

# **Modelo de Excelência em Gestão (meg): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (rs)**

**Tatiane Sartori**  
**tatianesartori@yahoo.com.br**  
**UFSM**

**Julio Cezar Mairesse Siluk**  
**jsiluk@gmail.com**  
**UFSM**

**Resumo:** Uma organização que deseja obter sucesso, seja em produtos ou serviços, precisa buscar e desenvolver inovações constantemente. A inovação, ciência e tecnologia trabalham juntas para que novos produtos e serviços sejam criados, fazendo com que os clientes aumentem, aumentando assim o lucro das organizações. Para isso é necessário que se faça uso de ferramentas de Gestão, as quais ajudarão a organização na busca de inovações. O presente estudo utilizou-se de um modelo de Gestão utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro nacional de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência de Gestão, denominado Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O MEG é baseado em oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. O mesmo foi aplicado em uma empresa prestadora de serviços no ramo de softwares, localizada na cidade de Santa Maria (RS). A partir da avaliação dos critérios, conclui-se que a empresa estudada trabalha com processos inovadores, visando a prioridade no atendimento ao cliente, sempre utilizando novas tecnologias nos processos e atenta ao mercado que atua, não esquecendo do bem estar de seus colaboradores internos.

**Palavras Chave:** Inovação - Modelos de Gestão - Excelência em Gestão - -

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios encontra-se em constante e acelerada transformação, onde as perspectivas tornam-se cada vez mais globais. Atualmente, para gerir uma organização, é necessário ter uma visão ampla do mercado, é preciso empreender, definir objetivos, estratégias e políticas visando sempre o futuro dos negócios. Para Terra (2007) o empreendedorismo, relacionado à criação de empresas, está intrinsecamente ligado às empresas de inovação. Drucker (2007) defende que inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam procurar as fontes da inovação, as mudanças e os seus sintomas, que indicam oportunidades para inovações de sucesso.

Para se obter sucesso nos negócios, torna-se importante a elaboração de estratégias com planejamento em longo prazo e desenvolvimento de alternativas, o que fará com que os resultados sejam alcançados pelas organizações que buscam inovação e competitividade no mercado atual. É importante também uma análise do ambiente interno e externo que condicionam a vida da organização. A inovação não é focada exclusivamente em novas tecnologias, ou algo que as empresas precisam ter em grande quantidade fazendo uma revolução interna, mas a inovação leva a competitividade, e esses fatores agregados darão valor ao produto ou serviço que é disponibilizado pela organização. A Gestão da Inovação aborda vários elementos como proposição de valor, cadeia de suprimentos, cliente-alvo, produtos e serviços, tecnologias, entre outros. Esses elementos remetem a modelos, os quais podem englobar modelos orientados para negócios e modelos para tecnologias. (TERRA, 2007).

O presente trabalho utiliza o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) como ferramenta para a análise da inovação e competitividade em uma empresa de software de Santa Maria/RS. O objetivo é identificar e analisar se a empresa trabalha com os critérios da ferramenta utilizada focando o processo de inovação e competitividade. O MEG é um modelo de gestão utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro nacional de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência de gestão e que promove um amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho, portanto, a melhoria da competitividade. O modelo é baseado em oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos.

O estudo é do tipo quantitativo e de caráter descritivo. A pesquisa bibliográfica é utilizada para construir a base de análise proposta. Gil (2009) descreve este tipo de pesquisa como sendo desenvolvida a partir de materiais já elaborados, sendo constituído basicamente de livros e artigos científicos. Para obter os resultados desejados a coleta de dados foi realizada através de um questionário e, conseqüentemente, foi realizado um estudo de caso na empresa estudada onde Gil (2009) descreve este método como sendo o profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos na busca de conhecer amplamente e detalhamento o mesmo. Por fim, houve a avaliação dos dados através do modelo proposto e apresentados os resultados e conclusões.

## 2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Uma organização inovadora e, portanto, competitiva, depende de uma cadeia de valores com grande capacidade de adaptação, disposta a quebrar paradigmas para obter bons resultados que assegurem a perenidade de cada empresa. Segundo Terra (2007), a cultura de inovação em toda a cadeia de valores é um dos fatores responsáveis pela preservação da competitividade e sobrevivência das organizações.

Terra (2007) define gestão da inovação da seguinte forma,

A Gestão da Inovação agrega processos, pessoas, tecnologias, mercados e redes para construir conhecimento, e para repensar a cadeia de valor são importantes fazer com que as pessoas corram riscos pessoais para que as organizações não acreditem que não se deve mexer no processo que está em andamento e obtendo sucesso.

Muitas empresas utilizam a Gestão da Inovação para incrementar seu trabalho de inovar. Empresas que entendem a importância do papel crítico para a formação de uma cultura de inovação e competitividade compreendem também que para se ter boas idéias é preciso ter muitas ideias e todas as pessoas, independente de seu nível hierárquico, podem contribuir com boas ideias. Pessoas que têm seus projetos implementados se identificam mais com o seu trabalho e o mais importante do que premiar o funcionário é avaliar com rapidez e transparência suas ideias. (TERRA, 2007)

De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia, ou, por vezes, aplicar as idéias de outras pessoas em novidades ou de uma forma nova. Inovação é o instrumento específico do empreendedorismo. Significa ter uma ideia nova, ou, aplicar as idéias de outros de uma forma original e com eficácia (TERRA, 2007). Uma idéia já existente pode ser realizada de maneira diferente ou por meio de uma nova situação, não sendo necessário que se inove com algo novo, podendo assumir a inovação de várias formas. (SCHUMPETER 1982). A inovação é movida pelo conhecimento em constante aceleração, contribuindo significativamente para a desestabilização e a mudança. (LASTRES *at al*, 2005). É um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciada como tal. As influências sobre esses processos podem ser manipuladas para afetar o resultado, ou seja, a inovação pode ser gerenciada. Não se trata apenas de boas idéias, mas uma combinação das mesmas com uma equipe motivada e uma compreensão instintiva sobre o que o cliente necessita. Inovação é mais do que simplesmente conceber uma nova idéia, é o processo de desenvolver o uso prático. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008)

Transformar uma organização em um espaço altamente inovador pede a adoção de alguns conjuntos de ações sobre como criamos, aprendemos e geramos valor. Sem risco não há inovação, porém, para algumas pessoas a quebra de regras, o fracasso ou as tentativas frustradas não são recompensados. Com isso, muitas idéias, que poderiam agregar valor ficam guardadas por medo de errar e por insegurança (TERRA, 2007). Algumas organizações, por trabalharem com resultados imediatos, acabam não permitindo que os colaboradores trabalhem em novas idéias, mas como criar um ambiente de geração de idéias se novas idéias não são respeitadas? As empresas que trabalham com gestão reconhecem que esse é um aspecto inerente à inovação e desenvolvem mecanismos de compartilhamento de riscos para reduzir o impacto da perda.

Na era do conhecimento, gestores precisam ter humildade suficiente para reconhecer que não detêm mais o conhecimento necessário para conduzir todas as operações de suas empresas. Em alguns setores mais dinâmicos, os gestores mal conseguem compreender como algumas novas tecnologias de fato funcionam e, em outros, é preciso muitos anos para se dominar os vários aspectos técnicos relacionados ao funcionamento de uma única máquina. Enfim, seja qual for o setor da economia, bons gestores são, sobretudo, motivadores do potencial humano de se engajar de corpo, alma e cabeça no trabalho.

As inovações bem-sucedidas raramente exigem muito dinheiro nos estágios iniciais e cruciais. Mas requerem algumas pessoas muito competentes, dedicadas, motivadas, trabalhando em tempo integral e arduamente. (DRUKER, 2007). Nesse contexto, percebe-se como é importante que as organizações priorizem a capacitação dos recursos humanos, treinando-os e desenvolvendo-os constantemente, tanto em conhecimentos técnicos, como também em conhecimentos tecnológicos, administrativos, serviços e outros.

Segundo Terra (2007) a excelência em inovação deve incorporar o planejamento, o desenvolvimento e a implantação de programas, de processos e de atividades competitivas que protejam as organizações das obsolescências, sejam as internas, ou as provocadas pelas mudanças ambientais. Portanto, para gerenciar modelos de negócios ou inovações é necessária uma gestão de negócios separada das operações do dia a dia, com um gestor de perfil diferenciado. Para isso é necessário que a organização defina bem quem irá liderar essa área e a quem essa pessoa irá se reportar.

Os modelos de Gestão serão avaliados a seguir com o objetivo de entender e identificar como os modelos ajudam no desenvolvimento dos processos.

### 3. MODELOS DE GESTÃO

Definir gestão é algo complexo, pois cada parte de uma organização trabalha com gestão, seja de pessoas, negócios, clientes, estratégica, vendas, conhecimento entre outras. As organizações trabalham com modelos de gestão de forma a objetivar a sua sustentabilidade e sobrevivência no mercado, com isso novas práticas de gestão vão surgindo ou sofrendo alterações decorrentes das mudanças ambientais e das demandas do mercado. Tavares (2000) cita que a Gestão, basicamente, significa influenciar a ação. Gestão é ajudar as organizações e as unidades a fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação. Gerir é conseguir controlar com eficiência, ou busca-se isso. Existem quatro pilares básicos da gestão que devem ser aplicados sempre quando você assumir um cargo de gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Pereira (1995) descreve a evolução dos modelos de gestão através da análise de três níveis conceituais: *as ondas de transformação, as eras empresariais e os modelos de gestão*. As ondas de transformação, conforme Toffler (1980) apud Pereira (1995) evidencia a evolução da sociedade onde houve a Revolução Agrícola até 1750, a Revolução Industrial dividida em três períodos iniciando em 1750 até 1950 e a Revolução da Informação a partir de 1970. Maranhão, (1989) apud Pereira (1995) caracteriza a Revolução Industrial pelas “Eras Empresariais” configurando a segunda era da transformação com ênfase em seu modelo de gestão próprio caracterizando os períodos em eras como: *Era da Produção em Massa, Era da Qualidade e Desenvolvimento e Era da Informação e Conhecimento*, sendo esta caracterizada pela evolução da informática e tecnologias, onde o uso de sistemas de informação atua como facilitadores da mudança juntamente com o comportamento das pessoas.

A necessidade de promover mudanças e personalizar os modelos de gestão torna-se inevitáveis diante da globalização e das mudanças mundiais, onde não há lugar para a gestão centralizadora, lenta e burocrática. Para Santos *et al* (2001) modelo de gestão compreende-se de um conjunto próprio de concepções filosóficas de idéias e ações administrativas que operacionalizam as práticas como: Era da Produção em massa – caracterizou-se pela ênfase da quantidade de produção e na padronização de bens visando produtividade. Procurava-se atingir grandes volumes de produção a fim de baixar o custo; Era da Qualidade – caracterizou-se pela ênfase em buscar a satisfação do cliente através da melhoria contínua dos processos; Era da Informação/Conhecimento – Ênfase na informação/conhecimento buscando sobrevivência e sustentabilidade da empresa procurando atender clientes, colaboradores, comunidade e acionistas. Houve a busca de parcerias com outras empresas e modelos de gestão flexíveis, como a Reengenharia, onde se repensaram a forma e estrutura que as empresas atuavam atendendo a mudança do mercado.

### 4. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de gestão utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro nacional de estudo, debate e

irradiação de conhecimento sobre excelência de gestão. O modelo é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Como fundamentos pode-se definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. São eles:

**Fundamentos:** pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

**Crítérios:** liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

Os critérios são entendidos da seguinte forma:

### **1. Liderança**

Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção, engajamento, lideranças e controle dos resultados da Direção.

### **2. Estratégias e planos**

Processos gerenciais relativos a concepção e execução das estratégias, inclusive ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.

### **3. Clientes**

Aborda processos gerenciais de informações de clientes e mercado e a comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

### **4. Sociedade**

Este critério visa processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente.

### **5. Informações e conhecimento**

Tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente o do conhecimento.

### **6. Pessoas**

Configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e a manutenção do seu bem-estar.

### **7. Processos**

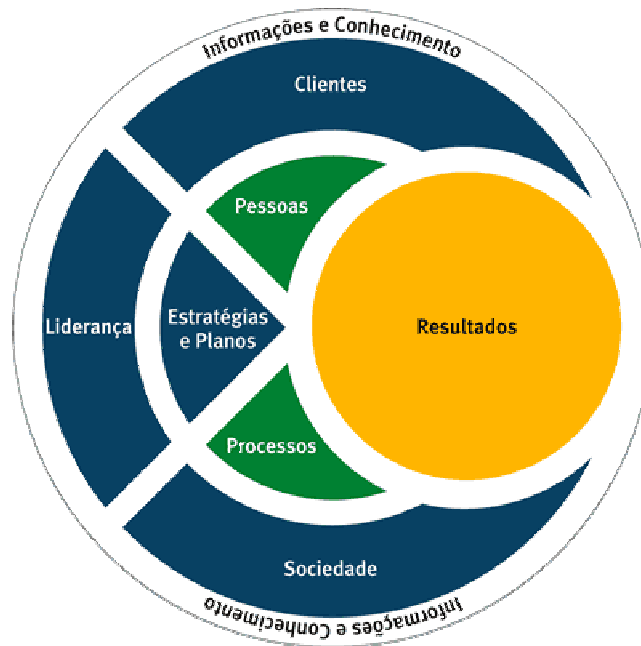
Trata dos processos principais do negócio e aos de apoio.

### **8. Resultados**

Aborda resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhamentos de referenciais comparativos pertinentes.

Os primeiros sete critérios tratam dos processos gerenciais, o último critério é relacionado aos resultados obtidos pela organização.

O Modelo de Excelência da Gestão é definido através da figura 1.



**Figura 1:** Modelo de Gestão de Excelência da Gestão (MEG).

A figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo e organiza os seus oito critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando a geração de resultados. O MEG utiliza o conceito de aprendizado, de acordo com o ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), ou seja, planejar, fazer, controlar e aprender.

Planejar significa buscar identificar, entender e satisfazer as necessidades expectativas dos clientes e da sociedade. Neste caso, o papel do líder é de extrema importância, tanto na análise do desempenho quanto na execução das ações. Eles determinam a posição competitiva e desdobram essa estratégia em planos de ação de curto, médio ou longo prazo, alocando recursos para assegurar a implementação das estratégias. Na etapa do fazer, o processo engloba pessoas e processos. As pessoas devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para que os processos sejam executados conforme o planejado. Controlar significa conferir, analisar, o que está sendo colocado em prática para garantir o que todo o ciclo se realize da melhor forma. Nesta etapa são medidos os resultados em relação a situação econômica, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. E finalmente aprender, que se estabelecem em forma de informações e conhecimentos, para que haja execução das ações e a busca do aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias.

Todo o ciclo PDCL, ao ser executado, deverá conduzir a resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

Qualquer organização que adotar o MEG pode planejar suas práticas de gestão baseadas nos requisitos dos Critérios de Excelência, avaliá-las e melhorá-las sistematicamente, disseminando-as de forma contínua por todos os processos, produtos e partes interessadas. Uma das principais características do MEG é que ele é um modelo sistêmico, ou seja, considera a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Assim, permite que os vários elementos de uma organização

possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar, para alinhados os sistemas de gestão para alavancar resultados. O modelo pode ser utilizado em avaliações, diagnósticos e orientações de qualquer tipo de organização (de diferentes portes, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos).

## 5. A EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

O estudo foi realizado em uma empresa de prestação de serviços no ramo de Softwares especializada em serviços e soluções de TI e Telecom situada na cidade de Santa Maria (RS). A empresa conta com um Diretor, 6 Gerentes e 22 funcionários na sede de Santa Maria, tendo sua sede principal na cidade de Porto Alegre (RS).

O Modelo de Gestão da empresa visa atingir os resultados propostos pela alta organização, agregando valor aos clientes, sempre liderando com visão, inspiração e integridade. A organização trabalha com a Gestão de Processos, buscando sempre o sucesso através das pessoas nutrindo a criatividade e a inovação, construindo parcerias de confiança com seus parceiros e clientes. A Consultoria da empresa trabalha com soluções eficientes no atendimento direto a empresas que precisam de suporte em tecnologia e sistemas de informação.

## 6. METODOLOGIA DO ESTUDO

A fim de verificar a compatibilidade do Modelo proposto à realidade da empresa estudada adotou-se a metodologia de estudo de caso único. No que se refere a natureza da pesquisa, o trabalho caracterizou-se como pesquisa qualitativa. Segundo Mattar (1999), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência do objeto estudado. Além disso, na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de pesquisas grupais ou individuais, através de entrevistas profundas e específicas.

No caso deste estudo, antes da aplicação da ferramenta houve uma entrevista com o Diretor da organização, levando em conta a opinião e o conhecimento do entrevistado, onde o mesmo respondeu questões com perguntas abertas, buscando responder sobre diversos temas, bem como: características da empresa, estratégias e gestão, liderança, tecnologia, concorrentes, políticas e práticas de recursos humanos, inovação em serviços e processos e marketing. Para Gil (2009), os sujeitos de um experimento desenvolvem suas ações em determinado ambiente. É importante, ao aplicar a pesquisa, que os sujeitos tenham conhecimento quanto ao ambiente e que ele tenha autoridade e notoriedade para responder sobre o tema proposto.

Posteriormente houve a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão na empresa cuja atividade é fornecer serviços na área de *softwares*, identificando a inovação como um dos principais fatores de sucesso dos negócios e processos, bem como a competência de seus colaboradores com a qualidade de atendimento e serviços oferecidos.

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito anteriormente, o modelo utilizado pela pesquisa visa oito pontos, os quais foram analisados através de questionamentos feitos ao Diretor da organização. Os oito pontos visam: clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas, processos e informação e conhecimento.

Quanto a *clientes*, a organização planeja o agrupamento dos mesmos e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas com base em informações dos clientes, utilizando métodos informatizados. Os serviços e produtos são divulgados aos clientes através do site da

organização, bem como envio de e-mails com serviços disponíveis. Quanto as reclamações, são registradas, resolvidas e dado um retorno ao cliente, objetivando uma maior interação entre cliente e organização. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente, por meio de métodos formalizados (questionários de satisfação) e os resultados obtidos são analisados buscando a melhoria contínua dos processos. Pode-se perceber que a empresa busca agrupar novos clientes de forma planejada, conseguindo assim, ofertar serviços adequados para cada grupo de clientes, não esquecendo a importância de manter os clientes atuais. A empresa busca conhecer as necessidades dos clientes para melhorar a relação entre ambos.

A avaliação da organização diante da *sociedade*, verifica como os impactos negativos que podem ser causados ao meio ambiente são devidamente analisados pela Diretoria e sempre é tratada de forma planejada a evitar tais impactos. Há prevenção e aconselhamento quanto a esses danos visando evitar qualquer tipo de impacto negativo ao meio ambiente. A empresa trabalha com projetos sociais promovendo o desenvolvimento local e regional, envolvendo todos os colaboradores da organização.

A *liderança* dentro da organização é realizada de forma clara pelos Gestores que buscam interagir com os colaboradores ouvindo suas idéias, propostas e dúvidas. Há uma aceitação, por parte do líder, quanto a novas idéias e inovações, sendo estas analisadas e sempre que possíveis implementadas. O líder de hoje não é mais aquela pessoa autoritária, que ao invés de ouvir, ordena e comanda um grupo. Esses ainda existem, mas estão sendo extintos do mercado de trabalho. Os líderes de hoje, os que estão ocupando as cadeiras de CEOs, são aqueles que têm a voz de comando, mas que sabem transmiti-la, que sabem como reter os melhores talentos do grupo, que visualizam o trabalho junto com seus colaboradores e que sabem como fazer com que suas idéias sejam complementadas e não simplesmente cumpridas pelos seus subordinados. (KNAANE, 1999). Na organização estudada, as informações são compartilhadas com frequência e são do conhecimento de todos. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento com frequência e aplicam os mesmos na melhoria dos processos dentro da organização. Eles buscam um melhor entrosamento com seus colaboradores através da busca de opiniões, idéias e colaboração do grupo.

Para definir como são definidas as estratégias para alcançar a visão de futuro e como são estabelecidos os indicadores, as metas e os planos de ação, é utilizado o critério de estratégias e planos, o qual a missão e visão da empresa é escrita e do conhecimento do grupo e o comportamento ético está detalhado em regras escritas e de fácil acesso as pessoas que trabalham na empresa. As estratégias são definidas formalmente por meio de métodos que levam em conta fatores internos e externos, onde os indicadores e metas são estabelecidos para as principais estratégias, sendo estas disseminadas aos colaboradores através de reuniões. Com isso é definido um plano de ação visando alcançar metas e melhorias nos processos.

No critério *pessoas*, buscou-se identificar se as funções e as responsabilidades estavam definidas, bem como as atividades relativas a contratação de pessoas, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Constatou-se que as funções e responsabilidades (dirigentes e colaboradores) são bem definidas através de documentação e são conhecidas pelos colaboradores. A contratação leva em conta as necessidades para o cargo, bem como as características individuais de cada um para o exercício de cada função. Com isso diminui-se o erro de contratação indevida, pois cada um colaborador trabalha na função que apresenta pontos fortes, melhorando os pontos fracos através de treinamentos, por isso são disponibilizados treinamentos de capacitação e aperfeiçoamento constantes. Visando o bem estar do colaborador, a empresa identifica, por meios de métodos de Prevenção de riscos ambientais (PRA) e Programas de controle de medicina e saúde ocupacional (PCMSO), os riscos de saúde e segurança do trabalhador, promovendo ações corretivas e preventivas. É importante manter um clima favorável, no qual as pessoas possam desenvolver seu potencial e



alcançar a realização no trabalho. A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas do ser humano e com a obtenção da satisfação dessas necessidades. Tem relação com o bem-estar do indivíduo em seu ambiente de trabalho, sua forma de expressar relações saudáveis e harmônicas dentro da organização. (KNAANE, 1999)

O critério de *processos* busca verificar se os processos principais da empresa (prestação de serviços, comercialização e produção) são executados e como é feito o gerenciamento de seus principais fornecedores e recursos financeiros da empresa. Neste contexto a organização apresenta fatores favoráveis, pois as principais atividades são controladas tomando como base padrões de execução definidos, sendo algumas controladas por indicadores e metas, onde os processos são definidos e documentados. Quanto aos fornecedores, eles são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para a melhoria sempre que necessário. O controle financeiro da empresa é realizado através de um fluxo de caixa e um plano orçamentário com horizonte de, pelo menos, um ano. Após o cliente aceitar a proposta comercial é criado um contrato no S.O.P.A (Sistema Omega de Processos Ativos) e gerado o incidente de ativação dos serviços, com todas as tarefas detalhadas e delegadas aos responsáveis pelos procedimentos. O processo de suporte ocorre após a ativação, quando o cliente gera uma demanda (implementação, alteração, ajuste ou correção) de algum produto ou serviço já contratado. Estas demandas são reportadas através dos canais de comunicação com o cliente, que realiza a abertura do incidente. Logo após, é delegada a execução do atendimento para um Analista de Suporte, que ao executar as tarefas, documenta as ações tomadas no S.O.P.A, onde o cliente poderá acompanhar on-line o andamento das mesmas. Ao encerrar o incidente, automaticamente o sistema envia um e-mail para o cliente realizar o *feedback* de encerramento para avaliar os serviços prestados.

O último critério, que é *informações e conhecimento*, busca identificar como são utilizadas as informações necessárias para a execução das atividades da empresa, incluindo informações comparativas para auxiliar na análise e na melhoria de seu desempenho. A empresa trabalha com as informações definidas e organizadas através de um sistema de informação seja ele interno para os colaboradores, seja externo para clientes e fornecedores. Estas informações são avaliadas, comparadas e utilizadas como forma de melhorar os serviços, produtos e processos dentro da organização.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo principal do trabalho foi analisar se a empresa estudada estava agindo de acordo com os critérios da ferramenta utilizada focando o processo de inovação e competitividade, percebe-se que há consonância entre os critérios e a forma como a empresa administra seus processos. A inovação é percebida nos critérios de pessoas, quando a organização aceita e estimula a criação de novas idéias, bem como busca ouvir as dúvidas e reclamações de seus colaboradores. É percebida também no critério de clientes, quando o empresa auxilia, de forma rápida e acessível, os problemas de atendimento e dá *feedback* quanto as falhas nos processos, buscando a assertividade e a melhoria no atendimento. A criação de programas para auxiliar nas chamadas destes clientes e também a preocupação com os processos da organização, nos mostra que a empresa tem uma preocupação em aumentar sua inovação, buscando a competitividade no mercado que atua.

A ferramenta utilizada proporciona uma visão ampla da organização, desde o papel do colaborador dentro da empresa até a administração da alta Chefia. O líder tem um papel importante dentro da organização, pois ele não coordena somente processos, mas também pessoas por isso a necessidade de um líder inovador, incentivador e interessado na opinião de seus clientes, tanto interno quanto externo.

Através deste estudo, percebe-se que a empresa estudada está em busca de melhorias na inovação, e busca o constante crescimento para aumentar a sua competitividade no mercado. No mercado atual não é suficientes somente inovar, é preciso competir. A inovação e a competitividade andam juntas a fim de abranger os mercados e aumentar as oportunidades. Para que haja esse entendimento, é necessário que as organizações saibam gerir estratégias que façam com que os seus produtos sejam inovador e consiga competir com resultados, agregando valor ao consumidor final.

## 9. REFERÊNCIAS

- DRUKER, P.** Innovation and Entrepreneurship: practices and principles. New York: Harper and Row, 2007.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ.** Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx> Acesso em 07/06/2011.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ.** Modelo da Excelência da Gestão. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx> Acesso em 07/06/2011.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ.** Critérios Compromisso com a Excelência e rumo a Excelência. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx> Acesso em: 15/06/2011.
- GIL, A. C.** Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIONATO, J.E.; ARROIO, A.** Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.
- MATTAR, F.N.** Pesquisa de *marketing*: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO - MBC.** Questionário de Auto-avaliação ciclo 2010. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/> Acesso em 27/05/2011.
- PEREIRA, H.J.** Os novos Modelos de Gestão: Análise e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995 (Tese de Doutorado). EAESP-FGV, São Paulo, 1995.
- SANTOS, A.R. et al.** Gestão do Conhecimento. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SCHUMPETER, J.A.** Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TAVARES, A. C.** Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.
- TERRA, J.C.C.** Inovação. Quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva. 2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.** Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.