrer tanto a partir do setor produtivo, por meio de formas cooperadas de atuação (entre as próprias empresas e com agentes comerciais e de marketing, associações empresariais, sindicatos, centros de pesquisa tecnológica e de design, entre outros), como também pelo setor público na execução de políticas moldadas às particularidades locais.

Ainda, Schmitz (1995) ressalta a importância da forma da participação do poder público na promoção dos APLs, e sugere que as instituições governamentais não podem implantar uma estrutura industrial que se desenvolva por meio da eficiência coletiva, ou seja, os governos não criam APLs. No entanto, uma vez que os produtores locais tenham alcançado um mínimo de concentração da atividade e de conhecimentos e habilidades específicas, a ação pública pode cumprir função importante na consolidação da aglomeração, subsidiando a indústria a se expandir e a inovar, de maneira articulada com as ações privadas de ajuda mútua.

Porter (1990; 1999), contribuiu para os estudos de APLs, pois enfoca estratégias competitivas das empresas, trazendo importantes subsídios ao entendimento do

desenvolvimento das aglomerações. Para o autor, o desenvolvimento das aglomerações de empresas sofre influência das forças do mercado. Suzigan (2006), afirma que Porter, enfoca o papel do governo na promoção das aglomerações, com políticas públicas de caráter mais genérico, como: aumentar a eficiência e a qualidade dos insumos básicos (educação, pesquisa e inovação, infra-estrutura física, informação), eliminar barreiras à competição local (proteção de propriedade intelectual, leis antitruste), apoiar o estabelecimento de normas e instituições independentes de certificação, usar o poder de compra do estado para estabelecer padrões de qualidade aos produtos e serviços ofertados, estimular a atração de fornecedores e de serviços, e patrocinar encontros para reunir os agentes locais. Isto induz a importância da identificação dos APLs como referencial básico ao estabelecimento de diretrizes políticas. A dinâmica dos APLs tem adicionado importantes subsídios para a interposição de políticas ao seu aprimoramento competitivo, que pode ser traduzida pelas formas de governança da atividade produtiva. A complexidade da organização da estrutura produtiva dos APLs, congregando grande número de empresas, geralmente especializadas e que atuam em etapas complementares da cadeia produtiva, conduzem a interações constantes entre produtores e instituições com ação local. Essas interações entre os diversos agentes suscitam formas diversas de coordenação, com alternativas mais hierarquizadas ou mais colaborativas, e que possuem graus diferenciados de influência sobre o desenvolvimento da atividade produtiva (SUZIGAN, 2006).

A concepção de governança diz respeito à:

[...] capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p. 425).

Conforme os autores, as diferentes formas de governança que surgem em função das características do APL, são determinadas por um conjunto de fatores, abrangendo:

- a) estrutura de produção - número e dimensão das empresas, natureza da atividade econômica e tecnologia produtiva (possibilidade de divisão de trabalho, formação de redes de fornecedores especializados, cooperação em atividades estratégicas);
- b) organização da produção (p.ex. redes de produção com fornecedores especializados, grupos de empresas comandados por empresa-líder, pequenas empresas autônomas);

- c) inserção nos mercados (vendas diretas e redes próprias, subordinação a grandes varejistas nacionais ou internacionais ou a cadeias de suprimento globalizadas);
- d) domínio de capacitações e ativos estratégicos (natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira);
- e) presença e atuação de instituições (públicas e privadas); e
- f) contexto social, influenciando na solidariedade, confiança e surgimento de lideranças locais.

Destaca-se, porém, que em situações em que a governança é comandada pelo setor público, é importante a ação dos governos locais no apoio à implantação de instrumentos que promovam a competitividade das empresas, como a instalação de unidades de capacitação de mão-de-obra e centros de prestação de serviços tecnológicos.

É interessante citar Santos, Diniz e Barbosa (2005), em ensaio organizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), onde fornecem uma visão das expectativas de atuação governamental no Brasil no fomento aos APLs, em particular da área federal, sugerindo várias funções de suporte: apoiar o ensino e capacitação de mão-de-obra; apoiar atividades e centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação; financiar investimentos cooperativados que permitam aos empresários atingir escalas que não teriam acesso individualmente; efetuar investimentos públicos que gerem externalidades importantes para o APL e que por falta de lucratividade não são viáveis para os empresários; e ser interlocutor e articulador para as entidades representativas dos empresários funcionarem como catalisadores da cooperação e investimento coletivo.

Nas aglomerações onde a governança é conduzida diretamente pelo setor privado, as instituições representativas, como associações de classe, cooperativas de produtores, agências locais de desenvolvimento, assumem função significativa, como agente de articulação e promoção de ações para o desenvolvimento do conjunto das empresas.

De maneira geral, pode-se depreender que nos APLs em que prevalecem micro, pequenas e médias empresas e que tenham pouca dependência de esquemas externos de comercialização, as políticas para fortalecimento da governança local tendem a ser mais promissoras do que as aglomerações integradas em redes internacionais ou em empresas líderes externas aos APL (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002). Como sintetizado por esses autores, para essas aglomerações com estruturas de produção mais favoráveis às ações da governança local, medidas sugestivas para o aprimoramento competitivo das empresas incluem: o estímulo às práticas coletivas, se possível por meio de um agente coordenador; fortalecimento das instituições locais (privadas e públicas); adequação da infra-estrutura física

e do suprimento de serviços especializados (técnicos, tecnológicos, de ensino profissionalizante, de testes, de pesquisa sobre mercados e produtos, etc.); intensificação dos fluxos de conhecimentos, e fortalecimento da capacidade de aprendizado das empresas, sobretudo das micro, pequenas e médias empresas.

Também cabe aqui abordar os processos interativos da inovação nas concentrações geográficas de empresas. Entende-se por inovação o processo pelo qual as organizações incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhes são novos, independentemente de serem novos para os seus competidores. Na economia da inovação o foco principal de análise trata das mudanças técnicas, e outras correlatas, tidas como fundamentais para o entendimento dos fatores que levam organizações, setores, regiões e países a desenvolverem-se mais rápida e amplamente do que outras (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

Estudos têm mostrado a relação existente entre o espaço geográfico e inovação, evidenciando que a proximidade geográfica favorece a incorporação de processos inovativos pelas empresas, em decorrência da maior interação e da facilidade de intercâmbio das informações. Suzigan, Cerrón e Diegues Junior (2005), afirmam que, além dos benefícios da proximidade de empresas correlatas na geração e disseminação de conhecimentos e experiências, a presença de insumos inovativos, como instituições de ensino e pesquisa, laboratórios de ensaios e testes, centros de pesquisa e desenvolvimento e prestadoras de serviços especializados, funcionam como fontes e dão suporte ao processo inovativo, impulsionando o dinamismo empresarial dos APLs.

No contexto dos APLs, a dimensão tecnológica vem obtendo cada vez mais expressão, em função do reconhecimento de que a competitividade tem como componente fundamental a capacidade das empresas para a atualização, inovação e agilidade de adequação de processos e produtos em respostas às exigências e mudanças do mercado. Tendo em vista as limitações ao investimento privado em melhoramentos técnicos e na incorporação de inovações, especialmente das micro, pequenas e médias empresas, o estabelecimento de parcerias na implantação de infra-estrutura de suporte como instituições de ensino, pesquisa e prestação de serviços propicia o aprimoramento das capacitações individuais das empresas, refletindo na ampliação da capacidade inovativa do APL como um todo.

4 METODOLOGIA

Para analisar as influências decorrentes da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade sobre o conteúdo estratégico e processo produtivo de empresas instaladas em três APLs na região Noroeste do Estado do Paraná, na figura 5 apresenta-se as Categorias e Subcategorias Analíticas do estudo.

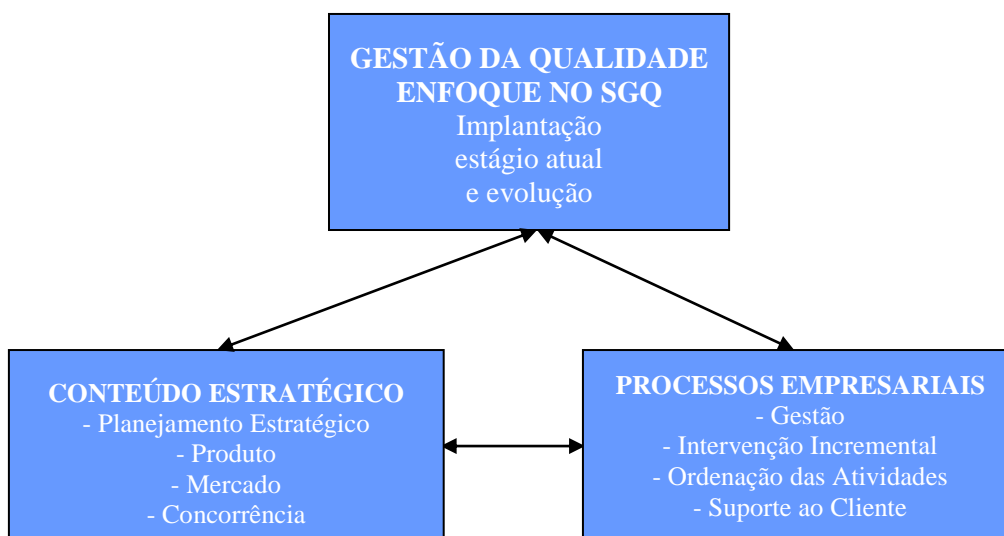


Figura 5 – Categorias do estudo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012)

4.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa que se propôs nesta Dissertação é um estudo de casos, *ex-post-factu*, o qual refere-se a um fato já ocorrido (VERGARA, 2011), uma vez que não se pretende manipular os dados e se valerá de abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise foi o organizacional e os sujeitos foram os gestores das empresas objetos de estudo.

Procurou-se centrar no estudo comparativo de casos, pois segundo Godoy (1995) este se tornou uma das estratégias preferidas pela aspiração a cientificidade, e também porque melhor explica como os fenômenos ocorrem dentro de uma investigação de fatos contemporâneos, no qual se enquadra o sistema de gestão da qualidade, uma vez que se trata de um contexto de vida real, envolvendo-se mais eficazmente com a organização (RICHARDSON, 2012).

Para Godoy (1995) quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, pode-se classificar em estudos múltiplos. Para Yin (2001), a lógica desse tipo de estudo se baseia na replicação, ou seja, realizar dois ou mais estudos de casos separadamente e depois compará-los, buscando avaliar se os resultados encontrados seguem um mesmo padrão.

Com este estudo pretendeu-se estudar as mudanças ocorridas devido a implantação de um sistema de gestão da qualidade em três APLs, de segmentos diferentes. A figura 6 mostra como se encaminhou este estudo:

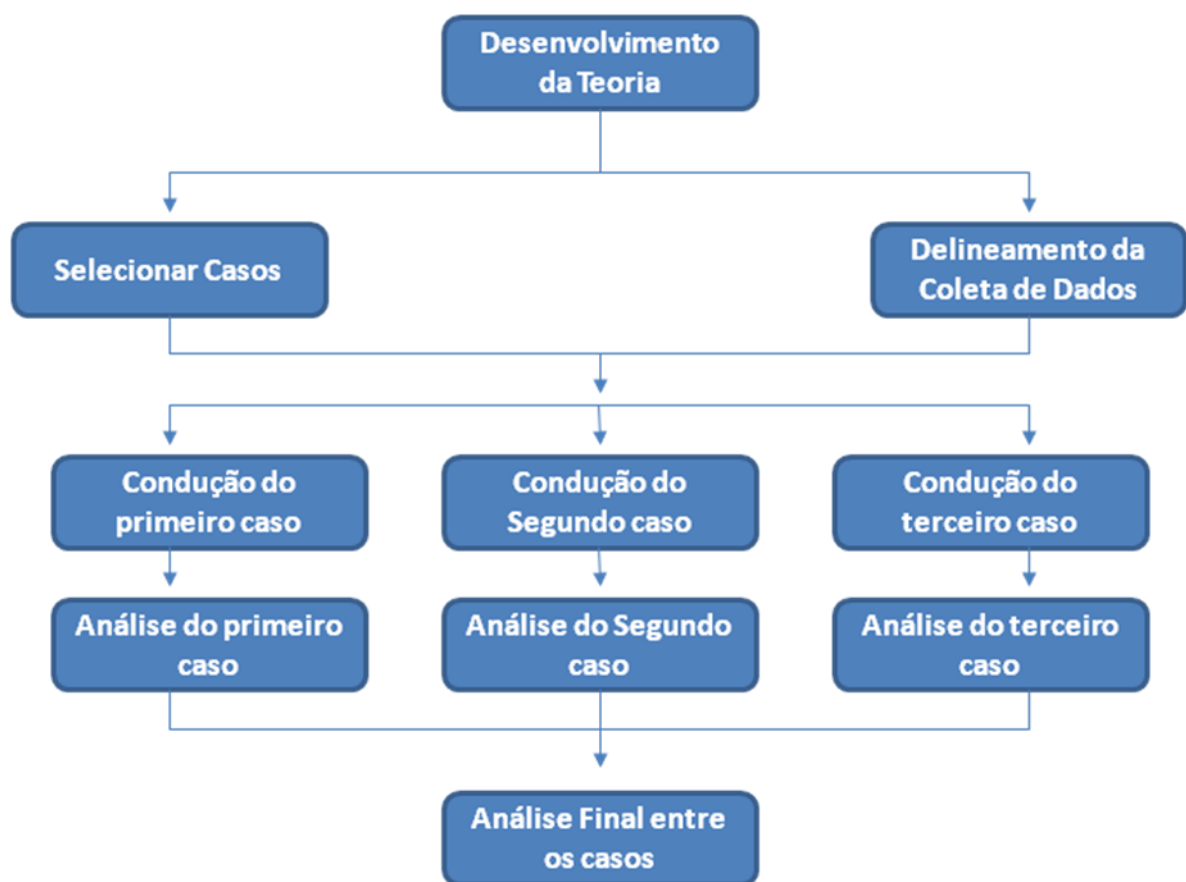


Figura 6 – Estrutura do comparativo de casos

Fonte: Adaptado de YIN (2001).

A pesquisa classifica-se como qualitativa, pois este tipo de pesquisa coaduna ao que propõe Triviños (2011), conforme descrito a seguir:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;

- Trata-se de uma descrição, portanto a pesquisa qualitativa é descritiva;
- Os pesquisadores preocupam-se mais com o processo e não somente com os resultados e produto;
- Os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente; e
- Significado é a maior preocupação na abordagem qualitativa.

4.2 Unidades de Análise

No município de Loanda encontra-se a produção industrial do APL, o qual se concentra em metais sanitários (torneiras, metais hidráulicos, registros, válvulas de metal, saboneteiras, entre outros). A produção total das 70 empresas que integram o APL é de 1,6 milhão peças/mês, gerando em torno de 3 mil empregos diretos e 2500 empregos indiretos.

No município de Maringá encontra-se o APL de confecção de artigos do vestuário e acessórios com 517 estabelecimentos. É este segmento de atividades que mais emprega no município, com um número superior a 5.500 trabalhadores, correspondendo a 25,3% dos postos de trabalho da indústria local.

No município de Campo Mourão encontra-se o APL da Saúde, com 25 empresas locais que fabricam equipamentos e produtos voltados às áreas médico hospitalar (autoclaves, produtos para processamentos automáticos de filtros de hemodiálise, produtos de higiene e limpeza, dentre outros), as quais geram 1.000 empregos diretos e indiretos.

Dada a importância desses APLs, especialmente quanto à capacidade de empregabilidade, é importante a realização de estudos que possam evidenciar a capacidade de melhoria da qualidade com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, com vistas ao desenvolvimento.

4.3 Fontes de Evidências

4.3.1 Entrevistas com Gestores e Dirigentes

Considerando o escopo deste trabalho, foram realizadas entrevistas com os dirigentes que atuam no nível estratégico das empresas, abrangendo dirigentes, gestores, tanto da área

técnica como da área administrativa de empresas inseridas nos APLs. Desses sujeitos, foram entrevistados:

- 14 no APL de Metais Sanitários de Loanda;
- 15 no APL de Confeccões de Maringá;
- 12 no APL de Instrumentos Médico, Odontológico e Hospitalar de Campo Mourão.

Empregou-se as propostas mencionadas por Triviños (1987), para facilitar as condições de seleção dos entrevistados:

- Antiguidade na organização desde que tenha envolvimento desde o começo no fenômeno objeto de estudo;
- Conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias implícitas e explícitas do objeto de análise;
- Disponibilidade adequada de tempo para participar das entrevistas;
- Capacidade para expor os pontos de maior relevância e suas características especiais para fortalecer a compreensão do fenômeno.

4.3.2 Coleta de Dados

Os dados primários foram obtidos por meio de roteiros estruturados, com perguntas abertas e fechadas aplicadas aos dirigentes das empresas e para alguns funcionários das áreas: técnica, administrativa e operacional. Em cada APL foram aplicados questionários em empresas dispostas a participar da pesquisa, logo de forma aleatória.

4.3.3 Observação

Também se pretendeu utilizar os dados pela observação livre, baseado nas premissas abordadas por Triviños, (2011, p.153), onde observar é destacar de um fenômeno algo específico, prestando-se atenção em suas características que, neste caso, é o Sistema de Gestão da Qualidade implementado pelas empresas, para observar a influência sobre o Conteúdo Estratégico e os Processos Empresariais e/ou de Negócios. Neste aspecto, o autor afirma que

individualizam-se ou agrupam-se os fenômenos dentro de uma realidade que é indivisível, essencialmente para descobrir seus aspectos aparentiais e mais profundos, até captar se for possível, sua essência numa perceptiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismo, de relações (TRIVIÑOS, 2011, p. 153).

4.3.4 Documentos e Registros

Os dados secundários foram efetuados por meio de análise documental. Foram analisados documentos inerentes ao assunto em pauta visando obter dados que melhor esclareçam de que forma a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade influenciou o conteúdo estratégico e os processos empresariais das empresas inseridas em APLs, localizados no noroeste do Estado do Paraná. Tais dados serviram de subsídios à observação livre e ao tratamento dos dados coletados.

4.3.5 Análise dos Dados

Para a análise dos dados foi utilizada a triangulação de pesquisa entre os atores para confirmar as informações obtidas por meio do questionário e da observação livre. Isto se deu porque o questionário envolveu mais que um nível hierárquico. Acredita-se ser conveniente a triangulação entre os pesquisados dos APLs para que a efetiva essência seja retirada do fenômeno em estudo e desta forma repassar maior credibilidade ao estudo.

Quadro 3 – Etapas do processo de análise

1 - Pré análise	- É simplesmente a organização do material
2 - Descrição analítica	-Trata-se da segunda fase do método de análise conteúdo, que consiste de analisar sistematicamente os materiais coletados
3 - Interpretação referencial	- É a reflexão, intuição baseada em materiais empíricos e estabelecimentos de relações entre os materiais coletados.

Fonte: Adaptado de BARDIN (1977).

Na sequência apresenta-se a análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nos conceitos apresentados na teoria de fundamento e na teoria de foco, nos capítulos dois e três, e na metodologia delineada no quarto capítulo, analisou-se os seguintes fatores: a forma como as empresas instaladas em APLs implantaram o Sistema de Gestão da Qualidade; qual o estágio de evolução; quais as influências sobre o conteúdo estratégico das empresas em decorrência desta implantação; e, quais os efeitos nos processos empresariais advindos da implantação do SGQ.

Neste contexto, Maranhão conceitua sistema de gestão da qualidade como:

um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade) (MARANHÃO, 2005, p. 27).

Entende-se qualidade como a satisfação dos clientes e produtividade, fazendo-se mais com cada vez menos recursos.

Esclarece ainda o autor que “os sistemas são as instalações, os recursos materiais, as práticas e a respectiva base documentada” e “as práticas, parte do sistema, são aquelas ações do dia-a-dia de cada organização que as pessoas aprendem e fazem por treinamento” (MARANHÃO, 2005, p. 27).

Pode-se acrescentar também que o sistema de gestão da qualidade representa um modelo de organização da empresa composto por um conjunto de atividades de apoio ao seu gerenciamento. Não se preocupa apenas com a estrutura organizacional do negócio que define a responsabilidade das pessoas. Estabelece os mecanismos para o gerenciamento dos processos, definindo o que fazer para que os resultados sejam obtidos (MOURA, 2003).

Assim, para que as ações da qualidade sejam desencadeadas, com o objetivo final de satisfazer todos aqueles que fazem parte de uma organização, torna-se necessário que as empresas que delas fazem uso, criem uma forma sistematizada para que estas ações possam ser levadas a efeito, sob a forma de um sistema de gestão da qualidade.

Por isso a opção em pesquisar este tema, pois o mesmo na era da globalização se tornou fundamental para as empresas que desejam manter-se competitivas no segmento em que atuam, ou seja, um sistema de gestão da qualidade.

5.1 Apresentação e Análise dos Dados

A parte inicial da apresentação e análise dos dados de cada um dos APLs se deram na seguinte ordem: 1) Caracterização dos APLs; 2) Perfil dos respondentes; 3) Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade; 4) Influências sobre o Conteúdo Estratégico; e 6) Efeitos nos Processos empresariais.

No final do capítulo foram comparados, dentro dos limites metodológicos, os dados dos três APLs para identificar os resultados obtidos com a adoção das práticas e ferramentas do sistema de gestão da qualidade e sua influência sobre o conteúdo estratégico e nos processos das empresas instaladas em APLs.

5.1.1 APL de Metais Sanitários de Loanda

O APL de Metais Sanitários, situado na microrregião de Paranavaí, que integra o Noroeste paranaense, vem se desenvolvendo ao longo dos últimos 25 anos. A primeira empresa do segmento foi fundada em Loanda, em 1980, pelo empresário paulista Salvador Duarte Casado, radicado no município desde 1965. O empresário teve sensibilidade para perceber demandas locais e engenhosidade para operacionalizá-las. Quando chegou ao município, atuava no comércio de móveis, mas logo mudou para o de bombas e material hidráulico, atendendo a uma carência local relacionada à captação de águas subterrâneas através de poços convencionais. Com a expansão da urbanização do Noroeste paranaense, decorrente da crise cafeeira nos anos 1970, e o início da implantação de serviços públicos de saneamento básico, o empresário vislumbrou uma nova oportunidade de mercado na produção de torneiras para atender a demanda emergente em uma região, na época relativamente isolada dos centros produtores desse tipo de bem (IPARDES, 2008). Assim, dado seu espírito pioneiro e inovador, decidiu abrir uma pequena fábrica de torneiras, embrião de uma atividade que, nos anos subsequentes, constituiu importante alternativa urbana de emprego e renda para um local até então dependente exclusivamente da agropecuária.

Decidido o empreendimento, o empresário buscou o conhecimento e o aprendizado na arte da metalurgia em empresas da região do ABC paulista, onde permaneceu o tempo necessário para adquirir a competência mínima para iniciar seu próprio empreendimento. Após a implantação da empresa pioneira, segundo o fundador, transcorreu um longo período

de aprendizagem técnico-produtiva, assim como de gestão empresarial em uma atividade de natureza industrial. As dificuldades de natureza gerencial enfrentadas pela empresa conduziram à procura de alternativas não convencionais para sua superação, como a abertura do capital da empresa por meio de cotas, envolvendo um processo de sensibilização da elite local quanto ao potencial de mercado e a oportunidade econômica da atividade para a região de Loanda. Essa estratégia alcançou êxito, configurado na integralização de capital na empresa pioneira por membros da elite local, em sua maioria composta por pecuaristas e profissionais liberais (IPARDES, 2008). Ainda como parte dessa estratégia de superação das dificuldades financeiras e gerenciais, no início da década de 1990 a empresa pioneira passou a terceirizar algumas etapas do processo produtivo, possibilitando a abertura de pequenos empreendimentos prestadores de serviços.

Dessa forma, na última década do século XX, sucedeu a expansão e a consolidação da atividade na região de Loanda. Vários dos novos empreendimentos foram realizados por ex-funcionários, que, por dominarem o conhecimento relativo a etapas do processo produtivo, foram estimulados a empreender seu próprio negócio, inicialmente como prestadores de serviço, e posteriormente se tornando produtores de bens finais. Paralelamente a esse movimento, outras empresas também foram criadas por ex-acionistas da empresa pioneira, que vislumbraram o potencial da atividade para estabelecer um empreendimento próprio.

O Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários é formado por 70 empresas nas cidades de Loanda, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí e São Pedro do Paraná. Essas cidades encontram-se localizadas na região noroeste do Estado do Paraná. A maior concentração de empresas desse APL encontra-se em Loanda, especificamente onze, sendo que no entorno destas gravita um conjunto de micro e pequenas empresas terceirizadas, realizando etapas do processo produtivo, como fundição, usinagem, afinação e polimento de peças. (IPARDES, 2008).

Os principais produtos que compõem os negócios do APL são torneiras, duchas higiênicas, kits e acessórios para banheiros, registros e válvulas, acabamentos, bóias, ralos e grelhas, totalizando cerca de 100 itens básicos. Embora a maioria das empresas produza a linha completa de metais sanitários, algumas se especializaram em um tipo de produto ou no fornecimento de componentes ou na prestação de serviços para outras empresas.

Normalmente, o maior nível de interação produtiva ocorre entre as empresas produtoras de bens finais e as prestadoras de serviços. A interação entre produtoras de bens finais foi verificada para apenas duas empresas, as quais, por fabricarem alguns produtos específicos, se relacionam como fornecedoras desses bens às demais.

As empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda e Região atuam exclusivamente no mercado nacional, utilizando-se de canais mais tradicionais de comercialização, como a representação comercial e a venda direta a atacadistas e varejistas, com o primeiro canal respondendo por mais de três quartos das vendas.

5.1.1.1 Perfil dos Entrevistados

A Gestão da Qualidade foi implantada nas empresas instaladas no APL de Metais Sanitários de Loanda em 2005.

Um aspecto relevante neste estudo é a atuação dos gerentes, diretores, proprietários frente a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas empresas. Dos 14 entrevistados, todos possuem escolaridade de nível superior.

Quanto a idade, a mais representativa dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 40 a 50 anos, pois sete dos respondentes pertencem a esta faixa etária. Do restante, seis encontram-se com idade entre 30 e 40 anos, e um dos entrevistados com menos de 30 anos.

No que se refere ao tempo em que trabalham na empresa, sete dos entrevistados ocupam algum cargo de forma efetiva há 10 anos ou mais; e sete atuam na empresa há mais ou menos 5 anos.

Observa-se que em relação a faixa etária dos entrevistados do APL de Metais Sanitários de Loanda, grande parte dos entrevistados tem um perfil maduro entre 30 e 50 anos. Em relação ao tempo de trabalho, metade já tem entre 10 e 14 anos de empresa. Ambos os perfis são compatíveis com o nível de organização deste APL, uma vez que se constatou ótimo comprometimento com o SGQ, planejamento estratégico, baixa rotatividade de colaboradores entre outros fatores muito positivos. O nível educacional dos entrevistados é muito bom. Todos têm graduação e pós graduação. Uma grata surpresa foi o fato de que um dos entrevistados tem doutorado.

5.1.1.2 Gestão da Qualidade: implantação, estágio atual e evolução

A ideia inicial para a implantação da Gestão da Qualidade no APL de Metais Sanitários de Loanda e Região surgiu como uma forma das empresas se manterem

competitivas no mercado, como garantir a satisfação dos clientes, busca de qualidade para ser mais competitiva, ampliar mercado, melhorar a parceria com fornecedores, ter processos melhores alinhados e adequação às normas da qualidade, bem como a busca de certificações. Estes fatores vão de encontro aos requisitos estabelecidos pela ISO 9001: 2002, quando sugere que as principais razões para a implantação de um SGQ são: redução de custos; aumento da participação no mercado local e acesso ao mercado internacional; facilitação do relacionamento técnico e comercial com o cliente; maior competitividade; maior integração entre os diversos setores da empresa; facilitação do relacionamento técnico e comercial com o fornecedor; redução dos custos; menor consumo de matéria-prima e insumos; menor desperdício; incremento no desenvolvimento tecnológico da indústria local.

Como SGQ envolve, além do conteúdo estratégico, também os processos empresariais. Sua implantação na totalidade das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda e Região teve início com a contratação de uma consultoria externa, e, após reuniões com os dirigentes elaboraram um plano de ação, onde definiram um conjunto de atividades que no todo formam o SGQ. De acordo com as respostas obtidas, basicamente o processo de implantação ocorreu da seguinte maneira: planejamento e cronograma de implantação, mapeamento de processo, capacitação de pessoal, elaboração de manuais, auditorias de certificações, contratação de pessoal capacitado, adequação às normas de qualidade e padronização dos processos/ produtos. As respostas obtidas coadunam com o recomendado pela Norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008). A política e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar uma ponte de referência para dirigir a organização, pois são esses que irão auxiliar a empresa na aplicação de seus recursos para alcançar os resultados desejados. Ainda, a implantação do SGQ auxilia na definição de políticas, objetivos e processos da empresa que se efetivam por meio de procedimentos técnicos e administrativos.

Como se observa, as empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda e Região, estão atentas às necessidades de melhorias, pois fica claro pelas respostas dos responsáveis que ao decidirem pela implantação do SGQ, providenciaram as equipes para implementação, bem como, as auditorias de manutenção e da qualidade, para uma efetiva implantação.

No que se refere a evolução da implantação do SGQ, segundo os respondentes, encontra-se em fase avançada, pois diversas áreas otimizaram seus processos e/ou atividades. Nota-se pelas respostas que as empresas desse APL vêm obtendo ganhos internos e maior confiança no relacionamento cliente/empresa/fornecedor. Nas palavras de alguns respondentes a evolução encontra-se em fase avançada:.

- *Fase avançada*
- *Estamos com 80% da implantação, faltam algumas ações a concluir; plano de melhoria contínua neste quesito.*
- *Estamos com 90% do planejado, faltam algumas ações para obtermos certificações específicas, processos de melhoria contínua com utilização do PDCA.*
- *Estamos no meio do caminho. Ainda tem passos a seguir para alcançar a excelência na Gestão da Qualidade.*

Essa visão mostra que hoje o que as empresas buscam é a qualidade da organização, visualizando, inclusive, suas interações com clientes, fornecedores, empregados, e todas as demais entidades com as quais mantém interação. Nesse sentido, a qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada. Em um sentido mais amplo, o conceito de Gestão da Qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e eficácia organizacional. Concordando com os preceitos expostos por Paladini (2010), o SGQ representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os envolvidos na excelência organizacional da empresa, isto é, o estado de eficiência e eficácia na ação dos elementos que constituem a existência da organização.

Ainda, conforme as respostas obtidas, as empresas evoluíram com a implantação do SGQ, pois permitiu a abertura de novos mercados em outros segmentos, bem como proporcionou melhorias, tanto internamente quanto no ambiente externo da empresa. As principais melhorias internas são: desejo de criar uma cultura da qualidade, reduzir custos e defeitos, melhorar os produtos, dentre outros; já, em relação às melhorias externas, encontram-se a imagem da empresa, obtenção de vantagem competitiva, exigências por melhores produtos e/ou serviços por parte dos clientes e a capacidade de introduzir-se em novos mercados. Nesse sentido, o SGQ consiste em uma ferramenta fundamental para o gerenciamento da empresa, pois integra todos os processos empresariais, abrangendo o conteúdo estratégico.

- *Houve evolução de forma significativa.*
- *Conseguimos crescer com novos mercados.*
- *Cresceu desde a implantação do sistema, e gerou mais rentabilidade.*
- *Abrimos mercado em outros segmentos/classes.*
- *Houve evolução, melhorou o posicionamento da empresa.*

Constata-se, assim, que a implantação adequada do SGQ, com os requisitos recomendados pela Norma da Série ISO 9001: 2008 ajuda a ordenar e alocar os recursos,

permitindo o crescimento, logo gerando maior produtividade e lucratividade, o que as tornam mais competitivas.

Ao questionar como avaliam a implantação do SGQ, a maioria respondeu que foi fundamental para se manter no mercado. Implantar um SGQ, de acordo com Figuera (2003), significa oferecer um conjunto de melhores práticas de administração, internacionalmente reconhecido. De forma geral, a implantação de um SGQ é uma maneira de produzir, pela qual uma organização consegue identificar e atender às necessidades de seus clientes, a partir do planejamento, manutenção e melhoria do desempenho de seus processos de forma eficaz e eficiente, a fim de obter vantagem competitiva. Para ilustrar, transcreve-se algumas respostas que dão subsídios à análise.

- *Fundamental, seja pela exigência do mercado, seja pelo envolvimento do pessoal na melhoria contínua.*
- *Fundamental para se adequar ao mercado.*
- *Fundamental para manter o potencial de mercado*
- *Fundamental para o aumento do índice de satisfação dos clientes, a rentabilidade e competitividade; reduziu custos e desperdícios.*

Em suma, a implantação do SGQ nas empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda e Região, resultou em melhoria contínua, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas, como mostra o quadro 4. Lembrando que a melhoria contínua tem como objetivo identificar e eliminar os defeitos crônicos e de fornecer um novo conhecimento ao novo planejamento. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da qualidade (MELLO, 2001). Portanto, a gestão de uma organização para alcançar excelência, precisa estar imbuída da Gestão da Qualidade.

Quadro 4 – SGQ: implantação, evolução, estágio atual e avaliação

1. Fatores de implantação
<ul style="list-style-type: none"> - Manter a competitividade - Garantir a satisfação dos clientes - Ampliar mercado - Melhorar a parceria com fornecedores - Ter processos melhor alinhados na empresa - Busca de certificações
2. Processo de Implantação
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e cronograma de implantação - Mapeamento de processo - Capacitação de pessoal - Elaboração de manuais - Auditorias de certificações - Contratação de pessoal capacitado - Adequação às normas de qualidade - Padronização dos processos/ produtos.
3. Evolução da Implantação (Estágio atual)
<ul style="list-style-type: none"> - Fase avançada - Estamos com 80% da implantação - Estamos com 90% do planejado - Em processos de melhoria contínua - Estamos no meio do caminho
4. Evolução ou Retração
<ul style="list-style-type: none"> - Houve evolução de forma significativa. - Conseguimos crescer com novos mercados. - Cresceu de forma satisfatória. - Cresceu desde a implantação do sistema, e gerou mais rentabilidade pois reduziu custos. - Abrimos mercado em outros segmentos/classes. - Houve evolução, melhorou o posicionamento da empresa. - Foi possível abrir novos mercados com qualidade diferenciada em produtos e suporte ao cliente (serviços).
5. Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> - Fundamental pelo envolvimento do pessoal na melhoria contínua - Fundamental para se adequar ao mercado - Fundamental para manter o potencial de mercado versus exigência do cliente - Fundamental para o aumento do índice de satisfação dos clientes, rentabilidade e competitividade - Fundamental para redução dos custos e desperdícios

Fonte: Dados da pesquisa (APL-LOANDA, 2012)

5.1.1.3 Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico

Quando se trata do conteúdo estratégico, Ansoff (1977) explica que diz respeito a um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Conteúdo estratégico pode ser entendido como o posicionamento da empresa no mercado, no que se

refere a produtos e mercados, visando atingir a melhor combinação entre mercados e de que forma competir (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

As empresas pertencentes ao APL de Metais Sanitário de Loanda e Região, em sua totalidade, têm um planejamento estratégico formalizado, mostrando as habilidades dos administradores em reconhecerem, interpretar e implementarem os requisitos de qualidade recomendados pela ISO 9001: 2008.

Ao questionar se houve alterações no conteúdo estratégico após a implantação do SGQ, os respondentes, na sua totalidade, assinalaram que sim. O que leva a inferir que houve melhoria na competitividade dos produtos, passando a ser um diferencial para o mercado. Essas alterações devem ser concebidas como um conjunto de ações que envolvem percepções e avaliações em sincronia com as capacidades da organização, assegurando a sobrevivência e o crescimento da empresa a longo-prazo. Para tanto, o conhecimento do Conteúdo Estratégico é ferramenta essencial para sobrevivência da empresa no novo milênio, pois trata da visão de fora para dentro, no que se refere a produtos e mercados (CHAKRAVARTHY e DOZ 1992).

- *Sim. A busca por certificações para que possa competir com empresas de igual teor.*
- *Sim. Aconteceu simultaneamente ao nosso planejamento estratégico.*
- *Sim. Com a gestão da qualidade foi possível visualizar oportunidades que nos fez rever nossa atuação em algumas frentes/segmentos.*
- *Sim. A partir da gestão da qualidade pode-se alterar o foco do público-alvo, visto que foram criados produtos com qualidade superior para entender classe “B”.*
- *Sim. Alterações positivas por mostrar oportunidades*

O que leva constatar que a implantação do SGQ norteou várias ações estratégicas, levando a definição de novas estratégias mais adequadas à política e missão das empresas pertencentes ao APL, como se segue:

- *Sim. Com a gestão de qualidade conseguimos obter duas certificações (PBQP-H e INMETRO), abrindo novos mercados. Estratégia que está convergente com a missão da empresa.*
- *Sim. Melhorias nos produtos e processos.*
- *Sim. Maior comunicação com os clientes.*
- *Sim. A implantação do SGQ na empresa auxiliou e muito na melhoria contínua dos produtos.*
- *Sim. Norteou varias ações estratégicas, como entender melhor o consumidor.*

Observa-se no quadro 5 que antes da implantação do SGQ a estratégia com maior ênfase era no custo-benefício. E, após a implantação do SGQ, a ênfase recaiu sobre a satisfação do cliente, conformidade com requisitos, diferenciação e melhoria contínua. Carpinetti (2010) afirma que a gestão da qualidade tem por fundamento diversos princípios de gestão, tais como: melhoria contínua, diferenciação, visão de processos, liderança, comprometimento e envolvimento de todos, que criam uma base indispensável tanto para a gestão de qualidade como para a gestão das operações como um todo, o que possibilitará à empresa oferecer um produto e/ou serviço que satisfaça o cliente. Sendo assim, a implantação do SGQ leva a empresa a colocar a qualidade dos produtos e serviços como foco em todas as suas atividades, pois este permite uma forma de ação administrativa que se consolida por meio de um agrupamento de idéias e no aumento da competitividade, principalmente quando se trata da melhoria contínua de produtos e processos. Ainda, auxilia a empresa na aplicação de seus recursos para alcançar melhores resultados.

Quadro 5 – Estratégias

Estratégias	
Antes do SGQ	Após o SGQ
<ul style="list-style-type: none"> - Relação custo/ benefício - Satisfação do cliente - Confiabilidade - Envolvimento de todos 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação do cliente - Conformidade com requisitos - Diferenciação - Melhoria contínua - Confiabilidade - Envolvimento de todos - Relação custo/ benefício

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

5.1.1.4 Gestão da Qualidade: Efeitos nos Processos Empresariais

Questionados sobre os processos que precisam ser executados para que a empresa exista, responderam (em ordem de importância) que as atividades operacionais e as práticas gerenciais são a base das empresas, mas é no nível organizacional que se definem políticas, objetivos e metas.

Quanto aos processos das empresas instaladas no APL de Loanda, é interessante perceber que a implantação do SGQ permitiu às empresas entender o conceito da cadeia

fornecedor/ processo/ cliente, os quais integram as diferentes funções existentes, mas que fazem a ponte entre processos. Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída de um produto específico (HAMMER e CHAMPY, 2001).

No quadro abaixo, pode-se visualizar os processos que formam a “família de processos” das empresas.

Quadro 6 – Família de processos

Suporte ao cliente
Marketing
Gestão
Educacional
Gerenciamento da linha de produto
Tecnologia
Organizacional
Comercial
De aliança

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Note-se que hoje os processos das empresas encontram-se bem definidos, pois segundo os entrevistados, o SGQ está possibilitando ajustar os processos ao ponto ideal, à medida que avançam na sua implantação. Nas palavras dos entrevistados:

- *Todas as tarefas são registradas e realizadas pelo setor de qualidade.*
- *Estão bem melhores, mas ainda temos alguns itens para progredir.*
- *Sim, inclusive houve grandes avanços a partir da gestão da qualidade sobre tarefas/processos.*
- *Em partes, avançamos muito, mas precisamos melhorar o alinhamento em algumas funções.*
- *Sim, foram definidas e estamos organizando tarefas e ações.*

Gonçalves (2002) chama a atenção para o grande desafio que as empresas precisam enfrentar, isto é, quebrar o paradigma da gestão centrada na estrutura departamental por funções e direcionar o foco aos seus processos. De acordo com o autor, aos poucos, as organizações estão entendendo que seus processos empresariais é a fonte fundamental da vantagem competitiva.

Na visão dos entrevistados houve alterações em alguns dos seus processos, e as principais alterações foram:

- *Implantação de esteiras para o processo produtivo, padronização dos produtos, automatização no setor de fundição.*
- *Adequação do suporte ao cliente.*
- *Melhorias no processo de compra junto ao fornecedor.*
- *Alterações na linha de produção/ layout de fábrica.*
- *Houve mudanças nos processos de gestão de cada área, adequação por setores.*
- *Mudança no organograma da empresa.*

Essas respostas indicam que houve um redesenho dos processos, proporcionando um maior envolvimento de todos na empresas, além de possibilitar uma maior comunicação entre elas e os departamentos. Isso ocorre porque as pessoas envolvidas nos processos começam a enxergar uns aos outros, por meio da cadeia: fornecedor/ processo/ cliente. Logo percebem a instituição como uma integração de processos, cada um com seus fornecedores e clientes. O resultado final da cadeia deve ser o produto ou serviço oferecido ao cliente externo. A qualidade melhora quando as pessoas do processo trabalham com seus fornecedores (internos ou externos) para melhorar a satisfação dos seus clientes (internos e externos). Nesse caso, cada cliente se torna o fornecedor das necessidades seguintes na cadeia, se repetindo até que o serviço alcance o cliente final. Como ressalta Carr et al. (1994), a mudança se objetiva na maximização do valor para o cliente externo. Então, deve-se intervir nos processos empresariais, na estrutura da organização e nas variáveis referentes a pessoal, clima e liderança.

Nesse contexto, o quadro funcional se envolveu mais nos processos das empresas, mas ainda precisa melhorar mais neste quesito, superar alguns desafios como a capacitação de mão de obra. Segundo os entrevistados este envolvimento ocorreu da seguinte forma:

- *Primeiramente houve capacitação, após definição de funções e responsabilidades em cada processo. Hoje cada colaborador sabe da importância de seu processo no todo.*
- *A partir de capacitações para os funcionários, colocação de pessoas qualificadas na liderança de setores e entendimento de todos sobre a importância de cada tarefa no resultado com um todo.*
- *Foi difícil. Principalmente por necessitarmos de formação de mão-de-obra e a cultura local. Conseguimos o envolvimento com muita capacitação.*
- *Basicamente deu-se pela consciência de cada um na importância de cada processo. Isso devido a capacitações para o pessoal e consultorias externas.*

Percebe-se pelas respostas apontadas que houve realmente um maior envolvimento por parte dos colaboradores, coadunando com Jeston e Nelis (2006) quando afirmam que

processos precisam de gestão contínua e eficaz, pois os processos apóiam e contribuem para o cumprimento de objetivos estratégicos, táticos e operacionais das organizações, com o auxílio de tecnologia e pessoas.

5.1.2 APL de Confeção de Maringá

Até a década de 70, a região de Maringá crescia com a economia da cafeicultura, entretanto com os problemas econômicos advindos da forte geada de 1975, começou uma transformação. Com a realidade imposta pela crise econômica, empresários locais começaram a investir no setor de confecção. Esta atividade foi introduzida na região por mulheres e suas famílias, as quais encontravam na confecção uma forma de aumentar a renda familiar. A esperança de possibilitar uma nova fonte de renda e maior envolvimento da população local teve como consequência uma forte expansão do setor de confecções, que se intensificou a partir de 1990 (IPARDES, 2006).

Com o aumento do setor de confecção em Maringá e região houve a necessidade da criação do Sindicato da Indústria e Vestuário de Maringá (SINDVEST), em maio de 1990. Esse tem o intuito de representar a categoria, bem como alavancar a potencialidade fabril e a projeção das empresas da região no mercado (IPARDES, 2006).

Assim a região de Maringá é caracterizada pela produção de vestuário, de acordo com Araújo (1996), principalmente em produtos diversificados (produção de moda) e produtos altamente diversificados. Conta atualmente, com 6 shoppings atacadistas, onde compradores vêm de todo o país, principalmente dos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul. Porém, as empresas trabalham também com representantes (marca própria que eles chamam de estrada, onde o produto é vendido na loja do comprador). A região paranaense se apresenta com os maiores números de fornecedores, principalmente de equipamentos na área de confecção. Porém, quando se refere aos tecidos, seus principais fornecedores encontram-se nos estados de São Paulo e Santa Catarina.

O APL contém vários agentes externos que ajudam na formação de mão de obra específica para a confecção. Este arranjo, dentro do Estado do Paraná, possui cursos nas áreas de moda, engenharia têxtil e produção com ênfase em confecção industrial para o setor, exportando mão de obra para outros estados, principalmente São Paulo e Santa Catarina. O APL tem o maior apoio da gestão pública principalmente em relação a financiamento de

ações e dispõe de um centro de tecnologia para formação de mão de obra qualificada além do apoio das universidades.

5.1.2.1 Perfil dos Entrevistados

No APL de Confeccção de Maringá o SGQ começou a ser implantado em 2004, tendo como estratégia de competição a qualidade dos produtos, bem como pela estratégia de atendimento ao cliente.

As entrevistas foram realizadas junto aos gerentes, diretores e proprietários, no total de 15 entrevistados. Desses, doze encontram-se com idade entre 30 e 50 anos; dois com idade entre 20 a 30 anos; e somente um com mais de 50 anos. Alguns com Ensino Médio completo e outros com o Ensino Superior.

Quanto ao tempo que trabalha na empresa varia, sendo que seis dos entrevistados estão na empresa de 1 a 4 anos; um de 5 a nove anos; seis de 10 a 14 anos; e dois trabalham na empresa entre 15 a 19 anos;.

Em relação ao APL de confecções de Maringá, pode-se perceber que a rotatividade que é apresentada pelo setor, atinge até mesmo a alta direção. Grande parte dos entrevistados tem entre 1 a 4 anos de trabalho e a outra parte significativa tem entre 10 e 14 anos. Isto demonstra a realidade do setor que sofre com uma alta rotatividade de colaboradores. Em relação a faixa etária, também demonstrou ser um perfil maduro entre 30 e 50 anos. Quanto ao nível educacional, se mostrou bem abaixo dos outros APL's, pois ficou evidenciado que boa parte dos entrevistados não são graduados.

5.1.2.2 Gestão da Qualidade: implantação e evolução

A implantação da Gestão da Qualidade no APL de Confeccções de Maringá teve início quando as empresas ali instaladas sentiram a necessidade de melhoria na qualidade dos produtos, visando um melhor atendimento ao cliente, logo tornarem-se mais competitivas no mercado, coadunando com a norma ISO 9001: 2008, onde explica que a implantação de SGQ de uma organização são influenciados por várias necessidades, objetivos específicos,

produtos, processos empregados e o tamanho e estrutura da empresa. Nesse caso, constata-se que as empresas optaram por adotar um SGQ como estratégia para:

- *Melhoria nos resultados.*
- *Melhoria dos produtos, com maior valor agregado.*
- *Tornar-se mais competitiva.*
- *Manter os clientes existentes.*
- *Controle de peças produzidas e acabadas.*
- *Atender às exigências do fornecedor.*
- *Atender às necessidades de clientes.*
- *Busca de certificação*

Assim a decisão pela implantação de um SGQ habilita a empresa a assumir um compromisso com a qualidade. De acordo com Drumond (1998), só pelo fato dos gerentes precisarem definir sistemas, leva-os a uma maior compreensão dos processos empresariais. Isto porque para competir no mercado, a empresa precisa produzir produtos e serviços com qualidade superior aos ofertados ao mercado pelos seus concorrentes.

Segundo os entrevistados, o processo de implantação no início ocorreu gradualmente com a orientação de uma consultoria de produção e qualidade que estabeleceu um plano de ação, bem como, com as orientações de um Consultor do Sebrae. Então foram percebendo que a qualidade dos produtos existentes precisavam ser melhoradas em função da concorrência do mercado, bem como, melhorias de processos e padrões dos produtos. Algumas empresas iniciaram a implantação com o redesenho da planta produtiva e aos poucos foram utilizando as ferramentas recomendadas pela ISO 9001: 2008. Outras constataram algumas melhorias, mas não deram seguimento na implantação.

Hoje o SGQ em algumas empresas desse APL encontra-se em processo contínuo, outras afirmaram que houve alguma evolução e esta trouxe resultados positivos. O que se percebe é que as empresas do APL iniciaram a implantação de um SGQ mais como estratégia para atender às exigências de clientes e fornecedores, e não como um conjunto de melhores práticas de administração, internacionalmente reconhecido. Cunha (2003) chama a atenção para alguns fatores críticos como: o papel da alta administração e definição da política da qualidade, treinamento e educação para o processo de aprendizado, planejamento do produto/serviços fornecido, gestão pela qualidade no fornecedor, gerenciamento do processo, relacionamento com os empregados, os quais podem comprometer o processo de implantação de um SGQ.

Contudo, de uma forma geral, na avaliação dos entrevistados a implantação do SGQ proporcionou uma melhoria na qualidade dos produtos, redução de retrabalho. Ainda,

percebeu-se que os mesmos têm consciência da importância do sistema para competir no mercado, mas alguns alegam que é por falta de tempo que praticamente estagnou a implantação. Nesse contexto, é bom lembrar que a implantação de um modelo de SGQ, tem o objetivo de auxiliar as organizações a permanecer no mercado por longo tempo e manter seus clientes satisfeitos, por atender-lhes muito bem (FIGUERA, 2003).

No quadro 7 encontra-se sintetizado todo o processo de implantação do SGQ do APL de Confeções de Maringá.

Quadro 7 – SGQ: implantação, evolução e avaliação

1. Fatores de implantação
<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nos resultados - Melhoria dos produtos, com maior valor agregado - Tornar-se mais competitiva - Manter os clientes existentes - Controle de peças produzidas e acabadas - Atender às exigências do fornecedor - Atender as necessidades de clientes - Busca de certificação
2. Processo de Implantação
<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de consultoria de Produção e Qualidade - Redesenho da planta produtiva - Padronização dos produtos - Criação de processos e funções
3. Evolução da Implantação (Estágio atual)
<ul style="list-style-type: none"> - Processo contínuo - Estagnada - Parada por falta de planejamento e tempo - Estabilizada
4. Evolução ou Retração
<ul style="list-style-type: none"> - Houve evolução na qualidade dos produtos - Aproximadamente 30% em 2012. - Melhorias nos processos
5. Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> - Necessária na melhoria dos produtos - Necessária para redução do retrabalho - Importante - Boa, mas muito burocrática

Fonte: Dados da pesquisa (APL-MARINGÁ, 2012)

5.1.2.3 Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico

Para que as empresas possam disponibilizar ao seu mercado produtos e serviços com a máxima qualidade, de modo que excedam às expectativas e necessidades dos clientes, gerando um diferencial de mercado, é necessário haver qualidade em seus processos para que alcance este fim. Para isso, é preciso definir o conteúdo estratégico no que se refere a produtos e mercados, pois é ele que possibilitará a empresa conhecer, em que mercados competir e de que forma competir.

Da totalidade das empresas pesquisadas no APL de Confeções de Maringá e Região, duas empresas têm planejamento estratégico formalizado, seis esboçados e duas não tem. Para Ansoff (1977) os administradores das empresas sabem que para o gerenciamento é preciso definir produtos e mercados da empresa, a direção em que a empresa deve crescer e mudar, os aspectos competitivos que irão adotar e os meios pelos quais as empresas adentram nos novos mercados.

Quando questionados se houve alterações no conteúdo estratégico da empresa em função da implantação de um SGQ, obteve-se as seguintes respostas:

- *Houve alterações nos produtos e em relação ao mercado.*
- *Melhorias de produtos e análise de público alvo.*
- *Falamos mais de visão, missão e valores como fundamentos.*
- *Estabelecimento de processos e responsabilidades.*
- *Expansão do mercado.*

Nestas, percebe-se que as alterações foram proporcionais à evolução da implantação do SGQ, bem como, devido a redefinição de estratégias mais condizentes com a visão, missão e valores das empresas. Como afirma Porter (1991), estratégia é fazer escolhas, sendo que a essência é escolher o que não fazer. Logo, quando as empresas se propõem a redefinir suas estratégias, significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único.

Em relação à definição de estratégias mais adequadas, assim expressaram os entrevistados:

- *Sim. Hoje a empresa consegue envolver todos os colaboradores na produção e no desenvolvimento dos produtos.*
- *Produtos para melhor atingir o público alvo.*
- *Sim, principalmente no desenvolvimento de novos produtos.*
- *Sim. Com a implantação da empresa há melhorias na missão da empresa, pois um dos itens que consideramos importantes é o*

atendimento de todos os requisitos do cliente, ou seja, preço, prazo e produto padronizado.

- *Sim. Hoje temos metas de produção e um controle efetivo dos resultados do chão de fábrica.*

Nesse sentido, Quinn (1996) reforça que as empresas devem definir sua estratégia (empresarial) como um padrão ou plano que faz parte e compõe os principais objetivos, políticas e sequência de ações da organização num todo coeso. Portanto, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma única e viável postura, baseada nas suas próprias competências e defeitos. Em suma, que sua estratégia seja adequada, e com ela construa uma postura forte, porém flexível, permitindo alcançar os objetivos ao mesmo tempo em que pode adaptar-se às mudanças no ambiente.

Foi solicitado que os entrevistados assinalassem a estratégia com maior ênfase da empresa, antes e após a implantação do SGQ. Os resultados encontram-se no quadro 8.

Quadro 8 – Estratégias do APL de Confeccões de Maringá

Estratégias	
Antes do SGQ	Após o SGQ
<ul style="list-style-type: none"> - Relação custo/ benefício - Satisfação do cliente - Confiabilidade - Envolvimento de todos - Melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação do cliente - Conformidade com requisitos - Diferenciação - Melhoria contínua - Confiabilidade - Relação custo/ benefício

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Como se visualiza no quadro 8, antes da implantação do SGQ a estratégia com maior ênfase era no custo-benefício, seguida da satisfação do cliente. Mas, com a implantação do SGQ, a ênfase maior foi dada à satisfação do cliente, seguida da diferenciação. Estratégia segundo Wright et al. (2011, p. 24) refere-se “aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Diante do exposto, acredita-se que as mudanças que surgiram no cenário mundial de ordem econômica, social e técnica, relacionados com a ação e a reputação da empresa, a importância dos recursos humanos, a eficácia da organização, tem passado a centrar-se nas empresas e tem trazido consigo uma maior conscientização por parte de seus administradores.

5.1.2.4 Gestão da Qualidade: Efeitos nos Processos Empresariais

Na visão dos entrevistados do APL de Confecções de Maringá e Região, os processos que precisam ser executados para que a empresa exista envolve, principalmente, as atividades operacionais.

Os processos que formam a família de processos das empresas instaladas no APL de Maringá encontram-se expostas no quadro 9. Os processos do APL de Confecção de Maringá mostra que a adoção de um modelo de SGQ leva as empresas a se basear em processos, de modo que esteja diretamente relacionado à ação da empresa, ou seja, ao seu processo produtivo. Nesse sentido, salienta-se que o modelo organizacional da empresa é definido por processos nos quais as pessoas executam atividades, transformando entradas, vindas dos fornecedores, em saídas, relacionadas aos clientes. Na execução dessas atividades as pessoas fazem uso de informações que são procedimentos, gerando registros sobre os fatos ocorridos. Esses procedimentos constituem o elemento documentação de um SGQ, o qual deve ser entendido como um apoio à atuação das pessoas nos processos (EAESP/FGV/NPP, 2001).

Quadro 9 – Família de processos

Gestão
Organizacional
Financeiro
Gerenciamento da linha de produto
Tecnologia
Comercial
Marketing
Manufatura
Educacional
Legal
Suporte ao cliente
De aliança

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Quanto aos processos, conforme as entrevistas, na grande maioria das empresas do APL as tarefas encontram-se bem definidas, porém, em algumas estão em processo de melhorias, conforme depoimentos que seguem:

- *Sim. Cada colaborador sabe qual a função deve desempenhar.*
- *Sim, mas estão surgindo novas tarefas e funções.*

- *Estão em processo de definição, pois há necessidade de melhorias.*
- *Apenas na produção.*
- *Está sendo definida.*

Para que cada etapa de um processo obtenha sucesso, ela deve estar calcada em alguns valores primordiais como: atender a uma necessidade do cliente; quem mais sabe sobre uma tarefa é quem a realiza, independente de hierarquia ou escolaridade; e na maioria das vezes os problemas levantados no processo são causados pela forma como o processo está estruturado. São esses valores combinados que facilitam a autocrítica das pessoas em relação ao seu trabalho, gerando mais comprometimento e responsabilidade com as mudanças necessárias. Por isso a definição de processos é importante. Davenport (1994) argumenta que um processo de negócio é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim; e entradas e saídas claramente definidas, ou seja, é uma estrutura para a ação.

Neste APL houve alterações em alguns dos seus processos, sendo que somente uma empresa afirmou que não. Acredita-se que a criação de um novo processo de trabalho é a fase mais importante da reestruturação dos processos empresariais. A padronização dos procedimentos faz com que o pessoal faça uso dos mesmos e melhores meios para realizar as suas atividades.

Segundo os entrevistados, as alterações nos processos foram as seguintes:

- *Gráfico de Pareto para identificar as não conformidades. Controle de medidas dos produtos prontos.*
- *Melhor qualidade produto final e redução do retrabalho.*
- *Produção ficou mais rápida e custo menor.*
- *Criação de novos cargos, mudanças de layout, inovações no sistema produtivo.*
- *Fichas técnicas, definição e processos tempos e métodos.*
- *Muitas alterações de coleta de informações, controle e melhorias em processo produtivo.*

Alterar um processo é transformar decisões tomadas em ações concretas na prática do dia a dia, sempre com o foco no cliente. Por isso a importância de se priorizar as melhorias a serem implantadas nas etapas do processo. Davenport (1994, p. 19) explica que um processo deve ser projetado corretamente, tendo embutido nele, “a voz e a perspectiva do cliente”. Só assim, o processo produzirá resultados que satisfaça às exigências do cliente.

Ainda, a implantação de um SGQ possibilitou um maior envolvimento do quadro funcional nos processos das empresas. De acordo com os entrevistados, no primeiro momento

houve resistência por parte do pessoal. Mas, após verem os resultados, passaram a se empenhar, porque reconheceram que a qualidade deve estar em todos os processos.

- *Os colaboradores identificam defeitos nas peças no meio dos processos de produção, evitando que o produto chegue com defeito no final da produção.*
- *Todos se sentem responsáveis pela qualidade, conjuntamente.*
- *Aperfeiçoamento processo de produção e pesquisa constante.*
- *Comprometimento das pessoas.*
- *Treinamento e troca de informação.*

Também nessa etapa é esperado que os membros da equipe tenham opiniões diferentes sobre como definir o novo processo. Isso é normal, pois os indivíduos podem perceber o mesmo processo de maneiras diferentes. A construção coletiva do processo oferece uma oportunidade para que tal diferença de opinião possa ser discutida de forma clara e transparente para que a equipe chegue a um consenso. Por isso é importante a maior representatividade do corpo funcional, para que todos sejam inseridos na idéia do “novo” processo. A não participação das pessoas pode gerar “resistências” futuras na implementação.

5.1.3 APL de Instrumentos Médico, Odontológicos e Hospitalares de Campo Mourão

O Arranjo Produtivo Local de Campo Mourão (PR) teve origem com a criação da Fundação Educere que é a única Instituição do gênero (na área de saúde) do Paraná, de cunho privado e sem fins lucrativos. Empresários da região, que acreditavam no potencial empreendedor de alguns jovens, resolveram se reunir para iniciar as discussões e troca de informações com o intuito de viabilizar um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento na área de biotecnologia. O foco principal foi a incubação de empresas, a partir de um projeto social inovador que atuava na formação de jovens com potencial empreendedor.

Essa Fundação começou suas atividades em 2000 por iniciativa de Ater Cristófolis, empresário local do ramo de saúde, que tinha como principais objetivos tornar Campo Mourão referência na indústria de saúde do Brasil e contribuir para o desenvolvimento tecnológico da região. A Educere tem como objetivo disseminar a cultura empreendedora e formar novos empresários através da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos tecnológicos na área de saúde, possibilitando o enriquecimento do processo educacional, trazendo para o ensino a dimensão da realidade mercadológica.

No ano de 2000, em Campo Mourão, embora houvesse a atividade de agricultura que era predominante na região foram iniciadas diversas discussões através de fóruns de desenvolvimento local onde chegaram à conclusão de que somente as ações voltadas à agricultura não eram suficientes para que houvesse o crescimento econômico. Perceberam então um segmento que começava a despontar em Campo Mourão e já trazia benefícios para o município, que eram pequenas indústrias de equipamentos da área de saúde. Ater Cristófoli, que fazia parte deste grupo de discussões, incluiu no planejamento da Fundação Educere a realização de um Programa de incubação de empresas, na época chamado de “Projeto Indústria de Empresários” em função da falta de conhecimento do termo “Incubadora”.

O APL de Campo Mourão é um arranjo produtivo de base tecnológica, composto por 25 empresas, entre fornecedores e indústrias finais, gerando cerca de 700 empregos e colocam no mercado cerca de 70 produtos. Apesar de não contar com um número significativo de empresas, o APL tem potencial para adensamento produtivo e geração de empresas de base tecnológica e empregos de qualidade e bem remunerados, sem geração de resíduos ou qualquer outro impacto ambiental.

A missão do APL é fornecer meios e instrumentos para que as empresas, instituições de ensino, associações e outros organismos de apoio desenvolvam mecanismos de cooperação e troca de conhecimentos, de forma que o crescimento individual implique necessariamente em crescimento de todo o arranjo, sendo o processo inverso também almejado.

Todas as empresas pertencentes ao APL são criadoras e executoras de projetos, e até o momento possuem 9 patentes registradas, além de possuírem certificações ISO, Certificação Européia e ANVISA, condição necessária para vender os produtos nos mercados doméstico e internacional, exportando para mais de 30 países.

No local existem instituições de suporte, dentre as quais se destacam:

– Escola Técnica de Mecânica e Eletrônica: mantida com recursos de uma empresa local, a Cristófoli Biossegurança. Oferece cursos gratuitos para jovens de 14 a 17 anos (200 alunos por ano). Desta escola, selecionam-se alunos de destaque para desenvolver projetos. Tais projetos são extremamente aplicados, gerando produtos e empresas para comercialização dos mesmos.

– Incubadora de Base Tecnológica na área de Saúde (Fundação Educere): recursos da Cristófoli Biossegurança, SEBRAE local/nacional, FINEP, CNPq, FECILCAM e CEFET Campo Mourão. Há uma grande articulação entre a Escola Técnica e a Incubadora.

– SENAI local, oferecendo cursos em conjunto com a Escola Técnica.

– SEBRAE local, auxiliando na definição de projetos e na estruturação das empresas.

Reconhecidas pelo Governo do Estado do Paraná como APL desde 2005, as 25 empresas produzem aparelhos de profilaxia odontológica, equipamentos para laboratórios de análises clínicas, reprocessadora automática de dialisadores, equipamentos de higiene e limpeza, indicadores biológicos, lavadora de instrumentais cirúrgicos. Elas geram 700 empregos diretos.

5.1.3.1 Perfil dos Entrevistados

O APL de Instrumentos Médico, Odontológicos e Hospitalares de Campo Mourão já surgiu com a filosofia da qualidade, pois este iniciou-se a partir de uma empresa, pode-se dizer âncora, que mantém a Fundação Educere de Base Tecnológica possibilitando aos empreendedores formarem micro e pequenas empresas que no conjunto formam o APL.

Os entrevistados desse APL foram doze pessoas que ocupam cargo nas empresas de diretor, técnico da qualidade e engenheiro da produção. A idade de oito dos entrevistados varia entre 20 e 30 anos; e quatro encontra-se com idade entre 30 e 40 anos. Desses, alguns com Ensino Superior completo, outros incompletos, bem como alguns com pós-graduação. Isso se deve ao fato desses gestores terem sido formados pela Fundação Educere, tendo como uma das premissas a educação com valorização do conhecimento..

No que refere-se ao tempo, de acordo com os entrevistados, quatro está na empresa entre 1 a 4 anos; e oito tem entre 5 e 9 anos de trabalho na mesma organização. Isto ocorre devido ao fato dessas empresas estarem desenvolvendo suas atividades há menos de uma década.

Os entrevistados do APL de Equipamentos Médicos e Odontológicos apresentaram um tempo de trabalho maior entre 5 e 9 anos, fato justificado até mesmo pela existência do APL que se iniciou em 2004. Quanto a faixa etária, encontram-se em sua grande maioria com idade entre 20 e 30 anos, justificado quando se analisa que a maioria são jovens que saíram da Fundação Educere, foram incubados e só posteriormente foram para o mercado. O nível educacional também é muito bom, haja vista que todos têm graduação, pós-graduação ou ainda estão na graduação. Fatores que também justificam o alto grau de desenvolvimento do APL.

5.1.3.2 Gestão da Qualidade: Implantação, Estágio Atual e Evolução

Os fatores que levou as empresas a implantarem o SGQ no APL de Instrumentos Médico, Odontológicos e Hospitalares de Campo Mourão, primeiramente citaram que foi a busca da certificação da ISO, também a qualidade em si e o aumento da padronização interna, bem como para alcançar um melhor desempenho e se tornar mais competitiva. O que remete a Ishikawa (1997) quando afirma que a qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado e adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo. Possui qualidade aquele produto que satisfaz o cliente.

A implantação do SGQ neste APL, teve início com as exigências da norma RDC59, a qual estabelece requisitos aplicáveis à fabricação de produtos médicos. Na seqüência foi contratada uma empresa de consultoria integral que orientou cada parte das empresas para executar sua função da forma mais correta dentro de um determinado tempo com um objetivo comum da empresa: ter qualidade com produtividade. Também, houve a contratação de um auxiliar de qualidade, bem como consultorias do Sebrae. O processo de implantação se deu da seguinte maneira: planejamento, cronograma de implantação, mapeamento de processo, auditorias de certificações, adequação às normas de qualidade e padronização dos processos/ produtos, e por fim a elaboração de manuais. Cabe salientar que o modelo de gestão da norma ISO 9001 baseia-se nos princípios de gestão da qualidade, como: foco no cliente, liderança, abordagem de processo, envolvimento das pessoas, melhoria contínua, tomada de decisão e benefícios mútuos na relação com os fornecedores. Dessa forma, a implantação de um SGQ requer trabalho em equipe para haver mais possibilidade de assimilação da cultura da qualidade e o cumprimento de seus princípios (MARANHÃO, 2001).

No que se refere à evolução do SGQ, encontra-se em fase avançada, tendo somente uma empresa em fase de implantação. Observa-se pelas respostas que as empresas instaladas no APL de Campo Mourão utilizam da gestão de qualidade, isso porque a empresa âncora sempre primou pela qualidade. Ainda, essas micro e pequenas empresas que formam o APL, mantém cooperação entre si, pois já foram criadas com a filosofia de cooperação e estruturadas dentro dos princípios da ISO 9001.

- *Hoje todas as atividades estão documentadas, os indicadores estão definidos e grande parte do processo foi implantada, mas a empresa não está certificada.*

- *A empresa está em partes em fase de treinamento com base em “o que fazer” e “como fazer” e também definindo indicadores.*
- *O sistema já está implantado, porém sempre são feitas avaliações (auditorias) para verificar o desempenho do mesmo.*
- *Esta em fase de manutenção.*
- *Ainda em fase de implantação.*
- *O SGQ hoje possui RDC59 e 13485:2004.*

Com a evolução da implantação do SGQ, as empresas obtiveram amplas vantagens como o aumento no faturamento global, fidelização dos clientes, crescimento no mercado. Neste sentido, as micro e pequenas empresas ao adotarem um sistema de gestão da qualidade ficam melhor preparadas para atuar no mercado globalizado, utilizando as mesmas ferramentas e padrões de empresas internacionalmente consideradas competitivas e atualizadas. Como se constata o SGQ confere resultados positivos internos à empresa, como maior organização, definição clara de responsabilidade e atividades, entre outros (FIESP, 2004).

A avaliação dos entrevistados sobre a implantação do SGQ, afirmaram ser importante, contudo, é uma mudança de cultura, pois nem todos se sentem confortáveis com as mudanças. Assim, para uma empresa obter sucesso na implementação do sistema de gestão da qualidade, esta deve ocorrer em etapas definidas, nas quais o primeiro ano é o mais crítico, pois a filosofia e a cultura da qualidade ainda não são inerentes à organização.

- *Importante. Mudança de cultura. .*
- *Importante. No início causa resistência nos funcionários.*
- *Grande importância para as empresas e de ótimo funcionamento.*
- *Importante. É um instrumento que garante a satisfação do usuário.*
- *Importante. Agrega mais qualidade aos processos.*
- *Ótimo. Leva ao comprometimento com a qualidade.*

Desse modo, quando a empresa entende e usa adequadamente os princípios de gestão da qualidade, segundo Branchini (2002, p. 28) ela está “construindo um Sistema de Gestão da Qualidade sólido e perene, sobre um conjunto estruturado de estacas que garantirão o sucesso da organização na busca da excelência”.

Ainda, ao implantar Norma, as empresas, além de atender às exigências dos clientes, leva a mesma a se destacar em relação aos concorrentes, com índices de melhorias em todos os níveis. Pode-se visualizar no quadro 10, o processo de implantação do SGQ do APL de Instrumentos Médico, Odontológicos e Hospitalares de Campo Mourão.

Quadro 10 – SGQ: implantação, evolução e avaliação

1. Fatores de implantação
<ul style="list-style-type: none"> - Padronização dos processos - Melhoria nos produtos - Satisfação do cliente - Busca de certificações - Melhorar o desempenho - Necessidade de atendimento a norma RDC 59. - Exigência cliente. - Tornar-se mais competitiva
2. Processo de Implantação
<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de consultoria integral - Requisitos da norma RDC59 - Contratação de auxiliar de qualidade - Consultorias do Sebrae
3. Evolução da Implantação (Estágio atual)
<ul style="list-style-type: none"> - Atividades documentadas - Fase avançada - Fase de manutenção - Fase de implantação
4. Evolução ou Retração
<ul style="list-style-type: none"> - Evolução no faturamento e fidelização dos clientes - Evolução na participação do mercado - Retração por estar em fase de implantação
5. Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> - Importante. Mudança de cultura.. - Importante. No início causa resistência nos funcionários. - Grande importância para as empresas. - Importante. É um instrumento que garante a satisfação do usuário. - Importante. Agrega mais qualidade aos processos. - Ótimo. Leva ao comprometimento com a qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa (APL-CAMPO MOURÃO, 2012)

5.1.3.3 Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico

Da totalidade das empresas do APL de Campo Mourão, todas possuem um planejamento estratégico, seja esboçado ou formalizado. Para Ansoff (1984), o planejamento estratégico é uma atitude que vai manter a gestão da empresa, pois é um plano que integra metas maiores, políticas e sequências de ações, dentro de um todo. Sua elaboração ajuda a ordenar os processos e alocar os recursos nas empresas.

Assim, a implantação do SGQ alterou o conteúdo estratégico das empresas, levando-as a se tornarem mais competitivas, pois possibilitou a ampliação do mercado de seus produtos médico hospitalar. Prahalad e Hamel (1998) corroboram com esses fatores ao ressaltar que a meta estratégica das empresas não é achar um nicho de mercado, mas criar um novo espaço, que não se encontra no mapa, adequado às forças da organização.

- *Sim. Tornou-se mais competitiva.*
- *Sim. Maior qualidade dos seus produtos.*
- *Sim. Aumento da produtividade.*
- *Ampliação do mercado*

Essas respostas evidenciam que a implantação do SGQ alterou o conteúdo estratégico das empresas e, conseqüentemente trouxe possibilidade de crescimento, além do aumento da produtividade, levando-as a se tornarem mais competitivas.

Quando questionados se a implantação do SGQ proporcionou a definição de estratégias mais adequadas à missão da empresa, as respostas foram afirmativas. Assim, a estratégia das empresas reflete as atividades que se destinam a gerar valor para os grupos de interesse, tomando como base a sua competência essencial. Ainda, segundo os entrevistados ao definir as novas estratégias, partiu-se do “todo” e não das partes. Porter (1991) ressalta que ao definir estratégias as empresas necessitam requisitos ou diferentes recursos e habilidades, já que seu uso implica em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática.

Sobre as estratégias adotadas pelas empresas antes da implantação do SGQ, na visão dos entrevistados a ênfase era na relação custo/ benefício e após a implantação a ênfase se deu na satisfação do cliente como pode ser visualizado no quadro 11. O que corrobora com Kotler (1998, p. 31) quando explica que “um mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Então, pode-se inferir que as empresas do APL de Campo Mourão, após a implantação do SGQ, passaram a observar melhor seu mercado, buscando oferecer produtos e serviços de qualidade para a satisfação do cliente. O que remete a Kotler (1998, p. 35) quando argumenta que “os consumidores favorecerão às empresas que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras”.

Quadro 11 – Estratégias

Estratégias	
Antes do SGQ	Após o SGQ
<ul style="list-style-type: none"> - Relação custo/ benefício - Satisfação do cliente - Confiabilidade - Melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação do cliente - Conformidade com requisitos - Melhoria contínua - Liderança empresarial - Confiabilidade - Envolvimento de todos - Relação custo/ benefício - Diferenciação

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

5.1.3.4 Gestão da Qualidade: Efeitos nos Processos Empresariais

Sendo o processo empresarial uma série de atividades inter-relacionadas que se cruzam com os limites funcionais, como entradas e saídas individuais, Llewellyn e Armistead (2000), explicam que processos de negócios podem ser: operacionais que estão associados com a maneira como as organizações desenvolvem suas estratégias de produtos e mercado, ou seja, gerir a produção e entrega de produtos ou serviços aos clientes; processos de suporte ou de apoio que incluem a provisão de atividades dos recursos humanos, sistema de informação, finanças e gestão de ativos.

Assim, quando questionados sobre os processos que precisam ser executados para que a empresa exista, no entender da metade dos entrevistados são os processos que formam as práticas gerenciais. Segundo Gonçalves (2000, p. 11), “os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio”. Isso demonstra que as empresas do APL de Campo Mourão sabem da importância dessas práticas, pois é a partir delas que define os processos necessários para o desenvolvimento das atividades operacionais, quais sejam, produção, compra de insumos, venda, dentre outras que possibilita a fabricação de um produto com qualidade que satisfaça o cliente, que levam as empresas a existirem.

Os processos que formam a família de processos das empresas instaladas no APL de Campo Mourão, estão listados no quadro 12. Como se observa, a gestão foi a mais citada, seguida do processo organizacional, financeiro e de suporte. O que leva a entender o dinamismo das empresas instaladas no APL de Campo Mourão, corroborando com Gonçalves

(2000) que a visão centrada em processos, torna a organização mais simples e dinâmica, pois a orientação para os processos do negócio possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques mas sim, como um fluxo contínuo de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente.

Quadro 12 – Família de processos

Gestão
Organizacional
Financeiro
Gerenciamento da linha de produto
Tecnologia
Comercial
Marketing
Manufatura
Educacional
Legal
Suporte ao cliente

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

As tarefas que compõem os processos das empresas, de acordo com as entrevistas, em sua maioria estão bem definidas, e as outras afirmaram que ainda estão adequando. Para os entrevistados:

- *Sim. Ainda se encontram tarefas que não estão bem definidas.*
- *Sim. Todos os processos possuem suas atividades definidas.*
- *Mais ou menos. Estamos adequando*

Nesse sentido, cabe destacar que os processos na empresa são dinâmicos, pois muda no decorrer do tempo. Vão sendo adicionados novos componentes e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve (GONÇALVES, 2000). Logo, precisa ser adaptado o funcionamento do processo, de modo que possa se adequar à nova situação.

Algumas empresas do APL de Campo Mourão sentiu a necessidade de algumas alterações em processos após decidir pela implantação do SGQ. Essas alterações foram efetuadas, principalmente nos departamentos de produção e assistência técnica. Segundo os entrevistados, as alterações nos processos foram as seguintes:

- *Sim, em especial no departamento de produção e assistência técnica.*
- *Sim, houve alteração de processo.*

- *Não, porém ocorreu a efetuação dos procedimentos e a organização dos mesmos.*

O que confirma a visão de Gonçalves (2000), quando afirma que na medida em que o ambiente muda, outros componentes se fazem necessários nos processos empresariais. Então, a definição dos processos é essencial para algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresas.

De acordo com os entrevistados as alterações necessárias nos processos foram:

- *Padronização de documentos e processos de montagem.*
- *Teve que alterar em que fase determinada operação deveria ser feita e por qual operador.*
- *Padronização de todos os processos, desde entradas e saídas.*

Alterar um processo resulta em capacitações organizacionais melhoradas, permitindo que os produtos sejam fabricados mais rapidamente. Para Gonçalves (2000), os processos são a fonte das competências “específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria.

Assim, a implantação do SGQ, além de possibilitar inovações nos processos e/ou adequação dos mesmos, também proporcionou um maior envolvimento por parte dos funcionários nos processos das empresas. Porém, algumas responderam que não. Isso leva a argumentar que pode ser aquelas empresas que ainda se encontram em fase de evolução da implantação do SGQ, por isso os funcionárias ainda não se conscientizaram totalmente da importância de um sistema de gestão da qualidade nos processos empresariais.

Para os entrevistados, o maior envolvimento se deu entre os departamentos da empresa, pois houve um maior comprometimento por parte dos funcionários com suas atividades. Nesse sentido, cabe salientar que hoje as empresas já estão conscientes que os seus processos empresariais formam um conjunto de unidades que estão interligadas, e que um processo depende do outro.

- *Houve maior integração entre os departamentos da empresa.*
- *Maior comprometimento por parte dos funcionários..*
- *Os colaboradores estão mais conscientes e envolvidos com a gestão.*

Como se constata, a visualização da organização como um todo, permite um maior inter-relacionamento entre os processos e as pessoas.

5.2 Análise Geral dos APLs Pesquisados

5.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade: Implantação

Comparando os resultados da pesquisa verifica-se os fatores que levaram as empresas dos APLs a implantar um sistema de gestão da qualidade.

Quadro 13 – Fatores para implantação do SGQ nos APLs

APL DE LOANDA (Metals Sanitários)	APL DE MARINGÁ (Confecções)	APL DE CAMPO MOURÃO (Médico Hospitalar)
<ul style="list-style-type: none"> - Manter a competitividade - Garantir a satisfação dos clientes - Ampliar mercado - Melhorar a parceria com fornecedores - Ter processos melhor alinhados na empresa - Busca de certificação 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nos resultados - Melhoria dos produtos - Tornar-se mais competitiva - Manter os clientes existentes - Atender às exigências do fornecedor - Atender as necessidades de clientes - Busca de certificação 	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização dos processos - Melhoria nos produtos - Satisfação do cliente - Busca de certificações - Melhorar o desempenho - Necessidade de atendimento a norma RDC 59. - Tornar-se mais competitiva

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Como pode ser observado no quadro 13, as empresas que formam os APLs estudados implantaram o sistema de gestão da qualidade na busca de perspectivas e estratégias semelhantes, exceto nos fatores de parcerias com fornecedores no qual o APL de Loanda adotou com sucesso, bem como a ampliação do mercado dos seus produtos. Todavia, uma estratégia totalmente diferenciada foi observada no APL de Campo Mourão que foi a necessidade do atendimento a norma RDC59 que é exclusiva para a fabricação de produtos médico hospitalar.

Isto indica que as empresas estão levando em consideração a importância de se adotar um modelo de SGQ, e se adequar aos requisitos da norma ISO 9001 que auxilia, sobremaneira, na implementação do sistema, pois possibilita identificar pontos comuns, de forma a garantir a uniformidade do produto e o índice de qualidade e a superar as expectativas dos clientes.

5.2.2 Sistema de Gestão da Qualidade: Influências sobre o Conteúdo Estratégico

Conforme a pesquisa nas empresas instaladas em APLs, alguns aspectos do conteúdo estratégico no que tange aos produtos e mercados, foram afetados após a implantação do SGQ nas empresas instaladas em APLs, como mostra o quadro 14.

Quadro 14 – Estratégias antes e depois da implantação do SGQ

APL DE LOANDA (Metais Sanitários)	APL DE MARINGÁ (Confecções)	APL DE CAMPO MOURÃO (Médico Hospitalar)
Antes da implantação do SGQ		
- Relação custo/ benefício - Satisfação do cliente - Confiabilidade - Envolvimento de todos.	Relação custo/ benefício - Satisfação do cliente - Confiabilidade - Envolvimento de todos - Melhoria contínua	- Relação custo/ benefício - Satisfação do cliente - Confiabilidade - Melhoria contínua
Depois da implantação do SGQ		
- Satisfação do cliente - Conformidade com requisitos - Diferenciação - Melhoria contínua - Comprometimento - Confiabilidade - Envolvimento de todos - Relação custo/ benefício	- Satisfação do cliente - Conformidade com requisitos - Diferenciação - Melhoria contínua - Confiabilidade - Relação custo/ benefício	- Satisfação do cliente - Conformidade com requisitos - Melhoria contínua - Liderança empresarial - Confiabilidade - Envolvimento de todos - Relação custo/ benefício - Diferenciação

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Para as empresas dos APLs pesquisados, observa-se a preocupação com a qualidade como, conformidade com requisitos, diferenciação, que são estratégias voltadas especificamente para os produtos e que mereceram atenção contínua. Assim, as empresas viram-se preocupadas em rever suas estratégias voltadas para os produtos e o SGQ veio a corroborar com esse aspecto, pois permitiu às empresas perceberem, além da necessidade de ter o foco em seus produtos, também a buscar com a diferenciação e conformidade com os requisitos de qualidade estabelecidos pela norma ISO 9001: 2008, ampliar seus mercados. O conteúdo estratégico, conforme Ansoff (1977) consiste em um ferramental de guias para o gerenciamento, os quais especificam a posição de produtos e mercados da empresa, as

direções em que às empresas devem crescer e mudar, os aspectos competitivos que irão adotar e os meios pelos quais as empresas adentram nos mercados.

Então, pode-se notar a convergência nas alterações dos conteúdos estratégicos das empresas dos APLs pesquisados. Embora os APLs pertençam a ramos industriais diferentes, percebe-se que os produtos que as empresas produzem foram afetados em menor ou maior escala e que as empresas tiveram que moldar suas estratégias para se adequarem às novas formas gerenciais em função da necessidade da implantação do SGQ.

5.2.3 Sistema de Gestão da Qualidade: efeitos nos processos empresariais

Todas as organizações giram em torno de quatro processos centrais fundamentais, segundo Adair e Murray (1996), desenvolvimento do produto/serviço, geração de pedidos, exercício de pedidos e atendimento ao cliente, dos quais depende a sua capacidade de proporcionar significativo valor ao cliente, além de sua sobrevivência e crescimento. Processo aqui é entendido como “um conjunto de atividades que se desenvolvem em um ambiente organizacional e técnico” (WESKE, 2007, p. 5).

Os efeitos causados nos processos empresariais das empresas dos APLs pesquisados em função da implantação do sistema de gestão da qualidade, serão analisados na seqüência. Inicialmente lista-se as alterações dos processos das empresas, como mostra o quadro 15:

Quadro 15 – Efeitos nos processos empresariais

APL DE LOANDA (Metais Sanitários)	APL DE MARINGÁ (Confecções)	APL DE CAMPO MOURÃO (Médico Hospitalar)
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de esteiras para o processo produtivo, padronização dos produtos, automatização no setor de fundição. - Adequação do suporte ao cliente. - Melhorias no processo de compra junto ao fornecedor. - Alterações na linha de produção/ layout de fábrica. - Houve mudanças nos processos de gestão de cada área, adequação por setores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de medidas dos produtos prontos. - Criação de novos cargos, mudanças de layout, inovações no sistema produtivo. - Fichas técnicas, definição e processos tempos e métodos. - Controle e melhorias em processo produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias no departamento de produção e assistência técnica. - Alteração de processos. -Reorganização dos procedimentos organizacionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Os processos das empresas foram incrementados nos três APLs com a implantação do SGQ, principalmente no processo produtivo das empresas. De acordo com Jeston e Nelis (2006), isso ocorre porque o SGQ tem a capacidade de mostrar os fluxos de trabalho que fornecem uma visão global de todo o processo, ou de partes dele, e ainda permite a redefinição dos processos da organização.

No APL de Loanda houve mudanças com a introdução de esteiras no processo produtivo, padronização dos produtos e automatização no setor de fundição o que levou a uma maior produtividade. Como deixa claro um dos entrevistados, “houve mudanças nos processos de gestão de cada área e adequação por setores”. No APL de Maringá houve mudanças no controle de medidas dos produtos, no layout e melhorias no processo de controle. Para um dos entrevistados, “muitas alterações de coleta de informações, controle e melhorias em processo produtivo”. No APL de Campo Mourão as mudanças se deram com melhorias no departamento de produção e de assistência técnica, bem como na reorganização dos procedimentos organizacionais. Como observa Jeston e Nelis (2006), o SGQ proporciona a melhoria de processos como uma prática de gestão fundamental que é a chave, e isso não pode ser efetivamente alcançadas sem a capacidade de gerenciar seus processos de forma proativa e preditiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo de analisar a influência da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no conteúdo estratégico e nos processos das empresas instaladas em três APLs na região Noroeste do Estado do Paraná, permitiu inferir que as ações iniciais das empresas, buscavam estabelecer as condições básicas para uma correta preparação para implantação de um SGQ. Ficou evidente que em maior ou menor escala houve um compromisso expresso da alta direção da organização de forma a garantir a priorização do processo de implantação de um SGQ, especialmente quanto a garantia dos recursos e todo o suporte necessário ao desenvolvimento das etapas de implantação, definição das estratégias voltadas para a qualidade, bem como sinalizar isto a toda organização como sendo uma prioridade estratégica.

Nesta fase percebe-se o quanto se mostrou importante uma consultoria para a qualidade, em virtude da modelagem de um SGQ que retrate de forma consensual qual qualidade estava sendo pretendida pela organização.

Buscar uma consultoria reconhecidamente capacitada, de forma a evitar trocas no meio do processo de implantação foi fundamental. Para essa escolha, foram tomadas medidas de assessoramento de pessoas ou entidades, cujos pareceres foram merecedores de credibilidade.

Constatou-se que houve influência da implantação do SGQ no conteúdo estratégico e nos processos das empresas instaladas nos três APLs pesquisados, relacionando-se com um ou mais fatores identificados na literatura e que por sua vez refletem a importância do Sistema de Gestão da Qualidade.

Atender um segmento específico de mercado por meio de um produto diferenciado e obter resultados no mercado, foram as estratégias que levaram a implantação de um SGQ nos APLs. Isto vai ao encontro a estratégia final de Porter (1991), que foca um segmento de mercado. De acordo com o autor, a estratégia de foco reside na premissa de que a empresa esteja apta a servir um estreito mercado-alvo, mais efetivamente ou eficientemente do que os competidores que estão competindo amplamente. Como resultado, a empresa pode conseguir diferenciação pelo melhor atendimento das necessidades deste alvo particular ou menores custos no atendimento deste mesmo alvo, ou ambos.

No que se refere aos processos empresariais, sustenta-se que a adoção de um modelo voltado para a qualidade, como o SGQ influenciou os processos das empresas, pois estes requereram inovações nos processos, principalmente no processo produtivo.

Portanto, as empresas dos APLs da região Noroeste do Estado do Paraná, especificamente de Loanda (Metais Sanitários), Maringá (Confecções) e Campo Mourão (Médico Hospitalar) ao implantarem o SGQ, seus conteúdos estratégicos (produto e mercado) foram afetados em menor ou maior escala, de modo que as empresas tiveram que definir novas estratégias, bem como moldar seus processos para se adequarem às novas formas gerenciais.

Também no que se refere a atuação profissional como técnico de uma instituição de apoio aos pequenos negócios no Brasil, pode-se perceber que muito já foi feito no sentido da melhoria dos sistemas de qualidade das empresas atendidas, estando elas inseridas nos APL's ou não. Todavia constata-se também que muito ainda poderá ser feito. O que levará a uma atuação profissional mais consistente, o que com certeza foi influenciada pelos resultados deste estudo.

Fato interessante que se quer ressaltar, é que ficou evidenciado o quanto o nível educacional faz a diferença, uma vez que se pode constatar que quanto maior o nível de formação, maior a importância dada às questões relativas ao SGQ. Porter (1993) afirma que “ a educação é fundamental considerando que o conhecimento é um fator que contribui para a competitividade, e que o bom empreendedor é aquele que sabe o que está fazendo, que entende do setor em que atua e sabe decifrar a concorrência”.

Como estudo futuro pode-se sugerir uma pesquisa voltada para a análise da influência do SGQ na Cultura Organizacional das empresas instaladas em APLs, o que possibilitará conhecer como as pessoas reagem à implantação desta nova cultura de qualidade, e até propor meios de amenizar a resistência, que por vezes foram observadas, como forma de diminuir o tempo entre a implementação e a melhoria nos resultados.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Sistema de Gestão da Qualidade: fundamentos e vocabulário.** NBR ISO 9000: 2000.

ABNT. **Sistema de Gestão da Qualidade: requisitos.** NBR ISO 9001: 2008.

ADAIR, C.B.; MURRAY, B.A. **Revolução total dos processos.** São Paulo: Nobel, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, & FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total. Revista de Administração.USP, São Paulo, v.33,n.2, pág.40-51. Abril/Junho.1998.

ALIANDRO, S.A. **Gerência de Qualidade em Laboratórios de Diagnóstico de Raiva.** 2011. Disponível em: <http://www.pasteur.saude.sp.gov.br> Acesso em: 13/06/2012.

ALIANDRO, S.A. **Gerência de Qualidade em Laboratórios de Diagnóstico de Raiva.** 2011. Disponível em: <http://www.pasteur.saude.sp.gov.br> Acesso em: 13/06/2012.

ANSOFF, I.H. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Implementing strategic management.** New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

ANSOFF, I. H. ; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. **Gestão de qualidade, produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BECATTINI, G. The marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy.** Genebra: ILO, 1990.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1975.

BRANCHINI, O. J. A ISO 9000:2000 sem mistérios ou segredos. São Paulo: **Revista Banas Qualidade**, n. 17, ano XI, p. 18-21, Fevereiro, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da Macroeconomia Clássica à Keynesiana. São Paulo, abril de 1976. [Apostilado]. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/52144408/6/VI-Conclusao-E-Resumo>. Acesso em: 03/10/2012.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo. 1996. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CARR, D.K. et al. **Redesenhando o processo de negócios**: ponto de ruptura. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal Summer**, London: v. 13, p. 5-14, Summer, 1992.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. Building your Company's vision. **Harvard Business Review**, set/out, 1996.

CUNHA, J. B. **Proposta de indicadores de um sistema de gestão da qualidade**. Itajubá, 2003. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAY, G.S. **Estratégia voltada para o mercado**: Processos para a criação de valor dirigido ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990.

De Greene, K.B. **Sociotechnical Systems**: Factors: Analysis, Design, and Management, Prentice-Hall, Engle- wood Cliffs, 1992.

DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações. **Relatório de Pesquisa. Nº 21/2001**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3062/Rel%2021-2001.pdf?sequence=1> Acesso em: 18/09/2012.13

FEIGENBAUN, A.V. **Controle da Qualidade total**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

FIGUERA, P. **Gestão da Pequena Empresa**. São Paulo: EPSE, 2003.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GAROFOLI, G. (Ed.). **Endogenous Development and Southern Europe**. Aldershot: Avebury, 1992.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRUGER, E.; HAYASHI, P. Estratégias em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Anais do ENANPAD**, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, out./dez. 2000, v. 40, n. 4, p. 8-19.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, jan./mar. 2000, v. 40, n. 1, p. 6-19.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____; CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Reengenharia: o caminho para a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAX, A.C. & MAJLUF, N.S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ – EUA. Prentice-Hall, 1996.

IGLIORI, D.C.. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento**. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **APL de confecção do município de Maringá**: estudo de caso. Curitiba: IPARDES, 2006.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JESTON, J.; NELIS; J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. Burlington: Elsevier, 2006.

JURAN, J.M. **Qualidade desde o projeto**. São Paulo: CENGAGE, 2009.

KAPLAN, A. A. **Conduta na pesquisa**. São Paulo: Herder, 1969.

KOTLER, M.A. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. (Coord.). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 5^a revisão. Rio de Janeiro: Redesist, 2005. 28 p. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 30/09/2012.

LLEWELLYN, N.; ARMISTEAD, C. Business process management: exploring social capital within processes. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 11, n. 3, 2000, p. 225-243.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000**: Manual de Implementação: versão ISO 2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **ISO série 9000** (versão 2000) – Manual de Implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. [Série os Economistas].

MELÃO, N.; PIDD, M. A Conceptual Framework for Understanding Business Processes and Business Process Modelling, **Information Systems Journal**, 2000, 10(2), 105-129.

MELLO, C.H.P. Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Manual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: MDIC, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process: concepts and contexts. Englewood: Prentice Hall, 1992.

_____, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia**. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASMORE, W.A. **Designing Effective Organizations**. The Sociotechnical Systems Perspective. USA: John Wiley & Sons, 1988.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PUAH, P.K.Y.; TANG, N.K.H. Business process management, a consolidation of BPR and TQM. **Proceedings of the 2000 IEE International Conference ICMIT**, v. 1, p. 110-115, 2000.

QUINN, J.B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.]

QUINTELLA, R. DIAS, C. **Trends in International Business Thought and Literature: Business Strategy in Brazil – How a definition May Help**. The international Executive. V.39. London: Printer, 1997.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. In: BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Arranjos produtivos locais e desenvolvimento. Rio de Janeiro: BNDES, 2005. p.17-47

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**, v.31, n.4, p.529-566, 1995.

SMART, P.A.; MADDERN, H.; MAULL, R.S. Understanding business process management: implications for theory and practice. Exeter Centre for Strategic Processes and Operations (XSPO), School of Business and Economics, University of Exeter, Streatham Court. Disponível em: < <https://eric.exeter.ac.uk> > Acesso em: 20/08/2012.

SUZIGAN, W. (Coord.). **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Brasília: IPEA/DISET, 2006.

_____; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão da Produção*, v.14, n.2, p. 425-439, 2007.

_____; CERRÓN, A. P. M.; DIEGUES JUNIOR, A. C. Localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. *São Paulo em Perspectiva*, v.19, n.2, p.86-100, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

VON BERTALANFFY, L. Teoria general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Trad. Juan Almela. 2. ed. México: FCE, 2006.

USIRONO, C.H. Tecnologia Workflow: o impacto de sua utilização nos processos de negócios – Um estudo de caso múltiplos. São Paulo, 2003. 178p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação) – Universidade de São Paulo.

UHRY, R. *Gestão Estratégica do Conhecimento Organizacional e Formação de Capacidades Diferenciais*. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WESKE, M. **Business Process Management: concepts, languages, architectures**. New York: Springer, 2007. [Gestão de Processo de Negócios: conceitos, linguagens e arquitetura]

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário

Pesquisa sobre a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em empresas inseridas em APLs

Pesquisa realizada sob orientação do Prof. Dr.

Mestrando: Luiz Carlos da Silva

Entrevista realizada na Empresa: _____

Data da entrevista: _____

Horário da entrevista: das _____ h às _____ h

Maringá-Pr., agosto de 2012

Caracterização do Respondente

Cargo do Entrevistado: _____

Gênero:

Masculino

Feminino

Faixa etária:

_____ anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Completo

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Superior Completo

Ensino Superior Incompleto

Pós-Graduação

Outros Cursos

Há quanto tempo trabalha na empresa?

De 1 a 4 anos

De 5 a 9 anos

De 10 a 14 anos

De 15 a 19 anos

20 anos ou mais

PARTE I**1. Sistema de Gestão da Qualidade: Implantação, estágio atual e perspectiva de evolução**

1.1. Quais os fatores que levaram a empresa à implantação do sistema de gestão da qualidade?

1.2. Descreva rapidamente como se deu a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

1.3. Como se encontra a evolução da implantação do sistema de gestão da qualidade na empresa?

1.4. De uma forma geral, como você avalia a implantação da Gestão da Qualidade?

PARTE II**2. Influências geradas pelo Sistema de Gestão da Qualidade sobre o Conteúdo Estratégico**

2.1. A empresa tem um Planejamento Estratégico?

Sim Não

2.2. O Planejamento Estratégico da empresa encontra-se:

Esboçado Formalizado

2.3. Em sua opinião houve alterações no Conteúdo Estratégico (produto, mercado e concorrência da empresa), após a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade?

2.4. Em sua opinião, a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade proporcionou a definição de estratégias mais adequadas à missão da empresa?

2.5. Assinale abaixo qual estratégia a empresa praticava com maior ênfase antes da implantação do sistema de gestão da qualidade.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> relação custo-benefício | <input type="checkbox"/> Confiabilidade |
| <input type="checkbox"/> satisfação do cliente | <input type="checkbox"/> conformidade com requisitos |
| <input type="checkbox"/> necessidade de melhoria contínua | <input type="checkbox"/> envolvimento de todos |
| <input type="checkbox"/> liderança empresarial | <input type="checkbox"/> diferenciação |

2.6. Assinale abaixo, conforme sua opinião, quais estratégias são essenciais para a empresa, após a implantação do sistema de gestão da qualidade.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> relação custo-benefício | <input type="checkbox"/> Confiabilidade |
| <input type="checkbox"/> satisfação do cliente | <input type="checkbox"/> conformidade com requisitos |
| <input type="checkbox"/> necessidade de melhoria contínua | <input type="checkbox"/> envolvimento de todos |
| <input type="checkbox"/> liderança empresarial | <input type="checkbox"/> diferenciação |

PARTE III

3. Sistema de Gestão da Qualidade e os efeitos nos Processos Empresariais

3.1. Em sua opinião, os processos que precisam ser executados para que a empresa exista, envolve:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Atividades operacionais | <input type="checkbox"/> Nível organizacional | <input type="checkbox"/> Práticas gerenciais |
|--|---|--|

3.2 Assinale uma ou mais respostas sobre quais os processos que formam a “família de processos” da empresa:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gestão | <input type="checkbox"/> Manufatura | <input type="checkbox"/> Marketing |
| <input type="checkbox"/> Educacional | <input type="checkbox"/> Tecnologia | <input type="checkbox"/> Financeiro |
| <input type="checkbox"/> Organizacional | <input type="checkbox"/> Legal | <input type="checkbox"/> De aliança |
| <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Gerenciamento de linha de produto | <input type="checkbox"/> Suporte ao cliente |

3.3. Em sua opinião nos processos da empresa, as tarefas encontram-se bem definidas?

3.4. Quando a empresa decidiu pela implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, necessitou alterar alguns dos seus processos?

3.5. Se houve alterações em alguns processos, quais foram as principais alterações?

3.6. Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, houve um maior envolvimento do quadro funcional nos processos da empresa?

3.7. Se houve um maior envolvimento, descreva como ocorreu.

Obrigado pela colaboração.