

# UM ESTUDO DE CASO ANALISANDO A INFLUÊNCIA DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL

UB-00048402-1

Felipe Araújo Calarge (\*)  
Abner Guil Maia(\*\*)  
Paulo Corrêa Lima(\*\*\*)

**Resumo:** Há um debate considerável relativo à necessidade de modificação das estruturas organizacionais das empresas, para adequarem-se ao mercado competitivo globalizado. Uma destas estruturas organizacionais, são as Unidades Estratégicas de Negócios (SBUs). Elas são individualmente responsáveis por seus próprios produtos, ou grupo de produtos. Não obstante, um ponto crítico, situa-se na habilidade das SBUs de fazer interface com os programas de qualidade dentro e fora da organização. Este artigo descreve os conceitos fundamentais da estrutura de uma SBU, na perspectiva da administração da qualidade total e relata um estudo de caso conduzido em uma empresa que produz componentes de eletrônica.

**Palavras de chave:** Unidade Estratégica de Negócios, Administração de Qualidade Total, Administração Competitiva,

## 1. INTRODUÇÃO

A situação com que vem se dando as transformações estruturais das empresas face às necessidades de adequação a mercados de competição global, tem feito com que as estruturas tradicionais de organização sejam substituídas por novas formas de trabalho focadas na organização de equipes com responsabilidades e metas claramente definidas. Neste sentido, uma das formas organizacionais que tem se mostrado adequada a este novo contexto é a estruturação da organização em Unidades Estratégicas de Negócio (Strategic Business Unit), que substituem a tradicional estrutura departamentalizada proporcionando uma maior autonomia e responsabilidade na condução do negócio. Contudo, uma questão que se coloca é como este tipo de estrutura interage e interfere com os sistemas de qualidade adotados pelas organizações, principalmente no que tange à abordagem da qualidade total. Algumas situações tem mostrado que a própria focalização do negócio permite um maior conhecimento e aprofundamento na solução de problemas verificados, favorecendo um enfoque baseado em melhorias contínuas. No entanto, existem evidências que o processo de implantação é difícil principalmente porque es-

barra em aspectos culturais específicos de cada organização, o que muitas vezes demanda um trabalho intenso de convencimento e persuasão dos envolvidos. A descrição que segue deste trabalho relata aspectos relativos a esta discussão, analisando um estudo de caso sobre o processo de implantação de Unidades Estratégicas de Negócio em uma empresa do ramo eletro-eletrônico.

## 2. A REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS

### 2.1 O contexto econômico em que se tem dado a reestruturação das empresas

As questões que tem se colocado para as empresas no mundo atual diferem significativamente do tempo em que o mercado de produtos e/ou serviços estava amplamente garantido, sendo que o sucesso de uma determinada empresa poderia ser atingido à medida que tal empresa dispusesse de produtos suficientes para atender aos mercados em que atuasse.

BIRKINSHAW et al. (1995) cita que a atuação de empresas em mercados globalizados deve-se a duas perspectivas das organizações industriais que são dadas por

(\*) Universidade Metodista de Piracicaba - Centro de Tecnologia - DEMP - e-mail: fcalarge@unimep.br

(\*\*) Brascabos - Componentes Elétricos e Eletrônicos Ltda. - UG Garantia da Qualidade - Rio Claro - São Paulo

(\*\*\*) Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Eng<sup>a</sup> Mecânica - DEF - e-mail: plima@fem.unicamp.br  
Campinas - São Paulo

forças estruturais e ações competitivas.

As forças estruturais variam de acordo com o segmento industrial e seriam devido a 03 fatores determinantes: o potencial para economias de escala em atividades que adicionam valor; diferenças de vantagens comparativas entre países e mercados com demandas padronizadas entre diferentes países.

A perspectiva das ações competitivas seria resultante do que os autores denominam de "Teoria da Institucionalização", onde as organizações são visualizadas como um fenômeno social possuindo padrões e ações comportamentais apropriadas ao ambiente em que se inserem, que lhes possibilita mover-se para estruturas e processos comuns dadas a ações coercitivas, imitativas ou resultantes de expectativas de seus agentes.

Dada esta caracterização, os setores econômicos envolvidos nesta economia globalizada tem se deparado com uma competição acirrada em mercados que estão em constante mutação, no sentido que se tornam cada vez mais "sem fronteiras". Como não poderia deixar de ser, os agentes econômicos envolvidos procuram desenvolver estratégias que lhes permitam competir pela sobrevivência de seus negócios, buscando reestruturar-se para cada nova realidade que se coloca.

Segundo KAPLYNSKY (1997), a experiência de empresas que obtiveram sucesso em sua reestruturação, passaram por um processo de 03 estágios conforme descrito abaixo:

- primeiramente, as empresas desenvolveram uma estratégia apropriada às condições de mercado reconhecendo seus vários segmentos e compreendendo com detalhes as necessidades dos clientes.
- posteriormente, após definir e aceitar esta estratégia focada no mercado, as empresas passaram a focar sua própria estrutura organizacional e suas relações com os fornecedores.
- finalmente, partiram para transformar as observações em ações, desenvolvendo e criando novas estruturas capazes de assimilar as novas formas de relações gerenciais, funcionais e de relações com fornecedores.

Essa nova conjuntura, segundo HAMEL (1996), tem conduzido ao que o autor denomina de "nova revolução na indústria", abrindo muitas e inexploradas oportunidades competitivas que estariam inicialmente direcionadas por três focos principais: reconcepção de produtos e/ou serviços, redefinição de mercado e redesenho das fronteiras industriais.

## 2.2 Conceitos Básicos de uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN)

De maneira geral, as organizações tem-se deparado

com níveis acirrados de concorrência, o que as tem obrigado a reestruturas organizacionais, tendo por finalidade os seguintes objetivos principais (THOMPSON, 1993):

- necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para mudanças, sem que se perca a coesão e estabilidade interna, implicando em uma visão explícita e compartilhada da situação competitiva da empresa.
- necessidade de centralizar e delegar às gerências maior autoridade, mantendo a visão de introdução de mudanças.
- necessidade de ação rápida em resposta às oportunidades e ameaças, atingindo alto nível de qualidade em seus produtos e/ou serviços, tendo ao mesmo tempo de reduzir custos e aumentar eficiências.

Assim, dada a necessidade das organizações terem de produzir produtos e/ou serviços, correlatos ou não, a um ou mais mercados e/ou seus segmentos, a estrutura organizacional da empresa deve estar apta a responder de maneira rápida e flexível a tais mudanças que se colocam cada vez mais freqüentes e dinâmicas.

THOMPSON (1993) acrescenta que tal situação pode levar as organizações a se estruturarem em unidades divisio-

nais que se denominam "Unidades Estratégicas de Negócio" (UEN), que teriam como principal responsabilidade desenvolver, produzir e comercializar seu(s) próprio(s) produto(s).

FUSCO (1997) cita que na sua forma mais básica a UEN pode ser encarada como uma "unidade de planejamento" definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas, mas que quando o conceito se estende ao nível operacional "... resultam em unidades de negócios relativamente independentes, com características próprias de negociação e aproveitamento de oportunidades de mercado". Segundo este autor ainda, as principais vantagens da adoção do conceito da UEN seriam:

- a) obtenção de unidades operacionais mais focalizadas proporcionando uma maior agilidade operacional e controle das decisões gerenciais.
- b) possibilidade de melhoramento do nível de qualidade, tanto a curto como a longo prazo, propiciando uma maneira mais eficaz de crescimento
- c) criação de bases mais consistentes de conhecimentos, condição esta vital para implantação de sistemas de gestão modernos e sustentáveis.
- d) racionalização de investimentos, aumentando a eficiência do sistema na utilização de recursos financeiros.
- e) identificação de agentes "geradores e consumidores" de recursos, propiciando planejamentos específicos e adequados para cada setor.
- f) maior poder de análise dos concorrentes, propiciando

*Própria focalização do negócio permite um maior conhecimento e aprofundamento na solução de problemas verificados, favorecendo um enfoque baseado em melhorias contínuas.*

análises sobre alternativas de parcerias, investimentos, simulações de operações e objetivos aderentes à necessidade do mercado.

Apesar das argumentações favoráveis à descentralização organizacional, GUNN (1992) analisa o aspecto questionando “o quanto de descentralização seria bom para a organização?”. O autor acrescenta que mover de uma estrutura centralizada para descentralizada tem significado para muitas empresas “espalhar horizontalmente seus gastos”, ressaltando que existem evidências de que a descentralização tem custado mais para tais empresas.

Neste sentido, GUNN (1992) propõem o que denomina de uma “estrutura organizacional híbrida”, onde:

- atividades de vendas e marketing permaneceriam altamente descentralizadas, podendo constituir UENs de acordo com proximidades, identificações e especificidades do mercado.
- atividades de engenharia (processo/produto), produção, compras, distribuição, controle da produção e gerenciamento de materiais permaneceriam centralizadas dada a necessidade de estarem altamente interligadas, tendo como objetivo a centralização da organização e descentralização de execução.

*O enfoque na qualidade total foi consolidando-se através de várias abordagens introduzidas pelos denominados “gurus” da qualidade, entre os quais destacam-se também: Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby.*

### 3. ABORDAGEM DA QUALIDADE TOTAL

Existem indícios de que os japoneses tenham aplicado desde a II Guerra Mundial o conceito de qualidade total para toda a organização, sendo que posteriormente esta atividade passou a ser denominada CWQC (Company-wide Quality Control). (LAKHE & MOHANTY, 1994).

Contudo o marco histórico data de meados da década de 50 quando Armand Feigenbaum, um então aluno de doutorado no MIT (Massachusetts Institute of Technology), propôs os princípios do que veio a ser denominado de “controle de qualidade total”, onde a argumentação primordial era de que produtos de alta qualidade eram improváveis de serem produzidos, caso a manufatura fosse forçada a trabalhar isoladamente (GARVIN, 1988).

FEINGENBAUM (1994) argumentava ainda que: “... o campo de controle da qualidade total fornece estrutura e instrumentos para gerenciar a qualidade de modo que haja uma ênfase contínua por toda organização em liderança para a qualidade; em investimento genuíno e implementação de tecnologias modernas para a qualidade em vendas, engenharia e produção, em compromisso pessoal por parte de toda a equipe com qualidade e produtividade...”.

O enfoque na qualidade total foi consolidando-se através de várias abordagens introduzidas pelos denominados “gurus” da qualidade, entre os quais destacam-se tam-

bém: Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby. Desnecessário dizer da importância destes autores para a consolidação e difusão da qualidade, bem como as contribuições pioneiras e revolucionárias que trouxeram neste campo.

Através da extensão e da prática das principais abordagens da qualidade, foi-se consolidando um conceito o qual denominou-se de Gerenciamento da Qualidade Total, mais conhecido e difundido pela sigla TQM (Total Quality Management), que vem atualmente constituir-se em modelo de gerenciamento e administração de questões relativas à qualidade total.

OAKLAND (1994) define o TQM como: “... uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. É essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, e depende de cada indivíduo em cada nível. É um método que visa libertar os funcionários da execução de esforços inúteis, envolvendo cada um deles nos processos de melhoria, de tal modo que os resultados sejam obtidos em menos tempo”.

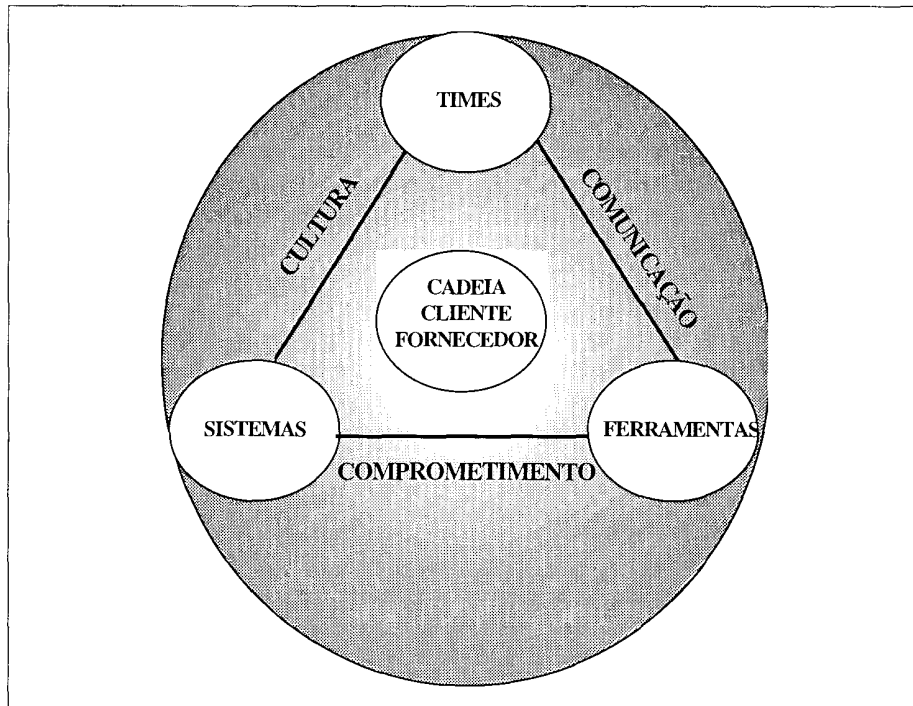
Neste sentido, OAKLAND (1994) aborda que o núcleo do TQM deve estar fundamentado na relação cliente-fornecedor, tanto internos quanto externos à organização, definindo e associando processos de conversão de *inputs* em *outputs*. O modelo proposto pelo autor seria representado por uma pirâmide onde destacariam-se como componentes: comprometimento gerencial, cadeia cliente-fornecedor, sistemas da qualidade, ferramentas de controle estatístico de processo e equipes de trabalho.

O ponto central deste modelo é a cadeia cliente-fornecedor na qual reflete-se o domínio, gerenciamento e melhoria de processos nas mais diversas áreas, tais como: marketing, projeto, materiais, chão de fábrica, produção, distribuição, etc. A Figura 1 ilustra esquematicamente o modelo proposto pelo autor.

Contudo, apesar do TQM ter sido adotado por muitas empresas com consideráveis efeitos positivos, as questões que se colocam em muitas economias atuais é com respeito à globalização de mercados e as conseqüências estruturais destas mudanças. Muitas empresas com freqüência deparam-se com diversidades de necessidades requeridas pelos mercados em que atuam, os quais podem envolver aspectos que abrangem desde localizações geográficas até hábitos e costumes culturais distintos.

Dentro deste contexto, poderia a motivação e o envolvimento pela qualidade afetar todos os níveis e funções de uma organização estruturada para atuar em diferentes mercados globalizados? Esta questão ainda tem suscitado um número maior de indagações do que de respostas definitivas.

**Figura 1: Esquemática do modelo piramidal de estruturação do TQM (OAKLAND, 1994)**



Contudo, uma linha de pesquisa tem se aprofundado em tais questões, discutindo o gerenciamento da qualidade em organizações globalizadas, que se denomina de GQM (Global Quality Management), ou "Gerenciamento da Qualidade Global", que segundo KIM & CHANG (1995) seria definido como "... o planejamento estratégico e interação de produtos e processos para obter alta aceitação do cliente e baixa disfuncionalidade organizacional através de mercados em diferentes países". Esta visão incorpora a filosofia central básica do TQM, reconhecendo contudo as diferenças no ambiente de qualidade através dos mercados globais, implicando na necessidade de balanceamento dos requisitos locais dos clientes com as capacidades de redes de fornecimento das organizações.

#### 4. O ESTUDO DE CASO

A empresa onde foi conduzido este estudo de caso é a Brascabos Componentes Elétricos e Eletrônicos Ltda., pertencente ao Grupo Brasmotor, cujos principais produtos são cabos e montagens de redes elétricas envolvendo formas, tamanhos e projetos dos mais variados, específicos para aplicação principalmente nas indústrias eletroeletrônica, automotiva e informática. Localizada na cidade de Rio Claro - SP, composta por um efetivo de aproximadamente 550 funcionários, opera em uma área de 6000 m<sup>2</sup>, com capacidade de produzir e processar 8.000.000 de metros de fios por mês, sendo que os produtos mais vendidos são

referentes a montagem de refrigeradores e lavadeiras, onde hoje esta empresa ocupa a liderança deste segmento a nível nacional.

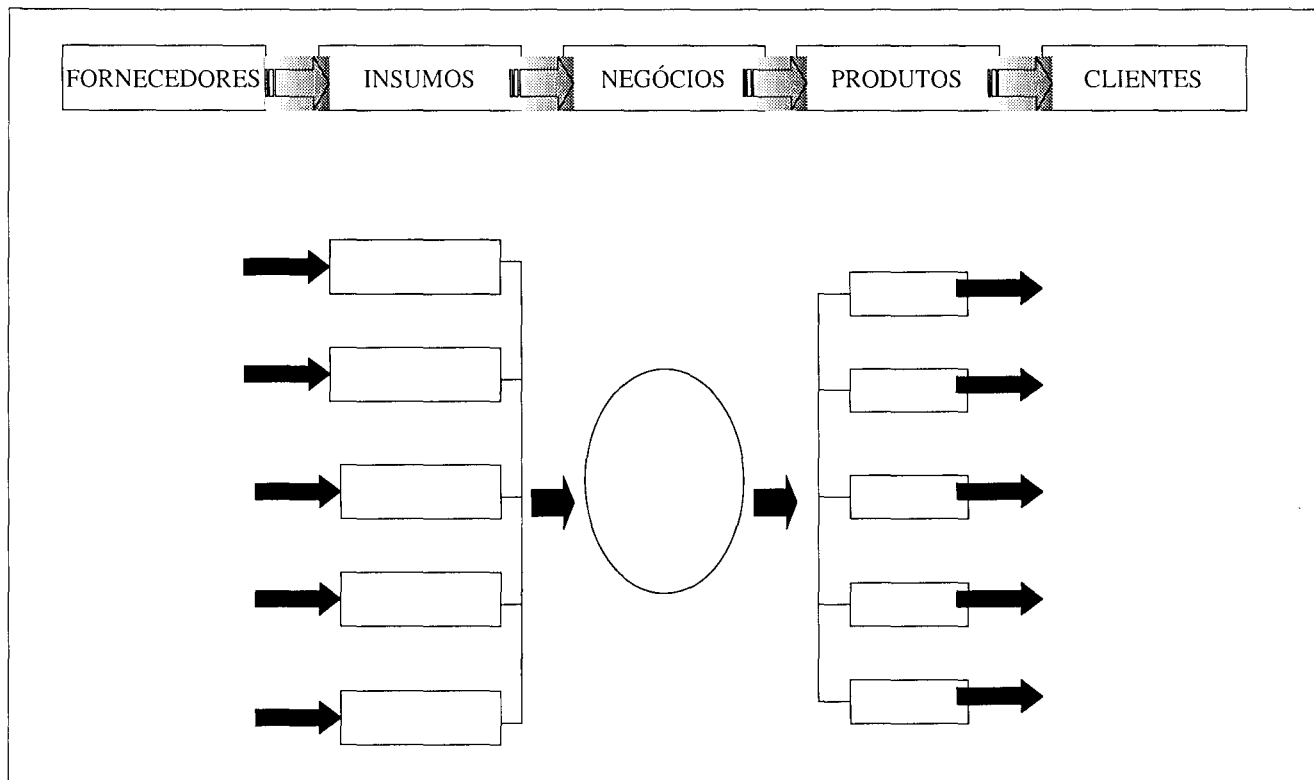
Esta empresa iniciou o processo de reestruturação organizacional em 1995, criando inicialmente 09 (nove) unidades de negócio, sendo que este trabalho foi conduzido na unidade de negócios denominada "Garantia da Qualidade", a qual para efeitos da empresa recebeu a terminologia de Unidade Gerencial Básica (UGB), sendo que os principais parâmetros para definição das mesmas foram:

- independentemente do posicionamento hierárquico que se tinha na empresa, todos os funcionários deveriam estar ligados a um negócio, devendo assumir responsabilidades pelos resultados deste negócio.
- deveria-se procurar definir claramente a missão de cada negócio.
- cada negócio deveria estar associado a um conjunto de processos, devendo conter: listagem de meios colocados sob a responsabilidade das gerências; principais fornecedores, bem como especificações de produtos recebidos; listagem de principais produtos fornecidos; principais clientes, fossem internos ou externos à empresa.

A empresa contou neste caso com assessoria externa para a descrição e estabelecimento das UGBs, tomando como diretrizes as referências estabelecidas por CAMPOS (1994). A Figura 2 indica o procedimento adotado para descrição de cada UGB e a Figura 3 mostra o caso da UGB - Garantia da Qualidade

*Contudo, apesar do TQM ter sido adotado por muitas empresas com consideráveis efeitos positivos, as questões que se colocam em muitas economias atuais é com respeito à globalização de mercados e as conseqüências estruturais destas*

**Figura 2: Esquematização indicativa para estruturação das UGBs**



As necessidades dos clientes das UGBs foram definidas posteriormente à definição dos produtos destas UGBs, sendo que cada cliente foi contatado para verificação de suas necessidades, as quais foram elencadas segundo cinco dimensões da qualidade total: qualidade, custo, entrega, moral e segurança (CAMPOS, 1992).

No caso específico da UGB - Garantia da Qualidade, o foco principal referia-se a clientes externos, sendo contudo dispensado igual atenção aos clientes internos da empresa, destacando-se a área de manufatura.

Após a definição das necessidades dos clientes, definiu-se também conjuntamente com os clientes, os itens de controle importantes para cada produto. Para avaliar o desempenho das UGBs frente aos itens de controle estabelecidos a empresa implantou pesquisas de satisfação junto aos consumidores (internos e externos) direcionados para contemplar as especificidades de cada UGB, estabelecendo-se como meta o índice mínimo de 86% de satisfação do cliente.

Caso a UGB obtenha índices de satisfação junto aos clientes inferiores à meta estabelecida, propõem-se um plano de ação para os pontos problemáticos detectados, sendo a condução do plano de ações acompanhado pela UGB e o cliente conjuntamente.

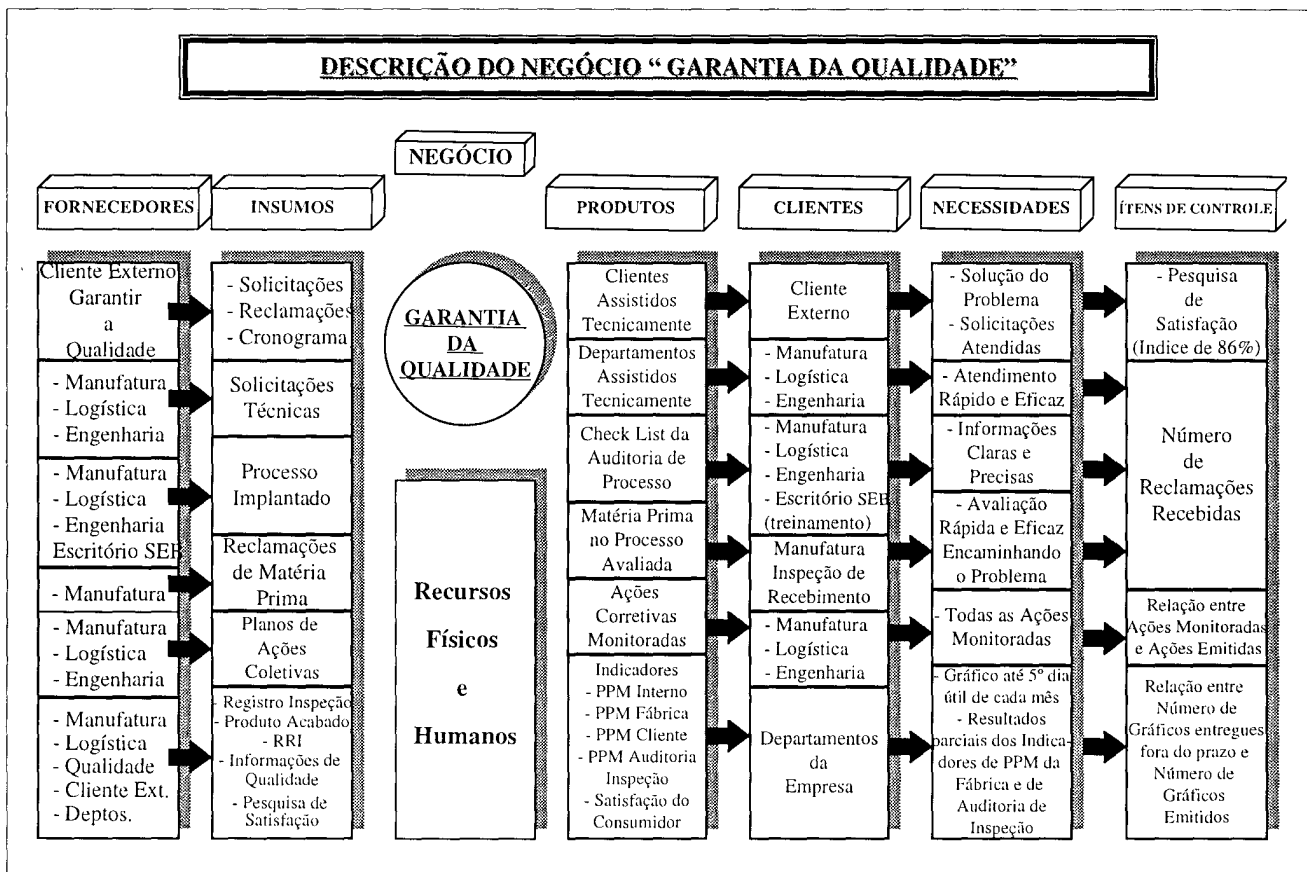
Com relação aos produtos de cada UGB, estabeleceu-se um monitoramento constante verificando anormalidades e propondo ações também para correção destas anormalidades. Periodicamente tais produtos passam por revisões para que se mantenha os mesmos sempre atualizados, verificando-se alterações nos produtos existentes, inclusão de novos produtos e exclusão de produtos. Essa situação dinâmica estende-se por toda a estrutura de negócio da UGB incluindo reestruturações junto a fornecedores, clientes e itens de controle estabelecidos.

Após o estabelecimento das UGBs, a empresa procurou estabelecer sistemas de acompanhamentos relativos ao gerenciamento do trabalho, gerenciamento interfuncional e gerenciamento pelas diretorias (CAMPOS, 1994). Essa situação trouxe como principais benefícios para a empresa:

- visão clara das responsabilidades de cada membro das UGBs
- controle e acompanhamento periódico dos processos e produtos
- autonomia para tomadas de decisões dentro da esfera de negócio de cada UGB
- ações rápidas no tocante à correção de anomalias verificadas
- criação e consolidação do trabalho em equipes

*No caso específico da UGB - Garantia da Qualidade, o foco principal referia-se a clientes externos, sendo contudo dispensado igual atenção aos clientes internos da empresa, destacando-se a área de manufatura.*

**Figura 3 : Estruturação da UGB - Garantia da Qualidade**



Como principais dificuldades verificaram-se:

- resistência às mudanças, as quais muitas vezes incluíam novos desafios para os funcionários envolvidos
- receio do trabalho em equipe, principalmente quando envolvia um relacionamento interfuncional
- resistência na delegação e compartilhamento de tarefas, gerando muitas vezes climas de desconfiança entre os elementos da UGB
- necessidade de um trabalho de conscientização da importância do assunto, requerendo cautela, paciência e habilidade aos coordenadores do processo

## 5. CONCLUSÕES FINAIS

O estudo de caso em questão mostrou ser a Unidade Estratégica de Negócio uma estrutura organizacional com maiores possibilidades de responder mais agilmente às necessidades atuais em termos da acirrada competitividade de mercados em escala globalizada. Um dos pontos de destaque verificado pelos envolvidos na empresa com as UENs diz respeito aos tramites burocráticos verificados em uma estrutura departamentalizada quando envolve interação entre diferentes departamentos, onde constatou-se que a UEN facilita e agiliza o processo na medida que tem autonomia

própria com relação ao seu negócio. Contudo, a simples estruturação em UENs sem que ocorram programas paralelos no sentido de focalizar e administrar cada negócio constitui-se em apenas alterar a terminologia de "departamento" para "unidade". A empresa em questão implantou e esta conduzindo tais programas centrados fundamentalmente no gerenciamento por diretrizes, constatando avanços significativos na condução do negócio. A situação que se verificou na empresa é de que após ultrapassada a fase de implantação das UGBs, conduziu-se uma etapa de avaliação das mesmas, pois constatou-se que existiam diferenças tendo alguns setores dentro da empresa avançado mais que outros, neste novo tipo de estrutura organizacional. Essa avaliação evoluiu no sentido de propor uma adequação das 09 (nove) UGBs para 03 (três) UGs (Unidades Gerenciais) que reuniriam algumas UGBs iniciais no sentido de facilitar uma maior interação entre as áreas operacionais, as quais foram divididas de acordo com os tres principais segmentos de mercado relativos à linha branca onde a Grupo Brasmotor atua, ou seja: lavanderia, cocção e compressores. As denominadas áreas de apoio da empresa (logística, controladoria, recursos humanos e vendas) permaneceriam como estruturadas inicialmente pelas UGBs, assimilando em alguns casos outras atividades.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIRKINSHAW, J., MORRISON, A., HULLAND, J. Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, v.16, p.637-655, 1995.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Fundação Cristiano Ottoni, Belo Horizonte, 1994.
- CAMPOS, V. F. *Qualidade total: Padronização de empresas*. Fundação Cristiano Ottoni, Belo Horizonte, 1992, 122p.
- FEIGENBAUM, A. V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda. v.11, 1994, 281p.
- FUSCO, J. P. A. Unidades estratégicas de negócios - uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. *Revista Gestão & Produção*. v.4, n.1, p.36-51, Abril, 1997.
- GARVIN, D. A. *Managing quality - The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press, 1988. Chap.1 : History and evolution. p. 03-20.
- GUNN, T. G. *21<sup>st</sup> Century manufacturing: creating winning business performance*. OmneØ, 1992 Chap. 6: Improving performance with people and culture. p.112-136.
- KAPLINSKY, R. Restructuring firms to cope in a global economy. *Policy Briefing*, Issue 9, p.1-4, IDS, February, 1997.
- KIM, K. Y. , CHANG, D. R. Global quality management: a research focus. *Decision Sciences*, v.26, n. 5, p. 561-568, September/October, 1995.
- LAKHE, R. R. , MOHANTY, R. P. Understanding TQM. *Production Planning & Control*, v.5, n.5, p.426-441, 1994.
- OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da qualidade total - TQM*. São Paulo: Nobel, 1994. Cap.2: Comprometimento e liderança. p.31-49.
- THOMPSON, L. J. *Strategic management - awareness and change* (2<sup>nd</sup> Edition).. Chapman & Hall, 1993, Chap.1: Exploring strategic management. p. 05-30.