

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Edição 2013



Participante: Cia Ultragaz S.A.

Categoria: Infraestrutura

Título


Ultragaz na busca da excelência da Gestão

Ultragaz na Busca da Excelência da Gestão

Uma metodologia de gestão para o equilíbrio dos interesses entre as partes interessadas e consequente potencialização da empresa para nível de classe mundial.

Categoria: Infraestrutura (gestão)

Helmuth Berger Neto – Ultragaz
Marcos César Siqueira - Ultragaz
Sandro Rodrigo Correa - Ultragaz

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, consisting of a thin red line above a thicker white bar.

Introdução

O trabalho mostra a trajetória de implantação na Ultragaz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) elaborado e divulgado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que serve como instrumento balizador para avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), reconhecimento ainda não alcançado por nenhuma distribuidora de GLP no Brasil.

O desafio é implantar a metodologia na organização observando e atendendo aos critérios e fundamentos do modelo buscando otimizar os resultados com o equilíbrio dos interesses entre as partes interessadas envolvidas dentro e fora da organização, objetivando a melhoria contínua, o crescimento sustentável e perene do negócio. Atingir o reconhecimento no Prêmio Nacional da Qualidade e, ser nomeada como uma empresa Classe Mundial significa ter sucesso em suas atividades em qualquer lugar do mundo, pois a organização se constitui de um modelo de gestão em condições de se adaptar e gerar resultados nas mais diversas situações e cenários.

Histórico Ultragaz

A Ultragaz é pioneira na distribuição de gás liquefeito de petróleo (Gás LP, também conhecido como gás de cozinha) no Brasil. Operando nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Na Bahia, utilizamos a marca Brasilgás, que se tornou uma das mais importantes da região.

Fundada em 1937 pelo imigrante austríaco Ernesto Igel, a Companhia Ultragaz é pioneira na introdução do Gás LP como gás de cozinha no Brasil. Mais de 70 anos depois, os fogões à lenha deixaram de fazer parte da vida das donas-de-casa e o mercado nacional passou a consumir, anualmente, mais de 6 milhões de toneladas do gás que é usado como combustível doméstico por cerca de 90% da população brasileira.

Foram muitas as mudanças nas últimas décadas, mas o pioneirismo continua a ser a marca da Ultragaz, empresa que deu início ao Grupo Ultra (Ultrapar Participações S/A), um dos mais sólidos conglomerados econômicos do País, cujas ações são negociadas, desde 1999, nas bolsas de valores de São Paulo e de Nova York.

O Grupo Ultra reúne quatro negócios com posição de destaque em seus segmentos de atuação. Além da Ultragaz, fazem parte do conglomerado: a Oxiteno, única fabricante de óxido de eteno e seus principais derivados no Mercosul; a Ultracargo, uma das líderes em oferecer soluções logísticas integradas para granéis especiais; distribuição de combustíveis com a Ipiranga e, recentemente, a Texaco do Brasil. Com a aquisição dessas duas últimas empresas, em 2007 e 2008, respectivamente, o Grupo Ultra passou a operar a maior rede de distribuição privada de combustíveis do País, e passa a ser uma das 5 maiores empresas nacionais privadas em faturamento.





Fonte: site www.ultragaz.com.br

Problemas e Oportunidades

Em 2009 a Ultragaz consolidou sua certificação total na norma NBR-ISO 9001, isto é, todas as suas bases de produção, envase e distribuição passaram a fazer parte de um sistema de gestão unificado e auditado, abrangendo procedimentos corporativos e locais no escopo de um mesmo certificado, incluindo os seus dois segmentos de negócio, o domiciliar (envasado) e o empresarial (granel) de distribuição e venda do gás liquefeito de petróleo (GLP).

Para a continuidade das melhorias do sistema, foi proposto o lançamento de um novo **desafio ousado e inédito no segmento das empresas de distribuição de GLP**, a implantação do modelo de excelência da gestão para a busca da excelência e a conquista de um reconhecimento no **Prêmio Nacional da Qualidade – figura 1**, que já premiou grandes empresas no Brasil, desde a sua introdução em 1991 pela Fundação Nacional da Qualidade, criada justamente para alavancar a qualidade e gestão das empresas no Brasil e leva-las aos patamares de competitividade mundial por necessidade da globalização iniciada na época.



Figura 1 - Prêmio Nacional da Qualidade

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é composto por 11 fundamentos distribuídos em 8 critérios representado pelo símbolo da figura 2.



Figura 2 – Símbolo do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e seus fundamentos.

No caminho da excelência, existe a segmentação em níveis de acordo com o estágio de cada organização, adotando a quantidade de requisitos e questionamentos em função da maturidade da sua gestão, traduzindo-se em uma escala de pontuação, conforme segue:

- Até 250 pontos : nível I
- De 250 a 500 pontos: nível II
- De 500 a 750 pontos: nível III
- acima de 500 a 1000 pontos – PNQ

Para participar dos ciclos dos prêmios da gestão é necessário responder aos requisitos dos critérios divididos em itens e subdivididos em marcadores de acordo com o nível selecionado em função da maturidade da gestão da empresa, no caso da Ultragaz todas as candidaturas regionais foram no nível II que corresponde à quantidade conforme figura 3.



Figura 3- requisitos nível II

As respostas destes requisitos traduzidos em marcadores fazem a composição de um relatório da gestão, o qual é a apresentação da empresa para o grupo de examinadores voluntários que realizarão a análise, avaliação e pontuação da candidatura.

O relatório da gestão RG (figura 4) é estruturado com as respostas das práticas e sistemas utilizados na empresa alinhados e transcritos de forma a atender aos requisitos dos critérios do modelo MEG (figura 5), incluindo a necessidade de se incluir no item de resultados, os valores de dois anos anteriores e um referencial comparativo para os indicadores apresentados.



Figura 4 – Caderno de Critérios e Relatório da Gestão

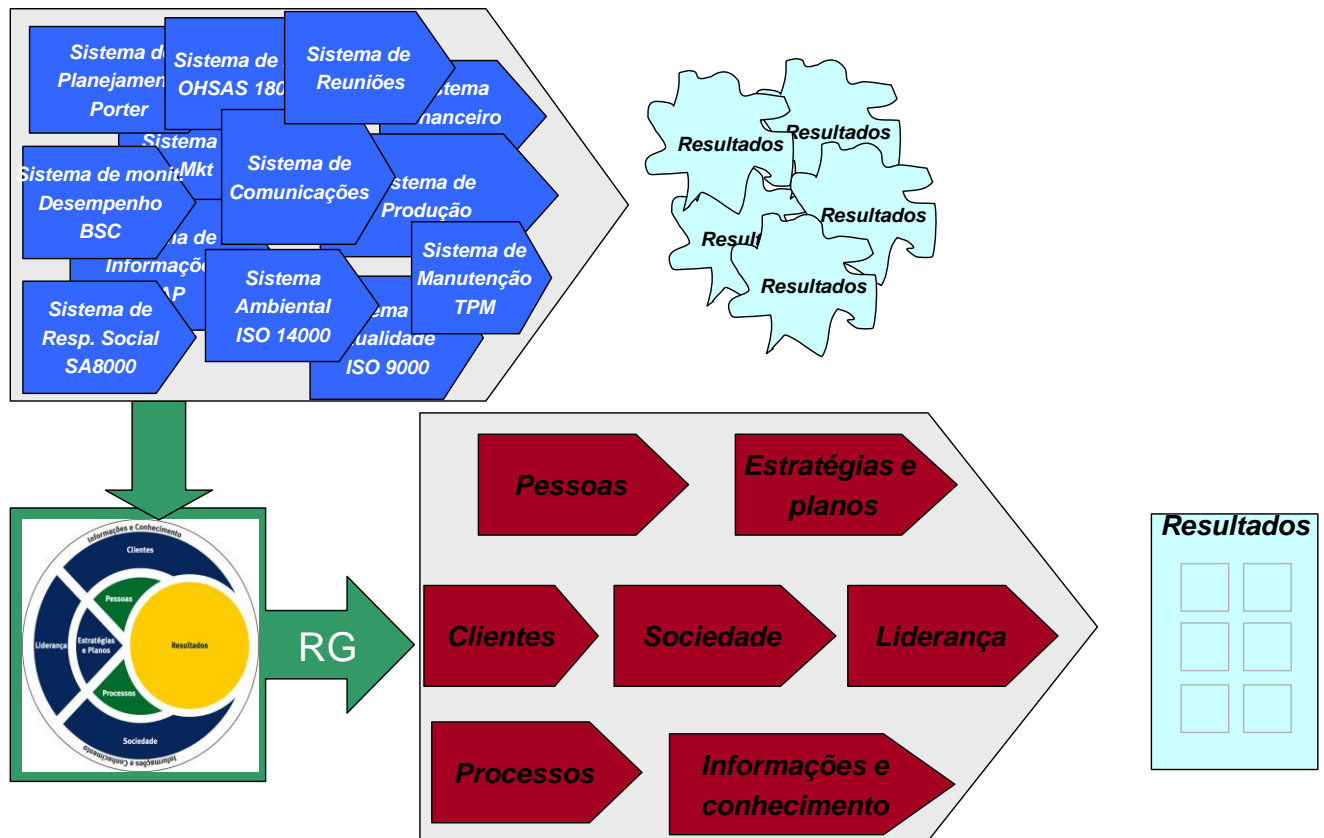


Figura 5 – Alinhamento das práticas de gestão nos critérios do MEG

O desafio foi inserido no planejamento estratégico da empresa como uma das metas dentro da perspectiva de processos, mas com relação direta com as demais perspectivas de mercado, econômicas, financeiras e de sustentação envolvendo as pessoas.

A dificuldade seria fazer a implantação do modelo e seu funcionamento nas diversas regiões em que a Ultragaz tem suas filiais no país, visando como oportunidade a padronização de processos, otimização de recursos, reconhecimento dos colaboradores, melhores condições de trabalho e qualidade de vida, além do alinhamento das expectativas da sociedade, dos fornecedores e entregando os resultados para os acionistas, conforme demonstra a figura 6.

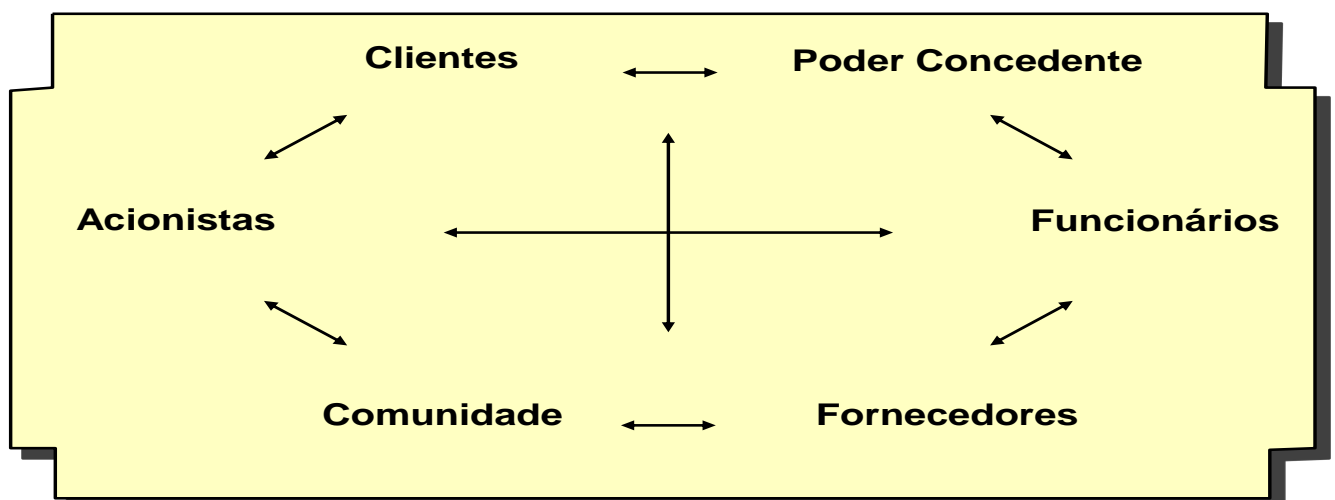


Figura 6 – Busca do equilíbrio entre as Partes Interessadas

Plano de ação, objetivos, metas e estratégias.

Para interligar a gestão das diversas bases de produção e mercados de negócios da organização de uma forma padronizada e alinhada, decidimos caminhar no desafio de implantação do modelo de excelência da gestão partindo de um diagnóstico no final do ano de 2.008, considerando 3 filiais e a matriz.

No diagnóstico, atingimos uma pontuação de 180 pontos, decidimos iniciar o trabalho de implantação com um projeto piloto em 2.009 nas três filiais envolvidas no diagnóstico, foram elas: Paulínia, Araucária e Mataripe.

O resultado deste primeiro passo foi motivador, então nos inscrevemos nos respectivos prêmios regionais no nível II e atingimos o reconhecimento nas três candidaturas, recebemos 2 bronzes e uma prata.

Para entender melhor o processo de avaliação dos ciclos de Premiação da Gestão, é apresentado o fluxo na figura 7

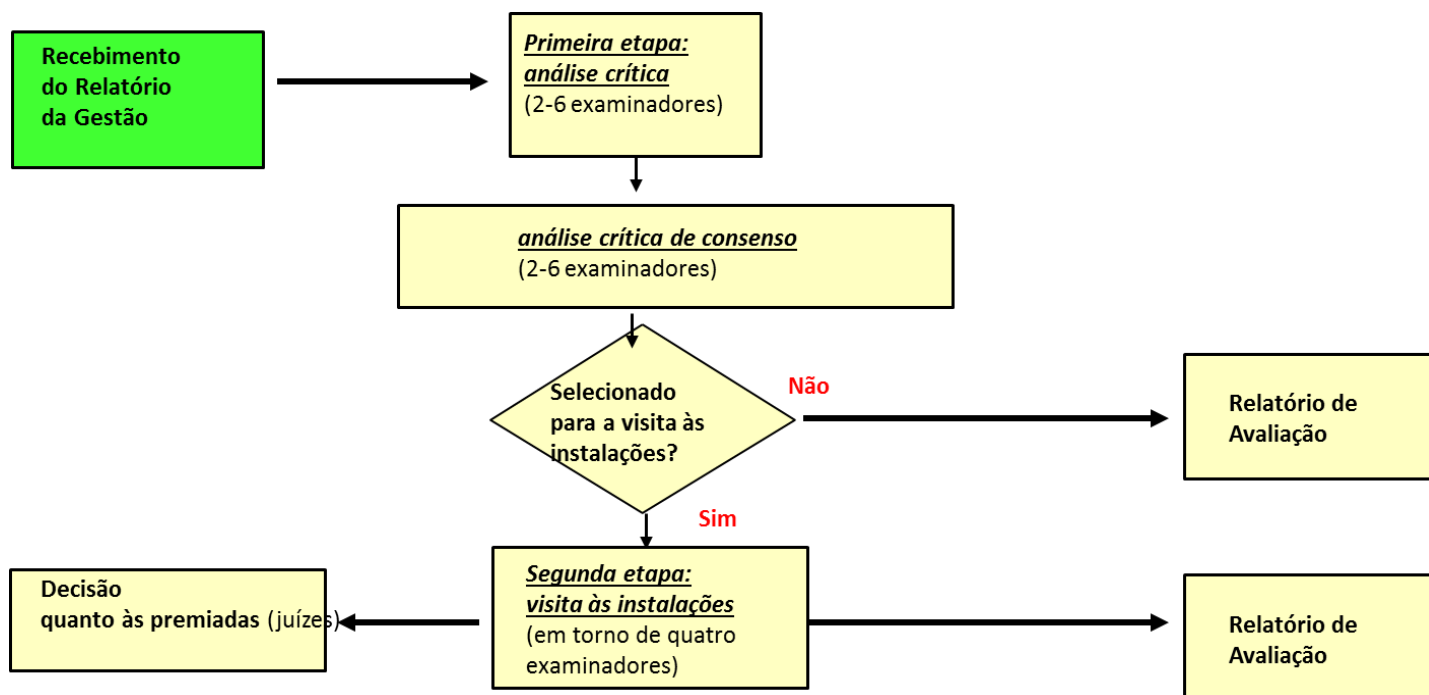


Figura 7 – Fluxo do Ciclo de Avaliação da Gestão

Em 2010, tomamos a decisão de participar em todos os prêmios regionais onde a Ultragaz possui bases de produção, sendo que a estratégia era vincular a abrangência da candidatura aos nossos gerentes de mercado, pois era preciso ter um líder único na condução das equipes, por isso em alguns casos tínhamos mais de uma candidatura por estado. Desta forma em 2010 tivemos participação nos estados de São Paulo (4 candidaturas), Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia, Sergipe, Pernambuco e Ceará e nosso desempenho foi muito satisfatório de 10 candidaturas, 9 foram reconhecidas conforme figura 8.

Retrospectiva 2010

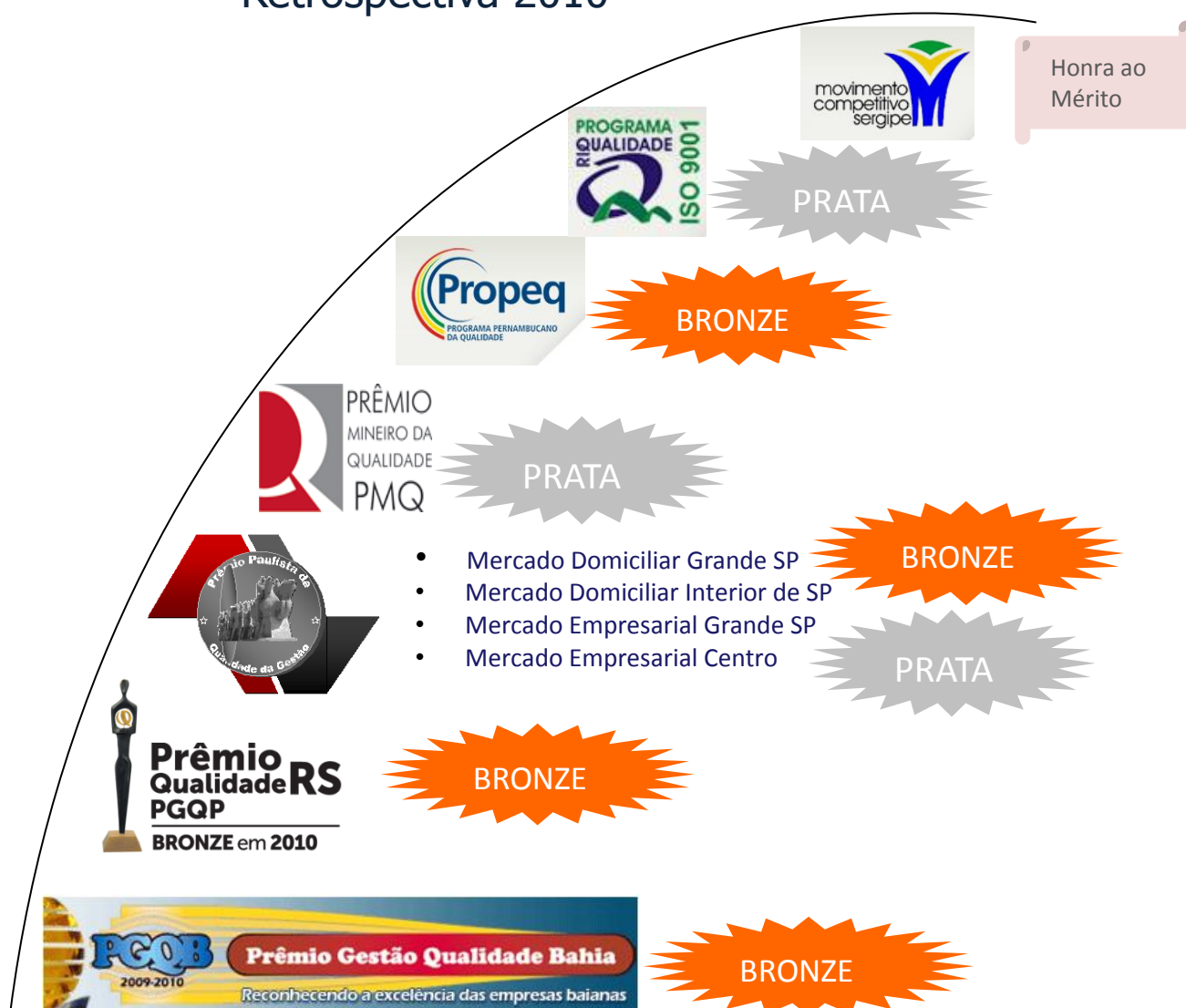


Figura 8- retrospectiva ciclos de premiações regionais 2010

Para otimizar as análises, planejar, incrementar as ações de melhorias, transferir e disseminar as boas práticas de um mercado, ou filial para os demais, montamos os comitês multidisciplinares da excelência da gestão, um na matriz que consolida e organiza todas as ações de forma estratégica e, os outros nas unidades que participavam dos prêmios para atender as demandas locais. Além disso programamos as chamadas avaliações independentes realizadas por consultores contratados nos estados onde tínhamos unidades mas não havia o instituto que coordena os Prêmios.

A figura 9 mostra a composição do comitê multidisciplinar com os respectivos times de gestão relacionados com cada critério do MEG.



Figura 9 – Formação e interatividade dos comitês multidisciplinares da gestão

Em 2011 repetimos a jornada, sempre com a necessidade de melhorar através das análises dos relatórios de avaliações e planos de ações dos comitês, pois para receber as premiações e elevar a classificação é necessário comprovar o aprendizado e a evolução das práticas e resultados. Os resultados foram monitorados pela pontuação em cada participação regional e fazendo-se uma média para estimar a pontuação total da organização, conforme gráfico da figura 10.

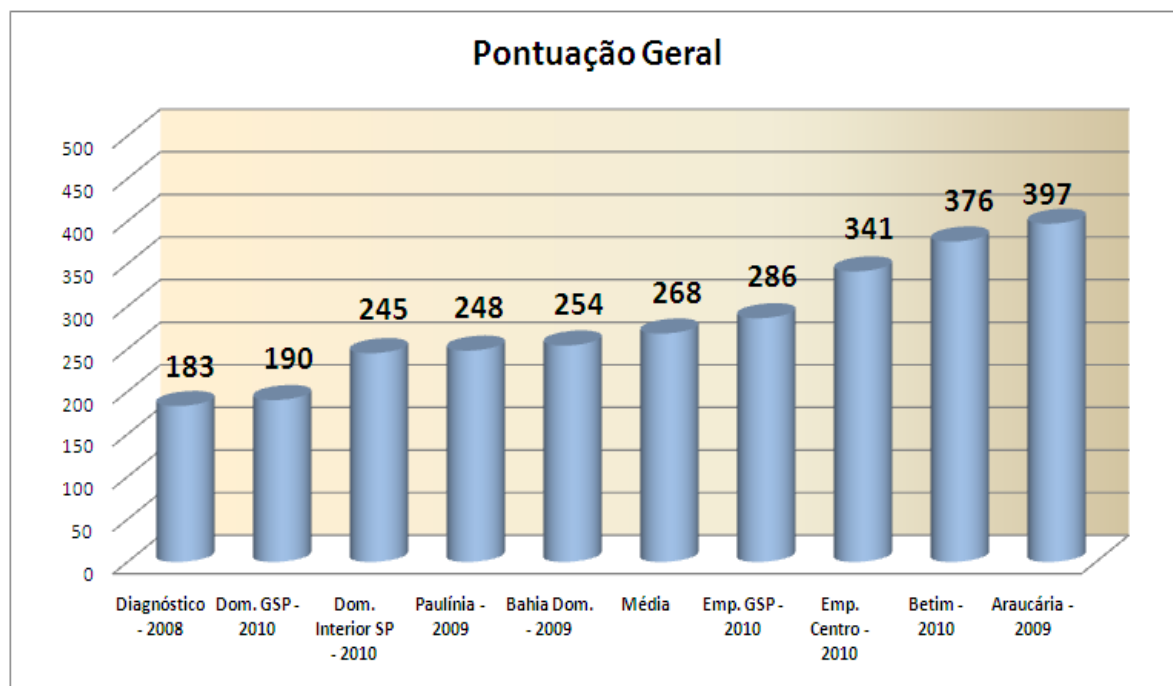


Figura 10 – gráfico de pontuações em 2010

Implementação e Indicadores de desempenho.

Na implementação do modelo em toda a organização, definimos como indicador de medição do desempenho o resultado das participações nos prêmios regionais estaduais, com as respectivas pontuações e classificações das premiações em ouro, prata, bronze e quando existente, a categoria máxima diamante ou governador do estado.

Chegamos em 2012 com uma significativa evolução nos prêmios regionais conforme evidenciado na figura11.



Figura 11 – Retrospectiva Prêmios 2012

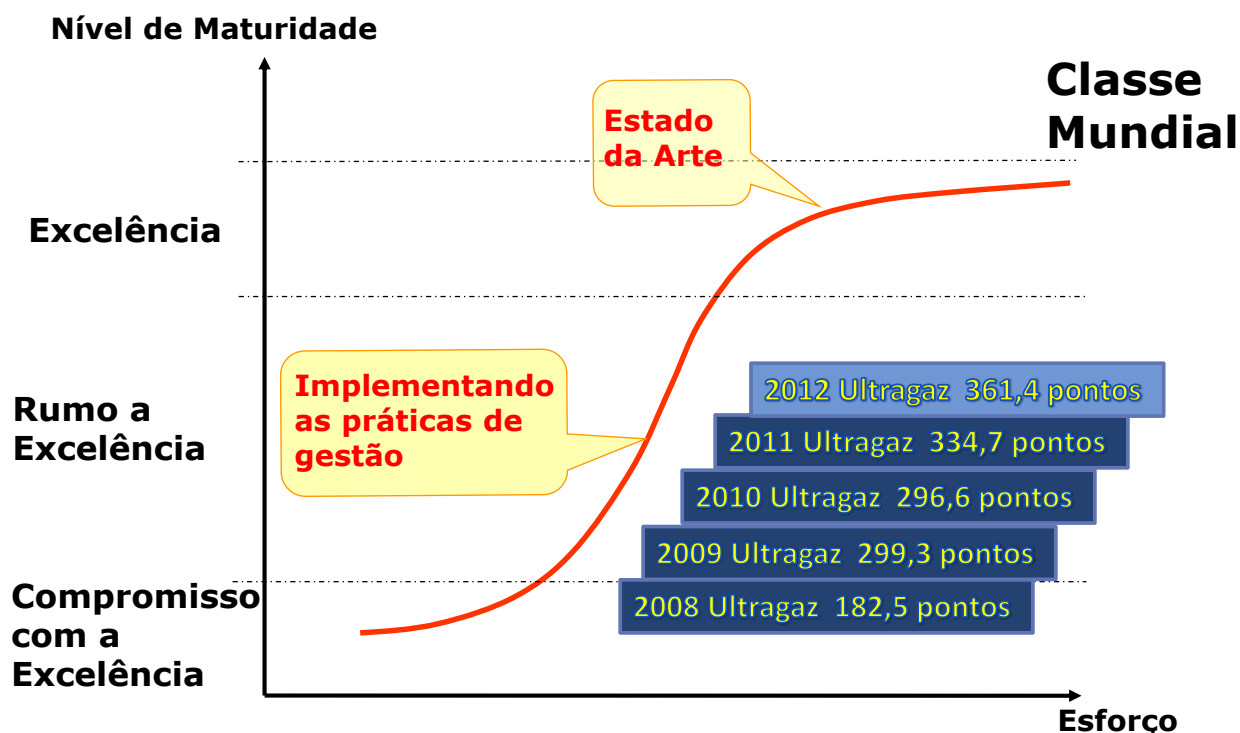
De acordo com o planejamento, em 2012 nos inscrevemos pela primeira vez no PNQ através do relatório da gestão abrangendo nossas 15 bases de produção e as duas maiores bases satélites de distribuição, fato diferente também para os examinadores, pois normalmente as empresas optam pela participação de apenas uma de suas filiais.

Nosso relatório foi avaliado e pontuado com 351 pontos, mas atingimos o patamar para passar para a 2ª fase do prêmio que consiste em visitas às organizações. Apesar disso os nossos indicadores de pontuação e a nossa evolução no caminho da Excelência foram validados como podemos observar na figura 12, onde comprovamos a média de 361,4 pontos.

Para 2013, projetamos as melhorias para atingir algo próximo dos 500 pontos e sermos classificados para a fase de visitas do PNQ e continuar nossa escalada da Excelência da Gestão.

Em resumo de nossa jornada desde 2009 até o momento, inserimos o conceito do modelo de excelência da gestão e alinhamos nossas práticas gerenciais nas áreas da empresa, incentivamos uma maior integração entre as atividades com maior sinergia e comprometimento, otimizamos processos e recursos, incrementamos nossas relações com clientes, sociedade e fornecedores através do refinamento das pesquisas de satisfação, de expectativas e encontros respectivamente e assim conseguimos a melhorias dos resultados com 36 reconhecimentos nos prêmios regionais, assim distribuídos:

- 1 Diamante
- 8 Ouros
- 19 Pratas
- 7 bronzes
- 1 Diploma de Mérito
- 3 Prêmios de destaque em critérios.



A conclusão total desta inovação na gestão somente acontecerá quando atingirmos a meta do reconhecimento como uma das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade e estarmos no patamar das organizações Classe Mundial, comprovando o pioneirismo da Ultragas, sendo a primeira distribuidora de GLP do país a alcançar esta conquista.