

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
EDIÇÃO 2018

Participante: Cia Ultragaz S.A.

Categoria: Gestão

Título

APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO ULTRAGAZ

Aperfeiçoamento do Sistema de Gestão Ultragaz

Estruturação do sistema de gestão utilizando como referência a ISO9001:2015 e a 21ª. Edição do Guia de Referência da Gestão para a Excelência, atendendo aos requisitos das partes interessadas e aumentando a competitividade da empresa.

Categoria: Gestão

Helmuth Berger Neto (Ultragaz)

Eduardo José Beteti (Ultragaz)

Karina Santos Lima (Ultragaz)

Marcos Cesar Siqueira (Ultragaz)

Marcos Travassos (Excellent Mach)

Sandro Rodrigo Correa (Ultragaz)



Introdução

O trabalho apresenta a estruturação integrada do Sistema de Gestão Ultragaz, onde buscou-se referências externas e renomadas para pautarem a sua fundamentação. A organização deve considerar fortemente seus ganhos e respectivos impactos em termos de DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, ADAPTANDO e INOVANDO os PROCESSOS onde for necessário, pois o trajeto, nem sempre é o que foi planejado inicialmente, efetivando com isso o COMPROMISSO assumido com as PARTES INTERESSADAS. Para que todo esse movimento seja possível, é necessária uma LIDERANÇA (TRANSFORMADORA), que possua e considere todos os elementos, internos e externos, e seus impactos mútuos (PENSAMENTO SISTÊMICO) no hoje e no futuro, propiciando a GERAÇÃO DE VALOR. Posteriormente e de forma sistematizada, a Organização de analisar e questionar seus resultados e os processos que os geraram, propiciando o APRENDIZADO e a INOVAÇÃO.

O desafio era reestruturar o Sistema de Gestão atual de modo a atender a Certificação da ISO9001:2015 e simultaneamente também atender aos fundamentos de excelência do MEG21®, de modo a propiciar que os Mercados da Ultragaz busquem a excelência da gestão, aumentando a maturidade do seu sistema de gestão com alta capacidade em perseguir os seus propósitos e em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende.

Histórico

Os primeiros fogões a gás instalados no Brasil funcionavam com gás de carvão. As tubulações de gás, no entanto, eram restritas aos bairros mais centrais das grandes cidades. Para a população que ficava fora desses núcleos, as opções para cozinhar ou esquentar a água eram, em geral, lenha, carvão ou querosene.

Em 30 de agosto de 1937, Ernesto Igel, imigrante austríaco radicado no Brasil, criou, no Rio de Janeiro, a Empresa Brasileira de Gaz a Domicilio Ltda., que passou a vender gás engarrafado. O suprimento inicial utilizado por Ernesto Igel era o propano, gás utilizado para acionar os motores de dirigíveis e que ficou estocado no país após o trágico acidente que pôs fim à era dos zeppelins.

As dificuldades iniciais foram muitas, principalmente relacionadas à desconfiança do consumidor diante de um produto tão inovador e à garantia do suprimento de gás, que passou a ser importado pela empresa. Ernesto investiu em uma infraestrutura para armazenar e engarrafar o gás e fez parcerias com indústrias brasileiras dispostas a produzir os primeiros reguladores de gás, botijões e fogões.

Em 26 de setembro de 1938, o capital da empresa foi aberto e surgiu a Ultragaz S/A, que logo deixaria de ser uma empresa regional para atuar em todo o país. A grande expansão se deu depois do final da Segunda Guerra Mundial.

Além de conquistar grande número de consumidores, a empresa investiu na ampliação das bases operacionais e na criação de inúmeras lojas para comercializar os fogões e botijões. Em 1956, essas lojas deram origem à rede Ultralar, pioneira no setor de grandes magazines.

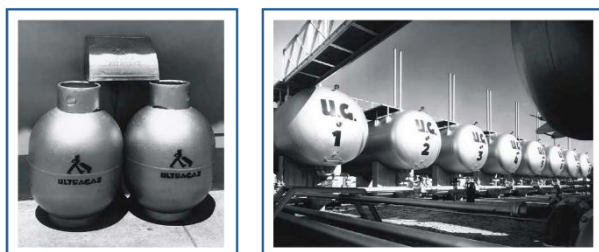


Fig 1 - Botijões antigos (esquerda) e tanques de uma das primeiras bases de envasamento

Em 26 de setembro de 1938, o capital da empresa foi aberto e surgiu a Ultragas S/A, que logo deixaria de ser uma empresa regional para atuar em todo o país. A grande expansão se deu depois do final da Segunda Guerra Mundial. Além de conquistar grande número de consumidores, a empresa investiu na ampliação das bases operacionais e na criação de inúmeras lojas para comercializar os fogões e botijões. Em 1956, essas lojas deram origem à rede Ultralar, pioneira no setor de grandes magazines.

Também é dos anos 50 a criação do inovador sistema de distribuição de gás, que foi adotado por todas as empresas do setor: a "Entrega Automática". Naquele momento, a Ultragas se consagrou com o slogan "Semana sim, semana não, Ultragas no seu portão".

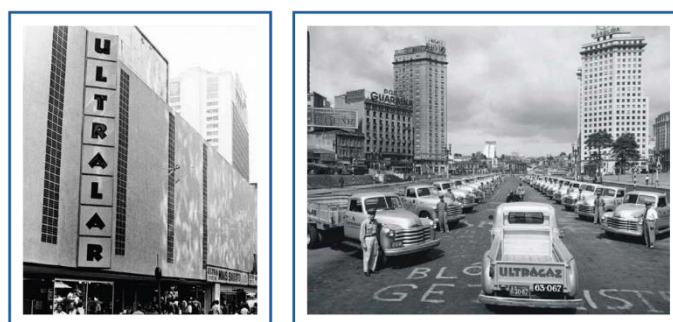


Fig. 2 - Na década de 1950, a rede de loja Ultralar (esquerda) e uma parte da frota da Entrega Automática

Em 1959, Pery Igel, filho de Ernesto, assumiu a direção das empresas e, dois anos depois, transferiu sua sede administrativa para São Paulo. A partir da Ultragas e Ultralar, Pery criou - na década de 60 - um grande conglomerado empresarial: o Grupo Ultra, que engloba as operações da Ultragas (distribuição de GLP), Oxitenos (especialidades químicas), Ultracargo (transporte e logística) e Ipiranga (combustíveis).

Nos anos 90, depois de um período marcado pelo crescimento mais lento do mercado, a Ultragaz lançou o "Projeto Redenção", que realinhou a empresa aos padrões de competitividade mundial, processo ainda em curso, mas com resultados bastante visíveis no diferencial de qualidade da empresa nos últimos anos. No "Projeto Redenção", a frota e a identificação visual da Ultragaz foram totalmente renovadas e foi realizado investimento em desenvolvimento de produtos (o Ultrasystem, por exemplo) e qualidade (as primeiras certificações).

Atualmente, a Ultragaz atua em toda a região Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, sendo que, somente na Bahia, opera com a marca comercial Brasilgás.

Em 2003, a Ultragaz adquiriu as operações da Shell Gás no Brasil, tornando-se líder no segmento de GLP no país.



Fig. 3 - Exemplos de veículos atuais da frota Ultragaz, para entrega no sistema Ultrasystem (granel, à esquerda) e envasado (direita)

No ano de 2013 iniciou-se o projeto Vision para compor o Planejamento Estratégico da companhia até 2022, o projeto VIS10N teve início a partir de fases analíticas. Com a sua consolidação, as primeiras ações já podem ser notadas dentro da empresa. Entre elas, visando garantir os desdobramentos das iniciativas em todo o Brasil, o projeto segmentou-se em VIS10N Empresarial e VIS10N Domiciliar.

Mostrando constantemente a sua preocupação em relação as práticas sustentáveis, em 2015 a Ultragaz se associou ao CDP (Carbon Disclosure Project), programa em que a Ultragaz divulga sua performance ambiental e de seus fornecedores, e transforma essas informações em análises sobre riscos, oportunidades e impactos ambientais críticos.

Problemas e Oportunidades

Em 2015 a Organização Internacional de Normatização publicou a nova revisão da ISO9001:2015, norma internacionalmente reconhecida que define os princípios para os sistemas de gestão da qualidade, a norma precisava evoluir para continuar a ser relevante para as práticas modernas de gestão da qualidade. A Figura 4 apresenta as principais alterações nos princípios da qualidade na nova versão da norma, adicionalmente a Figura 5 mostra um histórico de evolução da ISO9001.

Assim todas as empresas que desejassem o reconhecimento e certificação na nova versão desta norma teriam o prazo até setembro de 2018 para se adequarem aos novos critérios e buscarem as suas certificações. Findado este prazo os certificados da versão da Norma ISO9001:2008 deixam de serem válidos.

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Foco no cliente	Foco no cliente
Liderança	Liderança
Envolvimento das pessoas	Competência e comprometimento das pessoas
Abordagem de processo	Abordagem de processo
Abordagem de sistemas para a gestão	
Melhoria contínua	Melhoria
Abordagem factual para tomada de decisão	Decisão baseada em informações
Relação mutuamente benéfica com fornecedores	Gestão de relacionamento

Fig. 4 - Alteração nos princípios da qualidade na ISO9001



Fig. 5 - Histórico de evolução da ISO9001

Paralelamente a este evento a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade publicou a 21ª. Edição do Guia de Referência da Gestão para Excelência - MEG®, incorporando as mais recentes e emergentes questões relacionadas à gestão, tendo como principal característica a de ser um Modelo Integrador, a Figura 6 retrata a evolução do Modelo de Excelência da Gestão - MEG®.

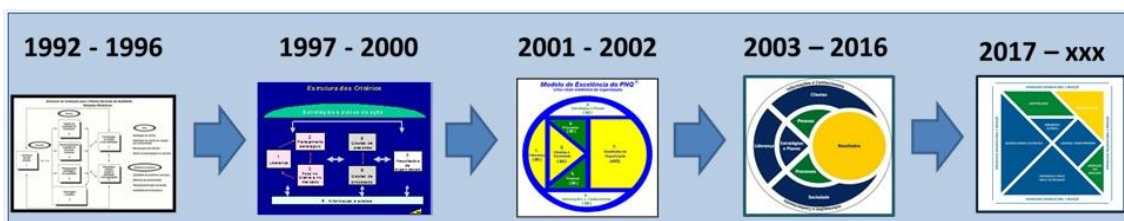


Fig. 6 - Histórico de evolução do Modelo de Excelência da Gestão - MEG®

O MEG21®, como é conhecido, trouxe nesta revisão o novo Diagrama do MEG e os oito Fundamentos da Gestão para Excelência que substituem os antigos Critérios de Excelência, os quais são apresentados na Figura 8.

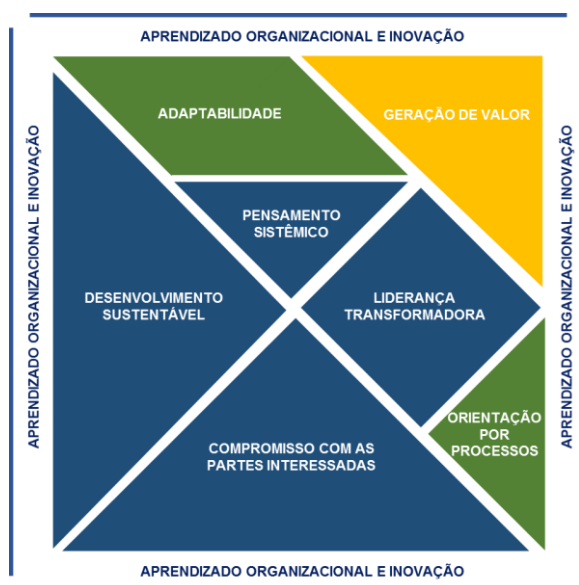


Fig. 7 - Tangram – MEG21®

A representação gráfica do MEG21® é baseada no Tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), criada com as cores da bandeira do Brasil e no Ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learning) , apresentado na Figura 7. O objetivo do símbolo ser um quebra-cabeça é justamente passar às organizações que elas devem estruturar o sistema de gestão conforme o ambiente e necessidades em que estão inseridos.

1	<i>Pensamento sistêmico</i>
2	<i>Compromisso com as Partes Interessadas</i>
3	<i>Aprendizado organizacional e Inovação</i>
4	<i>Adaptabilidade</i>
5	<i>Liderança Transformadora</i>
6	<i>Desenvolvimento Sustentável</i>
7	<i>Orientação por Processos</i>
8	<i>Geração de valor</i>

Fig. 8 - Fundamentos da gestão para a Excelência

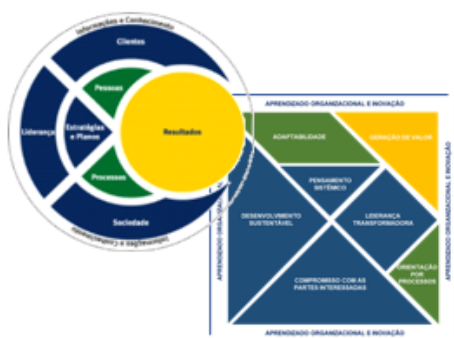
Com base nas revisões destas 2 referências externas e renomadas a Cia Ultragaz optou pela ampliação do seu Sistema de Gestão, de modo que o mesmo atenda aos requisitos e certificação da ISO9001:2015 e aos fundamentos de excelência do MEG21®.

Plano de ação, objetivos, metas e estratégias

Para ampliar e adequar o sistema de gestão nos baseamos nos principais pontos críticos observados nas participações dos Mercados em Prêmios de Gestão Regionais e no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, principal avaliação realizada pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

Em paralelo realizamos uma análise crítica das principais mudanças da ISO9001:2015 em relação a sua versão anterior, obtendo os pontos que precisaríamos englobar no sistema de gestão Ultragaz.

Desta forma tivemos um diagnóstico de quais seriam os temas em que precisávamos concentrar energia para obtermos um salto de maturidade da gestão e aderência à ISO9001:2015 e MEG21®.



- ✓ 1. **Gestão por processos**
- ✓ 2. **Gestão de partes interessadas**
- ✓ 3. **Gestão de riscos**
- ✓ 4. **Gestão estratégica**
- ✓ 5. **Gestão do conhecimento**
- ✓ 6. **Gestão da mudança**
- ✓ 7. **Aprendizado organizacional**
- ✓ 8. **Inovação**
- ✓ 9. **Sistema de medição**
- ✓ 10. **Gestão comparativa**
- ✓ 11. **Atuação em rede**
- ✓ 12. **Análise de Desempenho**

Fig. 9 - Temas prioritários

Assim foram elencados os 12 temas prioritários, Figura 9, nos quais os trabalhos seriam concentrados visando a reestruturação do Sistema de Gestão Ultragaz. Os temas de 1 a 6, em vermelho, são temas comuns às duas referências (ISO9001:2015 e MEG21®), sendo que os demais referem-se apenas ao MEG21®.

Com os temas prioritários definidos utilizou-se metodologia baseada nas seguintes etapas:

- Montagem das equipes por tema;
- Estudo de conceitos sobre o tema;
- Conhecimento da situação atual;
- Criação/revisão de metodologias;
- Aplicação e suporte técnico;
- Análise;
- Ajustes na metodologia;
- Padronização; e
- Disseminação.

O primeiro passo para que os 12 grupos de trabalho iniciassem as suas atividades foi necessário que estabelecêssemos a estrutura conceitual do Sistema de Gestão Ultragaz, a qual está representada na Figura 10 com 6 pilares principais, norteando as ações do sistema de gestão.



Fig. 10 - Estrutura conceitual do Sistema de Gestão Ultragaz

O andamento dos 12 grupos de trabalho foi acompanhado e monitorado, conforme a Figura 11, através do Comitê Multidisciplinar de Excelência da Gestão, o qual possui como *sponsor* o Diretor de Operações, e de relatórios de acompanhamento mensais pelo responsável pelo Projeto para monitoramento do andamento de cada um dos grupos de trabalho e possíveis pontos de bloqueio para o andamento dos trabalhos.

Gestão dos temas



Fig. 11 - Exemplo de monitoramento e acompanhamento dos grupos de trabalho

Implementação e Indicadores de desempenho

Na implementação da reestruturação do Sistema de Gestão Ultragaz, definimos como indicador de medição do desempenho o resultado da auditoria de Certificação ISO9001:2015, realizado pelo Organismo Certificador BRTUV, bem como a participação do Mercado Domiciliar Interior de São Paulo no Melhores em Gestão – Ciclo 2017 da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

A Auditoria de Certificação da ISO9001:2015 ocorreu em agosto de 2018, nas Bases de Produção aleatoriamente definidas pelo Organismo Certificador e na Matriz/, onde obtivemos a recomendação para a Certificação da ISO9001:2015 (Figura 12), sem ressalvas.

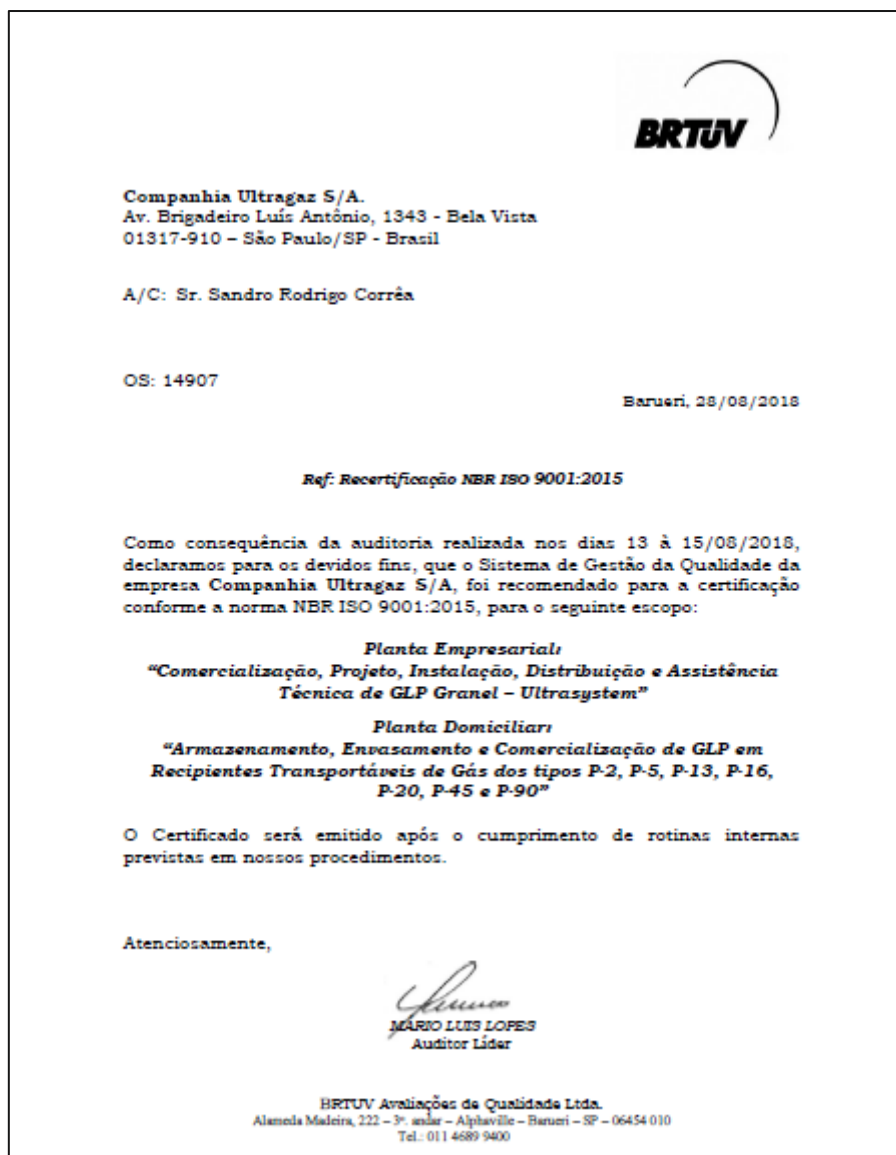


Fig. 12 - Carta de recomendação à Certificação ISO9001:2015

No Melhores em Gestão® – Ciclo 2017, o principal Prêmio de Gestão do país, inscrevemos o Mercado Domiciliar Interior de SP para que a banca examinadora pudesse avaliar a gestão realizada pelo Mercado, utilizando os fundamentos da excelência da gestão – 21ª. Edição. Este prêmio tem como objetivo fornecer uma distinção às organizações consideradas referência em gestão para excelência no Brasil, o Melhores em Gestão® estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que são destacadas pela excelência da gestão de seus processos e respectivos resultados, promovendo, interna e externamente, a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros e divulgando as práticas exemplares de gestão. A avaliação é realizada em etapas conforme segue:

Etapa I - Análise Prévia

Na Etapa I, chamada de Análise Prévia, 3 Avaliadores designados, analisaram criticamente as informações da candidatura (Autoavaliação, Perfil da Organização, Evidências e Indicadores), verificando possíveis inconsistências e prepararam a visita às instalações.

Todos os avaliadores participaram desta etapa. Durante o processo de análise, os avaliadores interagiram discutindo em conjunto as informações da candidata. Concluída essa análise, os avaliadores atuaram na preparação para a etapa de visita.

Etapa II – Visita às instalações

Após a análise prévia, iniciou-se a preparação para a visita à organização, na qual os avaliadores realizaram o planejamento e a definição da agenda da visita.

As visitas às Candidatas foram feitas por um grupo de 3 Avaliadores. O objetivo principal das visitas foi confirmar as informações disponibilizadas pela organização na candidatura e esclarecer dúvidas surgidas durante a análise prévia. Além disso, as visitas possibilitaram uma visão global, “in loco”. O planejamento de cada visita foi feito de comum acordo com a Candidata.

Após a visita às instalações da Candidata, o grupo emitiu um relatório contendo as conclusões da visita e as pontuações finais, que são submetidas à FNQ, para decisão sobre o reconhecimento.

No Melhores em Gestão® – Ciclo 2017, 11 organizações foram reconhecidas como referência em Gestão no país, sendo que o Mercado Domiciliar Interior de São Paulo foi uma das organizações reconhecidas pelas suas práticas de gestão. Na Figura 13 estão os resultados obtidos pela Ultragaz através da Gestão no Mercado Domiciliar Interior de São Paulo.

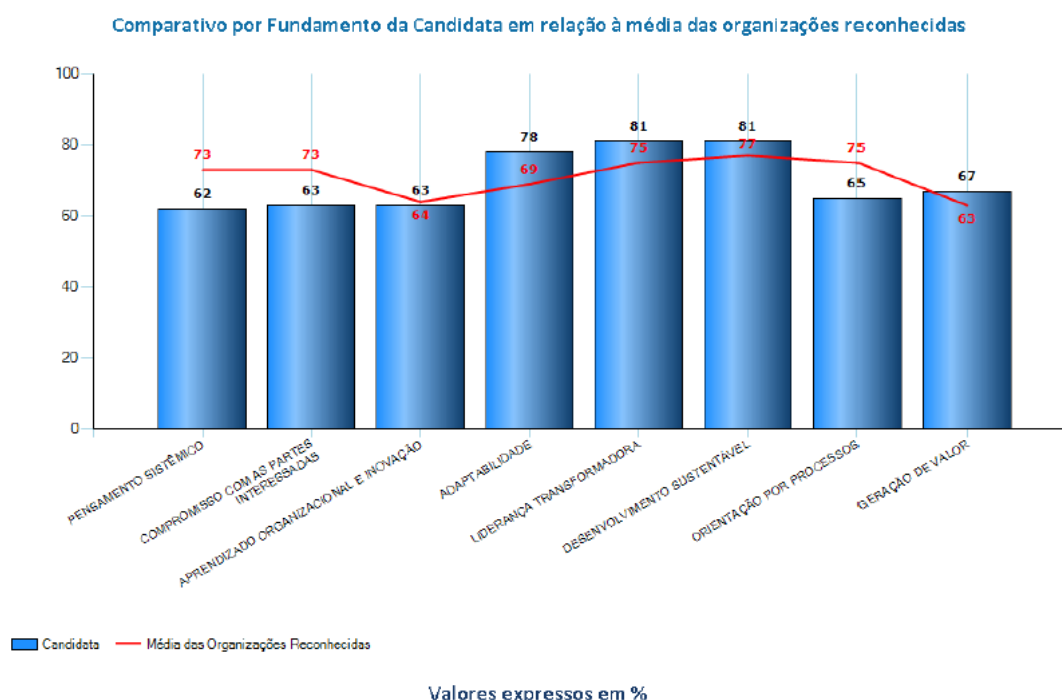


Fig. 13 - Comparativo da aderência do Sistema de Gestão à média das organizações reconhecidas

Estes dois resultados alcançados: Certificação ISO9001:2015 e Reconhecimento no Melhores em Gestão® – Ciclo 2017 vem comprovar que os trabalhos realizados pelos 12 grupos foram realizados com eficácia e atenderam aos seus propósitos.

O próximo desafio, que já iniciou em julho de 2018, é a implantação de todas as metodologias criadas e sua disseminação em todas as nossas unidades, fazendo com que a maturidade do Sistema de Gestão Ultragaz se eleve ao patamar de excelência.



Fig. 14 - Reconhecimento Melhores em Gestão® – Ciclo 2017

