

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**MODELO DE GESTÃO: Estudo de caso do modelo de gestão da Friotec  
Comércio e Serviços em Refrigeração e Ar Condicionado Ltda.**

**Wendel Barros\***

**Gérber Lúcio Leite, Msc\*\***

**RESUMO**

O presente artigo trata da importância na formalização de um modelo de gestão no segmento de serviços, tendo como objetivo de pesquisa a análise do atual modelo de gestão aplicado na Friotec, localizada na cidade de Nova Era - MG. Devido à importância de ter um modelo de gestão formalizado que seja eficiente, surge a problemática que norteia este trabalho **“A FRIOTEC possui um modelo de gestão alinhado aos critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade?”**. O objetivo geral foi: Analisar modelo de gestão aplicado na FRIOTEC com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade; Comparar as práticas de gestão aplicada pelo objeto de pesquisa com esses critérios. A pesquisa utilizou como método o estudo de caso, com coleta de informações com entrevista semi estruturada e observação de campo. Como resultado foi gerado o diagnóstico organizacional onde várias práticas de gestão são realizadas informalmente e a necessidade de implantação de um modelo de gestão é premente na empresa. A pesquisa além de contribuir com o desenvolvimento da empresa tem importância

---

\* ,Wendel Barros, aluno do 8ª período de Administração da Faculdade Rede de ensino DOCTUM de João Monlevade (MG). [wendelbarros1977@yahoo.com](mailto:wendelbarros1977@yahoo.com)

\*\* Gérber Lúcio Leite, Graduado em Administração pela Faculdade IES FUNCEC de João Monlevade (MG), Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes (BH) e m MBA Marketing pela ESPM-PUC/MG. [gerber.leite@doctum.edu.br](mailto:gerber.leite@doctum.edu.br)

para a academia ao identificar, analisar e fomentar os argumentos que justificam a implantação de um sistema de gestão empresarial.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão. Excelência. Modelo.

## **1 INTRODUÇÃO**

Buscar a excelência tem sido o principal objetivo das organizações que prestam serviços. Atingir níveis de qualidade em serviços que satisfaçam a percepção dos clientes não é tarefa fácil, considerando a diversidade de motivos e desejos intrínsecos do ser humano.

Muitas organizações têm dificuldade em atingir altos níveis de excelência na prestação de serviços, pois seus clientes externos e internos possuem diferentes expectativas, onde muita das vezes seus gestores aplicam processos de gestão baseados em modelos mentais, que já estão profundamente arraigados em seu consciente, implantando assim práticas de gestão tradicional com foco nas rotinas diárias impactando diretamente na gestão, deixando de lado a necessidade em inovar a gestão visando a excelência na qualidade da prestação de serviços.

Para as organizações é de extrema importância possuir procedimentos e um mapeamento dos processos focado em melhoria contínua, para atingir o nível de qualidade desejável. Sendo válido ressaltar que um modelo de gestão com foco na excelência, proporciona geração de resultados com mais eficiência e competitividade, garantindo a sobrevivência das mesmas no mercado atual, aportando o processo de tomada de decisão com maior confiabilidade.

As organizações desejam um sistema de gestão que as auxiliem na busca pelo aprimoramento de seu desempenho no mercado, transformando seu modelo de gestão em uma vantagem competitiva. O objetivo deste artigo foi analisar o modelo de gestão aplicado atualmente na Friotec, e posteriormente comparar com os critérios do modelo em excelência de gestão da FNQ - Fundação Nacional de Qualidade.

A importância de ter excelência na aplicação de uma gestão eficiente na organização, faz com que surjam respostas para a pergunta de partida dessa pesquisa: **A FRIOTEC possui um modelo de gestão alinhado aos critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade?** A partir dessa problemática a pesquisa objetivou identificar e analisar o modelo de gestão da Friotec, apresentar os critérios do modelo de excelência da FNQ e compará-los com as práticas de gestão aplicada ao objeto de pesquisa.

Para o desenvolvendo dessa pesquisa foi realizado um estudo de caso na empresa Friotec Comércio e Serviços em Refrigeração e Ar Condicionado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor compreensão do tema abordado, serão apresentados conceitos de serviços, suas características e dos critérios do modelo de excelência em gestão.

Neste capítulo apresentam-se as teorias sobre o tema objeto de pesquisa, com a revisão da literatura de autores como Kotler (2008), Lovelock e Wirtz (2006) e Hoffman e outros (2010).

### **2.1 Serviços**

Os serviços estão por toda parte, na visita ao médico, na refeição no restaurante favorito ou na faculdade. Uma das características da nova era de serviços globais e que os aspectos intangíveis dos produtos tornam-se o fator crítico de sucesso que os diferenciam no mercado (HOFFMAN E OUTROS 2010).

É crescente a participação da indústria de serviços de países chamados de industrializados, no seu Produto Interno Bruto (PIB). As organizações tendem a focar para aspectos de serviços relacionados à suas operações, para que possam estabelecer vantagens frente ao mercado cada vez mais competitivo.

Para Kotler (2008), serviço é qualquer ato ou desempenho sendo essencialmente intangível, onde uma organização ou pessoa pode oferecer a outra, este tem

implicações diretas sobre os consumidores que avaliam principalmente a questão da qualidade.

Segundo Hoffman e outros (2010), os serviços têm mudado a relação entre a empresa e o mercado, de forma que organizações tem se colocado na posição de alguém que está recebendo a prestação de algum tipo de serviço, avaliando nível de desempenho, ações, esforços e benefícios gerados para o cliente. A postura bastante encontrada do fornecedor que trata o seu cliente como se a este estivesse prestando um favor, está cada vez mais sendo reduzida. Reflexões recentes sugerem que o fornecedor de qualquer serviço trate o cliente de forma atenciosa, pois este é quem define a sua preferência para aquele fornecedor escolhido.

Lovelock e Wirtz (2006) desenvolvem raciocínio afirmando que a vantagem competitiva de uma empresa baseia se em: possuir o núcleo certo, cercar este núcleo de bens e serviços gerando uma vantagem competitiva, adotar um modelo de gestão e ter flexibilidade para adaptar este núcleo conforme as mudanças forem acontecendo.

Para LAS CASAS (2009), de forma análoga, afirma que o conceito de serviço ampliado é tudo aquilo que se agrega no produto essencial ou produto núcleo, para atender as expectativas e aumentar os benefícios proporcionados aos clientes. A ampliação de um serviço pressupõe um serviço essencial que supera a expectativa do cliente.

## **2.2 Características de Serviços**

Os autores Churchill e Peter (2008), afirmam que as mudanças tecnológicas e a busca pela qualidade de serviços, estão fazendo com que as organizações almejem cada vez mais inovações e melhoria contínua, sempre com objetivo de melhorar seus resultados. O sucesso de uma empresa de serviços muitas das vezes depende de um bom entendimento na caracterização do mix de ofertas de serviços para o mercado, visando melhor desempenho da sua atividade fim e distinguindo de bens. Serviços é uma atividade caracterizada pela diversidade e a sua definição é muito difícil, aliada à dificuldade de compreensão do modo pelo qual os serviços são

criados e entregues, como afirmam Lovelock e Wright (2002). Esses autores definem serviço como sendo “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no - ou em nome do – destinatário do serviço” (Lovelock & Wright, 2002). Para Kotler (2008), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Serviços têm as seguintes características próprias que a diferenciam de um produto físico:

- a) Intangibilidade: serviço não pode ser visto, tocado ou provado antes de serem consumidos, é uma oferta abstrata (AMBROSIO & SIQUEIRA, 2002): “Em serviços não há propriedades a serem transferidas” (MINADEO, 2005). Os clientes extraem valor do serviço sem obter propriedade de algum elemento tangível (LOVELOCK & WRIGHT, 2002).
- b) Inseparabilidade: geralmente em serviços não é possível separar a produção do consumo, os dois se dão simultaneamente (AMBROSIO & SIQUEIRA, 2002). Os clientes podem participar ativamente na construção do produto do serviço (LOVELOCK & WRIGHT, 2002).
- c) Variabilidade: um serviço dificilmente será igual ao outro (AMBROSIO & SIQUEIRA, 2002). Para Lovelock e Wright (2002) existe uma falta de consistência nos insumos e produtos durante a produção dos serviços.
- d) Perecibilidade: Ambrósio e Siqueira (2002) afirmam que um serviço é perecível, não pode ser estocado e Minadeo (2005) exemplifica da seguinte forma essa característica: “Não se estoca uma diária de hotel. Isso significa que o quarto vazio de ontem nunca mais trará receitas ao hotel”.

### **2.3 Gestão da Qualidade**

De acordo com Araújo (2007), em tempos da década de 50 as empresas não se preocupavam com os clientes, pois, como não tinham concorrência e não havia uma

gama de serviços existentes, eles acreditavam que os clientes optavam seus serviços sem imposição quanto a preço e qualidade. Ainda segundo o autor, em meio à expansão industrial, começou a aumentar o número de organizações que ofereciam os mesmos produtos e serviços, porém, com algumas melhorias. Assim, com o aumento da concorrência e com a globalização surgiu a necessidade de investir em clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade, inovação e preços atrativos.

A qualidade é um sistema que gerencia o serviço a ser prestado por uma organização, adequando ao atendimento das necessidades e desejos de clientes e criando valor. Tendo a existência global de uma economia de serviços que cresce cada vez mais, oriunda da demanda dos consumidores, dentro de um mercado multinacional e multicultural, conforme abordam Churchill e Peter (2008).

Já Paladini (2004), afirma que toda produção de um determinado serviço somente alcança a qualidade necessária para satisfazer o consumidor, quando a organização tem uma gestão voltada para excelência em qualidade. Mitos cercaram que a Gestão da Qualidade é um processo exclusivo das empresas de grande porte, este aspecto não reflete a realidade, onde temos um grande número de programas de qualidade desenvolvidos em pequenas empresas. Mas os bons resultados alcançados nas pequenas organizações, não são mérito somente do programa implantado, mas principalmente do presidente da empresa e toda sua equipe, pois tanto a alta gestão da organização quanto seus integrantes têm que saber a relevância do desenvolvimento da qualidade, com objetivo de sobrevivência no mercado atual. Já para o Dobbins (1995, p. 33):

A gestão da qualidade é uma ferramenta empresarial que procura melhorar resultados, inclusive financeiros, de sistemas de gestão empresarial; garantir sobrevivência a longo prazo através de um foco consistente no aumento da satisfação de consumidores, empregados, acionistas ou fornecedores.

Campos (2004), discorre que para ter sucesso por meio da gestão da qualidade todas as pessoas de uma empresa, desde seus diretores até os operadores, que devem ser envolvidos no método de solução de problemas para atingir os objetivos gerando resultados positivos conforme planejado. Qualquer que seja o nível

educacional do funcionário de uma organização, o método que usa é o mesmo. Isso viabiliza criar uma linguagem gerencial comum e conduz a uma participação natural de todas as pessoas no gerenciamento da empresa. O método provê uma maneira organizada e racional para essa participação, gerando uma aderência participativa de todos os membros da empresa na implantação e desenvolvimento no programa de qualidade. Passa então a ser do interesse de toda a organização, elevar continuamente o nível de conhecimento de todas as pessoas de tal forma que possam atingir resultados cada vez melhores.

Segundo Chiavenato (2003), entende-se que qualidade total é a derivação da aplicação da melhoria contínua na busca da satisfação do consumidor no serviço que lhe foi prestado, ela significa o atendimento das exigências do cliente, ou seja, é ter como objetivo suprir as necessidades do usuário. A Gestão da Qualidade também pode ser entendida como uma fórmula de administrar uma organização, fazendo com que os serviços prestados possam atender as expectativas do cliente. Onde vêem a confirmar que é através desse modelo de gestão que se garante a profunda mudança na cultura organizacional.

De acordo com Gaither (2002), o objetivo dos programas de qualidade total é criar uma organização que produza bens e serviços que sejam considerados de primeira classe por seus clientes.

O modelo de excelência de gestão da qualidade da Fundação Nacional da Qualidade apresenta os seguintes critérios:

- a) Liderança: este critério é examinado na organização e o envolvimento pessoal da alta direção no exercício de liderança eficaz, na internalização, na disseminação, na prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. Pode também ser examinado que a organização aborda suas responsabilidades, através da gestão voltada para qualidade. Assim, em vez de relegar este compromisso a apenas uma iniciativa individual, o que se propõe é a sistemática que garanta a aderência dos ocupantes das posições estratégicas na hierarquia da empresa (FPNQ, 2010).

- b) Estratégias e planos: atualmente a estratégia está orientada para uma visão prospectiva do ambiente e da empresa, para a obtenção e sustentação de vantagens competitivas, e situações em que a sensibilidade e a intuição passam a ser mais valorizada, a execução das diretrizes estratégicas, inclusive aquelas referentes ao estabelecimento de metas, sejam a definição ao acompanhamento de planos são necessários para o êxito (FPNQ, 2010).
  
- c) Clientes: as organizações têm como objetivo atender as necessidades e desejos do cliente, de forma satisfatória com a entrega de bens e serviços. Essa afirmação retrata bem a importância do relacionamento com cliente frente aos negócios, e faz com que a manutenção e conquista do cliente seja um fator de diferenciação (FPNQ, 2010).
  
- d) Sociedade: aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade, e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização (FPNQ, 2010).
  
- e) Informações e conhecimentos: Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento (FPNQ, 2010).
  
- f) Pessoas: são os processos gerenciais relativos à configuração de equipes, de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar (FPNQ, 2010).
  
- g) Processos: métodos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros (FPNQ, 2010).
  
- h) Resultados: os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento (FPNQ, 2010).

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Friotec Comércio e Serviço em Refrigeração e Condicionadores de Ar foi fundada por Célio Mendes recém formado como Técnico em Eletrotécnica, com uma visão empreendedora, constatou forte carência no segmento de pinturas em geladeiras, refrigeradores e máquinas de lavar no município de Nova Era - MG.

A Friotec é uma empresa fornecedora de serviços em refrigeração e ar condicionado. Sua sede esta situada na cidade de Nova Era / MG.

Iniciou suas atividades de maneira informal no cômodo da garagem da residência de seus pais, reformando estruturas externas dos eletrodomésticos. Entretanto, ao constatar forte demanda por conserto dos aparelhos, viu no novo nicho de mercado que se apresentava através da crescente necessidade de maior qualificação profissional.

Em tempos de difícil acesso ao conhecimento, ainda distantes da era da internet, o proprietário fez um curso a distancia de refrigeração na Escola de Ensino à Distância Ocidental Schools.

A empresa conta em sua carteira de clientes com pequenas, medias e grandes empresas como: Vale S/A, Nova Era Silicon, Camargo Correa, Hydrapar e Prefeitura Municipal de Nova Era, além de consumidores residenciais.

### **4 METODOLOGIA**

Este trabalho foi realizado na Friotec Comercio e Serviços em Refrigeração e Ar Condicionado Ltda, por meio de estudo de caso, observando as interações do negocio por um longo periodo de tempo.

Foi verificado o modelo de gestão da Friotec com objetivo de analisar as práticas de gestão aplicadas na empresa sob a ótica dos critérios do modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

Considerou-se o estudo de caso suficiente para que fosse atingido os objetivos estabelecidos, especialmente porque se tratava de uma pesquisa que tinha como objetivo o desenvolvimento de uma abordagem crítica baseando em bibliografias e pesquisa, para que fosse diagnosticado o modelo de gestão da unidade de pesquisa.

O estudo de caso como ferramenta de pesquisa é um método que aborda tudo com a lógica de planejamento, incorporando aproximações específicas de coleta e análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (VERGARA, 2006).

Foi escolhido o método de estudo de caso devido utilizar uma linguagem bastante simples, facilitando o entendimento do leitor e do pesquisador. Sendo que técnica bibliográfica conduz a aprofundar os conhecimentos sobre o tema estudado (GIL, 1991).

A pesquisa escolhida foi à qualitativa, na qual analisou e interpretou aspectos mais profundos, fornecendo análise ampla para tratamento das informações obtidas através da coleta.

Caracterizou-se por descrever as possíveis falhas e conseqüentemente a elaboração algumas propostas que reduziu custos, aumentou a qualidade dos serviços oferecidos, analisou a adequação do modelo de gestão e propor novas práticas de gestão. Já a técnica de pesquisa adotada foi o levantamento de dados, que envolveu a utilização de técnicas padronizadas em coleta de dados como questionários e observação (GIL, 1991).

O método qualitativo tem como intenção descrever a complexidade do comportamento humano, fornecendo análises mais detalhadas sobre atitudes, tendências de comportamentos, dentre outros (MARCONI E LAKATOS, 2014).

A coleta de informações realizada foi por meio de entrevista semiestruturada, seguindo roteiro adaptado em relação ao critérios da Fundação Nacional de Qualidade.

Aplicou-se a entrevista diretamente ao proprietário da Friotec, onde o mesmo respondeu espontaneamente, revelando suas percepções, suas reais necessidades e expectativas quanto ao modelo de gestão utilizado, em processos operacionais e administrativos.

Nesse método, a pesquisa qualitativa aplicada foi por meio de abordagem direta e informal (não disfarçada), revelando o objetivo da pesquisa, tanto para fins acadêmicos quanto para a busca de melhorias na empresa. A técnica utilizada consiste em levantamento pessoal nessa fase foi a de entrevista, que consiste no levantamento pessoal em que o entrevistador atua diretamente nas dependências da empresa. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada realizada diretamente com o proprietário.

Para Marconi e Lakatos (2014), a entrevista tem sido o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas possa ter obtido informações a respeito de determinado assunto, mediante a uma conversação de natureza profissional.

A análise dos dados da pesquisa qualitativa, em casos de entrevista semiestruturada em profundidade, se desenvolveu por meio de análise de conteúdo, tido como entendimento as respostas da entrevista para que fosse proposto um modelo de gestão conforme orientado pela FNQ. Esclarecendo uma série de procedimentos, com o objetivo de levantar inferências válidas a partir das respostas obtidas.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica de tratamento de dados que identifica o que está sendo dito a respeito do tema pesquisado (VERGARA 2006).

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

Foi identificado que o modelo de gestão da Friotec não está formalizado, e que atualmente a gestão desenvolvida na empresa tem vários erros, pois seu modo de

gerir é realizado de forma tradicional herdado da família e que se adapta as mudanças de mercado conforme a demanda do segmento atuante da empresa.

Nota-se claramente que a ausência da formalização do modelo de gestão não possibilita a empresa potencializar a geração de vantagem competitiva perante o mercado. Essa realidade identificada corrobora o que aborda Paladini (2004), onde toda prestação de serviço voltada a atender as expectativas de seus consumidores somente concretiza se através de um ponto de partida, que é uma gestão voltada para excelência e gerando qualidade desejada a seus clientes.

A liderança na Friotec é desenvolvida pelo seu proprietário que tem uma preocupação em atender as expectativas do stackholders, porém as práticas de gestão da liderança evidenciadas não apresentam um alinhamento com missão, visão, negócios, estratégias e valores que são declarados tacitamente.

Identificou que a empresa não tem estruturado um planejamento estratégico. O planejamento estratégico é realizado de forma imediata, ou seja, de forma pontual e de curto prazo quando surge alguma demanda. Constatou-se também que a falta de um planejamento estratégico a longo prazo gera impactos negativos e aumenta a percepção de risco para empresa.

Este fato constatado sobre planejamento estratégico demonstra que para uma empresa de pequeno porte, este ponto é de extrema relevância, pois ele tem relação direta com melhor preparação, tratamento e atuação em casos de desvios gerados por situações vivenciadas no passado, para que não voltem a ocorrer no futuro.

Para Dobbins (1995), os bons resultados alcançados nas pequenas organizações não são mérito somente da forma gerir, mas principalmente da elaboração de um planejamento eficiente, pois tanto o gestor quanto seus colaboradores têm que saber a relevância da contribuição dada por cada um deles, a fim de garantir a sobrevivência no mercado atual e o alcance de resultados desejados

A relação com clientes e com sociedade foi relado na entrevista que o proprietário procura sempre atender as necessidades de seus consumidores, de forma não explícita, mas em contato informais com os clientes.

Já na relação com a sociedade foi identificado que a empresa participa no projeto da Associação dos Catadores Produtos Recicláveis (ASTRINE) da cidade de Nova Era fornecendo produtos recicláveis, participa também de eventos beneficentes e oferece oportunidade de estágio para alunos de curso técnico e superior.

Para Chiavenato (2003), entende-se que uma organização que busca a melhoria contínua, a satisfação do consumidor no serviço que lhe foi prestado juntamente com a superação das expectativas do usuário, tendem a disseminar o nome da empresa perante seus consumidores. Já para Gaither (2002), as empresas que tem uma relação de respeito, tratamento das demandas da sociedade, do meio ambiente e do desenvolvimento social das comunidades tem uma visibilidade à frente de seus concorrentes.

Em relação à concorrência, o proprietário informou que suas instalações, conhecimento técnico e tempo de atuação no mercado são considerados diferenciais competitivos. Pode se considerar que instalações, conhecimento técnico e tempo de atuação são considerados diferenciais, mas em um mercado atual e de constantes mudanças estes não podem fazer sozinhos frente aos concorrentes. Para Churchill e Peter (2008), as mudanças tecnológicas e a busca pela qualidade de serviços estão fazendo com que as empresas criem diferenciais frente a seus concorrentes, seja através de inovações e melhoria contínua, sempre com objetivo lógico e lucrativo. Sendo válido ressaltar as mudanças de mercado.

No critério gestão de pessoas, em relação às atividades de recursos humanos e seus subsistemas, foi evidenciado que a empresa realizada de maneira informal os processos de recrutamento e seleção, remuneração e treinamento.

O recrutamento e seleção de empregados são feito de maneira formal pelo proprietário que utiliza de indicações de outros empregados, banco de dados da Associação Comercial e referências familiares.

O treinamento e desenvolvimento dos empregados são realizados durante a execução das atividades operacionais pelo próprio proprietário.

A gestão da remuneração também é realizada de maneira informal observando as bases salariais da categoria, não possuindo nenhum programa de avaliação de cargos e salários.

Os processos administrativos e operacionais da empresa são realizados de maneira informal, não possuindo as etapas a serem cumpridas após a entrada de serviços. Nota-se ausência de procedimentos administrativos de extrema importância para que seja realizada a execução de serviços, sendo estes reparos em corretiva e manutenções preventivas.

Em relação aos resultados obtidos foi relatado que empresa ainda apresenta resultados deficientes, devido questões relacionadas à forma de gestão aplicada, que são características das empresas de pequeno porte, onde na maioria das vezes o gestor exerce diversos papéis dentro da organização, deixando assim de lado foco em certos pontos importantes no processo de gestão.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa demonstrou por meio de um estudo de caso na Friotec a importância da aplicação de modelo de gestão para as empresas. Observa-se a necessidade em uma implantação de um modelo de gestão voltado para excelência gerando qualidade que possa abranger todos colaboradores inseridos na empresa.

Conforme Campos (2004), a empresa que detém um modelo gestão faz com que seu quadro de funcionários esteja engajado em processos relacionados às suas atribuições, facilitando o caminho da empresa até os objetivos estabelecidos. Gerando resultados positivos conforme planejado e estar sempre preparada aos desafios impostos pelo mercado.

Esta pesquisa evidenciou que a Friotec necessita da implantação de um modelo de gestão formalizado, onde possa auxiliar a empresa na elaboração em certos pontos,

a iniciar pelo planejamento estratégico, para que este possa ser realizado de forma a proporcionar uma projeção de situações oriundas das oscilações do mercado.

Neste aspecto como a empresa atua no segmento de manutenção refrigeração e ar condicionado, ao realizar o diagnóstico para elaboração do planejamento estratégico, será observado sazonalidade na prestação de seus serviços, perante a este fato é viável que tenha um planejamento de investimento em períodos de baixa demanda de serviço, com objetivo de acrescentar novas opções sem que se perca o foco de seu segmento de atuação. Podendo este planejamento abranger tanto a captação de novos negócios, como também para desenvolvimento do seu quadro de funcionários.

O estudo permitiu diagnosticar que na empresa é necessário o desenvolvimento de uma gestão a partir da liderança, onde possa ser implantada a missão, visão, negócios, estratégias e valores, para que os seus colaboradores possam saber, entender as diretrizes e metas da empresa, proporcionando o caminho a ser seguido e principalmente para que a Friotec seja vista como uma empresa estruturada.

Para melhorar a relação com cliente faz-se necessário a implantação de procedimentos e indicadores, que formalizem e mensurem a satisfação dos mesmos com serviços ofertados.

Como o acesso aos recursos organizacionais são comuns e possíveis a toda as empresas, a gestão de pessoas torna-se como fator primordial para obtenção de vantagem competitiva.

Os empregados não devem ser considerados como recursos humanos e sim geradores de fatores que proporcionarão os melhores resultados para a Friotec.

Outro fator de fundamental importância para melhoria dos resultados da Friotec é a realização do mapeamento dos processos, descrição de procedimentos e instruções básicas de trabalho.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, pois além de analisar e comparar o sistema de gestão da Friotec com os critérios adotados pela Fundação Nacional da Qualidade contribuiu para que a empresa tenha informações consistentes para implantar processos de melhoria contínua.

Para o acadêmico foi importante o poder aliar a prática aos conhecimentos adquiridos e fomentar a iniciação científica.

Esta pesquisa não pretende esgotar os assuntos abordados, mas sim contribuir para que novas pesquisas e novas abordagens sejam desenvolvidas a partir de então.

**MANAGEMENT MODEL:** Case Study of the management model of Friotec Trade and Services in Refrigeration and Air Conditioning Ltda.

**ABSTRACT**

*This article deals with the importance to formulate a management model in the service sector, aiming to research the analysis of the current management model applied in Friotec, located in the city of New Era - MG. Due to the importance of having a formalized management model that is efficient, the problem arises that guides this work "The Friotec has a management model aligned with the criteria of excellence of the National Quality Foundation?". The general objective was to analyze the management model applied in Friotec based on the criteria of excellence of the National Quality Foundation; Compare management practices applied by the research subject to these criteria. The research used as the case study method, with collection of information with semi-structured interview and field observation. As a result was generated organizational diagnosis where several management practices are conducted informally and the need to implement a management model is preemente the company. The research and contribute to the company's development is important to the gym to identify, analyze and promote the arguments justifying the implementation of an enterprise management system.*

**KEYWORDS:** *Management. Excellence. Fashion model.*

## REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, Vicente., SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de Marketing passo a passo: Serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann& Afonso, 2002.
- ARAUJO, Luiz César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Trabalho do dia a dia: Belo Horizonte**. INDG, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro, Campus, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo. Saraiva, 2008.
- DOBBINS, RD.: "A Failure of Methods, Not Philosophy". **Quality Progress**, vol 28 nº 7, Julio, 1995.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE- FPNQ. **Critérios de Excelência/Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010.
- GAITHER, Norman. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HOFFMAN, Douglas, BATESON, John E.G., IKEDA, Ana Akemi, CAMPOMAR, Macos Cortez. **Princípios de Marketing de Serviços**: Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo, Norte-Americana, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: Conceitos exercícios casos. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOVELOCK, Christopher.,WIRTZ, Jachen. **Marketing de Serviços**: Pessoas, Tecnologia e Resultados. São Paulo: Pearson, 2006.
- LOVELOCK, C., WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARCONI, Marina de Andade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, Editora Atlas, 2014.

MINADEO, Roberto. **Marketing**: coleção 1000 perguntas. Rio de Janeiro: Rio, 2005.

PALADINI, P. Edson. **Gestão da qualidade: teoria e prática**:. São Paulo. Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, 2006.

## APÊNDICE A- ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO



### FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE

#### QUESTIONÁRIO

Prezado, Proprietário

O objetivo da pesquisa é analisar o modelo de gestão aplicado na FRIOTEC com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade. Estas informações são de uso exclusivamente acadêmico e não serão divulgadas para outros fins.

01. Voce acha que o modelo de gestão existente na FRIOTEC funciona?

02. Na FRIOTEC existe planejamento estratégico?

03. O que a empresa faz para atrair seus clientes e a sociedade?

04. A FRIOTEC tem algum diferencial de seus concorrentes?

05. Os resultados obtidos são favoráveis?