

Estudo de Caso - Boas Práticas de Gestão em uma Multinacional

Jadir P. Dos Santos
jadir@uninove.br
UNINOVE

Iris bento da Silva
ibs@sc.usp.br
USP

Samuel Ribeiro Tavares
samueltavares@uninove.br
UNINOVE

Resumo: As indústrias buscam de forma incessante acompanhar as pressões exercidas pelo aumento da competitividade e pela necessidade de atenderem as demandas dos consumidores. O cuidado com as competências existentes nas organizações pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e, se utilizadas na prática da melhoria contínua, levam ao aperfeiçoamento autossustentado e continuado dos processos da produção. A proposta deste trabalho é uma contribuição pertinente a respeito do reconhecimento de alguns tipos de práticas de gestão em uma multinacional com 291 fábricas instaladas em 37 países, sendo 10 unidades no Brasil, que servirá de base ou alavanca para iniciar a estruturação de uma sistemática de melhoria contínua. Para constatar essas contribuições foi realizada uma avaliação da relevância do tema, revisão da literatura com pesquisa descritiva-exploratória de natureza qualitativa por meio do método de estudo caso com entrevista estruturada. Observou-se que devido às constantes mudanças, as empresas procuram simplificar os processos buscando atividades, eliminando processos que dificultam a produção. Nesse trabalho apresenta-se as seguintes ferramentas de melhorias operacionais: sistema Competence Management; Investimento em treinamento e conscientização; Objetivos adequados ao seu negócio e alinhamento de sua política da qualidade; metodologia TPM e desenvolvimento de políticas de segurança; sistema Lean; metodologia dos 6 Sigmas; Mindset da qualidade; sistemática BIC-Q (Best In Class), etc.

Palavras Chave: Competitividade - processos - Práticas de gestão - qualidade -

1. INTRODUÇÃO

As indústrias buscam de forma incessante acompanhar as pressões exercidas pelo aumento da competitividade e pela necessidade de atenderem as demandas dos consumidores. Cada vez mais elas precisam produzir seus produtos e serviços no sentido de ofertar diferenciais para o seu público, além disso, o aumento do consumo pela população impulsiona a produção empresarial numa quantidade crescente.

Como consequência, as empresas adotam diferentes estratégias com o objetivo de aumentarem sua produtividade focando, principalmente, nos aspectos econômicos sem dar devida importância aos aspectos ambientais (CASTRO, 2010). Essa situação fez com que o aumento da produtividade procurasse desenvolver suas competências.

O cuidado com as competências existentes nas organizações pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e se utilizem da prática da melhoria contínua, levando ao aperfeiçoamento autossustentado e continuado dos processos da produção.

A melhoria da produção deve ser tratada de forma completa, o que requer balanceamento e integração dos sistemas técnicos e sociais. Isso conduz à necessidade de atuação em diferentes áreas e à consideração de aspectos como habilidades e motivação, segundo Mesquita (2003) e aplicação de ferramentas que possam potencializar as práticas gerenciais.

Atualmente, é razoável admitir haver carência nas empresas quanto à coordenação das atividades de melhoria dentro de uma visão sistêmica dos processos existentes. As atividades normalmente focam a solução necessária para se adequar a um ou outro indicador de desempenho e não estendem a análise para implicações em outros processos. Existem uma série de ferramentas usadas como boas práticas de gestão, mas quais são usadas pelas empresas e classes mundiais e como são aplicadas.

A proposta deste trabalho, é fornecer uma contribuição a respeito do reconhecimento de alguns tipos de práticas de gestão, que já são praticados em uma empresa multinacional, com 291 fábricas instaladas em 37 países, sendo 10 unidades no Brasil. E que serviram de base ou alavanca para iniciar a estruturação de uma sistemática de melhoria contínua, através de uma pesquisa com fundamentação teórica em bases primárias e secundárias aplicando-se uma característica descritiva-exploratória de natureza qualitativa por meio de estudo de caso com entrevista semiestruturada.

No item 2 apresenta-se uma breve fundamentação teórica, que inicialmente forneceu base para um questionário estruturado, no item 3 tem-se a metodologia aplicada, no item 4 o estudo de caso na empresa estudada, mantendo a confidencialidade de sua identidade, apresentando sua prática de gestão utilizada no processo industrial, finalizando no item 5 com as conclusões do estudo de caso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A competição entre as empresas sempre foi associada à tecnologia e sua capacidade e flexibilidade de produção, por isso elas estão constantemente a procura de novas práticas para mantê-las em competitividade (PARDINI e MATUCK, 2012). Nesse sentido, vários trabalhos teóricos têm sido publicados, enfatizando a importância do gerenciamento estratégico da função manufatura e o gerenciamento da qualidade com o objetivo de alcançar vantagem competitiva (CARPINETTI, 2000). Em uma perspectiva operacional, a gerência da produção é considerada um conjunto de componentes, que possuem como essência a transformação de um determinado insumo em algum resultado desejado (DAVIS, 2001).

Em um processo de transformação as organizações, vão além de práticas da qualidade, diversos conceitos e ferramentas também possuem a função de otimização de processos e sistemas de gerenciamento dos insumos e resultados esperados, essas técnicas e ferramentas podem ser usadas por todos os processos organizacionais, aumentando a clareza e compreensão desses resultados.

Tom Peters, *apud* Davis (2001) relata na época que a procura por mercadorias era maior que a demanda, nem que se quisesse poderia se destruir uma empresa americana, nessa situação as empresas reagiam na medida em que os problemas surgiam e a gerência se preocupava com os controles de custos.

Skinner aparece nas citações de Davis (2001), relatando que no fim dos anos 60 também foi denominado pai da estratégia de produção, ele identificou algumas fraquezas das empresas americanas e sugeriu que as empresas desenvolvessem uma estratégia de produção que completasse as estratégias existentes de marketing e de finanças. Em um dos seus primeiros artigos sobre o assunto, Skinner referiu-se à manufatura como o elo perdido na estratégia corporativa.

O *benchmarking* é um processo que pode ser aplicado largamente como ferramentas de melhoria de processos produtivos, por isso através de identificação de processos críticos ou gargalos de produção torna-se uma atividade importante, para se potencializar a atividade de *benchmarking*, isso deve incluir os processos administrativos, uma vez que ele é considerado um processo de medição e comparação contínua contra os melhores de cada setor em qualquer lugar do mundo, podendo ser feita também com as empresas de melhor desempenho do setor, em busca de métodos melhores de trabalho (CARPINETTI, 2000).

As práticas organizacionais, talvez pelo caráter instrumental e pragmatista, ainda recebem pouca atenção por parte de pesquisadores e acadêmicos. Pardini e Matuck (2012) citam Machado-da-Silva *et al* quando os novos processos implantados na empresa, não atendem os valores e ética definidos pela alta direção, tendem a ser práticas que não vão pra frente, porque não se tornam legítimas em relação as práticas de gestão determinadas pelos autores na empresa, pode-se evidenciar isso em empresa cuja prática de utilizar modelos tecnológicos como sistemática de aumentar a sua competitividade, onde a sistemática de mudança do processo deve apoiar e estar compatível com os valores e a visão da empresa.

Conforme argumenta Pereira citado por Pardini e Matuck (2012), “para garantir o sucesso das mudanças organizacionais, o modelo precisa ser estruturado de maneira adequada, estar corretamente dimensionado e prescrever a dosagem certa de mudança que o sistema é capaz de suportar.”

Várias ferramentas são apresentadas, como meio de fornecer as empresas que possuem um SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) a melhoria contínua de seus processos segundo Santos (2010), podem ser citados: auditorias internas, análises críticas, treinamento de funcionários, política das empresas, requisitos legais, dentre outros.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O conhecimento científico existe porque o ser humano tem a necessidade de aprimorar-se constantemente, e não assumir uma postura passiva[...] usando seu intelecto para desenvolver formas sistemáticas, metódicas analíticas e críticas da missão de inventar e comprovar novas descobertas, demonstrando com clareza e precisão as relações de domínio, igualdade e subordinação com fatos e fenômenos. (FACHIN, 2006 p.16)

Pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses em qualquer tipo de pesquisa relata Cervo *et al* (2007).

Segundo MARCONI, (2006, p.85) um estudo exploratório-descritivo combinado, tem como objetivo descrever completamente determinado fenômeno.

Bogdan e Biklen (1992) e McCracken (1991) descrevem que a observação e a entrevista são métodos comuns utilizados na pesquisa qualitativa. A entrevista, por sua vez, apresenta-se durante a análise, é um meio de identificar e avaliar o comportamento das pessoas envolvidas, auxiliando na sistemática de interpretação dos dados fornecidos (SEIDMAN, 1991).

Pesquisa qualitativa pode ter vários métodos quanto ao seu objetivo, uma vez que possui uma abordagem de interpretação natural para o assunto pesquisado, os pesquisadores estudam o problema em um ambiente real, para interpretar e correlacionar os fenômenos existentes dentro do ambiente natural e com as pessoas envolvidas nos eventos (DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 2 *apud* GRUBTS, 2004).

O estudo de caso utiliza-se do conhecimento empírico fundamentado em experiências vivenciadas. (FACHIN, 2006p. 14) e fatos observados, junto ao conhecimento científico pela presença do acolhimento metódico e sistemático dos fatos da realidade, classificando uma comparação, de métodos, análise e síntese, onde o pesquisador extrai do contexto social, ou do universo, princípios e leis que estruturam um conhecimento rigorosamente válido configurando um método.

O método de estudo de caso por ser intensivo, leva-se em consideração a compreensão, como um todo, do assunto investigado, levando a descobertas que normalmente não seriam apresentadas [...] sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e que geralmente se relacionam com diversas variáveis. Sua principal vantagem está no fato de se poder obter inferência do estudo de todos elementos que envolvam uma entidade completa, em vez do estudo de vários aspectos selecionados, tornando-se uma descrição analítica de um evento ou de uma situação *in loco*. (FACHIN, 2006p. 45).

3.1 METODOLOGIA APLICADA.

Para atender o objetivo do trabalho, que é identificar as melhores práticas de gestão aplicadas, nas empresas de classes mundiais, é realizada uma avaliação da relevância do tema aplicando a metodologia de Martins (2010): $M = \sqrt[3]{8 (V) \times 10 (I) \times 6 (O)} = 7,83$ (onde: V = Viabilidade; I = Importância; O = Originalidade), considera-se acima de 6 um tema viável, em seguida uma revisão da literatura com pesquisa exploratória de natureza qualitativa e quantitativa em uma empresa do setor metalomecânico por meio do método de estudo de caso com entrevista estruturada.

Em uma segunda etapa realiza-se, uma análise documental para substanciar um questionário padronizado e estruturado, anexando as experiências dos autores que são relevantes para se identificar as melhores práticas utilizadas em um sistema produtivo. Com essa análise identifica-se como melhor opção um estudo de caso exploratório-descritivo-qualitativo, através de um caso com entrevista em uma empresa multinacional, que identifica algumas ferramentas que são utilizadas para melhorar os processos de gestão produtivos e da qualidade, esse processo está representado na figura 1.

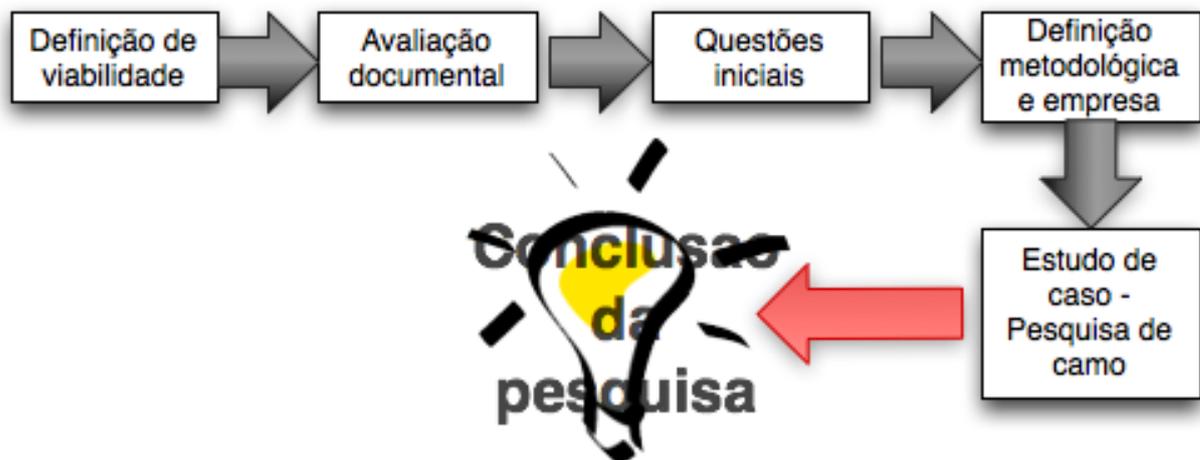


Figura 1: Metodologia aplicada. Fonte: Os autores (2013).

4. ESTUDO DE CASO

Com o objetivo de facilitar o entendimento, desenvolve-se um resumo de avaliação do caso (Quadro 1). A empresa estudada tem sua identidade protegida, por sua solicitação, as figuras e dados foram disponibilizados, a empresa foi fundada em 1886, na Alemanha, e atualmente conta com 291 fábricas instaladas em 37 países, sendo 10 unidades no Brasil. A sede na Alemanha conta com aproximadamente 280.000 funcionários e faturamento de 45.1 bilhões de euros, os quais, 26.5 bilhões vêm do setor automotivo. Por dia, a empresa realiza 15 novas patentes de trabalho no mundo (metas acordadas globalmente).

Procura-se identificar as práticas de gestão da qualidade e dos processos produtivos que tornam o seu sistema um benchmarking aos demais, descrevendo essas ferramentas:

A principal expectativa dentro do SGI (Sistema de Gestão Integrado) da empresa pesquisada é evitar custos adicionais provenientes da ausência de qualidade, por isso, auditorias são realizadas e a empresa atua corretiva e preventivamente. Os processos administrativos são simplificados e procura-se constantemente a otimização do tempo visando à redução de custos. Também há uma atenção voltada para identificação de possibilidades de fortalecimento destes processos através da ferramenta A3, cuja aplicação consta no estudo de caso da empresa.

O planejamento de investimentos é realizado através de seu orçamento com previsão para três anos, já provisionados em centros de custos com revisão anual e ajustes necessários, pois, para a empresa, é importante que toda iniciativa tenha finalização, para manter sua competência básica como força inovadora. O monitoramento desse provisionamento é feito através de metas planejadas verticalmente que vêm de sua matriz (Alemanha) e as horizontais (BSC), considerando-se ainda análises de seu ambiente externo, como vemos na figura 2.

Em seu BSC, a empresa executa um mapeamento dos seus concorrentes certificados. Como diferencial possui força inovadora, processos eficientes, credibilidade e presença internacional, o que lhe abre muitas portas e permite uma comunicação com o mercado cada vez mais eficaz.

Tabela 1: Avaliação das questões aplicadas.

QUESTÕES		OBSERVAÇÕES
1	Como a empresa faz o planejamento de investimentos para o SGQ ?	Seu planejamento é feito através de um orçamento tri anual. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
2	Como são gerenciadas as competências dos funcionários?	Através do <i>Competence Management</i> . Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
3	Como sua empresa superou os seguintes obstáculos em seu sistema de gestão?	Executa um mapeamento dos seus concorrentes. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
4	Em sua opinião porque o SGQ não trouxe resultados?	A capacidade de piratear que a China tem. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
5	Quais as expectativas que a sua empresa tem sobre a ISO e como ela está buscando atendê-las?	Evitar custos adicionais ao processo. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
6	Como a empresa superou as dificuldades com: Organização e formalização dos procedimentos internos?	Investimento em treinamento e conscientização para a meta de qualidade e cobranças em auditorias internas.
7	Como a alta direção cuida dos seguintes assuntos voltados à política, objetivos, e análise crítica.	Através de terminação de objetivos adequados ao seu negócio e alinhamento de sua política da qualidade.
8	O que motiva a empresa a investir em infraestrutura?	Competitividade.
9	Como a empresa busca melhorias nas seguintes áreas?	Aplicação de metodologia <i>TPM</i> , desenvolvimento de políticas de segurança. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
10	Como o planejamento da produção é considerado nos requisitos dos processos?	Em seu PCP a empresa inclui os requisitos do cliente.
11	Como os requisitos não declarados são considerados no planejamento de produção?	Através do PCP e aplicação do sistema <i>Lean</i>
12	Quais os canais de comunicação com os clientes mais eficazes?	Canais eletrônicos (<i>EDI</i> , e-mail), fax, telefones.
13	Como sua empresa realiza o gerenciamento dos projetos?	Utiliza a metodologia dos 6 Sigmas como ferramenta de gerenciamento de projetos com acompanhamento pelo <i>BSC</i> .
14	Como a empresa estimula o comprometimento dos colaboradores?	Pesquisa de clima anual, a aplicação da casa de orientação e o <i>Mindset</i> da qualidade. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
15	Como a empresa envolve a sua direção em assuntos da qualidade?	A direção é sempre envolvida em reuniões mensais (<i>QASmeeting</i>) que são divulgadas mundialmente aos demais sites. Detalhes sobre esta questão serão descritos no transcórre deste caso.
16	Como a empresa trata as seguintes problemáticas nas auditorias internas?	Toda a problemática encontrada nas auditorias e em constatações internas é tratada na sistemática de não conformidade e ação corretiva.

Fonte: Os autores (2013).

Como estratégia de gestão de competências, a empresa aplica o *Competence Management* sempre atrelado aos cargos da unidade. Todo ano, o gestor do processo executa uma avaliação dos funcionários, cujo resultado impacta diretamente no programa de lucros e resultados (PLR de 30%) de cada um. A empresa acredita que esse gerenciamento foi de fundamental relevância no esforço para passar pelas flutuações existentes em seu mercado, visto que a premiação para as novas patentes e participação no programa de sugestões de melhoria (a empresa denomina este programa de *CLICK – Via papel*) criou um ambiente propício ao intenso envolvimento dos funcionários. Cada gestor possui um número de metas de *Click* para suas áreas, com um mínimo de sugestões por ano. A organização realiza Pesquisa de Clima em cada unidade de negócio e em cada área para todos os *sites* do grupo e avaliação 360° para a chefia. O modelo de gerenciamento de competências é apresentado na figura 3.

Planejamento Estratégico

BSC - Mapa Estratégico

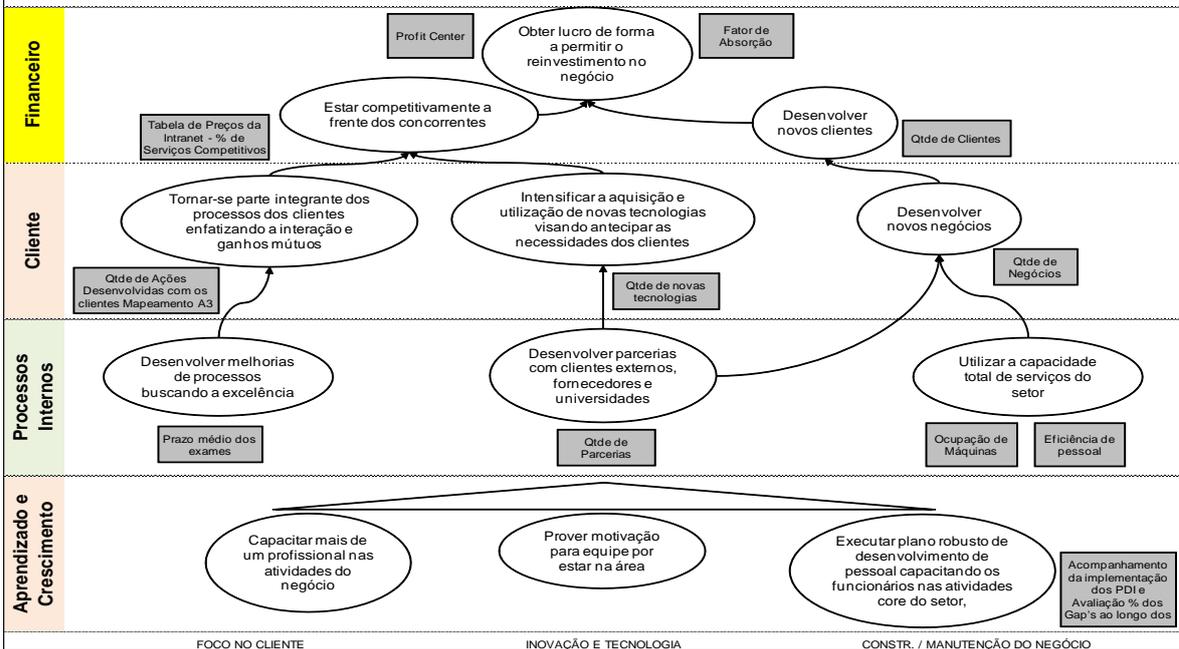


Figura 2: BSC Mapa Estratégico. Fonte: empresa pesquisada.

Com as constantes mudanças na estrutura, a empresa procura simplificar seus processos buscando atividades *Lean* eliminando amarras e orientando o processo por um fluxo de valor. Em sua busca de solidificação junto ao mercado, implantou programas de *Compliance* para evitar vazamento de informações privilegiadas e regular a conduta de seus colaboradores. Não possui concorrentes informais nacionalmente, somente a China “copia” seus produtos e para tratar esta questão, a empresa desenvolveu um departamento para atuação mundial, cujos objetivos são monitorar, avaliar e punir esse mercado informal.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

ÁREA:			COMPETÊNCIA TÉCNICAS																													
ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO																																
72%			DESCRIÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES E TREINAMENTOS																													
EVD	NOME	CARGO	1	2	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	

Incluir apenas a data prevista para reciclagem, com o objetivo de facilitar o gerenciamento

LEGENDA/DESCRIÇÃO

<input type="checkbox"/>	Não requer	0
<input type="checkbox"/>	Não possui a qualificação requerida / programar o treinamento	01
<input checked="" type="checkbox"/>	Possui a qualificação requerida	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Possui a qualificação - requer reciclagem / programar a reciclagem	17

Informações Importantes:

- Verifique na GRADE SGI os treinamentos obrigatórios para cada função e caso necessário inclua o mesmo na matriz para facilitar o gerenciamento
- As ações de desenvolvimento devem ser documentadas através de lista de presença e encaminhada para o CED - Centro de Educação e Desenvolvimento
- Caso a função exija uma formação específica que não esteja no perfil básico para contratação é necessário incluir na matriz ex. tec química
- As ações de treinamento e desenvolvimento planejadas para o ano vigente deverão ser registradas no MAG
- Incluir a data prevista para reciclagem, com o objetivo de facilitar o gerenciamento (apenas o mês e ano)**

Responsável:
Última atualização:

Figura 3: Gerenciamento das competências. Fonte: Empresa pesquisada.

A estrutura de gerenciamento de competência auxiliou na mudança de cultura, uma vez que não foi fácil fazer com que os funcionários, fornecedores e clientes internos se sentissem parte do processo. Para ajudar nesse desafio, criou a “casa de orientação” cujo objetivo é colocar aos funcionários o modelo de negócios que a empresa definiu como seu modelo. Os modelos de Kano (onde se discute os fatores básicos de desempenho e satisfação do cliente em relação ao produto) e Mindset da qualidade, para acompanhar as ações de eliminação de erros na empresa (Figuras 4 e 5) também foram introduzidos.

A empresa tem como regra que, anualmente, cada líder avalie seus processos e inicie treinamentos com o objetivo de reduzir sucatas na proporção de PPM’s (partes por milhão).

É constante o questionamento sobre a geração de sucata que leva à avaliação sistemática da capacidade dos processos e dos resultados dos “6 Sigmas”. Como saída destas análises, novos projetos de redução de desperdício são gerados, o que permite a empresa ser competitiva. Esta visão de negócio pode ainda ser exemplificada por algumas ações que merecem ser citadas, a seguir:

- Melhoria da *performance* do TPM (*Total Productive Maintenance* - Manutenção Produtiva Total) e melhor uso de seu parque industrial;
- Desenvolvimento de uma política de segurança de informação com áreas dedicadas e regras claras e simples, como por exemplo, o fato de nenhum computador possuir entradas para *pendrives* e CDs. Auditorias são realizadas pela casa matriz para assegurar o cumprimento destas regras.

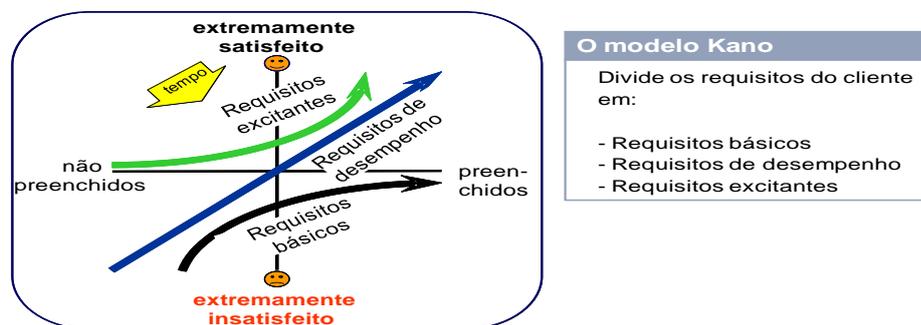


Figura 4: Representatividade do modelo KANO. Fonte: empresa pesquisada.

Qualidade no ciclo de vida do produto

Custos de eliminação de erros conforme a regra 10x PLCP



Figura 5: Terminologia de qualidade e *Mindset* de qualidade. Fonte: empresa pesquisada.

Na corrida por um SGI eficaz surgiram dificuldades, principalmente no mapeamento de processos e formalização dos procedimentos documentados, mas isso foi amenizado pelo

comprometimento da alta direção, principalmente no apoio aos programas de auditoria interna.

Dentre os processos mapeados, existe um voltado ao desenho de oferta e é com base nele que produtos são desenvolvidos, e dele sai o desenho de fabricação. A maioria dos clientes define o tempo de atendimento, mas a empresa trabalha com margens bem mais estreitas para não correr qualquer risco.

Em consequência, a empresa melhorou sua competência e a parceria mantida com os clientes, possibilita grande interação entre eles, por meio de resposta rápida e inovadora que, ao mesmo tempo, vem a atender a meta de 15 inovações/dia, como descreve sua sistemática BIC-Q (*Best In Class*). Para projetos, esta metodologia possui a seguinte missão: melhoria da qualidade dos produtos, simplicidade nos processos, competitividade em custos, atendimento ao cliente, motivação dos colaboradores e ser melhor que a concorrência. Existem cinco elementos básicos no BIC-Q:

1. Prática da simplicidade
2. Ação corretiva
3. Ação preventiva
4. Motivação dos colaboradores
5. Trabalho em equipe

A seguir, tem-se uma representação da metodologia BIC-Q na figura 6.

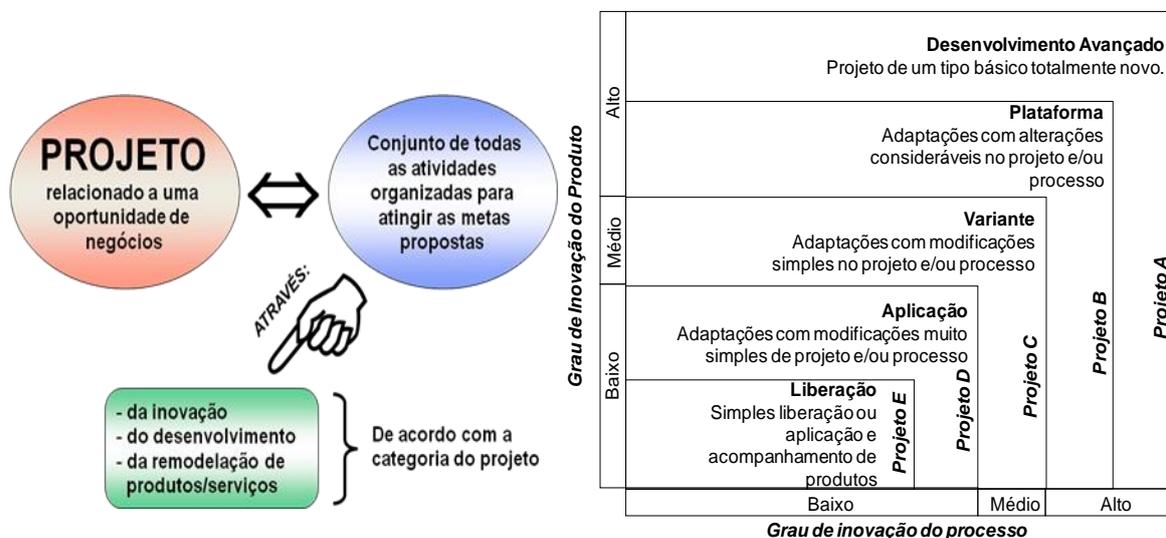


Figura 6: BIC – Projetos e Categorias

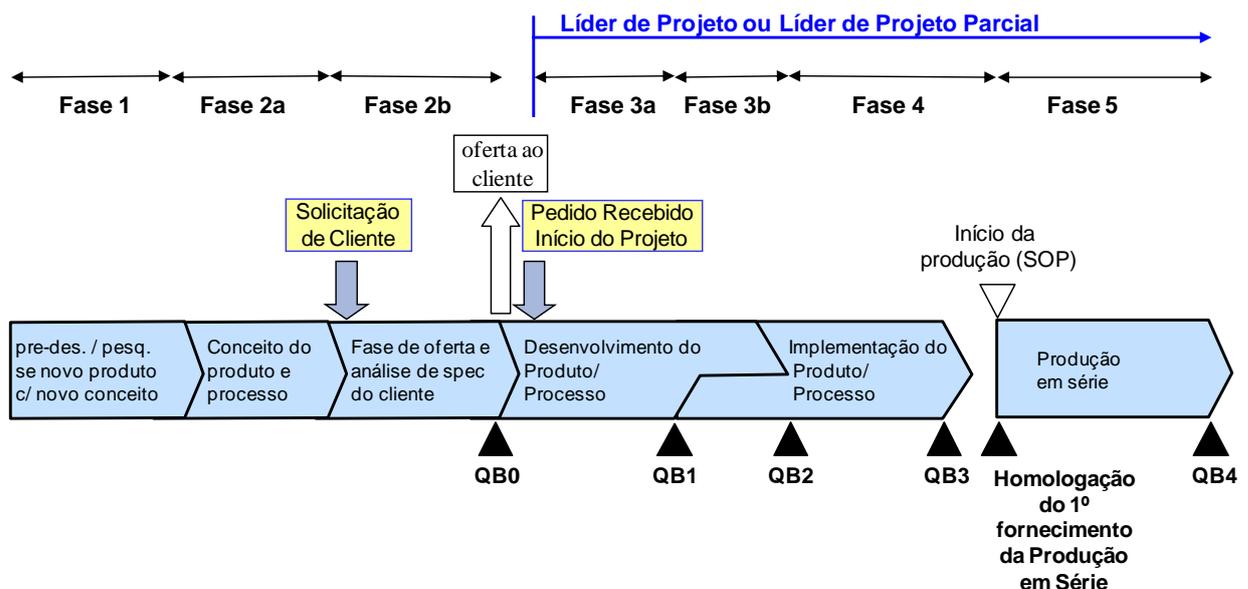
O comprometimento da direção tem resultado direto no SGI da empresa. A alta direção não apenas apoia, como chamou para si a responsabilidade pela divulgação da política e o acompanhamento do desenvolvimento do SGI por meio de reuniões mensais (*QASmeeting*). Este envolvimento é vital para o sucesso do negócio cujos resultados são divulgados em todos os sites, mundialmente.

A estrutura existente permite um bom monitoramento dos processos internos, através do planejamento da equipe de auditores que anualmente avalia a capacidade de atender a toda a demanda.



Figura 7: BIC – Organização do Projeto

A figura 7 apresenta a relação existente entre o Comitê de Gestão de Sistemas, o líder do projeto e os gestores de áreas com suas responsabilidades.



Projetos classe A são geralmente iniciados na RB (matriz Alemanha), fases 1 e 2a.
Projetos típicos na RBLA são tipo C, D e E que se iniciam com uma cotação na fase 2b.

Figura 8: BIC – Fases do projeto

A flutuação da demanda de produção é controlada por dois PCP's: um que observa a necessidade interna e outro que demanda as necessidades dos clientes. Após mudanças do SGQ, a empresa adotou o sistema *Lean*, que significa fabricar somente aquilo que foi vendido.

A logística de entrega é cuidadosamente elaborada e conta com uma ferramenta importante, o EDI, que serve como portal de informações e de interação com os clientes. Indicadores relacionados à entrega são acompanhados diariamente, pois a empresa já

assimilou que os fretes emergenciais comprometem o resultado financeiro da operação, por serem mais caros que as entregas programadas.

Todos os esforços enumerados contribuíram para a melhoria constante do SGQ que, por sua vez, ajudou a potencializar os resultados da empresa e hoje tem clientes fiéis que acreditam não só no seu produto, mas também na sua marca.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos foram desenvolvidas várias formas de melhorias na gestão das empresas, a especialização dividiu as empresas aumentando a verticalização da gestão enquanto, ao mesmo tempo, diminuía a comunicação entre os diferentes setores obrigando a criação de burocracia exagerada, distanciando as empresas de seus respectivos objetivos e seus clientes.

Porém, com a globalização, as organizações passaram a valorizar mais o cliente. Ao contrário das convencionais, “*projetadas em função de uma visão voltada para a realidade interna, sendo centradas em si mesmas*” (GONÇALVES, 2000b, p. 10).

Devido às constantes mudanças, as empresas procuram, então, simplificar os processos buscando atividades, eliminando processos que dificultam a produção. Como ferramentas de melhorias operacionais se encontram nas empresas as seguintes práticas em seu planejamento estratégico: sistema *Competence Management* – no qual os gestores executam uma avaliação 360° dos funcionários cujo resultado impacta em seu PLR, essa prática também estimulou a premiação de novas patentes, programas de sugestões; Seus processos são orientados para o fluxo de valor buscando atingir atividades *Lean* e redução de sucatas na proporção e PPM's; orçamento tri anual para sustentar a sua estratégia de negócio; mapeamento dos seus concorrentes; Investimento em treinamento e conscientização; Objetivos adequados ao seu negócio e alinhamento de sua política da qualidade; metodologia *TPM* e desenvolvimento de políticas de segurança; sistema *Lean*; Canais eletrônicos; metodologia dos 6 *Sigmas*; *Mindset* da qualidade; reuniões mensais; sistemática *BIC-Q (Best In Class)*.

Em consequência, as empresas melhoraram suas competências com o aumento das parcerias com seus clientes, possibilitaram grande interação entre ambos. As empresas organizadas e gerenciadas com métodos voltados para o cliente com o melhoramento dos processos, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual tornam-se parte das empresas de classe mundial. A busca de referenciais para melhoria contínua, deve ser busca constante de alvos para novas pesquisas.

6. REFERÊNCIAS

- BOGDAN, R.; BIKLEN, S.** *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- CARPINETTI, L. C. R.** *Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.7, n.1, p. 29-42, abr. 2000
- CASTRO, C.D.M.; BEZERRA.D.K.; GAMBI, L.N.; EUGENIO, S. H.** *Impactos da aplicação dos conceitos e ferramentas da produção enxuta na busca por uma produção mais limpa: um estudo de caso numa indústria de bens de capital*. EMEPRO. MG, 2010.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R.** *Metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO N. J.; CHASE R.B.** *Fundamentos da administração da produção*. 3ª Ed.- Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2001.
- FACHIN, ODILIA.** *Fundamentos de metodologia*. 5. Ed. [rev.]. São Paulo: Saraiva, 2006.

- GONÇALVES, J. E. L.** Processo, que processo? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, 2000b <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/search>>. Acesso em 28/03/2012.
- GRUBTS, S.; NORIEGA, J. A. V.** Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campo de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, M. E.** Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A.** Guia para elaboração de monografia de trabalhos de conclusão de cursos. 2 ed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- McCRACKEN, G.** The Long Interview. 5th print. Newbury Park: Sage, 1991.
- MESQUITA, M., ALIPRANDINI, D. H.** Competências essenciais para melhoria continua da produção: estudo de caso em empresas da Indústria de autopeças. Revista Gestão & Produção, v.10, n.1, p. 17-23, abr.2003.
- PARDINI, D.; MATUCK, P. J. P.** Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. Journal of information systems and technology management: JISTEM 9.1, Jan-Abr 2012, p. 147-170.
- SANTOS, J. P.** Uma contribuição para a excelência em gestão da qualidade na indústria metal mecânica: estudo de múltiplos casos e survey. f.208. Tese de Doutorado - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, 2010.
- SEIDMAN, I. E.** Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. New York: Teachers College/Columbia University Press, 1991.