



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) APLICADA A UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 12 | Ano 2014

Camila Rodrigues Marques dos Santos

Administradora - Unibrasil

camila_marques@hotmail.com.br

Jorge Luis Marcondes

Administrador, Especialista em
Tecnologias e Mestre em
Administração.

jorgemarcondes@hotmail.com

Maria de Lourdes Tomio Stein

Economista, Mestre em Tecnologia
e Inovação e Doutora em História

malustein@yahoo.com.br

**Avaliado pelo sistema double blind
review.**

Correspondência/Contato

Unibrasil

Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

RESUMO

Apresentam-se os resultados de uma pesquisa aplicada em uma Clínica Odontológica situada em Curitiba, empresa de pequeno porte, na qual eram misturadas atividades liberais, prestação de serviços odontológicos, com as atividades empresariais no ramo de locação de salas comerciais. Os principais objetivos da pesquisa aplicada foram: identificar o modelo de negócio da clínica Beta por meio do modelo Canvas, identificar oportunidades de melhoria e pontos fortes por meio da aplicação do Questionário MPE Brasil. Selecionar como metodologia os principais processos a serem priorizados para estudo por meio da aplicação da matriz G.U.T, propor melhorias aos processos de gestão selecionados; orientados ao modelo de negócio identificado por meio da aplicação do formulário 5w2h e relacionar o Modelo de Excelência da gestão ao modelo Canvas. Os principais resultados apontaram o despreparo do empresário na gestão do seu negócio. Como fundamentação teórica foi utilizado o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade, com seus oito cadernos publicados no ano de 2008: Rumo à Excelência, sendo de suma importância no embasamento da pesquisa, já que Rumo à Excelência foi criada especialmente para empresas que apresentam imaturidade na gestão.

Palavras-chave: Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Ferramentas da Qualidade. Identificação do Modelo de Negócios (Canvas).

ABSTRACT

These are the applied research results from a Dental Clinic located in Curitiba, it's a small business with mixed liberal activities, dental services, and a business room rentals branch. The applied research main objectives were: Identifying Beta Clinic's business model by applying the Canvas method, identifying opportunities and strengths by applying MPE Brazil Questionnaire. Selecting as methodology the core processes to get prioritized by applying the G.U.T. matrix, suggesting improvements on managing processes; Oriented by the business model identified through 5W2H form application and relating the Management Excellence Model to the Canvas Model. The main results showed the lack of awareness of the businessperson in business management. Using as the theoretical Foundation the Management of Excellence Model (MEG), from the National Quality Foundation, with their eight books published in 2008: Towards Excellence, being of vital importance for research basis, since Towards Excellence was written especially for companies with undeveloped management.

Keywords: Management Excellence Model (MEG). Quality Tools. Identification of the Business Model (Canvas).

1. INTRODUÇÃO

Apresentam-se neste artigo uma perspectiva de como o Modelo de Excelência em Gestão pode ser aplicado a Micro e Pequenas Empresas (MPE), no caso, em uma Clínica Odontológica situada em Curitiba-PR.

Conforme o SEBRAE¹ e Dieese² (2011) as micro e pequenas empresas geram 50,9% dos empregos formais no Brasil. A Fundação Nacional da Qualidade com a metodologia o Modelo de Excelência da Gestão possui cadernos específicos que ajudam estas empresas a iniciarem um processo de mudança cultural de aprendizado, no qual torna-se possível a autoavaliação; iniciação e execução dos fundamentos do MEG para o aperfeiçoamento da gestão.

O problema de pesquisa foi desenvolvido a partir da necessidade de melhorar a gestão da empresa estudada: identificando as principais falhas nos processos da clínica Beta: “Quais os processos de gestão da Clínica Beta³ que são prioritários para aprimoramento à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)?”.

O objetivo geral foi apresentar propostas para o aprimoramento dos principais processos de gestão da Clínica Beta de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

Para alcançar o objetivo geral foram formulados três objetivos específicos, descritos abaixo:

- Identificar oportunidades de melhoria e pontos fortes por meio da aplicação do Questionário MPE Brasil – Prêmio de Competitividade das Micro e Pequenas Empresas e o modelo de negócios da Clínica Beta por meio do Modelo Canvas (BMG)⁴;

- Selecionar os principais processos a serem priorizados para estudo por meio da aplicação da Matriz de G.U.T.⁵;

- Propor melhorias aos processos de gestão selecionados, orientados ao modelo de negócio identificado por meio da aplicação do formulário 5W2H - *What, Who, When, Why, Where, How e How Much*.

Quanto à Metodologia utilizada para responder aos objetivos, utilizaram-se abordagens qualitativa e quantitativa com o tipo de delineamento exploratório, sendo utilizados os instrumentos de coleta de dados, o perfil e diagnóstico da organização, questionário MPE⁶, com modelo estruturado aplicado ao diretor da Clínica Beta. Além das questões abertas e entrevista face a face, com roteiro semiestruturado, aplicada aos gestores da empresa.

O delineamento da pesquisa foi a bibliográfica aprofundada na fundamentação da Fundação Nacional da Qualidade, com o MEG do ano de 2008, e o estudo de caso com análise de conteúdo.

Para o referencial teórico da pesquisa foram utilizadas consultas a livros, artigos científicos, porém a maior parte da pesquisa ficou centralizada nos Cadernos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da FNQ⁷ como base para propor ações que promovessem o

¹ Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas.

² Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

³ Nome fictício para preservar a identidade da empresa

⁴ Quadro utilizado para identificar o Modelo de Negócios de uma empresa.

⁵ Matriz utilizada para priorizar os problemas: G: Gravidade / U: Urgência / T: Tendência.

⁶ Questionário MPE Brasil: Questionário de autoavaliação, com trinta e sete questões de múltipla escolha baseadas no MEG da FNQ.

⁷ Fundação Nacional da Qualidade: Fundação não governamental, criada em 1991 no Brasil. Sua missão é disseminar os fundamentos da excelência da gestão através do Prêmio Nacional da Qualidade.

aperfeiçoamento dos principais processos da clínica médica e odontológica Beta situada em Curitiba-PR há 19 anos.

Entre as principais ferramentas de coleta e análise de dados dos pontos fortes e fracos da Clínica Beta, foi utilizado o questionário MPE Brasil, aplicado ao sócio administrador da clínica. Tal questionário apresenta trinta e sete questões, nas quais foram consideradas as respostas de opção “A ou B” como pontos fracos e “C ou D” como pontos fortes da clínica Beta.

Desta forma foram levantadas as oportunidades de melhoria e os pontos fortes da clínica, que foram lapidados e priorizados a partir da aplicação da ferramenta matriz G.U.T. resultando em uma oportunidade de melhoria para cada critério do MEG:

- Critério liderança - questão cinco: Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
- Critério estratégias e planos - questão oito: A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores.
- Critério clientes - questão treze: As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas e mantidas atualizadas?
- Critério sociedades - questão dezessete: As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?
- Critério informações e conhecimento - questão vinte: As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas?
- Critério pessoas - questão vinte e três: As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes colaboradores) estão definidas?
- Critério processos - questão trinta e um: As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?
- Critério resultados - questão trinta e sete: Existem resultados relativos à margem de lucro?

Para identificação do modelo de negócios da empresa e alcance do último objetivo específico proposto, foi aplicada a ferramenta Canvas por três vezes: a primeira foi aplicada pelo sócio administrador da empresa, o que possibilitou às autoras entenderem e comprovarem na pesquisa a real forma com que o sócio enxergava o seu negócio, a segunda aplicação feita pelos autores a fim de deixar claro o modelo de negócios atual da empresa e a última aplicação feita para demonstrar a projeção do modelo de negócios da empresa caso os planos de ação fossem aplicados, evidenciando as principais mudanças.

2. MODELO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO (MEG)

Segundo a FNQ (2008a)⁸ o MEG é um modelo que considera as empresas como organismos vivos, interagindo com os ambientes nos quais estão inseridas, desta maneira o modelo propõe a implantação de uma cultura e aprendizado contínuos, utilizando a gestão sistêmica das partes que compõem uma organização.

O MEG da FNQ (2008a) está baseado em onze fundamentos e oito critérios, sendo respectivamente os fundamentos da qualidade: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura de Inovação; Liderança e Constância de Propósito; Orientação por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Valorização das Pessoas; Conhecimento sobre cliente e mercado; Desenvolvimento de parcerias; Responsabilidade Social.

⁸ Refere-se ao caderno Introdução da FNQ, ano 2008.

O primeiro fundamento: Pensamento Sistêmico compreende a relação de interdependência entre a organização com as partes que a compõem, bem como a sua interação com o ambiente externo (FNQ, 2008b).

Aprendizado Organizacional é a busca contínua pelo conhecimento e o alcance das mudanças positivas que este proporciona. Tais mudanças somente serão alcançadas por meio da identificação das falhas, reflexão e avaliação contínua de desempenho das diversas áreas da empresa. Fundamental é compartilhamento das experiências, que levará a organização ao caminho da excelência (FNQ, 2008b).

É sobre o alcance da inovação por meio de uma cultura dentro da empresa, que inspire criatividade na força de trabalho, que trata o terceiro fundamento: Cultura de Inovação, a criatividade gerará o diferencial competitivo da organização (FNQ, 2008b).

Liderança e Constância de Propósito é o fundamento que propõe a utilização simultânea de três ações básicas e constantes de um verdadeiro líder: atuar de forma democrática e aberta, inspirando e motivando as pessoas, ser visionário e valorizar a cultura da excelência da gestão (FNQ, 2008b).

Dentre as habilidades fundamentais do líder estão a capacidade de negociação; coordenação; supervisão; promoção do conhecimento, valores da empresa e cobrança de resultados (FNQ, 2008b).

A Orientação por processos e informações é fundamental para organização que deseja ter domínio sobre seus processos e informações, é através dela que se torna possível a projeção de resultados e também da identificação de problemas e da resolução dos mesmos (FNQ, 2008b).

Desta forma, a organização deve contar com sistemas de informações bem programados, que permitam o armazenamento ideal de dados, gerando informações relevantes que propiciem o confronto entre estas e de períodos diferentes (FNQ, 2008b).

Visão de futuro é o fundamento que demonstra o conceito da importância do conhecimento sobre os fatores que afetam direta e indiretamente a organização (FNQ, 2008b).

Empresas que pensam no futuro são gerenciadas em longo prazo, sem que sejam negligenciados os resultados do presente. Tal planejamento é o fator que torna a organização madura na sua gestão, alcançando o sucesso em seus negócios (FNQ, 2008b).

É na Geração de valor que a organização deve considerar os relacionamentos de qualidade, monitorar os resultados e metas, controlar a satisfação de seus interessados. A partir desta atuação, a empresa caminhará para obtenção de resultados consistentes, que assegurarão o aumento de valor dos seus bens tangíveis e intangíveis (FNQ, 2008b).

Valorização das Pessoas, este fundamento está estritamente relacionado à grande diferença de empresas que possuem apenas departamento de pessoal das que efetivamente gerenciam os recursos humanos. Naquela são apurados apenas os números e as obrigações básicas como, por exemplo, a folha de pagamento. Nas empresas que valorizam sua força de trabalho, há relações que possibilitam que as pessoas se realizem humanamente e profissionalmente; esta postura da organização resulta em comprometimento e desenvolvimento de competências de seus colaboradores (FNQ, 2008b).

Toda organização que busca excelência da gestão, bem como as partes que as compõem, deve ter conhecimento sobre cliente e mercado. Conhecimento que diz respeito às necessidades e expectativas dos clientes, tornando possível o alcance da satisfação, fidelização e diferenciação no mercado perante a concorrência (FNQ, 2008b).

O penúltimo fundamento: desenvolvimento de parcerias, este pode ser colocado em prática com fornecedores, clientes e organizações de cunho social (FNQ, 2008b).

Como principal objetivo está a utilização proveitosa das competências de cada organização parceira, gerando benefícios para ambas (FNQ, 2008b).

Responsabilidade Social é o respeito que as empresas devem ter com as minorias, com a individualidade e com a liberdade (FNQ, 2008b).

A criação de políticas que detectem e minimizem os impactos causados pelas atividades da organização, também a criação de projetos sociais que promovam a assistência comunitária (FNQ, 2008b).

Os sete primeiros critérios da excelência do MEG abordam dezoito itens relacionados aos processos gerenciais. Enquanto o último critério versa sobre os resultados da organização e está subdividido em cinco itens (FNQ, 2008b).

O primeiro critério “Liderança” é subdividido em quatro itens: cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança; levantamento de interesses e exercício da liderança, análise do desempenho da organização. Este critério aborda processos de gestão ligados à orientação da organização, à sinergia, à motivação e controle dos resultados por parte dos líderes (FNQ, 2008c).

O segundo critério “Estratégia e Planos” é subdividido em dois itens: formulação das estratégias e implementação das estratégias. Está relacionado aos processos gerenciais de planejamento e execução das estratégias da empresa (FNQ, 2008d).

O terceiro critério “Clientes” aborda processos gerenciais relativos ao mercado e clientes, coleta de dados e tratamento das informações relacionadas aos dois, além da prospecção de novos clientes e conseqüentemente novos mercados. Subdivide-se em dois itens: análise e desenvolvimento de mercado e relacionamento com clientes (FNQ, 2008e).

O quarto critério “Sociedade” envolve os processos gerenciais relativos ao respeito às comunidades, correlatos ao auxílio ao desenvolvimento social e à preservação ao meio ambiente, bem como controle e diminuição de impactos ambientais. Este critério está subdividido em dois itens: responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social (FNQ, 2008f).

“Conhecimento e Informação” faz parte do quinto critério, que aborda processos gerenciais relacionados à gestão da informação, em especial do conhecimento. De modo que este cresça e se retenha dentro da empresa. Este critério está subdividido em dois itens: informação da organização e conhecimento organizacional (FNQ, 2008g).

O sexto critério “Pessoas” aborda a montagem de equipes altamente produtivas, a retenção de talentos dentro da empresa e a criação de uma cultura organizacional que gere bem estar às pessoas que estão dentro do ambiente corporativo e também das que participam externamente do mesmo. O critério “Pessoas” está subdividido em três itens: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida (FNQ, 2008h).

O penúltimo critério “Processos” trata dos processos relacionados às atividades-chave da empresa e também dos processos de apoio, este critério está subdividido em três itens: processo de cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros (FNQ, 2008i).

“Resultados”, o último critério do MEG, está relacionado a todos os resultados da organização, é por meio dele que se torna possível a avaliação do desempenho da gestão; este critério está subdividido em cinco subitens: resultados econômico-financeiros; resultados ambientais; resultados relativos a clientes e mercados, resultados relativos às pessoas e resultados relativos aos processos (FNQ, 2008j).

3. A CLÍNICA BETA

A empresa iniciou suas atividades no ano de 1995. Trata-se de uma clínica médica e odontológica, registrada como Clínica Beta⁹.

Os serviços oferecidos pela clínica Beta são as prestações de serviços médicos e odontológicos. Há a prestação de serviço de locação de salas comerciais, concomitantemente com a prestação de serviços médicos e odontológicos, porém, esta é exercida de modo informal.

Sua estrutura é dividida em dez tipos de ambientes, que estão subdivididos internamente em quatro consultórios médicos, nove consultórios odontológicos, duas recepções, dois escritórios administrativos, duas salas de esterilização, uma sala de espera, duas salas disponíveis para locação, doze banheiros, uma copa e espaço externo para estacionamento de dois carros.

A equipe de profissionais que compõe a força de trabalho da Clínica Beta é formada por duas recepcionistas, uma zeladora, um o sócio diretor; uma auxiliar administrativa e uma auxiliar de consultório dentário.

Os serviços principais oferecidos são a prestação de atendimento médico e odontológico. O sócio-diretor também trabalha como dentista juntamente com outros sete dentistas que locam salas dentro da clínica Beta. Entre os locatários estão presentes mais quatro médicos das áreas de obstetrícia, ginecologia e cirurgia plástica.

Os clientes que frequentam a clínica pertencem em maioria à classe social alta e média alta, sendo aproximadamente quinhentos os atendidos por médicos e mil os atendidos por dentistas.

4. O MÉTODO PDCL

De acordo com Falconi (1992), as pessoas tendem a tomar decisões baseadas apenas na sua experiência de vida pessoal e profissional, negligenciando a utilização de métodos e ferramentas adequadas, que tornem lógicos a identificação e resoluções de problemas. Deve-se manter uma atitude de humildade e reconhecimento de que o conhecimento individual humano é finito e imperfeito.

Desta forma o autor salienta a importância da utilização do que ele define como método: uma sequência racional que possibilita com maior facilidade o alcance de objetivos propostos, além das ferramentas que servem de recursos a serem utilizados no método (FALCONI, 1992).

O método utilizado na pesquisa foi o ciclo PDCL¹⁰ adaptado para um estudo de caso e fundamentado no conhecimento da FNQ (2008).

Na primeira etapa P, de “planejamento”, foram definidas as formas de levantamento de dados que facilitariam a identificação dos problemas, reconhecendo a sua relevância para a empresa; nesta fase definiram-se a utilização dos seguintes questionários: MPE aplicado ao sócio- diretor, pesquisa de clima aplicada à auxiliar administrativa e entrevistas com modelo semiestruturado aplicadas ao sócio-diretor.

⁹ Clínica Beta: Nome fictício para preservar a identidade da empresa.

¹⁰ P- *PLAN*: Planejamento, definição das metas. D- *DO*: Executar, coleta de dados. C- *CHECK*: Verificação, interpretar os dados. L – *LEARN*: Aprender, atuar preventivamente e corretivamente.

A segunda etapa D, “execução”, foram aplicadas as seguintes ferramentas da qualidade: *brainstorming* e G.U.T. e com isso foram obtidos os oito problemas prioritários a que foram elaborados planos de ação.

Na terceira etapa C, “checar” recorreu-se à aplicação das ferramentas, no sentido de verificar o sucesso na obtenção dos objetivos propostos.

Na última etapa L, “aprendizado”, foi padronizada a sequência de aplicação das ferramentas para os demais problemas e elaboradas as considerações dos autores, todas fundamentadas no referencial teórico MEG da FNQ (2008).

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

Das trinta e sete questões do questionário MPE, apenas cinco apontaram pontos fortes da empresa, nas demais foram aplicadas a matriz G.U.T. e o *brainstorming*, que possibilitaram a obtenção de um ponto fraco principal para cada critério do MEG, relacionados respectivamente em ordem priorizada a seguir.

Problema número um: “Deficiência na gestão”, derivado da questão número cinco do questionário MPE, critério liderança, com três causas, três consequências diretamente relacionadas a cada causa e uma consequência principal gerada por todas as causas em conjunto: falta de planejamento do uso dos recursos humanos resultando em falta de tempo; formação incompatível com a função gerando falhas no desenvolvimento gerencial e quadro insuficiente de funcionários resultando em acúmulo de função. Todas as causas juntas gerando o aumento de erros primários na tomada de decisão.

Problema número dois: “Comprometimento da saúde financeira da empresa”, derivado da questão número trinta e um do questionário MPE, critério de processos, com três causas, três consequências diretamente relacionadas a cada causa e três consequências principais geradas por todas as causas em conjunto: falta de conhecimento específico em finanças gerando dificuldades em diferenciar pessoa jurídica, profissional liberal e pessoa física; falta de planejamento do uso de recursos financeiros resultando em risco de endividamento; ausência de métodos para controle financeiro resultando em aplicação ineficaz dos recursos. Todas as causas juntas resultam em riscos com problemas tributários; risco de mortalidade da empresa e dificuldades de investimentos em melhorias.

Problema número três: “Relacionamento ineficaz com o cliente”, derivado da questão número treze do questionário MPE, critério clientes, com uma causa principal derivando as outras três e três consequências: relação de custo benefício não identificada resultando em falta de planejamento de marketing; inexistência de ações de marketing de relacionamento e canal de comunicação inexistente. A falta de planejamento de marketing gera a falha de conhecimentos das expectativas e necessidades dos clientes, a inexistência de ações de marketing de relacionamento causa clientes insatisfeitos e os canais de comunicação inexistentes reduzem as possibilidades de ganhos.

Problema número quatro “Atividade econômica irregular”, derivado da questão número dezessete do questionário MPE, critério sociedade, com três causas, três consequências e uma consequência principal resultante das três causas: falta de experiência profissional de gestão gerando risco de contingências, falta de revisão e atualização resultando em situação irregular junto à secretaria da fazenda, falha na identificação das atividades econômicas (modelo de negócio) resultando na situação irregular na receita federal. As três consequências em conjunto geram o risco de penalidades jurídicas.

Problema número cinco, “Função e responsabilidades não formalizadas”, derivado da questão número vinte e três do questionário MPE, critério pessoas, com duas causas principais

gerando três outras causas secundárias, que por sua vez geram mais três consequências principais: função incompatível com a função gera a falta de planejamento do uso de recursos humanos o que causa a desmotivação dos funcionários e a execução das atividades de forma ineficaz. A ausência da descrição de cargos resultando em desvios de funções e consequentes acúmulos de responsabilidade e funções, além da alta rotatividade. Inexistência de um responsável por formalizar as funções e responsabilidades de cada cargo gera risco de processos judiciais e a perda de potencial criativo e inovador dentro da empresa.

Problema número seis, “Deficiências na organização das informações”, derivado da questão número vinte do questionário MPE. Esta questão refere-se ao critério informações e conhecimento. Pode-se perceber pela resposta que há utilização de ferramentas ineficazes e falta de mapeamento dos processos, que juntos geram a falta de padronização.

Como consequência informações insuficientes ou não integradas, falha na execução das atividades operacionais e falta de conhecimento sobre os processos, todas as causas juntas geram como consequência principal a falha de conhecimento para tomada de decisão.

Problema sete, “Formalizar a visão da empresa”, derivado da questão número oito do questionário MPE, critério de estratégias e planos, com uma causa e consequência principal e três causas e consequências secundárias. A formação incompatível com a função gera a falta de visão estratégica e sua consequente falha de direcionamento dos colaboradores; deficiência na gestão e sua consequente falha na divulgação e a falta de uso de ferramentas com sua consequente perda do rumo organizacional. As três causas secundárias geram juntas a consequência principal: força de trabalho desmotivada.

Último problema, de número oito, “Análise ineficaz da margem de lucro”, derivado da questão número trinta e sete do questionário MPE, critério de resultados, uma causa principal gerando três causas secundárias que por sua vez resultam em três consequências secundárias e uma principal: a formação incompatível com a função gera ausência da visão sistêmica da empresa e sua consequente falha nos resultados referentes às receitas, falta de planejamento do uso de recursos humanos e financeiros com sua consequente falha nos resultados referentes aos custos, ausência de método para controle financeiro resultando em falha nos resultados referentes às despesas; por fim, como consequência principal, o comprometimento do lucro.

4.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS 5W2H

Cada um dos problemas encontrados deu origem a oito planos de ação:

- 1) Deficiência na gestão: plano de ação “Capacitar os gestores”.
 - 2) Comprometimento da saúde financeira da empresa: plano de ação “Melhorar análise financeira”.
 - 3) Relacionamento ineficaz com o cliente: plano de ação “Tornar eficaz o relacionamento com o cliente interno.
 - 4) Atividade econômica irregular: plano de ação “Regulamentar a atividade empresária”.
 - 5) Funções e responsabilidades não formalizadas: plano de ação “Formalizar as funções e responsabilidades da força de trabalho”.
 - 6) Deficiência na organização das informações: plano de ação “Organizar e formalizar”.
 - 7) Visão não formalizada: plano de ação “Formalizar a visão da empresa”.
 - 8) Análise ineficaz da margem de lucro: plano de ação “Tornar a análise de lucro eficaz”.
- Nos planos de ação foi utilizada a ferramenta 5W2H e priorizadas as causas de cada problema

com a terceira utilização da matriz G.U.T., ao serem eliminadas, de maneira priorizada, os problemas deixarão de ocorrer.

O objetivo do primeiro plano de ação é capacitar o gestor e posteriormente os demais colaboradores, diminuindo a incidência de erros repetitivos e primários. Sugere-se o curso do SEBRAE de desenvolvimento gerencial.

Em especial para o cargo de gerencia, que na verdade é ocupado por uma colaboradora registrada como auxiliar administrativo, a função de utilizar o recrutamento e seleção, aumentar o quadro de funcionários e registrá-los de forma correta evitando processos judiciais.

O segundo plano de ação possui como objetivo principal o mesmo que o primeiro: capacitar o gestor, mas desta vez na área financeira. Atualmente a saúde financeira da clínica Beta aparenta estar saudável, mas as ferramentas de coleta de dados são imprecisas, não são gerados indicadores de comparação de períodos diferentes, impossibilitando a tomada correta de decisão. Para isto sugere-se o curso de controle a decisão do SEBRAE.

O terceiro plano de ação tem como principal objetivo a mudança de cultura organizacional devido à grande importância das ações de marketing dentro da empresa. Já que se trata de uma pequena empresa, é inviável a criação de um setor para cuidar das questões de marketing; então recomenda-se a contratação de empresa terceirizada para criar o marketing de relacionamento da empresa; criar canais de comunicação; identificar e divulgar aos gestores e colaboradores as relações de custo benefício do marketing de relacionamento com o cliente e planejamento do marketing da empresa.

O quarto plano de ação tem como principal objetivo acabar com o problema de confusão patrimonial dentro da clínica Beta, atualmente são misturadas as atividades de profissional liberal, locações de sala comercial, contas particulares e um segundo negócio que nada diz respeito à clínica: um posto de gasolina do qual o sócio-proprietário da clínica Beta também é dono e gerente.

Isso deverá ser feito a partir da regulamentação da atividade econômica, que caracteriza o profissional liberal como empresário: a locação de salas comerciais dentro da clínica Beta. Conseqüentemente a empresa poderá ser melhor administrada, não correrão riscos de processos judiciais e acusação de terceiros de desconsideração da personalidade jurídica; desvio de finalidade e/ou confusão patrimonial, conforme teoria da desconsideração da personalidade jurídica (COELHO, 2012).

O quinto plano de ação de ação é desenvolver a descrição de cargos da força de trabalho, a fim de evitar acúmulo de funções e desvios de funções que podem causar processos judiciais e atrapalham a qualidade da execução de atividades dentro da empresa.

No sexto plano de ação, o principal objetivo é para o gerenciamento adequado das informações, aumentando a quantidade de dados e a qualidade das informações. Também o conhecimento e padronização dos processos, para que se tonem ágeis as atividades e haja menor perda possível de conhecimento se algum colaborador for desligado.

No penúltimo plano de ação, a prioridade é tornar públicos os desejos e anseios do sócio-diretor da clínica Beta para o seu empreendimento, ou seja, formalizar a visão da empresa. Desta forma ficará mais fácil dar rumo aos colaboradores, estimulando o foco.

O último plano de ação tem por objetivo tornar a análise de lucro eficaz, pois atualmente os dados obtidos não são confiáveis, já que não são utilizadas ferramentas adequadas de coleta. Para que este plano tenha sucesso, recomenda-se que o gestor tenha o interesse de se profissionalizar, uma vez que a FNQ (2008) considera o conhecimento como combustível para a geração de valor dentro das empresas.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

A primeira aplicação do Canvas foi feita com o sócio-diretor a fim de verificar o entendimento sobre os processos que envolvem seu empreendimento. De acordo com Vinicius (2009), processo é o que transforma recursos de entrada como pessoas e atividades em propostas de valor para os clientes. Para Ostewalder e Pigneur (2013, p. 22) “[...] a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor”.










Como já constatado na pesquisa não ocorria a devida separação pessoal e profissional por parte do proprietário e, com isso, sugeriu-se a separação de contas pessoais das e particulares do sócio diretor.

Nas suas respostas para o preenchimento do Canvas¹¹ da empresa, o sócio considerou os pacientes que procuram tratamentos médicos e odontológicos como clientes, deixando de lado a atividade que o caracteriza como empresário, a locação de salas comerciais dentro da clínica. Fato que comprovou a sua miopia quanto ao negócio da empresa.

A segunda aplicação do Canvas foi feita pelos autores para que fosse identificado o real modelo de negócios da empresa. Mas antes da aplicação direta da ferramenta Canvas foi necessário criar uma forma de contextualização desta com o MEG, assim, foi realizado um esquema de associação entre suas partes semelhantes, sendo dispostas as oito questões do questionário MPE selecionadas com a ferramenta G.U.T., as que deram origem aos oito problemas prioritários identificados na clínica Beta, que, uma vez abordadas no quadro Canvas, o resultado pode ser visualizado a seguir:

¹¹ Ferramenta que ajuda a identificar de maneira didática o modelo de negócios de qualquer empresa, partindo da premissa que toda empresa possui nove componentes principais, que são distribuídos em um quadro Canvas que deve ser preenchido para facilitar a visualização do modelo de negócios de determinada empresa: segmento de cliente; canais; relacionamento com o cliente; fonte de receitas; proposta de valor; estrutura de custo; atividade-chave; parcerias principais.

FIGURA 1: QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO MPE X MODELO CANVAS

 PARCEIROS PRINCIPAIS	 ATIVIDADE CHAVE 20 23 31 37	 PROPOSTA DE VALOR 17	 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES 8	 SEGMENTO DE CLIENTES
 ESTRUTURA DE CUSTOS	 RECURSOS PRINCIPAIS 5	 FONTE DE RECEITAS	 CANAIS 13	

Fonte: As autoras (2013)

Após foi aplicada, pelos autores, a ferramenta Canvas com a atual situação de negócios da clínica Beta. Como modelo de negócios foi encontrado a plataforma multilateral¹².

Da direita para esquerda, no primeiro quadro ‘segmento de clientes’, foram inseridos os pacientes médicos e odontológicos e os locatários. No ‘relacionamento com os clientes’ foram inseridos o atendimento personalizado e a interação entre locador e locatário. Na estrutura de custos foram inseridas a receita de aluguéis, receita de condomínio paga pelos locatários e receita de tratamentos odontológicos, neste caso apenas a receita do sócio-proprietário enquanto dentista.

No campo ‘proposta de valor’, foram inseridas a qualidade, o conforto, a conveniência e usabilidade de encontrar em um mesmo ambiente profissionais médicos e de tratamentos em diferentes especialidades odontológicas além da recuperação estética e funcional dos pacientes.

Nas ‘atividades-chave’ foram dispostos os tratamentos modernos na área médica e odontológica, as locações de salas em localização privilegiada.

No campo de ‘recursos-chave’ foram colocados a infraestrutura e o capital humano. Na estrutura de custos foram mencionados o pagamento de fornecedores de produtos odontológicos, o pagamento do condomínio feito pelo diretor, enquanto dentista (profissional liberal), e a folha de pagamento dos colaboradores que inclui duas recepcionistas, uma zeladora e uma auxiliar administrativa. Outra inclusa nos pagamento é a auxiliar de consultório dentário.

Por último os ‘fornecedores’: foram incluídos os fabricantes de materiais de tratamento odontológico, os laboratórios de próteses e aparelhos odontológicos e os convênios.

Posteriormente foram associados os oito planos de melhorias propostos. Os resultados seguintes seguem as ordens respectivas do Canvas, plano de ação proposto, critério e fundamento correspondente de acordo com o MEG:

1º Relacionamento com o cliente: formalizar a visão da empresa, critério de estratégias de planos fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e visão do futuro.

¹² Modelo de negócios que une dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes de clientes. São de valor para um grupo de clientes apenas se o outro grupo também estiver presente. Um fenômeno interessante nas plataformas multilaterais é o efeito em rede, que faz a plataforma crescer à medida que atrai mais usuários.

2º Canais: tornar eficaz o relacionamento com o cliente interno e externo, critério de clientes fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e conhecimento sobre cliente e mercado.

3º Proposta de valor: regulamentar a atividade empresária, critério sociedade fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, geração de valor, responsabilidade social e cultura de inovação.

As atividades-chave do quadro Canvas abrangeram quatro propostas de melhorias conforme a sequência:

4º Atividades-chave: organizar e formalizar; critério de informações e conhecimento fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional; orientação por processos e informações.

5º Atividades-chave: descrever e formalizar as funções e responsabilidades, as forças de trabalho; critério de pessoas fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional; valorização das pessoas.

6º Atividades-chave: melhorar a análise financeira, critério de processos fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional; orientação por processos e informações.

7º Atividade chave: tornar a análise de lucro eficaz, critério de resultados fundamentado no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional; orientação por processos e informações.

8º Recursos principais: capacitar os gestores, critério de liderança fundamentado no pensamento sistêmico; liderança; constância de propósitos e aprendizado organizacional.

Então foi aplicada a ferramenta Canvas para projetar o novo modelo de negócios, simulando a empresa com os seus oito principais problemas solucionados.

O resultado foi a mudança em alguns pontos fundamentais do negócio da empresa.

O segmento de clientes continuou o mesmo: pacientes de tratamento médico e odontológico e locatários, porém o cliente principal, o que vai gerar a fonte de receitas diretamente para a empresa, é o locatário, desta forma os pacientes médicos e odontológicos serão subsidiados pela estrutura oferecida pela clínica, enquanto os locatários gerarão receitas com o valor pago pelo aluguel da sala comercial e pela taxa de condomínio. O detalhe especial com relação ao pagamento de aluguel e condomínio é que os mesmos deverão ser efetuados também pelo diretor enquanto dentista, pois, o patrimônio pertence à empresa, assim será definitivamente separada a vida pessoal da profissional e respeitados os princípios básicos de administração, que tornarão o empresário profissional no segmento em que atua.

No relacionamento com os clientes, as mudanças deverão ocorrer principalmente com relação ao cliente interno, espera-se que com os cursos indicados e com a contratação de empresa especializada em ações de marketing este relacionamento se torne sinérgico. O atendimento personalizado e a interação entre locador e locatário também, com o porém de que esta interação será simultânea entre os três interessados: o locador, o locatário e os pacientes médicos e odontológicos, de forma que o locador consiga fazer parcerias com o locatário a fim de fidelizar os pacientes médicos e odontológicos, no efeito em rede causado, enquanto o valor da clínica cresce os pacientes não faltarão, de modo que se há ganho para os locatários, muito mais terá o locador.

Nos canais de relacionamento, a projeção foi feita com a simulação dos prováveis canais que a empresa especializada em marketing poderia oferecer: criação de mídias sociais, intranet que beneficiará os clientes interno e externo (colaboradores e locatários), SMS corporativo, que confirma e informa os pacientes médicos e odontológicos sobre dia e horário das consultas, possíveis consultas adiadas ou até mesmo parabenizar o cliente no dia de seu aniversário ou de consultas adiadas. O canal “boca a boca” também foi considerado, pois até hoje foi o único que existia na clínica e que deu bom resultado.

Na proposta de valor foi retirada a recuperação estética e funcional, já que esta é a proposta de valor do antigo modelo, confuso e focado nos clientes do profissional liberal. Assim, a proposta de valor continuou a qualidade, o conforto a conveniência e a usabilidade de locar salas comerciais em um ambiente especializado no seguimento, além da marca Clínica Beta e status oferecido.

Nas atividades-chave foi mantida a locação de salas comerciais em localização privilegiada, excluídos os tratamentos médicos e odontológicos e incluída a resolução profissional de problemas. Na estrutura de custos a mudança principal está na exclusão de gastos com fornecedores de produtos odontológicos, apenas os gastos pertinentes a cuidados com infraestrutura do prédio em que funciona a clínica e a folha de pagamentos dos colaboradores, exceto a auxiliar de consultório do diretor, este custo deve ser retirado da sua remuneração enquanto dentista.

Por fim os fornecedores e parcerias principais do negócio deixaram de ser relacionados com o tratamento médico e odontológico para parcerias com os locatários e fornecedores de itens básicos como energia elétrica, produtos de higiene e limpeza e material de escritório.

5. CONCLUSÃO

Os principais resultados da pesquisa aplicada em uma pequena empresa situada em Curitiba, Paraná, a clínica Beta, identificaram um modelo de negócio completamente diferente do que se esperava estudar no início da pesquisa. Não era a atividade odontológica, mas os serviços de locações de salas comerciais que se tornaram objeto de estudo.

Após o estudo detalhado, foram descobertos diversos fatores que prejudicavam a administração da empresa, a confusão patrimonial estava presente devido à falta de conhecimento gerencial do diretor da clínica odontológica, toda tomada de decisão estava centralizada nele, que não conseguia identificar ao menos o modelo do negócio o qual gerenciava.

Todos os objetivos da pesquisa foram alcançados. O primeiro: identificar as oportunidades de melhoria e pontos fortes por meio da aplicação do Questionário MPE Brasil, apenas cinco questões do total de trinta e sete apontaram pontos positivos na clínica Beta, as demais questões foram priorizadas através da aplicação da matriz G.U.T. conforme proposto no segundo objetivo específico de pesquisa: selecionar os principais processos priorizados para estudo por meio da aplicação da Matriz de G.U.T. Desta forma foram encontrados oito problemas prioritários nos processos de gestão da empresa.

Por meio da ferramenta 5W2H foram realizadas propostas para que os problemas fossem saneados, com sugestões para a eliminação das causas de cada um dos problemas encontrados.

Para o alcance final dos objetivos de pesquisa, identificar o modelo de negócios da Clínica Beta por meio do Modelo Canvas (BMG), foi aplicada por três vezes a ferramenta de identificação de modelos de negócio, na primeira aplicação foi conhecido a forma como o dono e gestor da clínica Beta enxergava sua empresa. O mesmo não soube responder quais as atividades principais envolviam o seu negócio e quais os recursos principais utilizados.

Na segunda aplicação os autores descobriram como realmente funcionava a dinâmica do negócio, eram misturadas erroneamente a fonte de receitas com a remuneração do sócio-diretor enquanto profissional liberal, além de custos relacionados à atividade empresária locação de salas comerciais e prestação de serviços odontológicos.

A última aplicação do Canvas teve o intuito de verificar se o modelo de negócio permaneceria o mesmo ainda que as propostas de melhoria fossem implantadas, o que realmente foi comprovado com a projeção do modelo de negócios da empresa. Apesar do modelo de

negócios ter permanecido o mesmo, a plataforma multilateral, no qual os dois seguimentos de clientes distintos são interdependentes, apenas os locatários gerarão receitas diretas para o negócio, enquanto os pacientes médicos e odontológicos serão “subsidiados” pelo modelo, a mudança principal que aconteceria à empresa é o fim da confusão patrimonial. Desta forma, o que é pertinente à empresa deverá ser separado do que é de direito do profissional liberal.

A utilização do MEG como principal fundamentação da pesquisa trouxe inúmeros benefícios para o desenvolvimento da pesquisa e auxílio na para gestão da pequena empresa.

A elaboração do presente artigo teve importância para reflexão dos resultados obtidos na pesquisa científica, gerando crescimento pessoal e profissional para os autores e contribuições para o ambiente acadêmico.

REFERÊNCIAS

- COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**: Direito de empresa. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FALCONI, Vicente Campos, 1940 –C218t. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. 5. ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.
- FNQ. **Excelência da gestão**: O desafio das MPEs. São Paulo, 2014 Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/excelencia-da-gestao-o-desafio-das-mpes>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Caderno Rumo à Excelência**: introdução ao Modelo de Excelência da gestão (MEG). São Paulo: FNQ, 2008a.
- _____. **Conceitos fundamentais da Excelência em gestão**. São Paulo: FNQ, 2008b.
- _____. **Liderança**. São Paulo: FNQ, 2008c.
- _____. **Estratégias e Planos**. São Paulo: FNQ, 2008d.
- _____. **Clientes**. São Paulo: FNQ, 2008e.
- _____. **Sociedade**. São Paulo: FNQ, 2008f.
- _____. **Informações e Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2008g.
- _____. **Pessoas**. São Paulo: FNQ, 2008h.
- _____. **Processos**. São Paulo: FNQ, 2008i.
- _____. **Resultados**. São Paulo: FNQ, 2008j.
- OSTEWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelo de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, 2011, em:[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf). Acesso em: 28 mar. 2014.
- VINICIUS, Marcos. **Entendendo, Aprendendo, Desenvolvendo qualidade**: padrão Seis Sigma. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2009.