

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA
EMPRESA**



**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE
RESULTADOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MOTIVAÇÃO E ÊXITO NA
EMPRESA (CIPATEX)**

Carlos Roberto Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor José António Filipe, Professor Auxiliar
ISCTE Business School – Departamento de Métodos Quantitativos

Janeiro 2009

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RESULTADOS EM
UMA EMPRESA FAMILIAR
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MOTIVAÇÃO E ÊXITO NA EMPRESA
(CIPATEX)**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor José António Filipe

Mestrado em Gestão de Empresas

Instituto Superior de Ciências

do Trabalho e da Empresa

ISCTE

Lisboa – Portugal

INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RESULTADOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MOTIVAÇÃO E ÊXITO NA EMPRESA (CIPATEX)

Carlos Roberto Ferreira

Resumo

Este trabalho compreende um estudo de caso referente à institucionalização de um modelo de gestão de resultados, implementado na empresa familiar Cipatex Ltda.

A dissertação é composta por 3 partes principais. Na primeira parte, é apresentada uma revisão teórica sobre a Teoria Institucional, focando a vertente da OIE (Velha Economia Institucional), pela qual debate-se a temática de sua utilização na aplicação do modelo de Burns and Scapens para a análise do processo de institucionalização de um modelo de gestão de resultados. Analisa-se, ainda, a dimensão institucional da transformação do hábito em rotina, da rotina em regra e da regra em institucionalização do modelo, qual o seu papel na gestão das empresas e a sua contribuição para a melhoria dos resultados.

Na segunda parte, é realizada uma caracterização do Setor de calçados no Brasil e no mundo, com várias estatísticas a respeito desse mercado e ainda se faz uma caracterização da empresa Cipatex.

A terceira e última parte compreende a análise do modelo a ser implementado, a definição da sistemática/metodologia (forma), a aplicação da pesquisa realizada, bem como a análise e discussão do estudo de caso, que permite conclusões sobre a adoção da Teoria Institucional, focada na OIE, em um modelo de gestão de resultados, dentro de uma empresa familiar, conduzindo-a à melhoria dos seus resultados.

Palavras-chave: Teoria Institucional, Modelo de Gestão de Resultados, Modelo de Burns and Scapens, Melhoria de Resultados

Abstract

Abstract

The paper aims to provide a case study related to organizing and using results management system, implemented at Cipatex – a family owned company.

The dissertation consists in three main parts. At beginning a theoretical revision on Institutional Theory is made, focusing the OIE (The Old Institutional Economy). In the dissertation debates the thematic for the conceptualization based in Burns and Scapens System is analyzed, as the process of implementation of a results management system based on that. The importance of habits, rules and routines in the development of the model is also analyzed, and their role in companies' management and their contribution to bring out best results for the company.

The second part points out the footwear sector in Brazil and around the world with statistics related to this market and a description of Cipatex is also developed.

The third part analyses the system to be implemented, the method is defined. In this part the research is brought to practice and the case study is analyzed and discussed.

The present study concludes that the adoption of Institutional Theory, focused on OIE, based on a results management model in a familiar company, is viable and allows interesting results.

Keywords: Institutional Theory, results management model, Burns and Scapens System, best results.

Agradecimentos

Os meus primeiros agradecimentos vão para minha filha Fernanda e minha mulher Maria de Lourdes, que entenderam a importância desse trabalho e me permitiram estar ausente da convivência familiar durante o período de elaboração dessa tese. Também a minha mãe Vicentina, que me ensinou a caminhar e lutar pelos meus objetivos.

Agradeço à diretoria do Grupo Cipatex, na pessoa do presidente Sr. William Nicolau, que permitiu a utilização de sua empresa como modelo desse estudo de caso, contribuindo para a finalização dessa pesquisa.

Agradeço à Prof^a Carla Winter Afonso, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EBAPE), que contribuiu com sugestões e questionamentos sobre o trabalho, dando-me sempre o apoio solicitado.

Quero agradecer finalmente ao meu orientador Prof. Dr. José António Filipe, que desde o primeiro contato sempre foi muito atencioso e colaborativo, e que, apesar da distância entre Brasil e Portugal, nunca deixou de me orientar e de tirar as minhas dúvidas, principalmente nos momentos mais difíceis.

Lista de Siglas

ACT	Acompanhamento de Capacitação Técnica
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
MDIC / SECEX	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior / Secretaria do Comércio Exterior
MGR	Modelo de Gestão de Resultados
NIS	Nova Sociologia Institucional
OIE	Velha Economia Institucional
OMC	Organização Mundial do Comércio
OS	Ordem de Serviço
PCP	Programação e Controle da Produção
PPM	Programa Participação de Melhorias
PU	Poliuretano
PVC	Cloreto de Polivinila
RO	Resultado Operacional

Índice

Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Agradecimentos.....	V
Lista de Siglas.....	VI
Índice.....	VII
Introdução.....	1
1. Teoria Institucional.....	7
1.1. Uma abordagem conceitual.....	7
1.2. Institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados.....	11
2. Caracterização do Setor de calçados no Brasil e no Mundo.....	16
2.1. Mercado Interno:.....	16
2.1.1. – Principais Pólos Industriais Brasileiros:.....	18
2.2. Mercado Externo:.....	19
3. Breve Caracterização da Empresa.....	24
3.1. Alguns traços gerais.....	24
3.2. Caracterização.....	24
4. O Modelo – Estudo de caso.....	37
4.1. Objetivo e metodologia.....	37
4.2. Abordagem de pesquisa aos trabalhadores da Cipatex.....	38
4.2.1. – Entrevistas.....	38
4.2.2 – Análise de Documentos.....	40
4.2.3 – Pesquisa de Campo.....	41
4.3 A implementação do Modelo de Gestão de Resultados (MGR) na empresa Cipatex.....	41
4.4 Análise e discussão do estudo de caso.....	48
CONCLUSÃO.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXOS.....	61

Introdução

O mundo hoje está cada vez mais globalizado, com o nível de competência aumentando a cada dia, e as organizações precisam estar preparadas para dar respostas positivas aos questionamentos que se lhes colocam. Estar preparado para enfrentar situações diversas é o maior desafio de seus dirigentes. Uma ação ocorrida em qualquer parte do mundo trará conseqüências enormes num curto espaço de tempo. A velocidade com que circulam as informações e a forma como são analisadas e processadas diferenciarão os sobreviventes dos derrotados. Mudanças ocorrem continuamente, exigindo das empresas freqüentes reavaliações das tendências do mercado e de seu posicionamento. As alternativas são inúmeras e imprecisas perante um futuro obviamente incerto. Quanto mais conhecimento a empresa tiver dos fatores determinantes da competitividade, maior será a possibilidade de acerto. É necessário interpretar esses fatores para participar do ambiente concorrencial em condições favoráveis, o que significa filtrar todas essas informações, detendo-se naquilo que realmente tem impacto no seu negócio. Nossa intenção é demonstrar que aliada a uma política de participação dos colaboradores nos processos de trabalho, a institucionalização de metodologias focadas em resultados pode explicar por que algumas organizações sobrevivem e outras morrem ou se fundem com outras. Essa associação de variáveis, abaixo descritas, pode ser determinante para o sucesso da organização, pois vivemos a era do conhecimento, da velocidade das informações, dos detalhes...e quem conseguir associar melhor essas variáveis, terá uma vantagem competitiva em relação aos outros *players*.

O assunto que aqui desenvolvemos é um tema que atinge uma grande parte das empresas brasileiras, principalmente aquelas que trabalham com produtos *commodities* com produção em larga escala industrial e com uso de mão-de-obra ostensiva.

A maioria dessas empresas foi praticamente atropelada pela globalização, não tendo tido tempo suficiente para se adaptar a essa nova fase. Dentro dessa variável tempo, precisamos enfatizar não somente o processo de mudança da própria organização, mas do país como um todo, que ainda não executou as reformas necessárias que pudessem contribuir para alavancar a competitividade da empresa nacional. Portanto, a importância de estar desenvolvendo um projeto que resulte, em um período de tempo

relativamente curto, em melhoria de resultados, é uma questão de sobrevivência para essas organizações.

A importância e relevância do tema “Melhoria de Resultados” estão relacionadas com a realidade da empresa familiar Cipatex e da sua dificuldade em se manter competitiva em um ambiente globalizado. Esse tema reforçará que a opção pela institucionalização de metodologias de resultados pode ser um caminho profícuo para a melhoria dos resultados de uma organização.

É notório que, no Brasil, as empresas familiares têm dificuldade em se ajustarem a mudanças organizacionais importantes para melhoria de sua competitividade. Tal fato reforça a importância deste trabalho que, com base no estudo de caso da empresa Cipatex, tem como proposta o desenvolvimento de uma estratégia apoiada na Teoria Institucional, proporcionando à organização, ao longo desses três anos, uma consistente recuperação financeira.

Finalidades e objetivos da Investigação

Hipótese

A HIPÓTESE deste trabalho consiste no seguinte:

O processo de institucionalização do modelo de gestão de resultados, em uma empresa familiar (Cipatex), contribui para a melhoria dos seus resultados” ou, ainda, reformulando: a empresa (Cipatex), com baixo nível de profissionalização, consegue melhorar seus resultados aplicando a Teoria Institucional, fundamentada na velha economia institucional (OIE), considerando uma nova metodologia de gestão de resultados.

Tema

Institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados em uma empresa familiar: O estudo dessa metodologia para motivação e êxito na empresa.

Campo de Análise

O campo de análise desse estudo será especificamente a empresa Cipatex-Impregadora de Papéis e Tecidos Ltda, líder nacional na fabricação de couro sintético para a indústria de calçados.

Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de institucionalização do modelo de gestão de resultados implementado em empresa familiar, com base no arcabouço conceitual estruturado por Burns and Scapens (2000), no contexto da Velha Economia Institucional.

Objetivos Específicos:

Demonstrar a aplicação do modelo de Burns and Scapens (2000) para a análise do processo de institucionalização de um modelo de gestão de resultados; e

Analisar o processo de implementação de um sistema de gestão de resultados em uma empresa familiar, particularmente os fatores facilitadores, indutores e as barreiras existentes no processo, bem como as conseqüências da implementação do modelo.

Justificativas

No Brasil, o volume de empresas familiares de médio porte é muito grande. Essas empresas possuem peculiaridades, resultantes da estrutura de poder familiar e da cultura instalada, que as tornam muito distintas das empresas não-familiares. Um dos traços culturais presentes na empresa familiar é a influência do ‘paternalismo’ em decorrência do valor das amizades e da antiguidade de relacionamentos. Nesse ambiente, a implementação de um sistema de gestão de resultados que induza a busca de eficiência é mais desafiador.

Contribuição

A principal contribuição deste trabalho diz respeito a como utilizar uma metodologia para o entendimento do processo de implementação de um sistema de gestão de resultados no ambiente de empresa familiar. Essa metodologia é fundamentada na Teoria Institucional.

Metodologia de abordagem e modelo aplicado

A metodologia de trabalho insere-se no âmbito de uma abordagem que nos permita entender a aplicação da institucionalização de um modelo de gestão de resultados. Esta pesquisa (Vergara, 2007) restringe-se aos fins explicativos e aos meios de investigação, consistindo em um estudo de caso.

Instrumentos de Trabalho

- Pesquisa bibliográfica;
- Estudo de caso da empresa Cipatex;
- Análise de dados estatísticos;
- Questionários e Inquéritos aos colaboradores da empresa; e
- Entrevistas aos principais gestores da área industrial.

Delimitação e/ou contextualização do tema:

Este tema, apesar de estar relacionado com as empresas nacionais familiares, deverá ter como foco a empresa Cipatex-Impregnadora de Papéis e Tecidos Ltda, empresa nacional, fundada em 1964, e que hoje faz parte do Grupo Cipatex, líder na fabricação de couro sintético para a indústria calçadista brasileira. O período a ser analisado deverá ser de 2004 até 2007, período em que se realizou uma verdadeira revolução dentro da organização.

O estudo ficará restrito à empresa Cipatex-Impregnadora de Papéis e Tecidos Ltda, especificamente ao departamento industrial e suas áreas interligadas, juntamente com os respectivos colaboradores. As outras unidades que fazem parte do Grupo Cipatex não fazem parte desse estudo.

Identificação do Problema:

“Como o processo de institucionalização do modelo de gestão de resultados, em uma empresa familiar, contribuiu para a melhoria dos seus resultados”.

A origem desta problemática deve ter várias respostas, principalmente quando focamos especificamente a empresa Cipatex-Impregnadora de Papéis e Tecidos Ltda. Esta empresa de capital 100% nacional é hoje o principal fabricante de couro sintético para a indústria calçadista, fabricando atualmente em torno de 16.000.000 m/ano.

Atualmente, há grande competitividade nesse mercado, principalmente pela presença expressiva do principal *player* mundial, a China.

Quando encontramos um mercado com muita oferta, percebemos que os preços praticados têm uma redução drástica, e conseqüentemente os fornecedores de matéria-prima para esse mercado são pressionados também para reduzir o custo dos seus produtos. Foi exatamente isso o que aconteceu à Cipatex. O fato é que esta empresa não estava preparada para reduzir seus custos, pois havia permanecido por muito tempo acomodada com relação ao mercado, uma vez que detinha, na ciranda financeira e na barreira alfandegária, uma espécie de colchão que amortecia os maus resultados da organização.

Essa situação gerou dentro da organização um clima de acomodação generalizada, onde ninguém cobrava mais nada de ninguém, e como conseqüência os resultados financeiros começaram a dar os primeiros sinais preocupantes. Como a empresa tinha expandido seus negócios através de outras unidades de negócio (compra de uma planta da Carbocloro Oxipar, em Mogi das Cruzes; construção de uma unidade produtiva, na Paraíba; e ainda uma joint-venture com a Du Pont do Brasil), drenou praticamente todo seu capital de giro, trazendo como resultado imediato o aumento do endividamento, o que levou a empresa a buscar recursos no sistema financeiro, pagando altas taxas de juros.

Podemos de uma forma objetiva identificar quais os principais problemas que ocasionaram a queda nas margens de contribuição:

- Acomodação da equipe de trabalho: Falta de conscientização e também de cobrança de resultados por falta de foco na melhoria dos resultados;

- Informalidade dos Concorrentes Nacionais: Dentro do mercado interno, uma boa parte dos concorrentes que trabalham com produtos menos elaborados pratica a informalidade, ou seja, não respeita as legislações tributárias e fiscais, exercendo assim uma concorrência desleal;

- Globalização com conseqüente aumento das importações: Com as quedas das barreiras alfandegárias, tivemos a entrada da China, um concorrente voraz, que mantém a competitividade de seus produtos com baixos salários, moeda desvalorizada, baixos tributos e incentivos na exportação; e

- Endividamento da empresa: Esse problema contribuiu para o aumento dos custos, via pagamento de juros. Como já comentado anteriormente, todo capital de

giro foi utilizado para pagamento de novos investimentos, o que fez aumentar o endividamento da empresa.

Com base em todos os pressupostos de análise e nas linhas de raciocínio apresentadas, iremos enveredar por um estudo que tem por objetivo dar resposta às nossas preocupações primordiais, no sentido de proporcionar medidas que visem à melhoria dos resultados da Cipatex, utilizando por diretriz a Teoria Institucional, a qual será objeto de análise já no Cap. I deste trabalho, quando do estudo do Estado da Arte nesta área.

PARTE I

1. Teoria Institucional

1.1. Uma abordagem conceitual

Fonseca and Machado da Silva (2002) observam que partidários da abordagem institucional consideram que o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados na interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira eficaz de funcionamento das organizações.

De acordo com Burns and Scapens (2000), a teoria institucional que fundamenta estudos analíticos de mudanças organizacionais é a velha economia institucional (OIE), e não deve ser confundida com a denominada nova sociologia institucional (NIS).¹

Na vertente econômica, a origem da teoria institucional é marcada pela publicação do artigo “Por que a economia não é uma ciência evolutiva”, de Thorstei Veblen, em 1898². A tônica desse artigo foi a crítica aos pressupostos metodológicos da economia clássica, fundamentalmente na concepção do homem como indivíduo racionalista e da conseqüente máxima racionalidade de suas escolhas (Seckler, 1977).

Veblen recusava o conceito de *homo economicus*, considerado tradicionalmente como determinante para o desenvolvimento do sistema econômico. Em oposição ao paradigma dominante, sustentava que os costumes e as convenções determinam o comportamento econômico, e que a ação individual é influenciada pelas circunstâncias e as relações de natureza institucional. Assim, “as necessidades e os desejos, o fim e o objetivo, as formas e os meios, a amplitude e o desígnio da conduta do indivíduo são funções de uma variável institucional de caráter bastante complexo e completamente instável” (Hodgson, 1994).

O aspecto complexo e instável, assinalado por Veblen, constituiu a razão do objetivo teórico que perseguia: a análise do processo de mudança, de transformação e de

¹ A OIE, cuja vertente econômica contrapôs-se aos fundamentos da economia clássica, introduzindo a estrutura social como determinante nos processos econômicos, direciona-se para análises microprocessuais e predominantemente endógenas. E a NIS, de orientação sociológica, traz, para o centro da análise, as relações organização-ambiente, e está focada nas interações informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, enfatizando a homogeneidade entre conjuntos de organizações.

² Thorstein Bunde Veblen (1857 – 1929), economista e sociólogo norte-americano, de origem irlandesa.

inovação do sistema econômico. Neste argumento, encontrava-se seu principal confronto com o pensamento clássico, que se preocupava com as condições de equilíbrio e sobrevivência do sistema. A questão para Veblen não residia em “como as coisas se estabilizam num ‘equilíbrio estático’, senão como crescem e se modificam interminavelmente” (Hodgson, 1994).

A denominada velha economia institucional, pode-se dizer, forma um corpo teórico muito heterogêneo, pois são considerados fazendo parte dessa corrente autores como Karl Marx, Vilfredo Pareto, além daqueles considerados empiricistas, nacionalistas, influenciados pela biologia darwinista e vinculados à escola histórica alemã do último quartel do século XIX, como Gustav Schmoller, Adolph Wagner e Wilhem Roscher (Santos, 2003). Dada a imprecisão de se perceber se um autor é institucionalista ou não, Santos (2003) optou por considerar como autores institucionalistas apenas aqueles em que há relativo consenso, a exemplo de Thorstein Veblen, Gunnar Myrdal, Charles Lindblom e Douglass C. North.

Considerando a teoria institucional segundo a ótica OIE, a instituição é o principal objeto de análise e não mais o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões, conforme praticado pela teoria neoclássica. Assim, a conceituação de instituição é relevante, embora não exista uma definição simples e amplamente aceita de instituição. Burns and Scapens (2000, p.8) definem instituição a partir da versão de Barley and Tolbert (1997), ou seja, “[...] pressuposições compartilhadas e aceitas de forma inquestionável, as quais identificam categorias de atores humanos e suas atividades e relacionamentos apropriados”. Scapens (1994) menciona que, no âmbito da OIE, a primeira definição de instituição foi dada por Veblen, em 1919: “[...] um determinado modo de pensar comum para um conjunto de pessoas”. Santos (2003) enfatiza esse fato mencionando que, talvez, o personagem mais forte e influente da chamada Escola Institucionalista seja Veblen. Segundo Burns (2000), a idéia de instituição mais aplicada na OIE foi dada por Hamilton (1932), que considera instituição como uma forma de pensar ou agir com relação a algo que prevalece e permanece, e que está inserido nos hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo. Essa definição traz à tona o caráter social e cultural e reforça a importância do comportamento habitual. Nesse contexto, Rowsell and Berry (1993) utilizam em seu estudo conceitos de Selznick (1957), que definiu uma instituição como um produto natural das necessidades e pressões sociais. A instituição é um sistema social e não é vista apenas como uma ferramenta, mas como um sistema que

dá sentido à aspiração e à integração de um grupo de pessoas. Selznick (1957) constatou que a instituição é como uma organização administrativa, a qual descreveu como sendo um instrumento racional definido para realizar um trabalho.

As idéias de hábito e instituição estão conectadas pelo conceito de rotina. A caracterização de hábitos envolve uma predisposição ou tendência para se engajar em formas de ação anteriormente adotadas ou adquiridas. É importante observar que a existência de hábitos não exclui a idéia de intencionalidade do comportamento individual e não significa que hábitos não possam ser modificados. Para Scapens (1994), a conduta humana não pode ser reduzida às escolhas e decisões de indivíduos isolados, as circunstâncias são em parte conseqüências da ação individual. Os indivíduos são moldados pelas circunstâncias, incluindo a sua interação com outros indivíduos; os fatores que explicam a conduta humana não podem ser reduzidos, a priori, a nenhuma hipótese geral abstrata ou não-histórica. Nenhum pressuposto sobre a racionalidade pode eliminar a necessidade do conhecimento da conduta humana fundada em seu contexto institucional e cultural. Embora hábito esteja na esfera pessoal, rotinas podem envolver um grupo de pessoas (Oliver, 1997) e, assim, tornar-se o principal componente das instituições. Em outras palavras, as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados que incorporam comportamentos orientados por regras, fortalecendo-se pelo processo de repetição de ações para o atendimento das regras. As rotinas representam formas de pensar e de agir habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável.

Kostova (1998) adverte que para o sucesso da implementação da institucionalização, devem ser observados os sinais de aprovação pelos funcionários da organização, sua satisfação no trabalho, compromisso com a organização e o sentimento de propriedade psicológica do exercício de sua função. O autor entende que a institucionalização ocorre em dois níveis: o da implementação e o da internalização. O nível de implementação é o grau de adoção formal da prática, expresso em comportamentos e ações objetivas e explícitas. O nível da internalização, por sua vez, se refere à incorporação, pelos funcionários, dos valores que a prática representa.

O processo institucional não compreende somente a implantação das práticas. De acordo com Kostova (1998), “o processo institucional continua após a implantação das práticas, indo até quando os funcionários valorizarem as novas práticas”. Explica que há dois elementos que compõem o processo das práticas organizacionais: “a

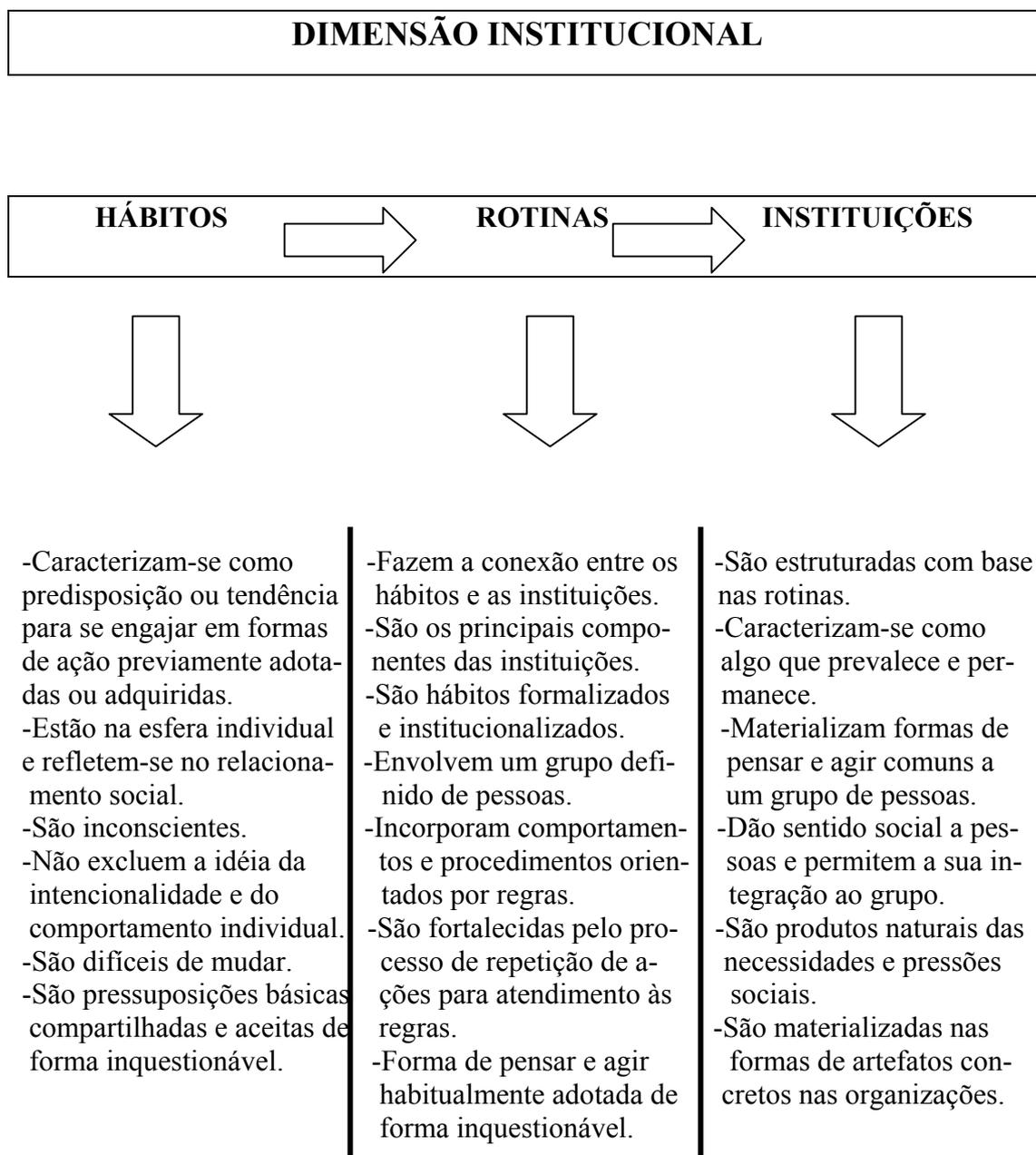
difusão de um conjunto de regras” e “a transmissão ou criação de um significado para estas regras”.

A partir do momento em que as práticas se constituam como regras organizacionais e rotinas, segundo Burns and Scapens (2000), inicia-se o processo institucional. Neste sentido, demonstram a importância organizacional das rotinas e instituições para amoldar os processos. O termo rotina ou prática, em operações empresariais, é usado no sentido dado por Nelson and Winter (1982), que abrangem “desde conjuntos de tarefas de funcionários individuais, realizadas diariamente, até conjuntos de tarefas coletivas e muito mais complexas e demoradas, como o conjunto de tarefas necessárias para assegurar a qualidade em uma linha de produção”.

As regras e rotinas proporcionam uma memória da organização e se constituem na base para a evolução do comportamento organizacional. Segundo Scapens (1994), elas são um equivalente organizacional dos genes no processo biológico e, nesse sentido, evolução não é a criação do comportamento ótimo, mas meramente a reprodução e possível adaptação de comportamento através do tempo. Oliver (1997) enfatiza que, sob a perspectiva institucional as empresas operam dentro de uma estrutura social de normas, valores e pressuposições assumidas (*taken-for-granted*) a respeito do que constitui o comportamento econômico apropriado ou aceitável. A visão institucional sugere que os motivos do comportamento humano se estendem, para além da otimização econômica, à justificação e obrigação social.

Seguem, na figura 1, as características de hábitos, rotinas e instituições.

Figura 1: Dimensão Institucional



Fonte: Guerreiro *et al.*, 2006, pg. 199

1.2. Institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados

Neste trabalho, foi dada primazia ao conceito de institucionalização. Para entender a formação desse processo, é importante citar Oliver (1997), que se refere às atividades institucionalizadas como aquelas ações que tendem a ser duradouras, socialmente aceitas, resistentes à mudança e não diretamente dependentes de recompensas ou do monitoramento para sua permanência.

Burns and Scapens (2000) utilizam os conceitos de hábitos, rotinas e instituições para sugerir que as práticas de gestão podem ser rotinizadas e, através do tempo, passar a fazer parte do conjunto das pressuposições e crenças inquestionáveis da organização (*taken-for-granted*), ou seja, pressuposições e crenças profundamente instaladas na cultura do grupo social e aceitas de maneira automática, de forma que as pessoas nem cogitam indagar sobre elas. Práticas gerenciais e rotinas emergentes podem ser caracterizadas como institucionalizadas quando se tornam amplamente aceitas na organização e são vistas como formas inquestionáveis de controle gerencial. Dessa forma, o Modelo de Gestão de Resultados (MGR), semelhantemente a uma instituição, corresponde a um conjunto de rotinas institucionalizadas e aceitas na organização, e este modelo tanto impacta outras instituições no âmbito organizacional quanto é moldado por elas. Burns and Scapens (2000) ainda caracterizam os conceitos de regras e rotinas mencionando que as regras são declarações formais de procedimentos, enquanto as rotinas são os procedimentos efetivamente em uso. Zeffane (1996) observa que as organizações são restringidas pelas rotinas, porém as rotinas são a essência das organizações, e sem estas as organizações não poderiam funcionar.

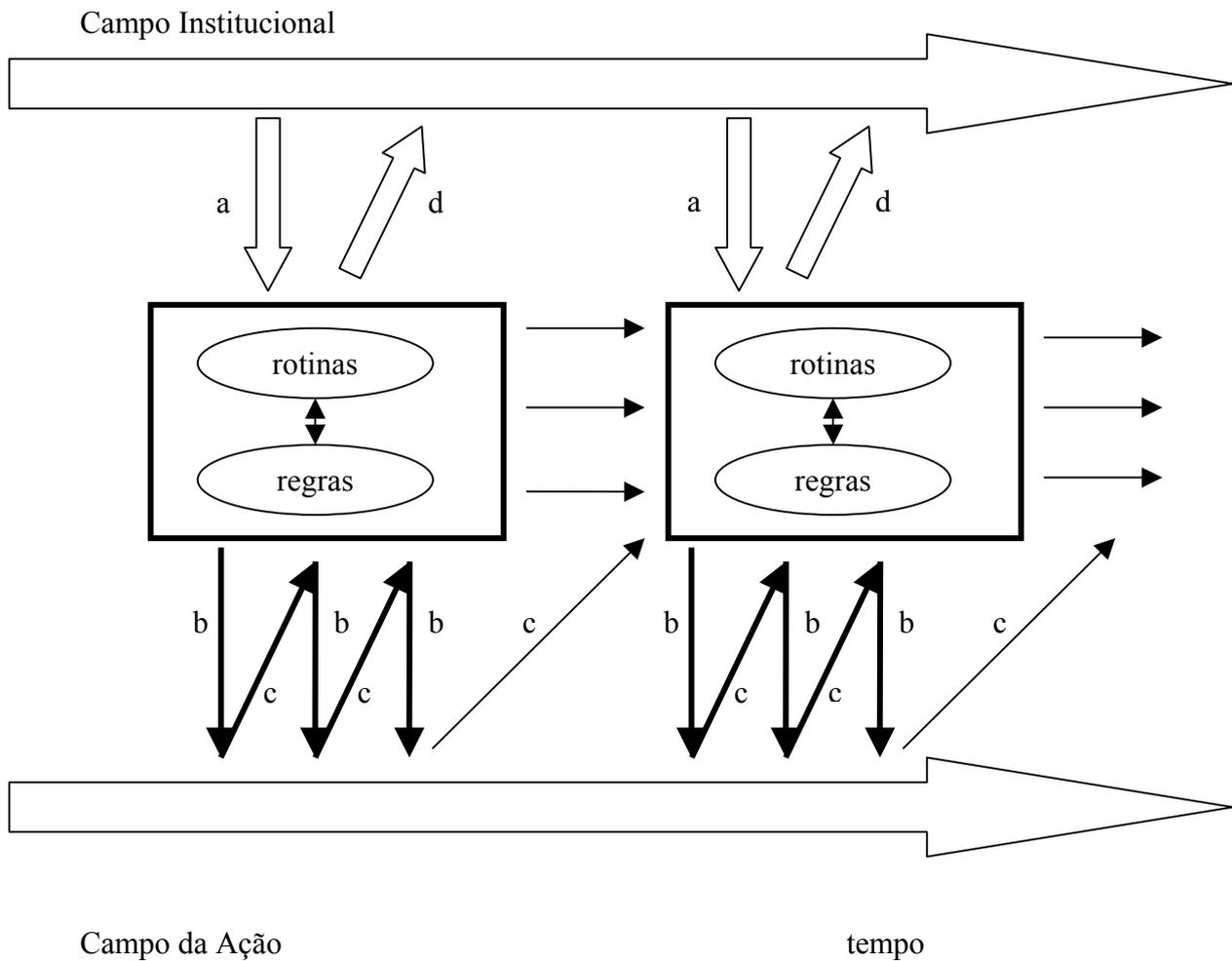
Barley and Tolbert (1997) apresentaram um modelo geral de institucionalização através da integração de duas bases teóricas: teoria institucional e teoria da estruturação. Reconhecidamente, os trabalhos de Giddens foram importantes fontes de inspiração para a concepção do modelo de Barley and Tolbert (1997), no qual os conceitos do campo institucional e campo da ação são enfatizados. Barley and Tolbert (1997), de certa forma, transformaram o modelo estático de Giddens em um modelo dinâmico de estruturação social, em que as idéias de instituição e ação interagem em uma dimensão temporal, modificando os papéis dos atores, através dos processos de codificação, incorporação, replicação ou revisão, exteriorização e objetivação.

O trabalho de Burns and Scapens (2000) modifica o modelo inicial de Barley and Tolbert (1997), através da incorporação de conceitos fundamentais da teoria institucional, na forma da OIE – hábitos, rotinas e regras – na busca de conceituação do MGR. Nesse contexto, a noção de papéis que estava presente no modelo de Barley and Tolbert (1997) dá lugar aos conceitos de rotinas e regras no modelo de Burns and Scapens (2000), conforme veremos na Figura 2. Esse modelo apresenta quatro processos de fundamental importância, codificação, incorporação, reprodução e institucionalização.

A dinâmica do modelo demonstra a ligação entre o campo institucional e o campo da ação. Num primeiro momento, o campo institucional codifica princípios institucionais em regras e rotinas, e, na seqüência, os atores através de suas ações e interações – campo da ação – incorporam regras e rotinas que codificam os princípios institucionais. O comportamento repetitivo dos atores provoca a repetição de regras e rotinas e finalmente essas rotinas e regras se tornam institucionalizadas, construindo novos elementos do campo institucional. Podemos ver na figura 2 como esse esquema é processado.

O processo de institucionalização descrito na figura, juntamente com os elementos institucionais apresentados, a partir das reflexões sobre a estrutura conceitual da OIE, é utilizado na investigação sobre institucionalização do processo de mudanças no MGR, objeto deste estudo.

Figura 2: O processo de institucionalização



Fonte: Burns and Scapens, 2000, p. 9

Legenda:

- A: Codificação
- B: Incorporação
- C: Reprodução
- D: Institucionalização

O modelo referente à figura 2, seguindo o modelo elaborado por Burns and Scapens (2000), é aquele que consideramos adequado para comprovar a Teoria Institucional. Todos os elementos necessários para essa institucionalização estão presentes na elaboração desse trabalho (codificação, incorporação, reprodução e institucionalização).

Com o aprofundamento do tema, relacionado diretamente com a Teoria Institucional, percebe-se que esse modelo é o caminho adotado pela organização na busca de melhores resultados.

Na parte II a seguir, será visto como se caracteriza o mercado de calçados no Brasil e no mundo, levando em conta os mercados interno e externo.

PARTE II

2. Caracterização do Setor de calçados no Brasil e no Mundo

2.1. Mercado Interno:

Os produtos com maior representatividade da Cipatex são os relativos ao calçado, sejam eles femininos, masculinos, infantis ou esportivos. Cerca de 90% de sua capacidade produtiva é destinada a esse mercado, o que justifica o foco especial dado ao setor calçadista neste trabalho.

O produto “couro sintético”, produzido pela empresa, está presente na construção de calçado através do forro e do cabedal. Hoje, as indústrias de calçados têm como opção de produtos os laminados de pvc e poliuretano (ambos produzidos pela Cipatex), como também o couro e outras espécies de revestimentos (tecidos, fibras naturais etc.). De acordo com a pesquisa Maxiquim (2000), no mercado nacional, a proporção de utilização das matérias-primas é a seguinte:

Couro	PVC	PU	Outros
17,3%	42,4%	34,4%	05,9%

Fonte: Maxiquim, 2000

Uma das principais tendências da produção de calçados é a substituição do couro natural por outros produtos, naturais ou sintéticos. Devido à escassez do couro natural, frente à crescente demanda e também devido à preferência dos curtumes pelo mercado de exportação, entre outros fatores, tem-se presenciado um relativo aumento na utilização de materiais sintéticos (Procknik, 2005).

Dessa forma, percebe-se tanto pelo estudo da Maxiquim (2000), quanto pelo estudo da Procknik (2005), a utilização cada vez maior do sintético na confecção de calçados, contribuindo assim para a maior participação da Cipatex nesse mercado.

A empresa Cipatex é hoje a maior fabricante nacional de produtos sintéticos de PVC (cloreto de polivinila) e PU (poliuretano) para a indústria de calçados, atingindo um *market share* de aproximadamente 40%, e capacidade anual para confeccionar 16.000.000 metros lineares de couro sintético. Participam desse mercado mais 30 concorrentes, que dividem a participação de 60% entre eles.

Tendo em vista a pesada carga tributária, cabe ressaltar uma particularidade do mercado brasileiro: a grande informalidade praticada pelas empresas, de uma forma geral. Essa tributação está próxima aos 40% do custo do produto. A empresa em estudo, segundo informações concedidas pela própria organização, não trabalha na informalidade. Dessa forma, uma dificuldade adicional é concorrer com empresas que agem na informalidade, utilizando o peso dos impostos como uma “alavancagem competitiva”. Sendo assim, a busca por um eficaz sistema de custo e a busca constante de produtos diferenciados são elementos fundamentais para manter a empresa em condições de competição.

De acordo com a empresa, a participação no mercado interno é fundamental para seu crescimento, que comprova-se pelos seguintes números:

Mercado Interno	85%
Mercado Externo (Argentina, Colômbia, Peru etc.)	15%

Fonte: Cipatex, 2007

A produção brasileira de calçados atingiu 755 milhões de pares em 2004, dos quais 28,1% são destinados à exportação. Mais de 7.000 empresas compõem o parque calçadista brasileiro, empregando mais de 270.000 trabalhadores. O faturamento total da indústria superou o valor de US\$ 8 bilhões de dólares em 2005, segundo a Abicalçados (Associação Brasileira da Indústria de Calçados – www.abicalçados.com.br). Ainda de acordo com essa associação, o mercado brasileiro de calçados está assim dividido:

Mercado Brasileiro de Calçados			
Item	2001	2002	2003
Produção (1)	610	642	665
Importação (1)	006	005	005
Exportação (1)	171	164	189
Consumo Aparente / (1)	445	483	481
Consumo <i>Per Capita</i> / (2)	2,62	2,84	2,83

Notas: (1) em milhões de pares (2) em pares

Fonte: Abicalçados, 2005

A maior fabricante de calçados do Brasil é a Azaléia, que produziu em 2004, segundo a própria empresa, o volume de 37 milhões de pares de calçados (4,9% da produção nacional), dos quais 20% foram exportados (Cacb, 2005).

2.1.1. – Principais Pólos Industriais Brasileiros

Apesar da transferência de algumas grandes empresas para a região Nordeste, a maior produção calçadista brasileira ainda se encontra fortemente concentrada em pólos industriais localizados nas regiões Sul e Sudeste. A região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, é considerada a região com maior volume de produção de calçados femininos, e também considerada a que mais inova e diferencia seu produto, contando com os melhores estilistas no *design* do calçado. Têm-se ainda Franca, Birigui e Jaú, em São Paulo, como exemplos de regiões que concentram grandes aglomerações de empresas calçadistas, expostas a seguir:

Vale dos Sinos: Localizada no maior pólo calçadista brasileiro, as indústrias do Vale dos Sinos, uma região que reúne 26 municípios, são responsáveis por uma produção de 178 milhões de pares, principalmente destinado ao público feminino. Com cerca de 1.700 indústrias e empregando mais de 130.000 trabalhadores, a indústria da região é composta predominantemente por médias e pequenas empresas (Procknik, 2005).

A indústria calçadista do Vale dos Sinos, após um período de trinta anos de rápida expansão da produção e das exportações, representando 74% das exportações brasileira de calçados (Procknik, 2005), defrontou-se, a partir do início da década de 90, com problemas decorrentes da excessiva valorização cambial e rápida abertura comercial externa (Plano Collor – 1990 e Plano Real – 1994). Esses problemas provocaram uma queda do volume exportado, dada a expressiva participação dessa indústria, representando um sério desafio para a indústria local. Nesse mesmo período, a China, líder mundial na fabricação de calçados, começou a aumentar sua participação no mercado mundial, como veremos mais a frente. Para se manter competitiva, a empresa fez um grande esforço de racionalização de custos, atingindo fortemente seus fornecedores de matéria-prima (Cipatex inclusive).

Franca: Localizada no estado de São Paulo, a indústria calçadista de Franca conta com cerca de 400 empresas, das quais mais de 70% são médias e pequenas empresas. São

produzidos em torno de 30 milhões de pares de calçados, na sua maioria masculino, dos quais 15% são destinados à exportação (Procknik, 2005).

A principal vantagem das indústrias dessa região, pelo fato da escala de produção e da proximidade física das empresas serem suficientes para comportar um segmento completo de fornecedores de insumos e componentes (inclusive a Cipatex), mostra a importância destes fornecedores locais para a competitividade dos produtores de Franca e explica o interesse dos produtores neste tipo de interação (relacionamento) (Sampaio, 2001).

Aqui, finaliza-se a descrição do mercado interno calçadista, e adiante expõe-se um pouco do mercado externo.

2.2. Mercado Externo

A partir da década de 90, a China passa a dominar o mercado global e atualmente fornece mais de 80% do volume de calçados importados pelos EUA. O peso do custo da mão-de-obra explica, em parte, os movimentos migratórios da indústria internacional de calçados. A constituição de blocos comerciais e a formalização de acordos comerciais também representam importantes oportunidades/restrições para os países exportadores. Por exemplo, a imposição de cotas de importação à China faz com que industriais chineses abram novas fábricas no Vietnã, para evitar barreiras ao comércio. Na América do Norte, o estabelecimento do acordo comercial entre os Estados Unidos, Canadá e México (NAFTA), estimulou o crescimento da indústria mexicana de calçados. Na América do Sul, a emergência do MERCOSUL tem o mesmo efeito de estímulo para a indústria brasileira. Claro que, considerando a imensa população, a Ásia, especificamente a China, tem vantagem sobre outros países, como podemos comprovar na tabela seguinte:

Produção (Milhões de Pares)						
Continentes	1999	2001	2003	2007	2009	2011
Europa	1238	1232	1010	1093	1000	850
Américas	1188	1150	1147	1200	1296	1095
Ásia	8528	9272	10523	10710	11508	13000
Outros	580	615	586	634	685	650

Fonte: Hindle, 2005

Depois de mais de uma década de substancial e contínuo crescimento, a produção de calçados na China passou de 31% da participação mundial na década de 90 para 56% em 2004, e ainda com uma projeção de participação em 2011 de 62% (Hindle, 2005).

Os cinco principais países produtores de calçados no mundo e suas respectivas participações são:

China	Índia	Brasil	Indonésia	Paquistão
59%	06%	05%	04%	02%

Fonte: Hindle, 2005

Os cinco principais países consumidores de calçados no mundo e suas respectivas participações são:

China	USA	Índia	Japão	Brasil
21%	18%	05%	05%	05%

Fonte: Hindle, 2005

Como se pode avaliar em ambos os gráficos, a China é o maior fabricante de calçados no mundo e também o maior consumidor, mas a representatividade dela no mercado

mundial é muito maior que o seu consumo. Ao analisar o Brasil, verifica-se que existe uma semelhança entre a fabricação e o consumo, demonstrando claramente que o país destina a maior parte da produção para o mercado interno.

As vantagens competitivas da China em relação aos seus concorrentes são muito grandes, indo do baixo valor cambial de sua moeda, incentivos fiscais, baixa remuneração de sua mão-de-obra, até uma política tributária muito abaixo da média mundial, sendo essas vantagens ainda mais perceptíveis em relação ao Brasil. Mas os blocos econômicos, e seus respectivos países, começaram a questionar os baixos preços dos calçados chineses. A partir de 2005, a União Européia entrou com pedido de *dumping* na OMC (Organização Mundial do Comércio), focando inicialmente nos calçados de segurança (Hindle, 2005)

O vigoroso crescimento da indústria chinesa de calçados é, sem dúvida, resultado da estratégia comercial dos grandes compradores globais (Nike, Reebok, Adidas e L.A. Gear), combinada, porém, com o papel desempenhado pelos industriais de Taiwan. Para entender o meteórico crescimento das exportações chinesas, é preciso que se focalize também o papel dos industriais taiwaneses, coadjuvados pelos sul-coreanos. A indústria taiwanesa de calçados foi, durante quase vinte anos, o principal fornecedor de calçados para o mercado norte-americano. Essa liderança foi rapidamente erodida pela emergência da China como novo principal fornecedor. De fato, com o aumento do custo da mão-de-obra nesses países, em decorrência do avanço do processo de industrialização, a desvantagem competitiva resultante de um custo maior forçou a realocação dos capitais que comandavam esses setores. A saída encontrada por Taiwan, seguida pela Coreia do Sul, foi transferir as unidades industriais para países onde o custo da mão-de-obra é muito baixo. A opção pela China foi alternativa “natural”. O baixíssimo custo salarial do país, a proximidade geográfica, o mesmo idioma e a identidade cultural foram fatores determinantes para essa escolha. A partir daí, a presença de capitais taiwaneses e sul-coreanos na indústria chinesa de calçados foi decisiva para o rápido crescimento das exportações chinesas. Isso ocorreu, basicamente, por dois motivos: em primeiro lugar, pela instalação de unidades industriais de propriedade taiwanesa e sul-coreana na China. Junto a isso, pelos investimentos em máquinas e equipamentos e pelo fornecimento de matéria-prima e insumos, viabilizando dessa forma a operação dessas fábricas. Em segundo lugar, pelos vínculos comerciais daqueles industriais com os compradores globais. O conhecimento comercial dos taiwaneses, principalmente a respeito do

funcionamento dos canais de distribuição das cadeias locais, foi o *link* indispensável à interação (ação recíproca) entre as novas fontes de oferta e as novas estratégias de demanda.

Assim, ao mesmo tempo em que expandia a sua capacidade produtiva, a China ampliava, graças aos Taiwaneses, seu relacionamento comercial com os compradores globais.

Nos tempos atuais, a China é uma ameaça real para as empresas calçadistas do Brasil, atingindo indiretamente a Cipatex. É importante lembrar que, segundo o *U.S. Department of Commerce*, a participação das exportações chinesas para os USA eram, na década de 80, em torno de três milhões de pares de calçados e, em 2004, atingiu a cifra de quase dois bilhões (igual a dois mil milhões) de pares de calçados, enquanto que o Brasil, na década de 80, exportava uma média de 10 milhões de pares para os USA e, em 2004, atingiu a cifra de quase 100 milhões de pares (Procknik, 2005). Com essa política de valorização da moeda nacional – o real, desde 2003, e com o reconhecimento, por parte do Brasil, da China como economia de mercado, os produtores de calçados, sob a crise no setor, decidiram focar em diversificação de produtos e diminuição de custos.

Nesse contexto competitivo, destaca-se a Índia, o segundo maior exportador de calçados do mundo (Hindle, 2005). O baixo preço é o principal atrativo oferecido pela indústria indiana de calçados. O baixo custo da mão-de-obra, a existência de uma extensa base produtiva instalada e um dos maiores rebanhos bovinos do mundo, aliadas às reformas liberalizantes, promovidas na década de 80, são fatores que impulsionam esse desempenho. O tamanho do mercado interno, mais de um bilhão de habitantes, e a disponibilidade de matéria-prima, foram fatores que, de início, favoreceram o crescimento da produção local. Distribuídas entre algumas poucas grandes empresas e um número muito grande de pequenas empresas, que detêm a maior parcela da produção, a fabricação de calçados na Índia é caracterizada pelo alto índice de informalidade da mão-de-obra empregada nas pequenas empresas do setor e no uso restrito de máquinas industriais nessas empresas (Ramaswamy and Gereffi, 2000).

Apesar da produção total da Índia alcançar cerca de 1,2 bilhões de pares, a segunda maior do mundo, problemas relativos à pequena escala de produção das empresas, à falta de padronização dos produtos e à baixa qualidade do que é produzido afetam o desempenho exportador. Tal fato se deve ao caráter semi-industrial da produção

indiana, como também às dificuldades no fornecimento de insumos, que dificultam assim a superação desses problemas (Knorringa, 1999).

Em análise aos 2 principais exportadores mundiais de calçados, seria prudente observar a China com muita cautela, pois atualmente ela dispõe de uma alta capacidade de produção, com custos baixíssimos e detém uma cadeia de fornecimento muito profissional, conforme acima comentado.

Nesse contexto, a Cipatex, como fornecedora líder no mercado de couro sintético, não teve alternativa senão reduzir custos e partir para a fabricação de produtos mais elaborados, diferentes daqueles exportados pela China, para, dessa forma, contribuir para dar maior competitividade às empresas calçadistas brasileiras.

3. Breve Caracterização da Empresa

3.1. Alguns traços gerais

O Grupo Cipatex, com sede em Cerquillo – SP, Brasil, iniciou as suas atividades em 1964, com a fabricação de laminados sintéticos. Foram anos de muito luta e determinação por parte do seu fundador e atual presidente da empresa, Sr. William Nicolau.

Ao final de 1987, a Cipatex tornou-se um grupo de empresas com mais de 100 mil metros quadrados de área produtiva, atuando nos setores plástico, químico e não-tecidos (*now-oven*), atendendo os mercados nacional e internacional em diversos segmentos, como: calçados, bolsas e acessórios, utilidades domésticas, construção, móveis, vestuário, automobilístico, puericultura, esporte e lazer, brindes, escolar e comunicação visual. Hoje, fazem parte do grupo as seguintes empresas: Cipatex Impregnadora de Papéis e Tecidos; Petrom – Petroquímica de Mogi das Cruzes; Cipatex Nordeste; DuPont Cipatex; Cipatex Sintéticos Vinílicos; e mais o centro de distribuição, em Nova Hartz.

Mais do que um complexo industrial, o Grupo Cipatex é hoje, um pólo profissional, forte e determinado, cuja competitividade tem como marca registrada a inovação, e como objetivo superar-se a cada dia. A Cipatex-Impregnadora de Papéis e Tecidos Ltda é considerada a empresa mãe do Grupo Cipatex, pois dela derivou-se as demais empresas. Todo o *staff*, parte corporativa e diretoria, estão localizadas nessa planta. A missão atual da empresa é “oferecer ao mercado soluções confiáveis e inovadoras em laminados sintéticos, buscando sempre uma posição de vanguarda com responsabilidade social, e sendo orgulho dos acionistas e colaboradores”.

3.2. Caracterização

A empresa objeto desse estudo, no final de 2003, encontrava-se com graves problemas financeiros, ocorridos durante vários anos de investimentos em ampliações e construções de unidades industriais, fazendo com que, consumida pelos altos juros, recorresse continuamente à utilização do capital de giro, até o momento em que sua dívida no curto prazo estava comprometendo sua liquidez. Bancos queriam cada vez mais garantias para financiá-la, cobrando um *spread* maior a cada financiamento.

Enfim, a empresa estava em rota direta de colisão, e seus dirigentes, sócios da empresa, não compartilhavam a situação real da companhia para nenhum colaborador, incluindo nesse caso os níveis de liderança. É compreensível a preocupação deles em não comentar a situação, pois poderia alarmar os colaboradores, causando comentários entre eles e gerando, assim, um clima de desconfiança na corporação. A empresa está localizada em uma pequena cidade, com atualmente 35.000 habitantes, e é considerada uma das maiores geradoras de riqueza do município, logo facilmente os comentários seriam disseminados entre a população, resultando no total descrédito da instituição. Em contrapartida, essa forma de pensar produziu um quadro de acomodação, visto que cada vez mais as pessoas não se esforçavam para melhorar os resultados. Os índices de *turn over* na organização sempre foram muito baixos, reforçando a segurança e a certeza de que se aposentar na organização era apenas uma questão de tempo. Os indicadores de resultados eram declinantes, nada acontecia para romper esse ciclo vicioso. As vendas caíam, pois, com os custos mais altos, por conta das perdas nos processos de produção, seja pela baixa produtividade, pelo crescente número de refugos, ou ainda pelo absurdo valor de horas extras pagas, a empresa perdia o mercado para os concorrentes. Trabalhava-se mais e mais horas para produzir cada vez menos produtos. A consequência financeira dessa situação era apavorante, pois com baixas receitas e com altas despesas, o prejuízo era a única opção. Os diretores ficavam cada vez mais preocupados, as reuniões entre eles eram mais tensas, mas a solução para essa situação estava difícil de visualizar.

Foi desenvolvido nesse período um projeto organizacional com o nome Projeto MUDAR, com o seguinte significado:

Melhoria (todos os resultados da empresa)

União (todos se unindo em times para a busca de resultado)

Desenvolvimento (desenvolver pessoas e novos produtos)

Ação (agir, sair da acomodação)

Recomeço (recomeçar uma nova empresa, somando as virtudes e eliminando os vícios)

O presidente da organização foi o grande porta-voz desse projeto, escrevendo em seu editorial no jornal interno da empresa, Cipatexto, em dezembro de 2003, que 2004 seria o ano I da empresa. Foram realizadas várias palestras de conscientização, passando por todos os níveis da empresa, desde a diretoria até o colaborador de função mais humilde.

Esse projeto teve o grande mérito de despertar todos que estavam acomodados, refletindo uma necessidade de mudança. Foi compartilhado com todos a necessidade de reforçar, cada vez mais, os valores da organização, que são:

- Iniciativa
- Humildade
- Comprometimento
- Lealdade
- Objetividade

Esses valores existiam na empresa, mas nunca foram traduzidos como estão transcritos acima. Eles também estavam adormecidos e poucas pessoas da empresa compreendiam seus reais significados. Foi bastante explorada essa divulgação dos valores em palestras, em *outdoors*, em quadros de avisos etc., à exaustão, até que a maioria os compreendesse. Esse trabalho foi importante, contudo faltava ainda fazê-los conhecer a real situação da empresa, para que assim pudessem dar sua contribuição para o processo de recuperação da organização. O próximo passo era convencer os diretores a mudarem seu perfil.

Em uma reunião de diretoria, na qual participava um consultor financeiro, contratado com o objetivo de alavancar os resultados financeiros da empresa, foi feita uma apresentação do mesmo, colocando a real situação financeira da empresa, usando inclusive um termo que nenhum dos presentes pensou um dia em ouvir; “Essa empresa está tecnicamente quebrada”, ou seja, eles precisavam buscar uma renegociação da dívida de curto para longo prazo, colocando-a num prazo maior, e, concomitantemente, gerar recursos para a empresa pagar essa dívida através de bons resultados. Deve ter sido de fato muito difícil ouvir tudo aquilo, principalmente para a presidência e para os diretores acionistas que estavam à frente do negócio, e que de repente constataram que todo o trabalho e esforço de muitos anos estava levando a empresa a correr sérios riscos de sobrevivência.

A partir daquele momento, considerado um dos mais importantes divisores de água, o presidente juntou forças e conclamou a todos para reverterem aquela situação. A empresa tinha uma excelente equipe de trabalho, os maquinários eram atualizados, tinha-se *know-how* e também a confiabilidade do mercado, embora esta começasse a ficar comprometida devido a problemas e altos custos da produção.

A pergunta que se fazia era: por que com todas essas competências não estavam conseguindo reverter os resultados? Precisavam rapidamente, sem perda de tempo, definir uma estratégia, para assim elevar o grau de comprometimento de todos os colaboradores, pois eles seriam, conforme o entendimento da organização, o grande fiel da balança para reverter esses números. Mas como fazer isso? O presidente pediu a todos os diretores que pensassem em uma solução, uma resposta para esse grande problema e, em seguida, ele marcou uma nova reunião para a discussão dessas alternativas.

Naquele período, eu era o responsável pela gestão de recursos humanos, apesar de pensar em várias possibilidades, o que ficava cada vez mais claro era que, sem o comprometimento dos colaboradores, nossas alternativas ficavam muito limitadas. A liderança da empresa precisava saber, com transparência, a verdadeira situação em que se encontrava a organização, para que assim se comprometesse, ajudando a “virar o jogo”, em conjunto com todos os colaboradores. Em conversa reservada com o consultor financeiro, discutiu-se o porquê da falta de transparência para o grupo de liderança da empresa, e, após detalhá-la, o mesmo chegou à conclusão de que, para o sucesso desse plano de recuperação, seria imprescindível a transparência na informação, principalmente para os principais líderes.

No dia da reunião, após o posicionamento de vários diretores, o consultor financeiro tomou a palavra e disse a todos os presentes, que ele precisava ter o apoio dos diretores nesse trabalho sendo a participação do grupo de líderes uma condição fundamental para o sucesso do trabalho, e a atuação deles não se daria apenas na execução das ações, mas antes no conhecimento, em detalhes, da real situação da empresa. Após um prolongado silêncio, os diretores começaram a debater a idéia, pois acreditavam os diretores que os líderes teriam dificuldade e estrutura pessoal para suportar toda aquela situação, além do risco da informação vazar para outros colaboradores e gerar uma sucessão de boatos e distorções dos fatos, como já dito anteriormente. Finalmente, estavam prestes a quebrar um grande paradigma das empresas familiares, ou seja, tornar os fatos transparentes e fazer com que as informações fluíssem, sem distorções, para todas as instâncias da organização. A diretoria decidiu, enfim, que os principais gestores da organização deveriam saber a real situação da organização. Todos os diretores se prepararam para transmitir aos seus imediatos os fatos reais. Foi uma reunião muito tensa, pois naturalmente havia toda a preocupação, não só de informar, mas também de se fazer entender o porquê daquela situação e conseguir, ainda, gerar um ambiente de otimismo

no final da reunião, conclamando todos a buscarem ações que apoiassem a melhoria de resultados. Todos escutavam atentamente a explanação feita, dessa vez, pelo diretor financeiro, em que apresentava a maioria dos indicadores financeiros como negativa. Ainda demonstrou a estratégia acertada, do alongamento da dívida no período de 36 meses, sendo os primeiros 12 meses de carência. Portanto, a organização teria um ano para começar a gerar resultados e, com esse dinheiro acumulado, começar a quitar a dívida. A reação dos presentes foi de surpresa com relação a tudo que fora exposto, até que o presidente/fundador tomou a palavra e conclamou todos para que juntos, unidos, ganhassem aquela batalha, com comprometimento, lealdade, em equipe, derrotando primeiramente todos os medos internos, criando coragem para enfrentar os inimigos, que naquele momento eram a própria organização. A partir desse encontro, o sentimento geral era de que o problema não pertencia somente à empresa ou aos diretores, mas sim a todos que trabalhavam nessa organização. Percebeu-se com clareza que a grande maioria havia entendido a mensagem do presidente e se comprometeria com o principal objetivo da organização: reduzir seu passivo financeiro através dos resultados gerados na empresa.

Para entender um pouco melhor a composição dos custos da empresa, começamos pelo seu maior gerador de custos: o item matéria-prima. Como matérias-primas principais do processo, pode-se citar: o PVC (cloreto de polivinila), o plastificante, ambos de origem da cadeia do petróleo, papel siliconizado (monopolizado), inúmeros produtos químicos, pigmentos, enfim, totalizando quase 70% dos custos diretos de fabricação. Portanto, esse era um item para ser muito bem trabalhado, principalmente porque os resultados fabris estavam muito aquém do que seria normal.

Também um item importante dessa composição era o custo de mão-de-obra, especificamente relacionado às horas extras, que naquele momento chegavam a representar um acréscimo de quase 30% nas despesas com o pessoal. Um custo que tornava insignificante os lucros da empresa e ainda por cima anulava o índice de produtividade. Mas esse era um item delicado para trabalhar, pois se por um lado iria economizar com mão-de-obra, por outro, iria reduzir o ganho de todos os trabalhadores do processo de produção, e isso poderia gerar um nível de insatisfação muito grande. A organização estava naquele momento em uma situação muito difícil, e teria que planejar com extrema cautela para implementar a ação mais apropriada.

Naquele momento, foi elaborada uma estratégia, tendo por base a transparência, para todos os colaboradores de chão de fábrica, repassando com cuidado a real situação da

organização e como eles tinham um papel decisivo naquela tarefa. Para fazer parte desta ação, foram chamados os representantes do sindicato, pois a empresa considerava importante que eles também estivessem conhecendo a real situação, e que pudessem também dar sua contribuição. A legislação trabalhista brasileira permite adotar uma sistemática de trabalho chamada “banco de horas” que consiste no seguinte: quando a empresa está com sua carteira de pedidos baixa, com poucas vendas, ela poderá, utilizando-se dessa ferramenta, liberar os colaboradores para casa, sendo que essas horas não trabalhadas seguem para um banco como sendo negativas, ou seja, os colaboradores devem compensar essas horas em um futuro próximo (máximo 1 ano). Da mesma forma, se a empresa precisasse trabalhar em horários extraordinários, por conta do aumento de pedidos, ou, nesse estudo de caso particular, pela ineficiência fabril, relacionada principalmente à baixa produtividade, essas horas iriam para um banco de horas positivas, ou seja, a empresa teria 1 ano para liberar o colaborador em férias ou fazer o pagamento em dinheiro dessas horas. Mas para que se pudesse adotar essa sistemática, a empresa teria que assinar com o sindicato um acordo coletivo, autorizando a organização a atuar dessa forma. Foi elaborado pela empresa um grande trabalho de convencimento, não só para o sindicato, como também para os colaboradores. A maior dificuldade se encontrava em convencer o colaborador que uma parte do seu salário, em torno de 30% pago em horas extras, iria para o banco de horas e a empresa teria 1 ano para decidir o que fazer com essa parte. Essa foi a etapa mais difícil do trabalho, na qual realizaram-se inúmeras reuniões demonstrando que se não fosse daquela forma, a empresa não suportaria mais aqueles custos. Finalmente, aconteceu a assinatura do acordo, no entanto todos demonstravam uma sensação de perda.

O primeiro mês passou, a empresa continuou com índices de qualidade e produtividade ainda baixos, conseqüentemente os números de horas extras também continuaram altos, mas os custos dessas horas não iriam ser pagos pela empresa, eles seguiriam diretamente para o banco de horas. Portanto, de uma forma indireta, os custos tiveram uma redução, mas os colaboradores não estavam satisfeitos, pois seus salários naquele mês tiveram uma redução de 30%. Eles trabalhavam sábados, domingos e feriados, às vezes durante a semana chegavam a trabalhar até 10 horas por dia, e não recebiam o pagamento dessas horas por seu esforço. E a empresa argumentava que eles não estavam perdendo por esse esforço, estavam somente postergando uma alternativa. Nesse momento, já se tinha em mente uma estratégia, que se transformaria em seguida

no MGR, que consistia no seguinte: se a organização conseguisse administrar essa situação, por no máximo 3 meses, e a partir daí lançasse um desafio para todos os colaboradores, seriam escolhidos 3 indicadores principais (aumento da produtividade, redução da sucata e diminuição das devoluções técnicas dos clientes) para que, sendo eles atingidos num patamar razoável para a empresa, seria antecipado o pagamento parcial das horas em banco (vale à pena lembrar que haveria 1 ano para decidir entre pagar ou liberar de férias). E assim aconteceu.

Passados 3 meses, a pressão estava enorme, o sindicato visitava constantemente a empresa, também tendo dificuldades em administrar seus associados, que reclamavam argumentando que a situação financeira deles estava crítica. A organização sabia que deveria fazer um esforço adicional nesse período, liberando, se fosse o caso, um recurso emergencial para seus colaboradores.

Nesse período, o presidente e toda diretoria também estavam preocupados, questionando a eficiência da estratégia. Eles se sentiam também pressionados pelos seus líderes, pois recebiam pressão de seus colaboradores. Mas eles acreditavam que naquele momento, não tinham alternativa senão continuar a apoiar o plano.

No início do quarto mês, foi feita uma reunião com todos os líderes e colaboradores, e definiu-se que se, naquele mês, os números de produtividade, das sucatas e das devoluções melhorassem num percentual que fosse interessante, a empresa liberaria para eles as horas feitas no primeiro mês do início do plano, ou seja, eles receberiam antecipadamente as horas que deveriam, legalmente, receber somente após 1 ano. Caso não atingissem o valor, mas ficassem próximos liberaria 50% das horas daquele mês.

Abaixo, passo a expor o porquê da escolha desses três indicadores:

-Produtividade: Esse indicador mede a quantidade produzida em metros de primeira qualidade pela quantidade de horas utilizadas num certo período, ou seja, para elevar esse indicador ou melhorar a eficiência, aumentando a velocidade e diminuindo os *set-ups* ou as horas utilizadas. Para a empresa, a elevação desse indicador era fundamental, pois, dessa forma, reduziria automaticamente as horas extras, pois como já dito, a baixa produtividade era um grande problema para a organização e responsável por uma parcela significativa de custos. Nessa época, em 2004, a produtividade, antes desse plano, era de 18,00 metros/homem-hora. Não se tinha em mente um número ideal, mas sabia-se que era baixo considerando as informações que se obtinha informalmente da concorrência.

Na fórmula abaixo, pode-se entender melhor o que foi escrito anteriormente:

$$\text{Produtividade} = \text{Metros de 1ª produzidos} / \text{Quantidade horas utilizadas}$$

-Sucatas: Esse indicador mede a eficiência operacional relacionada com o melhor aproveitamento da matéria-prima. Pode-se citar como exemplo o seguinte: a cada 100 kgs de matéria-prima utilizada, é possível se obter a quantidade em quilos do produto final. Quanto maior for esse número, mais eficiência será verificada no uso da matéria-prima, mas o contrário também é verdadeiro. A empresa tinha um aproveitamento nesse período de 82,00%, ou seja, 18% de todo material produzido era desperdiçado. Considerando que a matéria-prima representa 70% dos custos diretos, o percentual não aproveitado trazia uma debilidade muito grande nos custos. Segue abaixo a representação dessa fórmula:

$$\text{Aproveitamento} = \text{Produtos Acabados 1ª em Kgs} / \text{Matéria-Prima em Kgs}$$

Nesse caso, quanto maior for a eficiência do produto acabado, maior será o aproveitamento, e também, o contrário é verdadeiro.

-Devolução: Na verdade, este indicador foi utilizado nesse plano com o objetivo de balizar os resultados dos outros dois indicadores. Imaginemos o posicionamento dos colaboradores da operação fabril, responsáveis pela inspeção final do produto, sabedores que da sua aprovação do produto acabado dependeriam todos os demais colaboradores da fábrica para ganharem o prêmio. É previsível a enorme pressão que esse grupo iria sofrer para liberar o maior número possível de produtos, pois apesar de ter havido uma sensível melhora nos números de sucata, certamente, esses inspetores liberariam também produtos com defeito, acarretando, assim, prejuízos enormes para os clientes que receberiam material de qualidade duvidosa. Seria um caos. O número de devolução que se tinha no início da estratégia era de 0,65% do material de primeira produzido. Para melhor explicar, segue a fórmula abaixo:

$$\text{Devolução} = \text{Material 1ª Devolvido Mês} / \text{Material 1ª Produzido Mês}$$

Essa fórmula significa todo o material de 1ª devolvido pelo cliente, em razão de problemas técnicos do produto, dividido pela produção total de 1ª produzida no mês.

Quanto menor for o número desse indicador, significa que a empresa está entregando mais material de qualidade para seus clientes, também o contrário é verdadeiro.

Praticamente, durante quase todo o quarto mês, a liderança da empresa deu continuidade ao trabalho de conscientização juntamente com todos os responsáveis pelos resultados fabris, explicando a necessidade em se atingir as metas e qual seria o impacto dessas pessoas nesses resultados. Ora, as metas sempre existiram, por que então até esse momento elas não eram alcançadas? Onde estavam os gestores que não acompanhavam esses resultados? Foi percebida a necessidade em se estabelecer uma relação entre o fornecedor interno e o cliente interno. Antes, essa relação era sistematicamente ignorada, pois era cada um por si. O tipo de produção é de sistema contínuo, um setor depende de receber o produto processado de um setor anterior para, então, fazer ele próprio o seu processamento e entregar para o próximo setor, e assim sucessivamente. Não havia nessa empresa a preocupação em fornecer o melhor trabalho para o cliente interno, para que assim ele também pudesse produzir o melhor para o seu cliente. Com isso, aumentavam as sucatas e o indicador de produtividade somente caía. O setor de inspeção final não recebia a visita de nenhum colaborador participante do processo produtivo para, ao menos, saber como foi o resultado de sua produção. Ao contrário, quando alguém da inspeção final se dirigia até a fábrica para reclamar da baixa qualidade dos produtos, ninguém assumia seu erro, sempre apontando para outro setor e assim sequencialmente.

Ao final dos quatro meses, os resultados refletiram uma pequena melhora, contudo ainda não fora o suficiente para que se atingissem as metas estipuladas. Houve um avanço, no entanto, haveria ainda muito trabalho pela frente, a fim de convencer os colaboradores que eles estavam no caminho correto, que não poderiam desistir, e que deveriam seguir em frente. Outra medida foi aprimorar alguns conceitos, como: de qualidade, produtividade e relação cliente x fornecedor. O trabalho foi intenso, mas recompensador, pois havia nos colaboradores um interesse maior em atingir as metas, finalmente, começavam a incorporar o conceito de institucionalização.

No quinto mês, já se percebeu que alguns colaboradores se dirigiam ao setor de inspeção final com o objetivo de saber se sua produção estava dentro das metas estabelecidas, os setores começaram a prestar mais atenção no material processado recebido de outros, e assim também se deu início a um processo de cobrança. Finalizado o mês, os gestores torciam para que os resultados alcançados realmente fossem suficientes para garantir o pagamento das horas trabalhadas no primeiro mês, para que

então pudessem sentir o sabor da vitória, dando-lhes auto-estima para continuar o processo de institucionalização. Apesar de todo esforço, não haviam conseguido atingir a meta que garantisse o pagamento integral, mas obtiveram o parcial, significando que 50% das horas extras do banco do 1º mês seriam pagas antecipadamente. Junto com esse Modelo, MGR, a empresa começou a implementar controles na linha de produção, que tinham como principal objetivo garantir melhores resultados.

No sexto mês, conseguiram atingir 100% das metas e conseqüentemente receberam as horas extras do banco de horas do 2º mês. O sistema de cobrança e acompanhamento de resultados estava se fortalecendo e a maioria dos colaboradores da produção tinha agora um objetivo a atingir, que se lhes fosse favorável, acarretaria em um benefício para todos.

Nos meses seguintes, continuavam a atingir as metas em 100%, com os índices de produtividade e sucata sendo melhorados continuamente. Por outro lado, as horas existentes no banco começavam a diminuir, pois quanto mais eles melhorassem a sua produtividade, menos horas extras teriam que realizar, e assim menos horas iriam para o banco. Nesse momento, a empresa começou a se preocupar de que, num momento ou outro, pudesse perder o combustível que alimentava aquela relação de troca, pois não haveria mais horas a serem negociadas. Por outro lado, isso fez com que a organização analisasse esse resultado sobre outra ótica: Era chegado o momento de realmente reconhecer o esforço desses colaboradores, motivando-os através de uma recompensa financeira.

Dessa forma, inicia-se a 2ª etapa do Modelo Gestão de Resultados, que consistia primeiramente em convencer a diretoria da importância em se utilizar uma parte efetiva dos ganhos na melhoria dos indicadores para distribuir aos colaboradores. Claro que ainda existia a questão, entre alguns diretores acionistas, de que a melhoria era uma obrigação dos colaboradores e que, portanto, não se deveria pagar nada mais por metas alcançadas. Nesse momento, o presidente da organização teve uma ação muito importante, dando seu aval e fortalecendo mais ainda a credibilidade desse projeto. Munido com os resultados da primeira etapa, o presidente convenceu a todos os diretores, sem exceção, de que a 2ª etapa era fundamental para dar continuidade ao processo de melhoria. Com a aprovação junto à diretoria, era preciso agora convencer os colaboradores em trabalhar sob essa nova ótica, em que os esforços adicionais seriam recompensados por uma parte dos ganhos. Eles entenderam o recado e após as

dificuldades passadas no início da 1ª etapa do projeto, os colaboradores teriam condições psicológicas para dar o melhor de si.

A legislação trabalhista brasileira, CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), é muito arcaica, foi elaborada no final da década de 30, baseia-se em mais de 900 artigos, dificultando as empresas em manterem sua competitividade por terem que cumpri-la integralmente. Para se ter uma idéia desse contra-senso, os encargos trabalhistas, que as empresas precisam recolher para cada empregado contratado, representam quase 100% a mais do seu salário. Dessa forma, uma boa parte das pequenas empresas tem dificuldade em cumprir a legislação, fazendo com que boa parte desses trabalhadores fiquem na informalidade.

No caso da empresa em questão, por cumprir integralmente a legislação trabalhista, os encargos a serem pagos por conta das horas extras, ou por abono, sempre contabilizam um percentual próximo aos 100%. Significa dizer que os custos de horas extras, ou abonos, são sempre maiores aos efetivamente pagos. Isso aumenta em muito os custos da organização. Mas a empresa tinha que procurar uma base legal para não ter que pagar encargos sobre a premiação.

Tendo superado a fase mais difícil, a organização não poderia se abater por essa questão legal. Foram analisadas várias hipóteses, até que se encontrou uma alternativa que seria a seguinte: caso as metas fossem atingidas, o seu ganho proporcional seria pago como um adiantamento da empresa para seus colaboradores, mensalmente e após 6 meses, quando legalmente poderia se conceder uma antecipação. Portanto, a empresa estava legalmente habilitada a operar dessa forma, a diretoria da empresa tinha dado seu aval, os colaboradores e sindicato também estavam acordados, restando somente definir a estruturação do programa e fazê-lo funcionar. Foi combinado com os colaboradores de que a cada R\$ 4,00 gerado na economia ou melhoria dos resultados, R\$ 3,00 ficariam com a empresa e R\$ 1,00 seria o reconhecimento pelo seu trabalho. Eles concordaram com as condições, pois estavam ansiosos em melhorar seus resultados e conseqüentemente seus ganhos. Foi, então, elaborada uma tabela, definindo o esqueleto do modelo de gestão de resultados, pelo qual, de acordo com a pontuação atingida, poderiam obter ganhos mensais conforme se pode ver a seguir:

De 900 a 999 pontos :	+10% Salário Atual
De 1.000 a 1.099 pontos :	+20% Salário Atual
Acima de 1.100 pontos:	+30% Salário Atual

Fonte: Cipatex, 2007.

Importante, além da definição, seria a divulgação dessa sistemática para todos os colaboradores envolvidos no processo. Apesar dos indicadores já existirem na organização há um bom tempo, muitos colaboradores não sabiam em detalhes a importância dos mesmos, e até que ponto cada um interferia no processo de melhoria. Todos foram treinados e conscientizados do papel de cada um no processo. Nesse momento, começou uma pequena revolução dentro da empresa. A abrangência do programa tomou certa forma que as cobranças por resultados setoriais deixaram de ser feitas somente pelo chefe do setor e passaram a ser feitas por todos os colaboradores, um cobrava o outro e assim sucessivamente. Quando alguém não estava correspondendo às expectativas da empresa, e porque não dizer do grupo de colaboradores, esses imediatamente solicitavam à chefia que fizessem a demissão do colega de trabalho, pois ele estava se tornando um empecilho para a obtenção de resultados. Todos estavam preocupados em saber se o trabalho feito em seu setor (fornecedor interno) estava em perfeita condição de uso para o setor subsequente (cliente interno), e assim sucessivamente até a inspeção final. Aliás, esse setor, que antes recebia a presença de pouquíssimos colaboradores de outros setores, passou a se congestionar de tantas pessoas interessadas em saber os resultados das diversas OSs (Ordem de Serviço) diárias.

As reuniões de acompanhamento de resultados, que antes eram realizadas por solicitação da chefia, passaram a acontecer naturalmente. Os resultados dos indicadores acumulados que levavam até 10 dias para serem divulgados, quando a intervenção no processo de fabricação já era tardio, passaram a reduzir seu prazo de divulgação com a implantação de novos controles de produção, chegando há 1 dia. Essa foi uma mudança muito importante, pois a transparência nas informações e a velocidade com que eram obtidas foram fatores muito importante para direcionar o trabalho dos colaboradores, e, assim, definir as ações a serem implementadas no curto prazo. Os colaboradores perceberam que a empresa não só cobrava os resultados, mas também apoiava em várias

frentes importantes, não medindo esforços para que os resultados esperados acontecessem. Foram realizados investimentos importantes em equipamentos, novos processos, novos controles, novos procedimentos, desenvolvimento em sistemas de informação, desenvolvimento e treinamento da equipe. Esse comportamento da empresa, aliado ao comprometimento dos colaboradores, resultando na institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados, fizeram com que os indicadores obtidos suplantassem em muito a expectativa inicial, como se vê a seguir:

Ano	Produtividade (metros/hh)	Sucata (Kg1ª/KgTotal)	Resultado Financeiro (US\$)
2004 (Início Projeto)	18	18%	-----
2005	24	15%	4 Milhões
2006	28	13%	6 Milhões
2007	32	12%	8 Milhões

Fonte: Cipatex, 2007

A contribuição dos resultados da fábrica, para melhorar a competitividade, como já mencionado, foi fundamental para que a organização conseguisse aumentar seu *share* (participação no mercado), como se vê abaixo:

Ano	Mercado Espalmado (%)
2004	29%
2005	32%
2006	35%
2007	37%

Fonte: Cipatex, 2007

PARTE III

4. O Modelo – Estudo de caso

4.1. Objetivo e metodologia

O objetivo desse estudo de caso é avaliar se houve a institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados (MGR) dentro do processo de mudança na empresa Cipatex. Essas mudanças envolveram a incorporação de conceitos muito diferentes daqueles que vinham tradicionalmente empregados e que, portanto, já se encontravam consolidados na organização.

Segundo Yin (2001), deve-se escolher a estratégia de estudo de caso quando se está analisando fenômenos contemporâneos, e não se pode manipular ou controlar comportamentos.

O estudo de caso em questão é do tipo incorporado, ou seja, a sua investigação foi dividida em subunidades de análise, ao invés de examinar apenas a natureza global do fenômeno (Yin, 2001). A divisão dessas subunidades de análise adotada foi: (I) investigação de como surgiram as necessidades da mudança; (II) a análise das características do processo de mudança implementado; e (III) a investigação e análise das evidências sobre a eficácia do processo como um todo.

A decisão de realizar uma pesquisa científica deve ter como principal orientação que este tipo de pesquisa tenha como prioridade o desenvolvimento da teoria, inventar e descobrir explicações válidas para fenômenos naturais e sociais, ao contrário do que pode se pensar, ou seja, de que a finalidade da pesquisa seja o desenvolvimento da sociedade ou de alguma outra prática específica (Kerlinger, 1980).

O momento seguinte da dissertação está atrelado às características do tema de pesquisa e das variáveis integrantes desta, no que diz respeito à possibilidade de quantificá-las ou não. Sob esse ponto de vista, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. Segundo Mattar (1996), tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

Em conseqüência, também do ponto de vista metodológico, ambas sofrem tratamentos diferentes. Enquanto a pesquisa quantitativa é numérica, tratada por escalas e submetida a tratamentos estatísticos mais intensos, a qualitativa tem perguntas abertas, realizadas

por meio de entrevistas em grupos, entrevistas individuais de profundidade, testes projetivos, pesquisas, estudos de casos, análise de conteúdos, dentre outros (Roesch, 1999).

Com base no exposto, este trabalho enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, considerando a natureza da investigação, na medida em que tanto os objetivos como as questões da pesquisa propõem o entendimento de uma situação não quantificável, preocupando-se em estudar como se realizou a institucionalização do modelo de gestão de resultados, dentro de uma empresa familiar, fatores facilitadores, indutores e barreiras existentes no processo, bem como as conseqüências da implementação do modelo.

4.2. Abordagem de pesquisa aos trabalhadores da Cipatex

Os dados desse trabalho foram obtidos através da análise de documentos, entrevistas e de pesquisa junto ao grupo de gestores da área industrial da empresa.

Esse plano de pesquisa faz parte da dissertação de mestrado e está dividido em 3 partes:

Entrevistas

Análise de documentos

Pesquisa de Campo

É necessário discorrer uma de cada vez:

4.2.1. Entrevistas

Foram entrevistados todos os principais componentes do grupo de gestão industrial da organização, ou seja, o consultor industrial, gerente de produção, gerente de pesquisa e desenvolvimento, supervisor de produção, supervisor de controle de qualidade, supervisor de PCP (programação e controle de produção), coordenador de processos e também o diretor industrial. Essas entrevistas foram baseadas em todo processo de implementação do novo Modelo Gestão de Resultados, desde o início do processo (2004) até o final de 2007 e têm por escopo todo o histórico do processo de mudança do

modelo de gestão de resultados, direcionadas, portanto, às pessoas que participaram ativamente desse processo.

Foi convidado também a participar desta pesquisa o consultor industrial, quem acompanhou detalhadamente esse processo de mudança na área industrial.

No total 8 pessoas foram entrevistadas, considerando um tempo médio de 90 minutos para cada entrevistado. Desse total, apenas 1 pessoa deixou a empresa, continuando, portanto, a grande maioria a trabalhar na organização

Para formular as perguntas da pesquisa, fez-se necessário entender claramente os seguintes objetivos:

OBJETIVO GERAL:

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de institucionalização do modelo de gestão de resultados implementado em empresa familiar, com base no arcabouço conceitual estruturado por Burns and Scapens, no contexto da Velha Economia Institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Demonstrar a aplicação do modelo de Burns and Scapens para a análise do processo de institucionalização de um sistema de gestão de resultados.

Analisar o processo de implementação de um sistema de gestão de resultados em empresa familiar, fatores facilitadores, indutores e barreiras existentes no processo, bem como as conseqüências da implementação do modelo.

ANÁLISE CAMPO INSTITUCIONAL:

A empresa investiu muito em sua expansão e utilizou para isso recursos próprios, esperando que os resultados gerados fossem suficientes para pagar seus investimentos. A empresa não conseguiu gerar recursos suficientes, fazendo com que tomasse recursos de terceiros a uma taxa de juros muito alta. O ano de 2002 e 2003 foram os piores resultados econômicos da empresa, fazendo com que a Alta Administração tomasse uma medida para reverter essa situação. A área escolhida para iniciar esse processo foi a Industrial, face aos péssimos resultados fabris, comprometendo o prestígio da marca Cipatex, pelo alto índice de devolução de produtos pelo cliente, e perdendo sua

competitividade no mercado, por conta dos altos custos de produção, decorrentes do aumento do nível de sucata e baixa produtividade. O modelo de gestão de resultados estava ultrapassado, não permitindo assim que seu objetivo fosse cumprido.

A direção da empresa resolveu fortalecer seus valores culturais (comprometimento, iniciativa, lealdade, humildade e objetividade) junto aos colaboradores da área industrial, implementando em 2004 o novo Modelo de Gestão de Resultados, com o objetivo de melhorar os resultados fabris, principalmente relacionados à melhor eficiência no uso da matéria-prima, responsável por 70% do custo do produto final.

O desejo da direção da empresa era ter uma área fabril bem estruturada, trabalhando com eficiência e eficácia na elaboração de seus produtos, com colaboradores motivados e sendo reconhecidos por seus esforços. Na verdade, a área industrial deveria ter um papel fundamental para alavancar os resultados econômicos da empresa. Os colaboradores deveriam se comprometer totalmente com o novo modelo de gestão de resultados, melhorando dessa forma os indicadores fabris (redução de sucata, diminuição de devolução de clientes e aumento da produtividade).

4.2.2 – Análise de Documentos

Essa análise documental teve como base a pesquisa dos documentos a seguir: (i) histórico de resultados contendo os principais indicadores datados de 2002 a 2007; (ii) mapa de acompanhamento de capacitação técnica (ACT), utilizado para o treinamento e desenvolvimento do modelo de gestão de resultados, e seu respectivo manual; (iii) programa de participação de melhorias (PPM), contendo as regras implementadas no modelo de recompensa dos colaboradores da empresa; (iv) modelo contendo a pesquisa de satisfação dos clientes externos da empresa, implementado a partir de 2004; (v) vários relatórios e controles implementados no novo modelo de gestão de resultados. Foram também avaliados, durante o processo de investigação, outros documentos utilizados pela organização, os quais tiveram importante contribuição para o desenvolvimento desse trabalho.

4.2.3 – Pesquisa de Campo

Foi aplicada para o grupo de liderança da área industrial a pesquisa do tipo *Survey*, e a escala *Likert*, objetivando dessa forma avaliar com qual intensidade foi e continua implementado o modelo de gestão de resultados. Esses líderes são os principais responsáveis pela condução de todo trabalho operacional, respondendo diretamente para o coordenador de produção. No total, foram avaliados 33 líderes, correspondendo a mais de 90% de todos eles.

Como podemos verificar pelo anexo 2, as afirmações foram colocadas da seguinte forma: “concordo plenamente”, “concordo”, “indiferente”, “discordo” e “discordo plenamente”. Nesse anexo, serão encontradas as doze afirmações aplicadas nessa pesquisa.

4.3 – A implementação do Modelo de Gestão de Resultados (MGR) na empresa Cipatex

A empresa Cipatex-Impregnadora de Papéis e Tecidos Ltda, empresa familiar, de capital limitado, fundada em 1964, é hoje a empresa que deu origem ao Grupo Cipatex, formado por 5 empresas industriais, uma das quais é *joint-venture* com a Dupont do Brasil, com mais de 1.600 colaboradores. Para formar esse grupo, foram necessários intensos investimentos financeiros, os quais contribuíram para a descapitalização da empresa Cipatex-Impregnadora, a qual, nos anos 2002 e 2003, atravessou uma das mais sérias crises financeira, sendo que finalizou esse período com grande prejuízo financeiro em seu balanço contábil. A partir desse momento, a direção da empresa decidiu mudar seu estilo de gestão, considerado ultrapassado, paternalista e de séria acomodação de seus gestores e respectivos colaboradores. Essa mudança teve início com a iniciativa de pôr em prática o Modelo de Gestão de Resultados (MGR), que foi idealizado em 2003 e implementado em 2004.

Esse modelo teve como foco a área industrial da empresa, departamento esse responsável pelos principais prejuízos, seja por conta do alto impacto das matérias-primas na composição do custo do produto final, seja pela responsabilidade de entregar um produto com garantia de qualidade ao cliente final.

De acordo com as entrevistas realizadas pelos principais gestores dessa área, o novo Modelo de Gestão de Resultados tinha como principais objetivos:

-Criar uma sistemática de informações gerenciais e técnicas dos processos industriais aos gestores, para que ajustes e interferências pudessem ocorrer em tempo real;

-Conscientizar e motivar todos os colaboradores para a prática desse novo modelo, e que, através da gestão de indicadores, eles pudessem ser recompensados por seus esforços;

-Disseminar o conceito de cliente e fornecedor internos, contribuindo para a busca da satisfação dos clientes externos;

-Tornar mais transparente para todos os colaboradores da empresa, as metas e resultados da organização;

-Contribuir para que as melhorias dos resultados industriais refletissem um melhor resultado econômico para a empresa;

A partir da implementação desse modelo, foram obtidos nas entrevistas, e também na análise dos documentos, os principais conceitos adotados pelo MGR:

-Foco em indicadores de alto impacto: Os indicadores até então utilizados pela área industrial não refletiam necessariamente em contribuição para redução de custos e ganho em produtividade. Nessa análise, foram prestigiados 3 indicadores, ou seja, Aproveitamento de Matéria-Prima ($\text{Kgs Primeira Produto Final} / \text{Total Matéria-Prima Utilizada}$), Produtividade ($\text{Metros Produzidos de Primeira} / \text{Total de Homens-hora Utilizado}$) e Satisfação Clientes Externos ($\text{Metros Devolvidos} / \text{Total Metros Produzidos}$). Foi dito pelo coordenador de processo que os indicadores escolhidos formariam o alicerce de ganho da indústria. Enfatizou-se ainda pelo consultor industrial que a definição dos principais indicadores da área industrial tinha como objetivo tornar uma arma eficaz a serviço da área Comercial, para assim competir e vencer a concorrência.

-Conceito cliente interno x fornecedor interno: O processo de fabricação industrial passa necessariamente por várias etapas produtivas, necessitando em alguns casos

passar por até 6 etapas/setores (misturação, espalmação, gravação, estamperia, micro-perfuração e lixadeira). Esse conceito, através de conscientização e controles, fez com que cada setor contribuísse para o resultado final (todos formando um mesmo time). Disse o consultor industrial que mais do que palestras de conscientização para os colaboradores, na prática do dia a dia, a relação cliente interno x fornecedor interno era exemplificada e ressaltada. Coube ao gerente de produção ressaltar que, além das reuniões e palestras, foi implementada uma sistemática de controle do defeito, por etapas produtivas, onde cada setor deveria fazer o melhor para a etapa seguinte. O supervisor de qualidade também enfatizou esse controle.

-Comprometimento dos colaboradores com os resultados: Foi implementado o PPM (Programa de Participação de Melhorias), onde todos os colaboradores foram treinados e conscientizados para a necessidade de melhorar os seus resultados. Dessa forma, uma parte do ganho conseguida (até 30% salário mensal) é distribuída para os colaboradores da produção (relação ganha-ganha). O gerente de produção disse que a implementação do MGR, atrelada à premiação PPM, também contribuiu para o maior comprometimento. O consultor industrial também relatou que o atingimento de metas não foi realizado aleatoriamente, mas que seguiu o MGR, e ainda ressaltou que a transparência nas informações e o apoio da alta administração complementaram o comprometimento dos colaboradores

-Padronização nos processos de produção: Foram implementados vários procedimentos e instruções de trabalho, com a finalidade de garantir um controle eficaz e confiável. Em todos os setores produtivos, foram padronizados controles e ainda definidas competências de todas as funções operacionais. O supervisor de produção relatou que esse processo teve início com a padronização de procedimentos, garantindo dessa forma um controle eficaz e confiável. Foi complementada a informação pelo Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento, ao afirmar que o setor de controle de qualidade havia sido reestruturado para dar um apoio importante ao processo produtivo (a qualidade do produto passou a ser mais controlada).

-Busca da Satisfação dos Clientes Externos: Foram implementadas pesquisas periódicas de satisfação dos clientes, além de vários treinamentos com todos os colaboradores, demonstrando a importância de atender bem os clientes externos. Um

diferencial dito por um dos entrevistados (gerente de pesquisa e desenvolvimento) foi que a empresa passou a ouvir o mercado. Também foi relatado pelo supervisor de produção que houve melhoria em inovação, qualidade e prazo de entrega.

-Rapidez e Transparência nas Informações: Com a implementação dos controles de processos, as informações passaram a fluir com uma maior velocidade e com um nível de acerto muito maior. A empresa também passou a informar a todos os colaboradores o seu Resultado Operacional (RO), quebrando dessa forma um paradigma de que essas informações deveriam permanecer somente para o grupo gestor. Praticamente, todos os entrevistados enfatizaram que foi fundamental para a credibilidade do modelo a transparência nas informações, pela qual, o supervisor de produção relata, foi rompida qualquer desconfiança com relação à idoneidade do modelo.

-Treinamento Contínuo para os Colaboradores Fabris: Foi implementado o ACT (Acompanhamento da Capacitação Técnica), sob o qual, de forma rotineira e contínua, todos os operadores são avaliados e treinados nas competências necessárias, buscando como objetivo a melhoria dos indicadores industriais. O gerente de produção relata que a ferramenta ACT tem acompanhamento constante. Complementa o supervisor de qualidade dizendo que o ACT é um modelo de padronização de funções e de comportamento dos colaboradores, sendo, portanto, parte integrante do MGR.

Os gestores entrevistados representaram praticamente 100% de todo corpo gestor da área industrial nesse período (2004-2007). No anexo I, será encontrado todo descritivo da totalidade das perguntas e respostas feitas no decorrer das entrevistas.

A área Industrial foi responsável pela definição e implantação dos novos procedimentos, processos, descritivos, manuais de operação etc. A área de Desenvolvimento Organizacional teve também uma importante participação na definição da ferramenta ACT e PPM, bem como no apoio dos treinamentos para os colaboradores operacionais. Ainda de acordo com as entrevistas realizadas e também utilizando a análise de documentos, realizou-se uma correlação dos principais conceitos envolvendo o período anterior à implementação do MGR e às mudanças ocorridas pós implementação. Segue abaixo a tabela comparativa:

Tabela 1 - Comparação do funcionamento do MGR antes e depois da sua implantação

Conceito	Antes Implementação	Depois Implementação
Programa de Resultados	Limitado e sem acompanhamento.	Organizado e focado em indicadores.
Gestão de Indicadores	Sem transparência e formado por indicadores de baixo retorno financeiro.	Total transparência e formado por indicadores de alto retorno financeiro.
Conceito do Cliente e Fornecedor Interno	Pouca importância para a relação cliente e fornecedor internos.	Foco no cliente interno, com a implementação de controles e conscientização de todos para o fortalecimento dessa relação.
Sistema de Recompensa	Baixa premiação e pouco comprometimento dos colaboradores e acompanhamento mensal.	Premiação agressiva (PPM), alto comprometimento e acompanhamento diário.
Controles no processo produtivo	Procedimentos inexistentes, controles ineficazes e baixa importância para o controlar.	Procedimentos e instruções de trabalho eficazes, com foco em muito treinamento e acompanhamento dos resultados em tempo real.
Comprometimento dos colaboradores	Ambiente de acomodação, sistema de acompanhamento e recompensa ineficazes e ambiente de falta de credibilidade, da melhoria e implementação do PPM principalmente nas informações. e ACT.	Sistemática de reuniões de acompanhamento, credibilidade nas informações, conscientização para os ganhos da melhoria e implementação do PPM
Conceito cliente externo	O cliente não era ouvido. Não havia nenhum indicador que avaliasse sua satisfação.	Implementação pesquisa de satisfação, com foco nos indicadores de acompanhamento diário (devoluções e serviços) e vários treinamentos.

Fica mais fácil de perceber pela análise dessa tabela uma sensível diferença entre os dois períodos pesquisados. A Teoria Institucional, com base no OIE₂ nos ensina que é necessário eliminarmos os velhos hábitos e rotinas para que as novas instituições apareçam.

Grau de percepção dos líderes operacionais com relação à implementação do MGR:

Agora, iremos discorrer sobre o resultado da aplicação da pesquisa de campo com os líderes operacionais. É importante esclarecer que os líderes participantes do questionário representaram + 90% do total, sendo que todos os setores da área industrial estão aqui representados (misturação, espalmadeira, gravadora, estamparia e lixadeira). Na aplicação do questionário, não foi solicitado o nome do respondente, para que assim ele tivesse total independência nas respostas. Foram reunidos e divididos em 4 turmas, cada afirmação do questionário foi detalhadamente explicitada, para que assim não houvesse dúvidas. Foi dado tempo suficiente para que pudessem finalizar o questionário com segurança. Todos os líderes participantes trabalharam na empresa no período abrangido pela dissertação (2004-2007).

As afirmações do questionário levaram em conta a intensidade em que o MGR está codificado, incorporado, reproduzido e institucionalizado, segundo a definição de Burns and Scapens (2000), dentro da organização. Utilizamos a escala *Likert*, a fim de se verificar a percepção desses líderes industriais na implementação do MGR.

Segue abaixo a Tabela 2:

Tabela 2 – Grau de percepção dos líderes operacionais relativos à implementação do MGR

Afirmativa	Concordo Plenamente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Plenamente
Hoje, na empresa há uma preocupação dos colaboradores da área industrial com os indicadores.	39%	58%	3%	-	-

4. O Modelo – Estudo de caso

Atualmente, os colaboradores estão sendo recompensados pela melhoria dos indicadores.	52%	45%	3%	-	-
Os indicadores levam em consideração os principais processos da empresa: aproveitamento, produtividade, devolução.	58%	42%	-	-	-
Os indicadores têm efeito imediato na premiação dos colaboradores.	52%	45%	3%	-	-
Os indicadores “devolução do cliente” e “nível de serviço” são importantes para a melhoria dos clientes.	55%	45%	-	-	-
Os colaboradores da produção foram treinados e conscientizados sobre o novo modelo gestão de resultados (MGR).	58%	39%	3%	-	-
Hoje em dia, esse modelo está incorporado na empresa.	52%	42%	6%	-	-
O pessoal da produção aceita e reproduz o modelo.	55%	42%	3%	-	-
Hoje, todos colaboradores estão conscientes do seu trabalho para manter o modelo em funcionamento.	70%	30%	-	-	-
Do início do programa (2004) até o final de 2007, houve melhorias nos resultados industriais.	61%	39%	-	-	-
O modelo de gestão de resultados é hoje uma realidade na empresa	67%	33%	-	-	-
Do modelo de gestão existente antes de 2004, temos a certeza de que hoje ele está desativado, não restando nada que o lembre.	52%	42%	3%	3%	-

Todos os líderes participantes desse questionário têm no mínimo 6 anos de empresa, e como dito anteriormente, representam pelo menos 90% de todos os colaboradores da área industrial da empresa. Ao questionário responderam 33 líderes de produção.

As formulações das afirmações levaram em conta as etapas do processo de institucionalização e qual a percepção dos colaboradores com relação a esse modelo.

4.4 Análise e discussão do estudo de caso

A análise e discussão sobre a institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados (MGR), segundo o modelo de Burns and Scapens, só teve início após a definição dos parâmetros institucionais, que foi possível a partir da identificação dos elementos e processos constantes no referencial teórico, os quais demonstram quando novas rotinas e hábitos são convertidos em instituições. Da mesma forma, as discussões não teriam consistência sem o levantamento dos dados através das entrevistas com o grupo de gestão participante do processo de implementação do MGR, como também sem a análise dos documentos, os quais seguem anexados (do anexo III ao X) e, finalmente, sem a aplicação do questionário de pesquisa, para o grupo de líderes operacionais.

De acordo com Burns and Scapens (2000), sempre haverá instituições antes de qualquer esforço dos atores para introduzir mudanças e, dessa forma, influenciarão os processos de mudanças.

Quando do início do processo de implementação do MGR, existia na empresa Cipatex uma insatisfação com relação aos seus resultados. Daí, iniciou-se um processo de mudança, através de alguns princípios presentes nos ideais dos gestores que conduziram esse processo. Pode-se verificar na Tabela 1, antes das mudanças, uma situação que não agradava a empresa, pois não refletia em resultados. Dessa forma, os gestores da área industrial que participaram desse trabalho, idealizaram os seguintes conceitos: (i) contribuir para que as melhorias dos resultados industriais refletissem um melhor resultado econômico para a empresa; (ii) criar uma sistemática de informações gerenciais e técnicas dos processos industriais aos gestores, para que ajustes e interferências pudessem ocorrer em tempo real; (iii) conscientizar e motivar todos os colaboradores para a prática desse novo modelo, e através da gestão de indicadores, recompensá-los por seus esforços; (iv) disseminar o conceito de cliente e fornecedor internos, contribuindo para a busca da satisfação dos clientes externos; e (v) tornar mais

transparente, para todos os colaboradores da organização, as metas e resultados da organização. Retomando a análise da Tabela 1, a qual demonstra os conceitos MGR, observa-se que esses refletem, após as mudanças, os princípios institucionais idealizados.

Seguindo o modelo proposto por Burns and Scapens (2000), conforme demonstrado na Figura 2, em que os quatro processos são considerados - codificação, incorporação, reprodução e institucionalização, analisaremos através do trabalho de pesquisa (entrevistas, questionário e documentos) a institucionalização do MGR.

a) Codificação:

Em análise à Figura 2, percebe-se que o modelo teorizado por Burns and Scapens (2000) define o processo codificação, que, por sua vez, significa que os conceitos institucionais avaliados sejam codificados em nível de detalhe e especificados em rotinas e regras. A intenção dos gestores industriais, suportados pela diretoria industrial, era de que o modelo existente não estava mais adequado para a organização, precisando dessa forma sofrer uma mudança. Todos que participaram da codificação dos novos hábitos e rotinas estavam conscientes dessa necessidade, fazendo com que esse processo seguisse um curso natural. Era necessário e fundamental para esse time implementar um novo Modelo de Gestão de Resultados.

A necessidade da implementação desse modelo era reverter os resultados financeiros, principalmente nos anos 2002 e 2003, quando o departamento industrial da empresa era um grande consumidor de recursos (alto custo da matéria-prima) e de produtos com baixa qualidade. De acordo com o conceito da teoria institucional: “uma instituição é um produto natural de necessidades e pressões sociais, e que define padrões de comportamentos”. Existia naquele momento uma pressão interna muito grande para reverter os resultados.

Na verdade, isso fez com que, num primeiro momento, as resistências para a implementação de processo de mudança fossem menores, e a “venda” desse modelo foi muito bem realizada na organização.

Nas entrevistas realizadas, foram direcionadas, aos gestores implementadores desse modelo, várias perguntas relacionadas ao processo “codificação”, procurando entender como fora definido. As duas primeiras questões relacionam-se à codificação do “sistema de recompensa” e “definição dos indicadores produtivos”, e percebe-se que todos os gestores confirmaram a codificação desse sistema. Um dado que chamou a atenção foi o

entusiasmo deles ao se referirem a essa sistemática. Segundo o consultor industrial Mauro Mori, “a lógica melhoria nos resultados, recompensa, foi bem entendido pelos colaboradores, tornando, assim, o sistema de recompensa uma ferramenta poderosa na busca de melhores resultados”. Outro comentário feito pelo coordenador de processos é que “o sistema foi estruturado analisando o histórico do passado, quantificando as perdas e a redução das mesmas, o que implicaria numa recompensa”. O gerente de produção, João Carvalho, diz com relação aos indicadores produtivos que “foram estudadas as deficiências e defeitos da área industrial, isolando os principais indicadores com foco na redução de custos e aumento da rentabilidade”. Nessa etapa, também foi codificado o PPM (vide anexo V), que consistia num modelo de metas atrelado à recompensa. A implementação dessa ferramenta foi fundamental para que aumentasse o comprometimento dos colaboradores operacionais na aceitação do MGR, e em análise à Tabela 2, percebe-se pela afirmação, “atualmente os colaboradores estão sendo recompensados pela melhoria dos indicadores”, onde foi de concordância de 97% dos líderes operacionais, confirmando assim um alto nível de satisfação. Foram também “estabelecidos controles no processo produtivo”, em que sua codificação gerou vários procedimentos, padronização de processos de produção, controles setoriais, além da reestruturação da área de controle de qualidade. Também foram codificados o “conceito cliente e fornecedor internos”, ao qual o gerente de produção, João Carvalho, enfatizou dizendo que, “além de reuniões e palestra de conscientização, foi implementada uma sistemática de controle de defeitos, por etapas produtivas, onde cada setor deveria fazer o melhor para a etapa seguinte”. Ainda foram “adotados critérios para a busca da satisfação dos clientes externos”, para os quais o consultor industrial Mauro Mori diz que “foi implementada uma pesquisa periódica de satisfação de clientes” (vide anexo VI), medindo, dessa forma, as necessidades e satisfações dos clientes. Foi implementado também um indicador de nível de serviço, avaliando prazos de entrega de produção e de desenvolvimento”. Também a grande maioria dos entrevistados confirma que houve muito treinamento e conscientização para todos os colaboradores.

Foi a partir da bem-sucedida implementação do processo de codificação, que o modelo começou a ser respeitado por todos da organização, pois continham novos conceitos, conforme se vê na Tabela 1.

b) Incorporação

Retornando à Figura 2, de Burns and Scapens (2000), pode-se verificar a seta b indo de encontro ao campo de ação e assim buscando a incorporação das novas rotinas e regras . Esse é um processo que pode provocar certa resistência na aceitação, por conta do novo normalmente apresentar uma ameaça aos valores já estabelecidos. Uma das ações fortes que a empresa adotou como instrumento de incorporação foi através de treinamentos e conscientização. Novamente, através das entrevistas realizadas com os atores da empresa, destaca-se a fala do Sr. Reiad Nicolau, diretor industrial, sobre os treinamentos “sim, os trabalhadores foram treinados e conscientizados exaustivamente, contribuindo de forma importante para que os mesmos melhorassem os resultados” e ainda o consultor industrial Sr. Mauro Mori que disse “mais do que treinamento e conscientização, os trabalhadores do nível fabril foram educados e capacitados através da conclusão do nível escolar médio, palestras de motivação com os melhores palestrantes do mercado, além é claro do trabalho de multiplicação da equipe interna”. Também o gerente de produção comenta: “Foram e continuam sendo treinados, através do ACT (documento ii). Voltando à Tabela 2, veremos que nas respostas para a afirmação “Os colaboradores da produção foram treinados e conscientizados sobre o MGR”, 97% responderam que concordam com essa afirmação. Realmente, isso vem comprovar o investimento empreendido pela empresa em treinamento e conscientização.

Fonseca and Machado (2002) dizem que, segundo a teoria institucional, o comportamento individual é modelado por padrões que são criados e partilhados no processo de interação social. Esses padrões são incorporados na forma de rotinas e regras objetivas e passam a ser aceitos como concepções legítimas de formas mais eficientes de funcionamento. Um ponto importante na incorporação do MGR na empresa foi a motivação através do reconhecimento pelos esforços dos colaboradores industriais. Conforme dito pelo supervisor de qualidade, Sr. Cleber Morgado, “sim foram motivados com a perspectiva de que houvesse um reconhecimento por seus esforços. Por outro lado, a empresa implementou o PPM (documento iii), ferramenta fundamental para alavancar resultados”. Essa ferramenta dita pelo supervisor é parte do MGR, e está diretamente relacionada com indicadores de resultado e premiação. Pelo questionário respondido pelos líderes operacionais, na afirmação “os indicadores têm efeito imediato na premiação dos colaboradores”, 97% respondeu que sim, concorda

com essa afirmativa, demonstrando com isso que a incorporação do modelo se deu através do comprometimento das pessoas com os indicadores fabris.

Como já dito anteriormente por Kostova (1998), “o processo institucional continua após a implantação das práticas, indo até quando os funcionários valorizarem as novas práticas”, fortalece também a questão relacionada às dificuldades em implementar novas rotinas e hábitos. A empresa além de treinar, conscientizar, valorizar, também teve que tomar algumas ações referentes às resistências às mudanças. Segundo o gerente de produção, Sr. João Carvalho, “houve algumas resistências, acarretando a troca de vários colaboradores em níveis de liderança. Foram utilizadas ainda várias palestras de conscientização, visando neutralizar essas resistências”.

O importante é que tais práticas continuaram a ser executadas na organização, levando 94% dos líderes operacionais a responderem que “hoje em dia, esse modelo está incorporado na empresa”.

c) Reprodução

Retornando à Figura 2, de Burns and Scapens (2000), nota-se que a seta de letra c passa pelo campo de ação, buscando após a incorporação de novas rotinas e regras, a sua reprodução.

Soin *et al.* (2002) dizem que “uma questão chave na avaliação de mudanças diz respeito à reprodução. As mudanças foram realmente incorporadas em novas rotinas e regras, ou elas são simplesmente intervenções passageiras?” A essa pergunta, começamos a responder pela entrevista com o supervisor de PCP, Sr. Edeson de Nadai: “sim, as mudanças foram incorporadas e reproduzidas constantemente, com a evolução do próprio modelo”. Também foram criados na organização alguns mecanismos que permitem afirmar que o modelo foi reproduzido. Vejamos o que diz o Sr. João Carvalho, gerente de produção: “Foram estabelecidos mecanismos de acompanhamento diário dos indicadores produtivos por parte de todos os colaboradores fabris (PPM). Criação de Grupo de Melhoria para acompanhamento mensal dos resultados e acompanhamento constante da ferramenta ACT”. No questionário utilizado, 97% dos líderes operacionais concordam com a afirmativa que “o pessoal da produção aceita e reproduz o modelo”.

Também durante a entrevista, tomamos o cuidado de perguntar aos gestores industriais se houve, no decorrer da implementação do modelo, alguns ajustes, e se estes foram

significativos. Praticamente, todos os gestores disseram que houve pequenos ajustes, com o objetivo de estar otimizando o modelo. O gerente de P & D, Sr. Fernando Brandão, resume bem na sua resposta, dizendo: “sim, foram e continuam sendo feito pequenos ajustes para a melhoria dos resultados. Porém, a filosofia do modelo não foi alterada”.

d) Institucionalização

A institucionalização corresponde à seta de letra d da Figura 2. Após a codificação de rotinas e regras (seta a), sua incorporação dentro da organização (seta b), e a sua reprodução constante (seta c), chega-se à institucionalização, ou seja, os hábitos, rotinas e regras estão implementados, em operação e são aceitos pela organização.

Segundo Burns and Scapens (2000) instituição é definida como “... pressuposições compartilhadas e aceitas de forma inquestionável”. Por meio das entrevistas realizadas, é possível reforçar esse conceito teórico do autor acima descrito, como a resposta do supervisor da qualidade, Sr. Cleber Morgado, que afirma “que as rotinas e regras do MGR são aceitos e enraizados na cultura da empresa”. E ainda para entender se o modelo faz parte da cultura da empresa, o consultor industrial, Sr. Mauro Mori, responde: “o modelo, atualmente, é parte integrante da empresa, percebido não só pelo sucesso dos indicadores industriais e econômicos, mas também pelos indicadores intangíveis como a motivação, o desejo de cada um dar o melhor de si, o orgulho dos trabalhos realizados e de fazerem parte desse processo de mudança da organização”. Analisando o questionário aplicado aos líderes operacionais, na afirmação: “hoje todos colaboradores estão conscientes do seu trabalho para manter o modelo em funcionamento”, “simplesmente” 100% concordaram com essa afirmação. Essa unanimidade reforça que, na organização, a institucionalização do modelo é seguida e faz parte da cultura organizacional.

Em análise ao conceito de temporalidade, Gomes (2002) faz a seguinte interpretação: “as regras e rotinas proporcionam uma memória e são a base para a evolução da conduta organizacional”. É o equivalente aos “genes” no processo biológico. Não obstante, a evolução não é a criação de uma conduta ótima, mas sim unicamente a reprodução das condutas através do tempo. Nessa condição, quando perguntamos aos gestores: há quanto tempo o modelo está implementado e em funcionamento, e as respostas, de

quase todos, foram de que o modelo havia iniciado em meados de 2004 e que continuava até hoje na organização, ao longo desses 5 anos.

A análise de entrevistas, questionário, bem como dos documentos, leva a crer que efetivamente o MGR está institucionalizado na organização. Quando a teoria fala que “a institucionalização é estruturada em rotinas e regras, sem grandes questionamentos”, podemos dizer que na empresa Cipatex ela é verdadeira, pois como se observa na Tabela 2, a grande maioria, 97%, afirma que “hoje em dia esse modelo está incorporado na organização” e ainda 100% afirmaram que “do início do programa e até o final de 2007 houve melhorias nos resultados industriais”. Este é de fato um número relevante.

CONCLUSÃO

Em um mundo cada vez mais competitivo, fará diferença a empresa que conseguir extrair de sua equipe de trabalho o melhor resultado possível. O Modelo de Gestão de Resultados (MGR), implementado e institucionalizado na empresa Cipatex, foi considerado fundamental para a recuperação de seus resultados. A institucionalização dessa sistemática foi feita através do enfoque da velha economia institucional (OIE), seguindo as orientações do modelo de Burns and Scapens. Apesar de já existir vários estudos de sucesso de implementação do modelo, geralmente ele está focado na área de controladoria e contabilidade. Contudo, por meio desse trabalho, pode-se auferir que esse modelo poderá ser aplicado em outros sistemas ou subsistemas de uma organização. Por meio desse estudo, verifica-se que a empresa em questão conseguiu romper as barreiras das tradicionais empresas familiares, gerando através da transparência das informações e da credibilidade em seus colaboradores, um forte vínculo e comprometimento dos mesmos para a busca de um processo de melhoria contínua em seus resultados. E igualmente constatou-se que, em um processo que deva gerar mudanças, seja em seus processos operacionais, procedimentos, atitudes e comportamento dos colaboradores, a Teoria Institucional se mostra um modelo eficiente a ser seguido.

Retornando a hipótese inicialmente relatada nesse trabalho: “A empresa (Cipatex), com baixo nível de profissionalização, consegue melhorar seus resultados aplicando a Teoria Institucional, baseando-se na velha economia institucional (OIE) e considerando uma nova metodologia de gestão de resultados”.

É importante entender que a Teoria Institucional fornece alguns conceitos relevantes para o entendimento das possíveis causas de mudanças dentro das organizações. Os aspectos comportamentais, sociais e culturais, muitas vezes levados a um segundo plano, ou até ignorados por seus gestores, impactam os resultados das organizações.

Orientados pelo modelo de Burns and Scapens (2000), procuramos dentro dessa metodologia responder ao objetivo principal da pesquisa, ou seja, “o de analisar o processo de institucionalização do modelo de gestão de resultados, implementado em empresa familiar, com base no arcabouço conceitual estruturado por Burns and Scapens, no contexto da Velha Economia Institucional”.

Por meio desse modelo, procuramos testar a aplicabilidade de cada etapa, desde a codificação, incorporação, reprodutibilidade até à institucionalização.

Na codificação, pôde-se acompanhar, pelo questionário aplicado aos respectivos gestores, um conjunto de rotinas e regras elaboradas e estabelecidas. Citamos o PPM (anexo V), o ACT (anexo IV), o acompanhamento dos principais indicadores (anexo III).

Na incorporação do modelo, também se verifica pelo questionário que os colaboradores foram treinados e conscientizados sobre o conjunto de rotinas e regras. Na pesquisa realizada, juntamente aos líderes operacionais, 97% respondeu afirmativamente que foram treinados. E também é possível comprovar que a grande maioria dos colaboradores foi recompensada e motivada a incorporar esse modelo (97%). De uma forma geral, 94% responderam que o modelo está incorporado na organização.

Na reprodutibilidade, 97% dos líderes operadores concordam que o modelo continua sendo reproduzido, e que, de acordo com o histórico dos indicadores (no anexo III), existe claramente uma evolução dos resultados, significando que o processo de melhoria continua sendo perseguido.

Finalmente, podemos afirmar que o MGR foi institucionalizado, sendo que 100% dos líderes afirmam que todos os colaboradores estão conscientes do seu trabalho para manter o modelo em funcionamento. Essa institucionalização do MGR levou a empresa a ter um maior domínio sobre o processo de fabricação, através dos vários controles implementados (do anexo III ao X), fazendo com que os procedimentos de trabalho ficassem claros para todos os colaboradores da produção.

Houve dificuldades e críticas à nova metodologia implementada, aos novos métodos de mensuração de resultados, acarretando inclusive a demissão de vários colaboradores, contudo, ao serem questionados os gestores, por unanimidade, afirmaram que o modelo fazia parte da cultura da empresa.

A institucionalização do MGR, comprovada através dos controles (anexos VII ao X), desempenho (anexo III), metas (anexo V) e níveis de comprometimento dos envolvidos no processo (Anexo I), permitiu-nos avaliar que o nível de implementação atendeu as premissas da Teoria Institucional, e que podemos concluir que processo de implementação do estudo de caso, da empresa Cipatex – Impregnadora de Papéis e Tecidos Ltda. foi eficaz.

A mudança acarretada pela implementação do novo MGR não é entendida somente como a introdução de um novo procedimento, instrução de trabalho ou uma ferramenta

gerencial que permita aos gestores tomar as melhores decisões, mas também como uma mudança no dia a dia da atividade industrial, das responsabilidades, atitudes e comprometimento de todos os colaboradores da empresa.

Como sugestão para outras pesquisas, defino as seguintes questões:

- 1) Poderá esse modelo ser utilizado em outras áreas, senão a industrial?
- 2) Será esse modelo válido para empresa prestadora de serviços?
- 3) Qual o real impacto da transparência nesse processo?
- 4) Quais as conseqüências de implementar esse modelo sem o aval da alta administração?
- 5) Será que com a deficiência na implementação de 1 dos 4 elementos presentes no modelo de Burns and Scapens (2000), a institucionalização teria o mesmo sucesso?

É importante também entender que utilizamos a metodologia baseada em estudo de caso de uma única empresa, não permitindo afirmar categoricamente de que o modelo é válido para outras empresas. Dessa forma, minha sugestão para as próximas pesquisas sobre o assunto é que se aplique essa metodologia em mais empresas, buscando assim uma maior adesão do modelo à realidade empresarial.

Mesmo com essas limitações, podemos afirmar que a empresa Cipatex se beneficiou desse modelo, tornando o MGR, institucionalizado, uma poderosa ferramenta na busca de melhores resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Barley, S. R. and Tolbert, P. S (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution", *Organization Studies*, 1(18), 93-117.
- Burns, J (2000), "The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5(13), 566-596
- Burns, J. and Scapens, R.W (2000), "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework", *Management Accounting Research*, 11, 3-25.
- Fonseca, V. and Machado da Silva, C.L. (2002), "Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição", *Organizações e Sociedades*, 25(9), 93-109.
- Guerreiro, R.; Pereira, C.A.; Frezatti (2006), F. "Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 196-228.
- Gomes, C.C. (2002), "La economía institucionalista y la contabilidad de gestión", *Revista Análisis Económico*, 17(35), 79-92.
- Hamilton, W.H. (1932), "Institution, in Seligman, E.R.A. and Johnson, A. (Eds)", *Encyclopedia of the Social Sciences*, 4(73), 560-595.
- Hindle, J. (ORG). (2005), "Footwear Markets Predictions", *Satra's Information Centre*, UK.
- Hodgson, Geoffrey M. (1994), "Economia e instituições: manifesto por uma economia institucionalista moderna". Oeiras: Celta.
- Kerlinger, F. N. (1980), "Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual", EPU: São Paulo.
- Knorringa, P. (1999), "Agra: an old cluster facing the new competition", *World Development*, 27(9), 1587-1604.
- Kostova, T. (1998), "Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies". *International Business Program Area* . University of South Carolina, South Carolina, EUA.
- Mattar, F. N. (1996), "Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento", Editora Atlas: São Paulo.
- Nelson, R. R. and Winter S. G. (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change", *Belknap Press/Harvard University: Cambridge*, EUA.

Oliver, C. (1997), "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, 9(18), 697-713.

Procknik, V. (2005), "Perfil do Setor de Calçados, IN: Relatório Final de Pesquisa para o SEBRAE", Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ramaswamy, K.V and Gereffi, G. (2000), "India's apparel exports: the challenge of global markets", *The Developing Economies*, 38(2), 186-210.

Roesch, S. M. A. (1999), "Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos", Editora Atlas: São Paulo.

Rowell, K. and Berry, T. (1993), "Leadership, vision, values and systemic wisdom", *Leadership and Organization Development Journal*, 7(14), 18-22.

Sampaio, S. (2001), "Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: Avaliação e sugestões de políticas". Projeto de Pesquisa. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

Santos, R.S. (2003), "As contribuições dos economistas ao estudo da administração política: o institucionalismo, o gerencialismo e o regulacionismo", *Organizações e Sociedade*, 28(10), 99-116.

Scapens, R.W. (1994), "Never mind the gap: towards an institutional perspective on management practice", *Management Accounting Research*, 5, 301-321.

Seckler, D.(1977), "Thorstein Veblen y el institucionalismo: um estudo de la filosofia social de la economia", Fondo de Cultura Económica: México.

Selznick, P. (1957), "Leadership in Administration", Harper and Row: New York.

Soin, K; Seal, W.; Cullen, J. (2002), "ABC and organizational change: an institutional perspective", *Management Accounting Research*, 13, 255.

Vergara, S.C. (2007), "Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração", Editora Atlas: São Paulo.

Yin, R. K. (2001), "Estudo de caso: planejamento e métodos", Editora Bookman: Porto Alegre.

Zeffane, R. (1996), "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 36.

OUTROS DOCUMENTOS:

Abicalçados (2005), *Statistical Report*. Disponível em: http://www.abicalçados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha. Acesso em 23/03/2008.

Cacb (2005), *A Semana*. Disponível em: http://www.cacb.org.br/imprensa/semana/asemana_16_05_05.html.

Cipatex (2007), Documento Interno de Utilização Exclusiva.

Maxiquim (2000), Apresentação de Estudo Mercado de Calçados para a Cipatex.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO - DISSERTAÇÃO LOCAL: CIPATEX

A) CODIFICAÇÃO:

1) Como foi estruturado o sistema de recompensa dos colaboradores?

O Modelo de Gestão de Resultados foi adotado para provocar uma necessidade de mudança na organização. Através da melhoria contínua dos indicadores físicos e financeiros da área industrial, a empresa decidiu dividir parte destes ganhos com os colaboradores. A lógica melhoria nos resultados, recompensa, foi entendida pelos colaboradores, tornando assim o sistema de recompensa uma ferramenta poderosa na busca de melhores resultados (Mauro Mori – consultor industrial)

João Carvalho (Gerente de Produção): Foram definidos primeiramente os indicadores principais, os quais representavam os melhores resultados, tendo em seguida conscientizado todos os colaboradores.

Um dado importante foi a transparência na divulgação dos resultados, rompendo dessa forma qualquer desconfiança com relação à idoneidade do modelo (Paulo Wagner – Supervisor Produção)

O sistema foi implementado numa velocidade de aplicação e evolução das metas desafiante numa velocidade adequada, para que todos pudessem se adequar ao novo modelo. (Fernando Brandão – Gerente de Desenvolvimento de Novos Produtos)

O sistema foi estruturado analisando o histórico, quantificando as perdas e quanto a redução das mesmas implicariam numa recompensa. (Robson Grando – Coordenador de Processos Industriais)

2) Como foram definidos e focados os indicadores produtivos?

A empresa Cipatex produz materiais que podem ser considerados como *commodities* e uma parcela menor de produtos diferenciados. Existe uma forte informalidade dos concorrentes nesse mercado. Para vencer essa concorrência e se tornar uma das líderes

nesse mercado, deverá ter custo baixo e um bom atendimento aos clientes. Sob essa ótica, foram definidos os principais indicadores da área industrial, com o objetivo de torná-la uma arma eficaz a serviço da área Comercial, para, dessa forma, competir e vencer a concorrência, principalmente com o apoio da área industrial. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Foram estudados os defeitos e as deficiências da área industrial, isolando os principais indicadores com foco na redução de custos e aumento da rentabilidade. (João Carvalho - Gerente Produção)

Levou-se em conta o histórico e, a partir de então, foram traçadas as metas desejadas, atreladas ao sistema de recompensa. (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Foram definidos através de histórico e não foram inicialmente escolhidas metas absurdas de serem atingidas, favorecendo, dessa forma, a motivação dos colaboradores para atingirem os resultados propostos. (Fernando Brandão - Gerente P & D)

Os indicadores escolhidos formam o alicerce dos ganhos da indústria (Robson Grando - Coordenador Processos)

3) Como foram desenvolvidos e conscientizados os colaboradores para a busca de melhores resultados?

Quando foram iniciados os trabalhos os poucos indicadores existentes, rendimento e aproveitamento estavam em queda acentuada. As desculpas dadas pelos gestores eram que o problema estava na matéria-prima, ou nas ordens de serviços pequenas, ou na mudança nos *mix* de produção. Enfim, o problema não era com eles. Com a implementação do novo Modelo de Gestão de Resultados, e as mudanças advindas com ele, as desculpas caíram por terra. Os colaboradores foram conscientizados fortemente para essa nova metodologia, incluindo os novos indicadores, sua divulgação diária, melhoria no ambiente de trabalho. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Foi dado muito treinamento para a liderança, foram focadas mudanças comportamentais (Projeto Mudar), foi implementado o setor de Processos para apoiar a melhoria dos resultados e foram criadas reuniões de trabalho rotineiras (divulgação de resultados, acompanhamento/cobrança, sugestões de melhoria etc.) (João Carvalho - Gerente de Produção)

Treinamento constante e conscientização do retorno em forma de premiação, através do seu esforço (relação ganha-ganha) (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Com várias reuniões, desde uma reunião principal, focada na divulgação e manutenção do novo modelo, até reuniões em grupo menores de forma habitual e constante (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Foi um processo de comunicação bem executado, com treinamentos, reuniões, sempre enfatizando a necessidade de mudar e adotar o novo modelo. (Fernando Brandão - Gerente Pesquisa e Desenvolvimento)

4) Como foram estabelecidos controles no processo produtivo?

João Carvalho (Gerente de Produção): Fez-se:

- O controle de indicadores por equipamento, turno e diário;
- A padronização dos processos de produção, juntamente com equipamentos e produtos;
- A definição e implementação das instruções de trabalho (controlar e padronizar a forma de trabalhar); e
- A implementação de um modelo de avaliação de competência por funções operacionais.

A empresa começou pela padronização de procedimentos, para garantir um controle eficaz e confiável. Foi focado um controle maior nos processos mais importantes (Wagner - Supervisor de Produção)

Foram padronizados controles setoriais, dando importância para cada etapa da produção, fazendo com que o operador tenha consciência do impacto da sua participação no resultado global. (Cleber - Supervisor de Qualidade)

Foi implementado o autocontrole, onde através das metas e indicadores, e sua divulgação diária, haveria uma intervenção imediata no processo, garantindo assim melhores resultados. Também foi divulgado para a fábrica o RO (resultado operacional) da empresa, fazendo com que todos acompanhassem o impacto financeiro nos resultados. (Edeson de Nadai - Supervisor de PCP)

Foi reestruturada a área de controle da qualidade para dar um apoio importante no processo produtivo (a qualidade do produto passou a ser mais controlada). (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

5) Como o conceito Cliente e Fornecedor Interno foi disseminado na organização?

No início da implementação do modelo, as áreas Comercial, PCP (Planejamento e Controle de Produção), Produção, Qualidade e Desenvolvimento eram departamentos estanques, com pouca comunicação e a relação cliente/fornecedor era incipiente. Foram realizadas diversas palestras de conscientização, apoiadas pela matriz cliente e fornecedor interno. Mais do que estas palestras, na prática do dia a dia, a relação cliente/fornecedor era exemplificada e ressaltada. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Além das reuniões e palestras de conscientização, foi implementada uma sistemática de controle de defeito, por etapas produtivas, onde cada setor deveria fazer o melhor para a etapa seguinte (linha de produção contínua) (João - Gerente de Produção)

Foi elaborada uma corrente entre os vários setores, com conscientização e treinamento, apoiado pelo sistema de recompensa (PPM) (Wagner - Supervisor de Produção)

Além dos treinamentos, foi implementado um documento que controla a aprovação do cliente interno pelo produto recebido do fornecedor interno (Cleber - Supervisor de Qualidade)

Foi através dos treinamentos e com a formação do conceito de time (equipe), onde cada um responde pelo resultado de todos (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

- 6) Como os colaboradores foram comprometidos/motivados para a busca da excelência fabril? (Sentir-se como parte integrante da organização)

Com a implementação do modelo, baseado em resultados, foi demonstrado a todos, desde a presidência até ao mais simples colaborador, a evolução dos indicadores. Com a sua publicação e gestão diária, começa o entendimento da contribuição de cada um para as melhorias. Foi muito valorizado pela empresa que o atingimento das metas não era de qualquer maneira e sim seguindo a metodologia de gestão de resultados. A transparência das informações e o apoio da alta administração complementam o comprometimento dos colaboradores. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Através das reuniões rotineiras de acompanhamento, divulgam-se com credibilidade os resultados e discutem-se as dificuldades encontradas. A implementação do modelo, atrelado à premiação (PPM) também contribuiu para o comprometimento. (João - Gerente de Produção)

Eles, colaboradores, foram valorizados, através da transparência dos resultados da empresa e da implementação do PPM e ACT. (Wagner - Supervisor de Produção)

Com o apoio da Alta Administração, se colocando ao lado dos colaboradores e sendo ainda transparente. Também com a implementação do modelo (PPM), criou-se uma excelente ferramenta de reconhecimento. (Fernando - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

Os colaboradores foram conscientizados de que os ganhos da melhoria dependiam deles mesmos. Foram motivados com a implementação do PPM e ACT. (Robson - Coordenador Processos)

- 7) Como foram adotados critérios para a busca da satisfação dos clientes externos?

Foi implementada uma pesquisa periódica de satisfação de clientes, medindo dessa forma as necessidades e satisfações de nossos clientes. Foi implementado também um indicador de nível de serviço, avaliando prazos de entrega de produção e de desenvolvimento. (Mauro - Consultor Industrial)

Implementação de pesquisa de satisfação de clientes, indicador de serviço (prazo de entrega). Foi também revista as margens de tolerância da especificação do produto final na área de inspeção, sendo, portanto, reduzida essas margens, acarretando conseqüentemente uma redução nas devoluções. Também foi implementado o indicador

de devolução dos clientes por problemas técnicos. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Foi melhorado o trabalho em inovação, qualidade (indicador de devolução) e prazo de entrega (indicador de serviço). (Wagner - Supervisor de Produção)

Foram também realizados treinamentos, com todos os colaboradores, demonstrando a importância de atender bem os clientes externos. (Cleber - Supervisor da Qualidade)

A empresa passou a ouvir o mercado (Fernando - G P & D)

B) INCORPORAÇÃO:

1) Foram estabelecidas e especificadas novas rotinas e regras?

Sim com certeza! Na área industrial, foram estabelecidas algumas regras fundamentais, como atendimento aos parâmetros de velocidade, temperatura, composição da matéria-prima. Também foi implementado nova rotina para o controle de material WIP (*Work in Process*), buscando sua redução. (Mauro - Consultor Industrial)

Sim. Passou a se tornar regra o acompanhamento da implementação do modelo como um todo. (João - Gerente de Produção)

Sim, os procedimentos foram redesenhados, focando fortemente os resultados. Foi também implementado o Controle de Defeitos, fazendo com que a equipe toda se comprometesse com os resultados. (Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, foi estabelecida como rotina e posteriormente como regra o controle de defeitos dos materiais. Também se estabeleceram novas rotinas de acompanhamento de resultados através de reuniões diárias e mensais (fechamento). (Cleber - Supervisor da Qualidade)

Sim, foi criada a rotina de acompanhamento de carga de máquina, objetivando um melhor planejamento e otimização dos resultados industriais. Também se implementou a rotina de seqüenciamento de produtos, também otimizando os resultados. Criou-se também uma rotina de negociação transparente com os fornecedores, objetivando preço, qualidade e prazo de entrega. (Edeson - Supervisor de Planejamento e Controle de Produção)

Sim, sem dúvida, foi estabelecida em minha área uma nova rotina de desenvolvimento de produtos. Houve também uma sistematização dos novos procedimentos de trabalho. (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

2) Os trabalhadores foram treinados e conscientizados?

Mais do que treinamento e conscientização, os trabalhadores do nível fabril foram educados e capacitados através do incentivo na conclusão do 2º grau, palestras de

motivação com os melhores palestrantes do mercado, além, é claro, do trabalho de multiplicação da equipe interna. (Mauro - Consultor Industrial)

Foram e continuam sendo treinados, através do ACT (Avaliação Desempenho) e, ainda, reuniões de acompanhamento dos resultados (João Carvalho - Gerente de Produção)

Sim e continuam sendo, através da utilização do modelo de ACT.
(Robson - Coordenador de Processos)

Sim, exaustivamente, contribuindo de uma forma importante para que os mesmos melhorassem os resultados. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

3) Os trabalhadores foram motivados a incorporar esse novo modelo? Houve reconhecimento por seus esforços?

Eu diria inicialmente que os trabalhadores foram liderados, através de pessoas de destaque na organização, para entender, sentir e perceber os resultados. A partir da implementação do modelo, todos começam a entender essa lógica, e hoje se sentem motivados pelos reconhecimentos que a empresa proporciona, tanto no plano financeiro, como no motivacional (PPM). (Mauro - Consultor Industrial)

A implementação do PPM, onde através dos resultados e respectivos indicadores, se reconhece o esforço do trabalhador é muito importante. (João - Gerente de Produção)

Sim, foram através da ferramenta PPM, onde além do prêmio, se espera um resultado muito bom. (Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, foram motivados com a perspectiva de que houvesse um reconhecimento por seus esforços. Por outro lado, a empresa implementou o PPM, ferramenta fundamental para alavancar resultados. (Cleber - Supervisor de Qualidade)

Eles foram motivados através da conscientização e da premiação (PPM). Os colaboradores reconhecem os esforços da organização em manter um clima organizacional proativo. (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle de Produção)

4) Houve inicialmente muita resistência para sua implementação? Como foi solucionada?

No início dos trabalhos, houve bastante resistência na implementação do modelo, principalmente por parte da Gerência de Produção e de alguns Coordenadores de Produção. Como já foi dito, o mau desempenho da área industrial era creditada a problemas externos, como mercado, clientes, matérias-primas, entre outros. O problema não era com eles. Depois da tentativa de convencimento, através da conscientização e comprovação, não restou alternativa senão demitir a Gerência de Produção, Supervisão de CQ, Coordenadores de Produção, entre outros líderes. Após a tomada dessas medidas, os colaboradores começaram a entender que o

programa era realmente prioritário, gerando inclusive uma maior confiança no modelo. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Houve algumas resistências, levando à troca de vários colaboradores em níveis de liderança. Foram utilizadas ainda várias palestras de conscientização, visando neutralizar essas resistências. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Foram utilizadas várias palestras de conscientização, reafirmando a necessidade de mudança para o novo modelo. Além de algumas demissões. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

A cultura anterior à implementação do modelo gestão resultados, era de que não haveria penalização por baixos resultados, ou seja, uma cultura de acomodação e paternalismo. Com o modelo, algumas pessoas não concordaram e também não corresponderam à necessidade de mudança, sendo, dessa forma, demitidos. (Robson Grando – Coordenador Processos)

C) REPRODUÇÃO:

1) Quais os mecanismos criados na organização que permitem afirmar que o modelo (hábito) foi reproduzido?

Os principais mecanismos implementados tiveram a ver com a sistematização dos indicadores de desempenho, a melhoria contínua desses indicadores. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Acompanhamento diário dos indicadores produtivos por parte de todos os colaboradores fabris (PPM). Criação do Grupo de Melhoria para acompanhamento mensal dos resultados. Acompanhamento constante da ferramenta de ACT. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Vários controles fabris que comprovam que os resultados são progressivos e consistentes ano a ano. (Wagner - Supervisor de Produção)

Os resultados da fábrica estão em constante evolução, melhorando continuamente, podendo acompanhar a evolução dos principais indicadores através do PPM. O ACT, que é um modelo de padronização de funções e comportamento dos colaboradores, é parte integrante do modelo. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Através dos resultados e contínua evolução do PPM, e também pelos resultados do plano estratégico (financeiro). (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

Anualmente, é realizada uma análise dos resultados, e como eles estão dentro da meta negociada. É lançado atualmente o desafio de melhorar os indicadores. Em uma reunião anual, com todos colaboradores, lançando o desafio de melhorá-los. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

2) As mudanças foram incorporadas e reproduzidas constantemente?

Após o planejamento e a execução do modelo, os resultados são sistematicamente comparados com os indicadores planejados. Caso não se atinja as metas, se replaneja e, caso sejam atingidos, o trabalho fica consolidado. Esta lógica consolida os resultados e facilita sua reprodução.

(Mauro Mori - Consultor Industrial)

Sim, pelo acompanhamento diário e pela progressão dos resultados fabris (Wagner Camargo - Supervisor de Produção)

Sim, foram e continuam reproduzindo com evolução do próprio modelo (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle de Produção)

3) Como foi auferida a reprodutibilidade do modelo?

Considerando que o modelo é focado em gestão de resultados, num primeiro momento a estabilidade e, em seguida, a melhoria contínua desses indicadores é o principal sinal que o modelo de resultados está sendo reproduzido. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Através da evolução e melhoria dos indicadores fabris. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Pelo acompanhamento de que os novos processos implementados foram seguidos corretamente. Também através da melhoria contínua desses indicadores. (Wagner Camargo - Supervisor de Produção)

Desde a implementação e até os tempos atuais, obtivemos, comprovadamente, uma melhoria crescente dos indicadores. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Os resultados operacionais, de toda a empresa, culminando em ganhos financeiros, confirmam a reprodutibilidade do modelo. (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle de Produção)

4) Houve no decorrer de sua implementação alguns ajustes? Se sim, esses ajustes foram significativos?

Sim, houve alguns ajustes no decorrer da implementação, com o objetivo de seguir corretamente o modelo desejado. (Mauro - Consultor Industrial)

Sim, existiram aperfeiçoamentos na forma de medição dos indicadores, mas não tiveram impacto muitos significativos. (João - Gerente de Produção)

Foram feitos pequenos ajustes, não fugindo do padrão original. (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, houve ajustes, mas com pouco impacto no modelo original, sendo que as ferramentas utilizadas como apoio sofreram melhoria contínua. (Cleber - Supervisor de Qualidade)

Sim, foram e continuam sendo feitos pequenos ajustes para a melhoria dos resultados (pequenos). Porém, a filosofia do modelo não foi alterada. (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

D) INSTITUCIONALIZAÇÃO:

- 1) Quando começaram a perceber e avaliar que o modelo (hábitos) estava presente no dia a dia da organização?

A partir da metade do primeiro ano, os resultados começam a se consolidar na organização. As ferramentas de apoio aplicadas fluem com maior facilidade, quando do início. Podemos entender como ferramentas a maior aplicação aos estudos estatísticos, tomadas de decisão baseadas em fatos e não mais como no modelo antigo em opiniões, maior facilidade de comunicação entre as áreas Comercial, Desenvolvimento, Industrial e Financeiro. O atendimento às necessidades dos clientes é fortalecido. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Quando começaram a reduzir as reclamações dos clientes, aumentando dessa forma a confiança dos mesmos. Também houve melhoria geral dos indicadores fabris. Ainda o fluxo do processo fabril passa a ser executado pelos colaboradores com menor interferência da liderança. (João Carvalho - Gerente Produção)

No final do primeiro ano (2004), e no início do segundo ano da implementação, percebe-se que o modelo sustenta o resultado no primeiro ano e melhora nos anos seguintes. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

A partir do momento em que a empresa, através de sua transparência na implementação do modelo, compromete as pessoas na busca de melhoria dos resultados (meados de 2004) (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle de Produção)

Quando da implementação começaram a surgir os primeiros resultados, percebeu-se que o modelo estava dando certo (resultados). (Robson Grando - Coordenador Processos)

Quando iniciamos as análises dos resultados diariamente, cobrando dos participantes os resultados. Portanto, a partir dos primeiros meses da implementação, começamos a perceber um processo de melhoria constante. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

- 2) Atualmente, essas rotinas e hábitos do modelo são aceitos sem grandes questionamentos?

Sim, essas rotinas são entendidas com maior facilidade, proporcionando uma aceitação facilitada. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Sem dúvida, não há divergências com relação ao modelo. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Sim, até porque o modelo tem a credibilidade sustentada pelos resultados em evolução (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, são aceitos e enraizados na cultura da empresa. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Hoje, são aceitos sem grandes questionamentos. Quem por acaso faz um questionamento individual, toda equipe de sua área se prontifica para justificar o modelo. (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

Sim, com certeza, isso hoje é unânime. (Robson Grando - Coordenador de Processos)

Sim, tranquilamente, tendo em vista que o modelo está incorporado na organização. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

3) Pode-se dizer que esse modelo faz parte da cultura da empresa?

O modelo atualmente é parte integrante da empresa, percebido não só pelo sucesso dos indicadores industriais e econômicos, mas também pelos indicadores intangíveis como a motivação, o desejo de cada um dar o melhor de si, o orgulho dos trabalhos realizados e de fazerem parte desse processo de mudança na organização. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Sim, o modelo está incorporado na cultura da empresa. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Sim, ele está enraizado na empresa. (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, faz com certeza. (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle de Produção)

Sim, acredito que sim. Ele está sedimentado, não tem mais volta. (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

Sim, faz. (Robson Gando - Coordenador Processos)

Sim, com toda a certeza faz. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

4) Do modelo idealizado em 2004, podemos afirmar que ele se transformou em um modelo implementado com sucesso?

Podemos afirmar com certeza, percebido claramente na satisfação da direção da empresa, especialmente do seu presidente, com o excelente resultado da organização. Sendo uma pessoa muito experiente e respeitada no segmento de atuação, seus clientes,

fornecedores e concorrentes reconhecem a posição de destaque da empresa. As afirmações acima são confirmadas com as declarações de clientes reconhecendo o elevado nível de serviço da empresa. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Sim, este modelo continua trazendo resultados fabris importantes para a organização, portanto, é um modelo de sucesso. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Sim, podemos confirmar analisando os resultados. (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, com certeza, pois fez toda a diferença para a organização nos últimos quatro anos. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Sim, ele evidenciou uma necessidade de mudança (mudar para sobreviver), e hoje já utilizamos a seguinte frase: “mudar para crescer”. Podemos comprovar esse sucesso pelos resultados obtidos. (Fernando Brandão - Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento)

Sim, tenho certeza que sim, confirmando com os resultados financeiros da empresa. (Robson Grando - Coordenador de Processos)

Sim, pelos resultados que continuamos a obter. (Reiad Nicolau – Diretor Industrial)

5) O modelo antigo utilizado pela organização foi totalmente desativado?

Sim, podemos afirmar que percentualmente, mais de 95% foi desativado, restando, na verdade, o lado bom do antigo modelo, o que é muito irrelevante pelo conjunto atual. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

O modelo antigo não tinha muita clareza com relação à busca da melhoria dos resultados, portanto, hoje, em minha opinião, ele está totalmente descartado. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Sim, ele foi. (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

Sim, o modelo estava desestruturado e comprovadamente ineficaz. Hoje, não tem nem “sombra” do modelo anterior. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Existe uma parcela ínfima (pouquíssimos) colaboradores que ainda precisam se comprometer mais com o modelo, mas praticamente todos estão atualmente engajados nesse novo modelo. (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle da Produção)

Sim, o modelo antigo foi desativado, tendo sido eliminado totalmente o modelo antigo de conformismo e acomodação dos colaboradores. (Robson Grando - Coordenador de Processos)

Sim, praticamente tudo do modelo anterior foi desativado. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

6) Há quanto tempo esse modelo está implementado e em funcionamento?

Podemos dizer que a partir de 2005 começou a se estabilizarem os resultados e o conceito de melhoria contínua começou a aparecer. (Mauro Mori - Consultor Industrial)

Desde 2004. (João Carvalho - Gerente de Produção)

Começou desde os meados de 2004. (Paulo Wagner - Supervisor de Produção)

A partir do início do ano de 2005. (Cleber Morgado - Supervisor de Qualidade)

Desde sua implementação, em meados de 2004, até o momento atual. (Edeson de Nadai - Supervisor de Planejamento e Controle da Produção)

Desde 2004. (Robson Grando - Coordenador Processos)

O programa começou, em meados de 2004, com uma constante evolução. (Reiad Nicolau - Diretor Industrial)

ANEXOS

ANEXO II - PESQUISA



QUESTIONÁRIO – DISSERTAÇÃO LOCAL: CIPATEX

Setor: _____ Admissão: _____

Período avaliado: 2004/2007

Refleta sobre a afirmação que considera mais adequada. Escolha somente 1 resposta:

1) Hoje, na empresa, há uma preocupação de todos colaboradores da área industrial com os indicadores fabris:

Concordo Concordo Indiferente Discordo Discordo
Plenamente Plenamente

2) Atualmente, os colaboradores da área industrial estão sendo recompensados pela melhoria dos indicadores sob sua responsabilidade.

Concordo Concordo Indiferente Discordo Discordo
Plenamente Plenamente

3) Os indicadores levam em consideração os principais processos da empresa: “aproveitamento (sucata)”, “produtividade”, “devolução” etc.

Concordo Concordo Indiferente Discordo Discordo
Plenamente Plenamente

4) Os indicadores têm efeito imediato na premiação dos colaboradores (PPM).

Concordo Concordo Indiferente Discordo Discordo
Plenamente Plenamente

5) Os indicadores “devolução de cliente” e “nível de serviço” são importantes para a melhoria do atendimento dos clientes externos.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

6) Os colaboradores da produção foram treinados e conscientizados sobre o novo modelo de gestão de resultados.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

7) Hoje em dia, esse modelo de resultados está incorporado na empresa.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

8) O pessoal da produção aceita e reproduz esse modelo.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

9) Hoje, todos os colaboradores da produção estão conscientes de seu trabalho para manter o modelo de gestão em funcionamento.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

10) Do início do programa (2004) até o final de 2007, houve melhorias nos resultados industriais.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

11) O modelo de gestão de resultados é hoje uma realidade na empresa.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

12) Do modelo de gestão existente antes de 2004, temos certeza de que hoje ele está desativado, não restando praticamente nada que o lembre.

Concordo Plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo Plenamente

ANEXO III- INDICADORES FABRIS

Aproveitamento						
Meses	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jan	84,05	83,36	85,34	86,06	87,66	88,42
Fev	86,18	84,12	86,03	86,49	87,04	87,99
Mar	83,87	84,71	86,25	86,17	88,17	87,25
Abr	82,89	85,07	86,11	86,37	87,09	87,50
Mai	83,72	83,08	86,05	88,05	87,67	88,16
Jun	81,22	85,60	85,85	88,03	88,55	88,21
Jul	81,68	84,26	85,90	88,62	87,55	88,18
Ago	81,57	84,38	85,91	87,75	88,49	88,71
Set	82,80	82,58	85,85	88,66	87,81	88,92
Out	80,24	83,17	85,94	87,75	88,31	87,53
Nov	85,89	82,57	86,05	87,81	88,50	88,31
Dez	85,32	83,69	85,98	88,74	88,05	83,85
TOTAL	83,37	83,53	85,94	87,62	87,97	88,08

Produtividade						
Meses	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jan	18,48	20,16	27,01	28,20	30,35	32,12
Fev	20,82	22,29	27,76	30,73	31,01	29,90
Mar	18,93	22,27	27,24	29,15	32,68	31,65
Abr	17,91	21,74	27,77	29,35	31,87	30,18
Mai	20,41	25,51	26,31	32,14	31,07	29,80
Jun	18,94	22,81	26,95	31,16	33,26	31,04
Jul	20,06	23,99	29,01	32,84	32,34	32,28
Ago	24,43	23,86	30,48	31,47	33,03	36,22
Set	23,94	23,08	29,32	33,15	33,42	35,52
Out	23,08	22,98	30,80	32,02	33,81	31,76
Nov	25,21	22,34	28,26	31,24	34,57	30,00
Dez	18,73	21,83	28,27	33,62	34,02	29,30
TOTAL	20,91	22,54	28,26	31,22	32,57	32,89

Rendimento						
Meses	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jan	93,87	91,92	94,32	94,70	95,12	95,40
Fev	94,19	92,45	94,35	95,24	95,04	95,34
Mar	92,84	93,73	95,08	94,99	95,76	94,44
Abr	92,07	94,14	95,07	94,86	95,04	95,23
Mai	91,69	92,78	94,30	95,75	95,04	95,30
Jun	92,39	93,26	94,53	95,25	95,69	96,15
Jul	91,78	94,33	95,22	95,51	95,09	95,81
Ago	93,27	93,94	95,07	95,65	95,44	96,22
Set	93,30	94,83	94,98	95,98	95,38	96,16
Out	93,39	93,73	95,55	95,29	95,75	95,91
Nov	94,60	94,01	95,51	95,44	95,71	95,17
Dez	91,17	92,63	94,85	95,59	94,59	92,04
TOTAL	93,01	93,23	94,90	95,40	95,36	95,46

Papel Siliconizado						
Meses	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jan	33,34	25,50	23,90	30,08	30,57	31,80
Fev	29,99	25,00	23,90	30,91	30,77	32,33
Mar	28,77	22,10	28,20	29,38	31,76	32,42
Abr	25,91	28,00	28,80	30,11	31,70	31,32
Mai	24,42	23,90	26,80	30,04	31,68	32,44
Jun	24,30	25,90	25,70	30,34	32,19	33,75
Jul	25,83	28,20	25,50	29,69	33,02	32,46
Ago	23,08	27,70	30,70	30,43	32,67	33,59
Set	27,16	25,00	30,80	30,27	32,81	34,05
Out	25,92	27,20	26,60	30,33	32,59	33,50
Nov	29,30	28,40	29,50	28,26	31,52	32,32
Dez	24,87	19,05	30,90	26,08	31,69	28,50
TOTAL	26,94	25,30	27,60	29,84	32,01	32,54

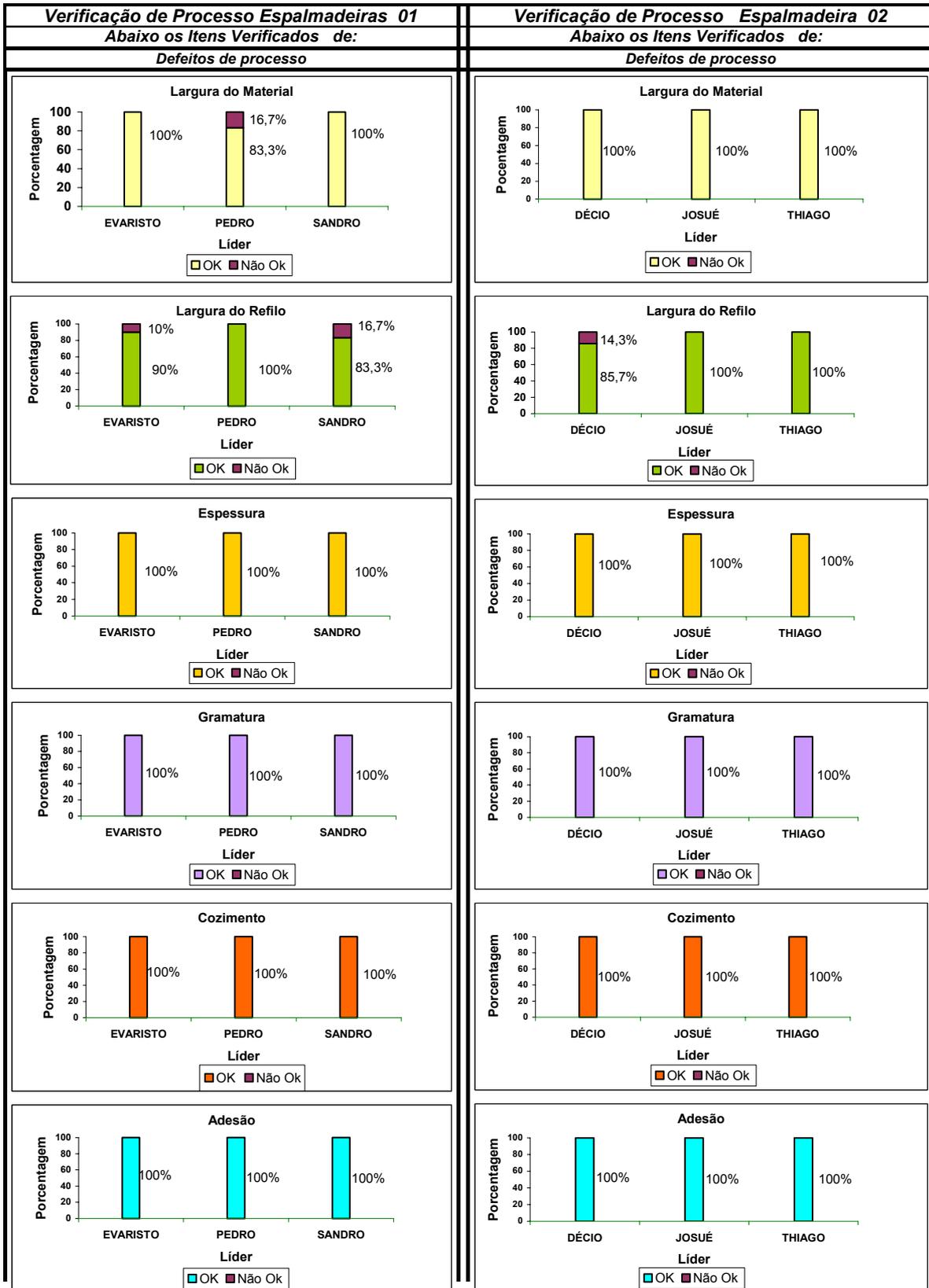
ANEXO IV- ACT: ACOMPANHAMENTO DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA

CIPATEX IMPREGNADORA DE PAPEIS E TECIDOS LTDA																										
ACT - ACOMPANHAMENTO DA CAPACITAÇÃO TECNICA																										
RESPONSÁVEL: JOÃO JOSÉ DE CARVALHO E PAULO WAGNER R. CAMARGO															Metodologia											
NOME COLABORADOR:															OBS: a linha que indica Op. A, B ou C não significa a função atual do colaborador e sim a sua situação com relação as atividades do setor											
CÓDIGO:															0 Ainda não recebeu treinamento Ruim											
CARGO / FUNÇÃO:															1 Treinamento Regular											
ADMISSÃO:															2 Conhece Bom											
SETOR:															3 Domina parcialmente Muito Bom											
ANO REFERENCIA:															4 Domina totalmente Ótimo											
Itens avaliados																										
		Janeiro	Pontuação	Fevereiro	Pontuação	Março	Pontuação	Abril	Pontuação	Mai	Pontuação	Junho	Pontuação	Julho	Pontuação	Agosto	Pontuação	Setembro	Pontuação	Outubro	Pontuação	Novembro	Pontuação	Dezembro	Pontuação	
HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	1.1 - INICIATIVA / PRÓ-ATIVIDADE	4																								
	1.2 - HUMILDADE / TRAB.EQUIPE	4																								
	1.3 - COMPROMETIMENTO / RESPONSABILIDADE	4																								
	1.4 - OBJETIVIDADE	4																								
	1.5 - ORGANIZAÇÃO PLANEJAMENTO E LIMPEZA	4																								
	1.6 - DISCIPLINA	4																								
	1.7 - SEGURANÇA	4																								
HABILIDADES TÉCNICAS	2.1 - CONSCIENTIZAÇÃO PARA A QUALIDADE	4																								
	2.2 - FAZER PASSAMENTO DO PAPEL	2																								
	2.3 - FAZER EMENDA DO PAPEL	2																								
	2.4 - REGULAR ALTURA DA FACA	3																								
	2.5 - CONTROLAR GRAMATURA	3																								
	2.6 - OPERAR TALHA	1																								
	2.7 - LIXAR BORRACHA	3																								
	2.8 - ACERTAR BALANÇA NUCLEAR	1																								
	2.9 - CONTROLAR VISCOSIDADE	3																								
	2.10 - CONTROLAR QUALIDADE DO SUBSTRATO	2																								
	2.11 - CONTROLAR IMPREGNAÇÃO	2																								
	2.12 - OPERAR TORRE DE MALHA	3																								
	2.13 - CONTROLAR TEMPERATURA	3																								
	2.14 - CHECAR E CONTROLAR ADESÃO	3																								
	2.15 - CHECAR E CONTROLAR COR	3																								
	2.16 - CHECAR E CONTROLAR TOQUE	3																								
	2.17 - CHECAR E CONTROLAR TAC / DESLIZE	3																								
	2.18 - CONTROLAR LARGURA	2																								
	2.19 - PREENCHER CONTROLE PRODUÇÃO	2																								
	2.20 - APONTAR O S	2																								
	2.21 - CONTROLAR SECAGEM	4																								
	2.22 - USO DE TELA PARA FILTRAGEM	2																								
	2.23 - USO DE BOMBAS P/ABASTECIMENTO	2																								
Soma				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operador																										
%																										
VISTO RESPONSÁVEL TREINAMENTO																										
VISTO COLABORADOR TREINADO																										
Observações:																										

ANEXO V – PPM: PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DE MELHORIAS

Programa de Participação de Melhorias - PPM				
Produtividade	Faixa de Valores	Pontos	Valor Obtido	Pontos Obtidos
	De 30,94 a 31,70	225		
	De 31,71 a 32,60	250		
	Mais de 32,61	275		
Aproveitamento (Kg)	Faixa de Valores	Pontos	Valor Obtido	Pontos Obtidos
	De 87,60 a 87,74	225		
	De 87,75 a 87,90	250		
	Acima de 87,91	275		
Aproveitamento Papel	Faixa de Valores	Pontos	Valor Obtido	Pontos Obtidos
	Melhoria de 4,0 % a 6,0%	225		
	Melhoria de 6,01 a 10,0%	250		
	Melhoria Acima de 10,0%	275		
Devolução	Faixa de Valores	Pontos	Valor Obtido	Pontos Obtidos
	De 0,270 a 0,266	225		
	De 0,265 a 0,261	250		
	Abaixo de 0,260	275		
Crerios	Entre 900 e 999 pontos 10% sobre o salrio			
	Entre 1000 e 1099 pontos 20% sobre o salrio			
	1100 pontos 30% sobre o salrio			
Total de Pontos Obtidos			→	0
Indice Atingido				30%
Fator Condicionante:				
Perodo:				

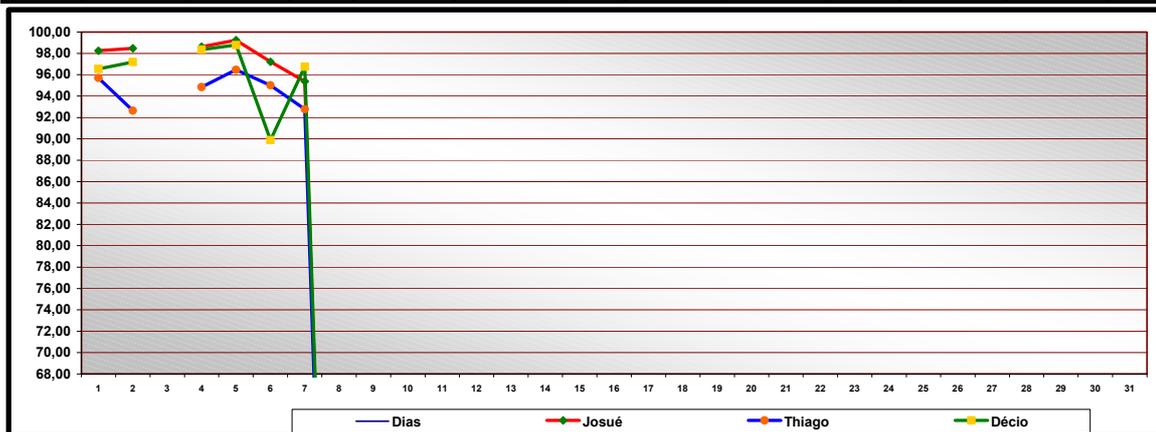
ANEXO VII – GRÁFICOS MQ



ANEXO VIII – EFICIÊNCIA

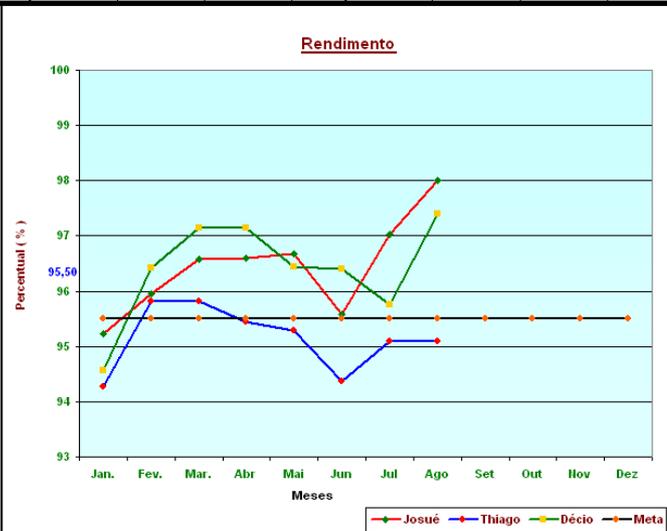
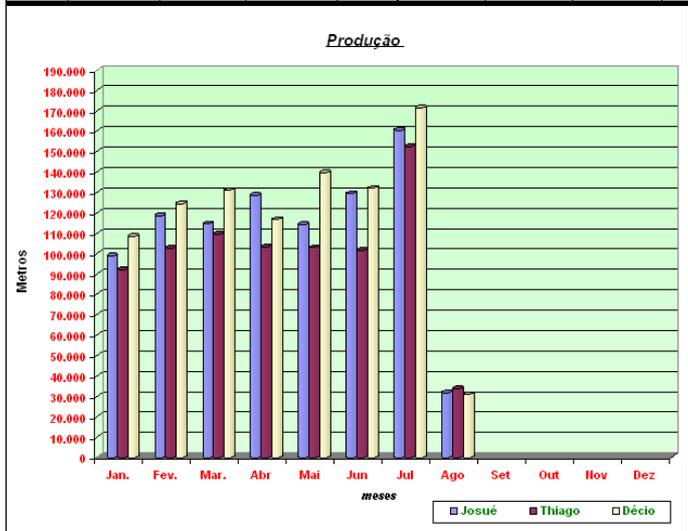
ESPALMADEIRA 02

MATERIAIS REVISADOS POR TURNO												
Dias	Josué			Thiago			Décio			Acumulado Geral		
	T. Revisado	T. Rev. 1ª	%	T. Revisado	T. Rev. 1ª	%	T. Revisado	T. Rev. 1ª	%	T. Revisado	T. Rev. 1ª	%
1	4.725,60	4.642,30	98,2	3.274,00	3.133,20	95,7	5.937,30	5.732,14	96,5	13.936,90	13.507,64	96,9
2	2.950,80	2.905,60	98,5	3.385,30	3.136,00	92,6	3.616,10	3.514,50	97,2	9.952,20	9.556,10	96,0
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
T-	7.676,40	7.547,90	98,3	6.659,30	6.269,20	94,1	9.553,40	9.246,64	96,8	23.889,10	23.063,74	96,5

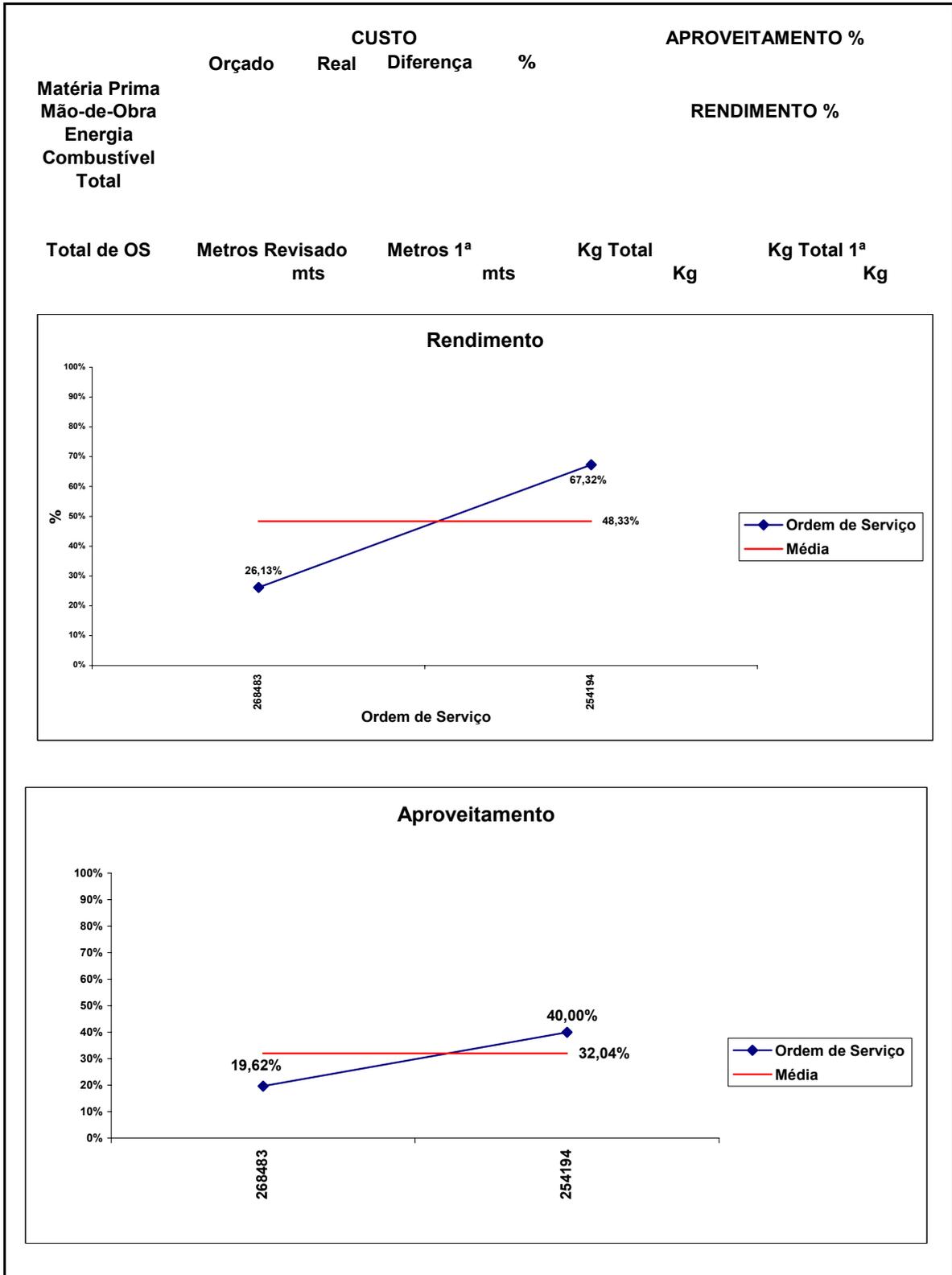


Eficiência Espalmadeira 02 por Lider de Máquina

Resumo Mensal 2008 de: Produção, Revisado e Rendimento													Espalmadeira 2			
Josué				Thiago				Décio				Acumulado				
Meses	Produção	Revisado	1º Old	%	Produção	Revisado	1º Old	%	Produção	Revisado	1º Old	%	Produção	Revisado	1º Old	%
Jan.	98.859,00	92.603,40	88.176,45	95,2	92.204,00	80.216,30	75.627,49	94,3	108.392,00	100.734,10	95.255,19	94,6	299.455,00	273.553,80	259.059,13	94,7
Fev.	118.609,00	111.664,71	107.151,96	96,0	102.789,00	99.386,95	95.221,63	95,8	124.448,00	120.765,85	116.456,21	96,4	345.826,00	331.817,51	318.829,80	96,1
Mar.	114.695,00	117.928,08	113.883,51	96,6	109.436,00	104.830,80	100.448,88	95,8	131.134,00	129.434,70	125.751,90	97,2	355.265,00	352.193,58	340.084,29	96,6
Abr.	128.548,00	109.385,79	105.654,90	96,6	103.328,00	94.384,85	90.080,81	95,4	116.639,00	116.944,11	113.601,13	97,1	348.515,00	320.714,75	309.336,74	96,5
Mai	114.283,00	125.576,22	121.390,93	96,7	102.970,00	108.628,30	103.499,21	95,3	139.691,00	134.580,92	129.789,72	96,4	356.944,00	368.785,44	354.679,86	96,2
Jun	129.534,00	119.214,41	113.951,40	95,6	101.528,00	101.690,41	95.958,96	94,4	132.056,00	128.466,00	123.840,75	96,4	363.118,00	349.370,82	333.751,11	95,5
Jul	160.518,00	154.073,22	149.496,54	97,0	152.503,00	139.321,30	132.475,69	95,1	171.478,00	162.897,57	155.989,72	95,8	484.499,00	456.292,09	437.961,95	96,0
Ago	5.444,00	7.676,40	7.547,90	98,3	14.430,00	6.659,30	6.269,20	94,1	5.378,00	9.553,40	9.246,64	96,8	25.252,00	23.889,10	23.063,74	96,5
Set																
Out																
Nov																
Dez																
Total	870.490,00	838.122,23	807.253,49	96,3	779.168,00	735.118,21	699.581,87	95,2	929.216,00	903.376,65	869.931,26	96,3	2.578.874,00	2.476.617,10	2.376.766,62	96,0



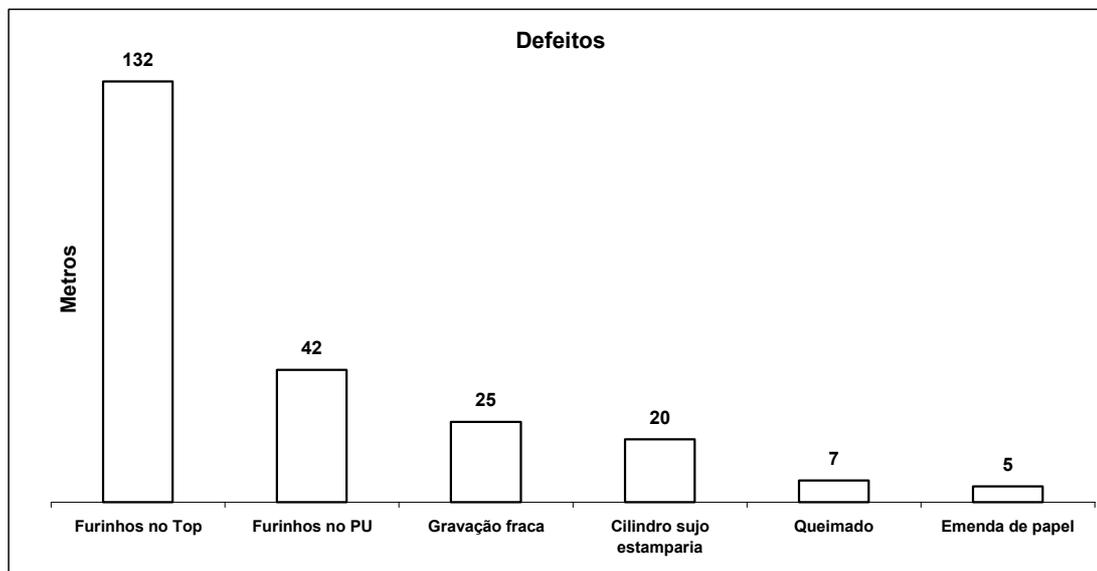
ANEXO X – PRODUTOS PERDA



Avaliação de desempenho / viabilidade de produção

Descrição:

Data:



Análise defeitos:

Proposta:

Produção

C.Q

DNP

Depto Comercial:
