

# MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG): APLICAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS

**Maria de Lourdes Barreto Gomes (UFPB)**  
marilu@ct.ufpb.br

**Joao Carlos Lima Morais (UFPB)**  
jcmorais.l@hotmail.com

**Natalia Gomes Lucio Cavalcante (UFPB)**  
nataliacavalcantec@gmail.com



*Este artigo é resultado de uma pesquisa realizada numa empresa do setor de alimentos, associada ao Programa Paraibano de Qualidade que adotou o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), visando a sua certificação. A pesquisa é de natureza qualitativa, e quanto aos objetivos é descritiva e exploratória. Utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada realizada com o gerente da empresa, contemplando informações sobre as características das empresas, as práticas adotadas após a adoção do MEG e o impacto gerado na organização decorrente da adesão ao Modelo. A entrevista foi gravada e transcrita e para organização das informações se utilizou o software Atlas.ti 7. Os resultados obtidos demonstram que a empresa passou a colocar em prática os critérios do MEG, assim desenvolveu ações relacionadas a cada um deles. Identificou-se que o Modelo de Excelência em Gestão teve uma grande participação na estruturação e sucesso da empresa, pois ao incorporar os seus critérios está pondo em prática os fundamentos do Modelo, isto foi percebido nos resultados que obtive, principalmente no que diz respeito ao crescimento e plano de expansão o que significa qualidade e aceitação no mercado.*

*Palavras-chave: gestão, qualidade, critérios de excelência*

## 1. Introdução

No Brasil verifica-se o grande crescimento de Micro e Pequenas Empresas (MPE), dados do SEBRAE mostram que em 2014 existiam cerca de 9 milhões no Brasil. Em 2011, através de uma pesquisa junto com a Fundação Getúlio Vargas, o SEBRAE calculou a participação das MPE como sendo 27% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Figuram ainda como principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil representando 53,4% do PIB deste setor e, na indústria, a participação no PIB é de 22,5% aproximando-se das médias empresas que atingem 24,5% e, no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional 36,3% têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014).

Apesar da importância das pequenas empresas é sabido que um dos problemas que aportam é facilidade de terem um tempo curto de permanência no mercado. Em entrevista dada para a Revista *Foi demitido? Sorte Sua*, Hélio Cezae Donin Jr., diretor da Donin Contabilidade afirma que 40% das empresas no Brasil fecham antes do primeiro ano. Essa mortalidade se deve em parte, segundo Lenanza *et al.* (2002), à instabilidade da economia nacional, competição acirrada e principalmente por falta de visão e planejamento desse tipo de organização.

Outros aspectos que merecem destaques e que atingem as empresas dizem respeito ao ambiente atual que vivencia mudanças que se agregam a competitividade como, os avanços tecnológicos e o perfil do cliente, que se tornou mais consciente e exigente de seus direitos e, por conseguinte, por produtos e serviços que atendam as suas expectativas.

Diante desse quadro, ter um modelo de gestão aliado à qualidade torna-se um dos fatores chave para o sucesso da organização quer seja produtora de bens físicos, de serviços ou de ambos, por exemplo, restaurantes.

Até os anos 80 a qualidade era uma questão técnica, a partir de então, ganhou uma importância vital e estratégica para a sobrevivência e permanência das empresas, passando a ser responsabilidade de toda a administração. Para o INMETRO (2011) e Carvalho (2012), a qualidade passou a exigir excelência na gestão das organizações.

Na busca pela qualidade total das organizações, a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) apresentou seu primeiro modelo de gestão para constituir um método de avaliação dos

resultados nas organizações. Este modelo foi aperfeiçoado ao longo do tempo até ser estruturado o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

Este artigo aborda essa questão ao analisar os resultados obtidos por uma empresa de pequeno porte do setor de alimentos que aderiu ao Modelo de Excelência em Gestão para se consolidar no mercado e torna-se uma referência no setor em que atua.

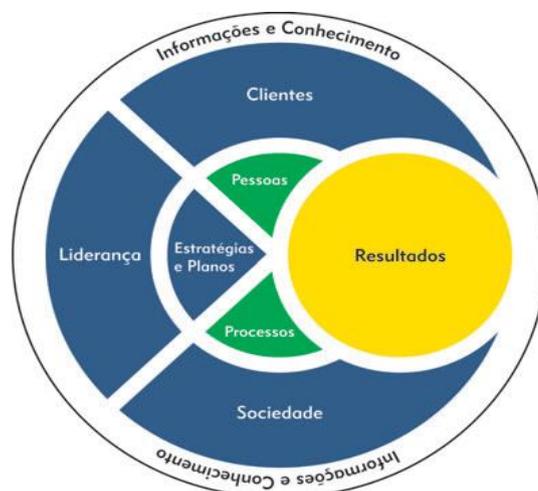
## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Os modelos de excelência são instrumentos de orientação estratégica da gestão para apoiar a excelência organizacional, eles reconhecem implicitamente que a qualidade do produto final oferecido ao cliente é o resultado de processos integrados e de esforços dos trabalhadores.

No Brasil, o MEG é a referência usada para a premiação brasileira de qualidade desde que o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) foi instituído e difundido pela Fundação Nacional da Qualidade. O Modelo é baseado em onze Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios de Avaliação com mostra a figura 01.

Figura 1- Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: FNQ Critérios de Excelência, 2008

A figura do MEG simboliza a organização considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente. Para Zanca (2009), o modelo funciona como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional sob a ótica dos processos organizacionais e da visão sistêmica. Neste segmento, o PPQ (2014) ao interpretar o funcionamento sistêmico do modelo explica que o MEG apresenta a ideia de que a Liderança da organização, por meio de informação dos

Cientes e da Sociedade formula Estratégia e Planos para serem operacionalizados pelas Pessoas através de Processos a fim de gerar Resultados. Todo esse processo ocorre em um ambiente de Informações e Conhecimentos.

Associado aos 8 critérios estão os fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão - MEG, são (FNQ, 2008):

- a) Pensamento sistêmico – entender as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, e entre a organização e o ambiente externo;
- b) Aprendizado organizacional – ver a organização como uma entidade que aprende com suas experiências e evolui;
- c) Cultura de inovação - inovação como diferencial competitivo e forma de agregar valor para o cliente;
- d) Liderança e constância de propósitos - atuação dos dirigentes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas;
- e) Orientação por processos e informações - a organização deve ser orientada à informação e a tomada de decisões e execução de ações baseadas na informação;
- f) Visão de futuro - compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização;
- g) Geração de valor – gerar valor para seus clientes e com isto conseguir resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização;
- h) Valorização das pessoas - estabelecer relações com as pessoas para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- i) Conhecimento sobre o cliente e o mercado – criar valor de forma sustentada para o cliente gerando maior competitividade;
- j) Desenvolvimento de parcerias – desenvolver atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma;
- k) Responsabilidade social – relação ética e transparente da organização com os públicos os quais se relaciona, voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Analisando a estruturação do MEG, Garcia (2010), argumenta que o modelo propõe uma orientação integrada e interdependente para gerenciar uma organização, permitindo que os

diversos elementos da organização possam ser implementados e avaliados de maneira conjunta, interdependente e complementar.

Os fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão - MEG, segundo a FNQ (2012), são os pilares que sustentam a gestão de uma organização, como também a preparam para se adaptarem as mudanças e imprevisibilidade do mundo dos negócios.

### 3. Metodologia

A pesquisa é considerada qualitativa, pois identifica e explora as ações que as empresas põem em prática para se enquadrarem ao MEG. Não há necessidade de quantificação, mas uma avaliação e os efeitos das referidas ações. Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva. Exploratória por analisar algo que foi pouco explorado ou conhecido e, descritiva por analisar fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

#### 3.1 Pesquisa de campo

Trata-se de um estudo de caso, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado aplicado ao gestor da empresa, localizada na cidade de João Pessoa – PB, atuante no setor de alimentos e associada ao Programa Paraibano de Qualidade (PPQ) que adotou o MEG. O roteiro de entrevista foi composto por perguntas que focalizam o objeto de estudo perseguido, para tanto abordou as variáveis contidas no quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis investigadas.

Variáveis	Descrição
<b>Características da empresa</b>	Diz respeito à performance da empresa que utiliza o MEG. Abrange desde a estrutura organização e estrutura técnica (mudanças das instalações físicas, qualificação e compromissos dos empregados, entre outros).
<b>Práticas adotadas pelas empresas a partir da decisão de adotar o MEG</b>	Diz respeito a novos conceitos, visão, princípios e valores que atingem os setores componentes da organização. Estas práticas envolvem: liderança, clientes e sociedade, estratégias e planos, pessoas, processos, informações e conhecimentos e resultados.
<b>Impacto da adoção do MEG</b>	Compreende os resultados decorrentes da adoção do MEG a nível interno da empresa, seus clientes externos e seus concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.2 Tratamento e análise dos resultados

A entrevista realizada junto ao gerente da empresa foi gravada e transcrita em seguida codificadas com base nos critérios e fundamentos do MEG. Para sistematizar as informações utilizou-se o software Atlas.ti 7 instrumento usado para estudos com dados qualitativos.

O conteúdo da entrevista foi codificado de acordo com as variáveis que foram investigadas e colocadas no software, para formarem as famílias as quais foram conectadas por links que determinam a relação existente entre os códigos, facilitando a análise das informações, no caso estudado os critérios do MEG e as ações adotadas pela gestão da empresa, gerando esquemas gráficos, *networks*, dessas famílias apresentadas e comentadas no item resultados. Os links que ligam um código ao outro são sinais que são traduzidos e apresentados na rede, por exemplo: = está associado com; [ ] é parte de; => é causa; \* } é propriedade; is a é um tipo de; e <> contradiz.

### 4. Resultados

Os resultados da pesquisa que deram origem a esse artigo estão divididos em dois subitens. O primeiro faz caracterização da empresa e o segundo apresenta as ações da gestão a partir da adoção do Modelo de Excelência em Gestão.

#### **4.1. Características da empresa**

A Empresa está localizada em João Pessoa e foi fundada em maio de 2008. É uma empresa familiar que atua com serviço de restaurante, fornecendo sucos, refrigerantes, vinhos, pizzas, calzones, petiscos, sobremesas e outras opções de pratos italianos, como penne, spaguetti, nhoque, lasanha e fassilli. Incluiu recentemente em seu cardápio picanha argentina para atender sugestões de clientes.

Seu produto principal é a pizza, cujos ingredientes, massa e recheios, são preparados na própria empresa, no entanto existe uma preocupação de equilíbrio nutricional para a composição dos recheios. O Pizzaiolo que é sócio da empresa foi o aluno que obteve o mais alto conceito em um curso sobre pizza realizado no ano de 2002, pela Scuola Italiana Della-Pizza com sede no Rio de Janeiro.

Existe apenas um estabelecimento, mas há planejamento para expansão dentro de João Pessoa. A empresa serve em média entre 100 a 150 pratos ao dia, e conta com a colaboração de 30 empregados, sendo 27% do sexo feminino e 73% masculino.

A contratação de pessoal é feita por uma Empresa de Consultoria em Recursos Humanos, obedecendo aos requisitos da empresa tanto com habilidades técnicas, quanto no relacionamento de pessoas. Após a contratação, os colaboradores são treinados pelo Pizzaiolo para em seguida passarem pelo processo de integração. Existe um aperfeiçoamento contínuo de todos os empregados oferecidos pela empresa por meio da Consultoria.

#### **4.2. A busca pela excelência em gestão**

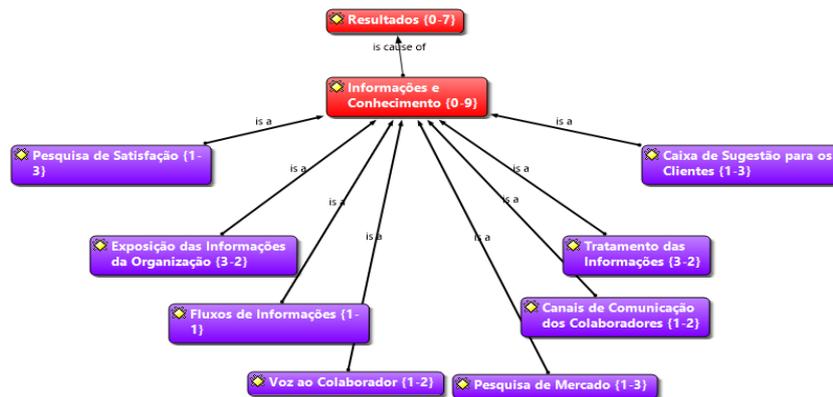
A busca pela excelência em gestão na empresa objeto de estudo teve início com a capacitação do proprietário em liderança, para tanto cursou o Master Mind, curso de alta performance conhecido pela Universidade de Carolina do Sul, Estados Unidos, na Fundação Napoleon Hill. Os conhecimentos adquiridos proporcionaram o desenvolvimento de uma empresa bem estruturada e preparada para atender a clientes especiais que demandam desejos especiais, segundo a percepção do próprio Gerente entrevistado.

Perseguindo a qualidade e excelência em gestão, a empresa associou-se ao PPQ e moldou suas ações ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) definido pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade).



De acordo com a FNQ (2008), a associação entre sucesso de uma organização e sua capacidade de identificar, tratar e comparar suas informações está cada vez mais comum, levando a organização à melhores resultados e integrando-a na sociedade e no mercado. A empresa em foco desenvolve ações para por em prática o critério Informações e Conhecimentos como mostra a Figura 3.

Figura 3: Ações relacionadas ao Critério Informações e Conhecimento



Fonte: Pesquisa direta (autores)

A exposição das informações da organização se dá através de e-mails diretos aos colaboradores e murais, que estão espalhados estrategicamente dentro da empresa para que profissionais de todos os setores tenham acesso. O sistema de informação gerencial está em andamento, não possuem software, mas utilizam planilhas do Excel e garantem que as informações econômico-financeiras estão bem estruturadas.

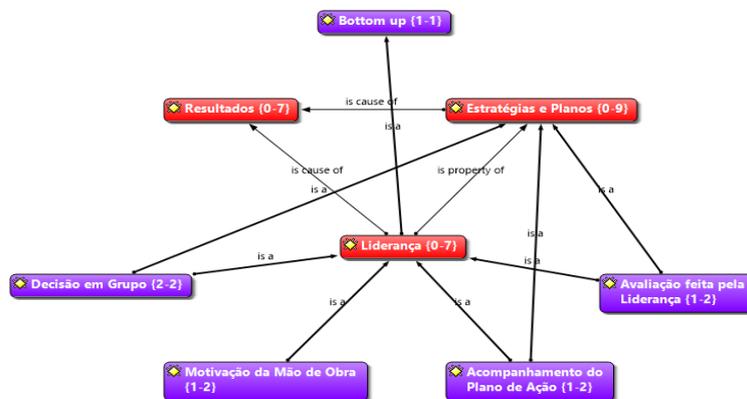
O gerente entrevistado informou que a Empresa faz uma pesquisa imediata com 30% a 40% dos clientes, detectando assim, suas demandas, satisfações e reclamações. As informações são levadas a todos os líderes através de reunião para que possam ser tratada e transformada em decisão estratégica. Nas reuniões gerenciais é feito o planejamento estratégico através do acompanhamento e aprimoramento do plano de ação, as informações anteriormente coletadas servirão para criação de novas metas. Há dois tipos de reuniões: setoriais e gerais, em ambas são expostas todas as informações da empresa. Os resultados obtidos pela organização é uma consequência das ações implementadas.

Outro critério analisado foi o de Liderança, para FNQ (2008, p. 5), “os principais focos considerados no critério estão relacionados à forma como a liderança é exercida e interage com as suas diversas partes interessadas, como define valores e princípios (disseminando-os

para todos os níveis) e como analisa o desempenho da organização de forma a implementar ações que levarão à melhoria e ao aprendizado organizacional.”

A forma de agir da Liderança na Empresa interage com as partes interessadas é através da abordagem *bottom up*, que foca o “dividir para conquistar”. A motivação da mão-de-obra já faz parte da estrutura da empresa, que vê os colaboradores como necessários para cumprir sua missão e atingir sua visão; por isso, as decisões são tomadas em conjunto, o que facilita por ser uma empresa de pequeno porte. As ações relacionadas a esse critério podem ser vistas na figura 4.

Figura 4: Ações relacionadas ao critério Liderança



Fonte: Pesquisa direta (autores)

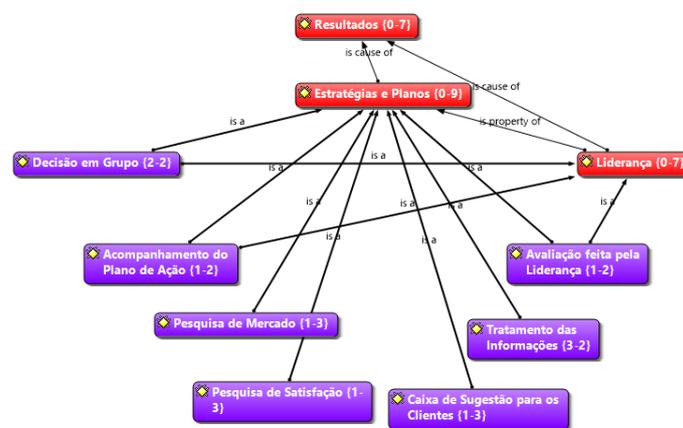
A empresa não se apoia numa hierarquia rígida, pois a mesma se beneficia se todos pensarem ao seu favor, segundo a percepção do Gerente, assim desenvolve um trabalho conjunto com os seus colaboradores, além de incentivar o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo. Não possui indicadores de desempenho, mas há uma avaliação feita pelos líderes, responsáveis por treinar o colaborador e os avaliar, checando se está fazendo as atividades no tempo certo e de forma correta.

Quanto ao desempenho organizacional a empresa faz anualmente uma avaliação do planejamento estratégico para acompanhar o plano de ação e ver o que foi feito, o que precisa mudar e incluir novas ideias.

Por fazer parte de Liderança, o critério de Estratégias e Planos tem três práticas em comum com este critério como mostra a Figura 5: decisão em grupo, acompanhamento do plano de ação e avaliação. Para a prática desse critério a empresa definiu sua missão como “praticar a arte da culinária italiana, oferecendo serviços e produtos de qualidade, proporcionando

momentos felizes e inesquecíveis em um ambiente familiar com excelente atendimento”. No mesmo segmento traçou a visão de futuro como “ser uma empresa modelo no estado da Paraíba, no seguimento de culinária italiana, aumentando as vendas em toda grande João Pessoa e, assim obter total satisfação do cliente, ser excelente na produção e atendimento buscando sempre a inovação, investindo na capacitação dos nossos colaboradores e combatendo o desperdício”, para tanto se apoia nos seguintes valores: honestidade, dedicação, comprometimento e ética.

Figura 5: Ações relacionadas ao Critério Estratégias e Planos

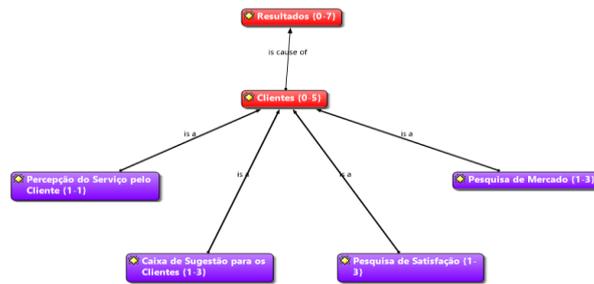


Fonte: Pesquisa direta (autores)

Para a FNQ (2011), é comum a organização se municiar de informações para proporcionar uma visão de fora da organização e ajudar no processo de definição dos rumos para o futuro. A forma que a empresa escolheu de se municiar de informações como observado na figura 5, é por meio de pesquisas de satisfação e de mercado. A caixa localizada no salão para sugestão de clientes é também uma ferramenta utilizada para retenção de informação. Segundo o gerente entrevistado, recentemente foram acrescentadas ao cardápio comidas brasileiras e picanha argentina a partir das sugestões de clientes, hoje a picanha é um dos pratos mais vendidos.

Para Parasuman et. al. (1988), se pode medir a qualidade do serviço oferecido como sendo a diferença entre expectativas e realidade encarada pelo consumidor a cerca do desempenho da empresa. Ou seja, cada cliente, na sua individualidade, terá um nível de qualidade próprio a respeito de um serviço utilizado.

Figura 6: Ações relacionadas ao Critério Clientes

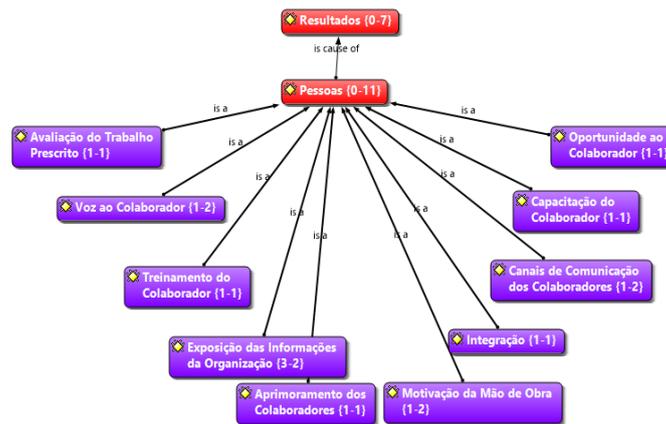


Fonte: Pesquisa direta (autores)

A partir dessas ações a empresa pode analisar, segundo o entrevistado, que a satisfação do cliente pelos serviços oferecidos, a partir de suas opiniões, enfatizam também a valorização do bairro onde a empresa está localizada. Este resultado é visto como uma motivação para a empresa, pois entende que a forma de trabalhar é diferenciada em relação a outras empresas de mesmo ramo situadas no mesmo bairro. Para ampliar a satisfação do cliente a empresa construiu um salão de eventos, podendo alugar para seminários, treinamentos, atividades culturais, entre outros. Outro ponto que pode ser observado, nessa questão é que manter um cliente, segundo Pinheiro, Leite e Oliveira (2008) é fundamental a qualidade do serviço em restaurante, pois clientes satisfeitos divulgam os bons serviços, trazem novos clientes, cria-se portanto, um círculo virtuoso de atração e manutenção.

Quanto ao critério Pessoas, algumas ações já foram enfatizadas neste artigo, precisamente no critério Liderança, salienta-se o método *bottom up*, denotando que há motivação dos colaboradores por participarem das decisões em grupo, a organização dá prioridade a promover os funcionários à contratação de novas pessoas para cargos mais elevados. Tudo isso mostra como a empresa é preocupada com esse critério, para tanto implementa várias ações, todas voltadas ao atendimento dos requisitos do Modelo da Excelência em Gestão como podem ser vistas na figura 7.

Figura 7: Ações relacionadas ao Critério Pessoas



Fonte: Pesquisa direta (autores)

Sobre as decisões relacionadas ao critério pessoas o gerente entrevistado salientou que após a contratação, o colaborador passa por um processo de integração, seguindo o posicionamento da FNQ (2008 p. 10), "a integração trata da recepção do novo colaborador na empresa. A integração de novos funcionários, visa a sua inserção em um novo contexto e auxilia-o na descoberta de novo ambiente profissional." A empresa é bem estruturada nessa parte, fornece e explora durante o processo de integração o manual do colaborador, descrição de cada função e toda parte histórica da empresa, de como nasceu, como ela era e como é que ela é hoje, além de expor a missão, a visão e os valores que cultua.

Como declarado no critério Liderança, identificou-se que a empresa não possui indicadores, faz uma avaliação do trabalho prescrito pelos líderes, que também são os responsáveis por treinar seu pessoal em sua área específica.

A empresa faz uso de grupos no *Whatsapp* para comunicação dos colaboradores, há três grupos: um para todos os colaboradores, um para a diretoria e outro para os gestores. Esse tipo de canal de comunicação faz com que o fluxo de informações seja rápido e de fácil acesso para todos, facilitando as decisões do dia-a-dia.

No critério Processos, a empresa gerencia por meio dos líderes, quer seja o processo de fabricação da pizza ou do atendimento ao cliente. Este critério se relaciona com outras atividades ou ações, considerando a sua importância no ramo de restaurante que se caracteriza como um serviço misto por produzir serviços e bens físicos (refeições). Convém frisar que "uma das inter-relações mais evidentes da gestão dos processos principais do negócio e de apoio com os demais itens do *Rumo à Excelência* é a liderança que exerce forte influência no gerenciamento dos processos, seja definindo os processos principais do negócio, seja

estabelecendo melhorias necessárias nestes, em decorrência da análise do desempenho da organização.” (FNQ, 2008, p. 9).

Em relação à Sociedade, sabe-se que esta apresenta necessidades e expectativas que devem ser reconhecidas, compreendidas e atendidas de forma proativa. O exercício da cidadania pressupõe que a organização apoie e desenvolva ações sociais. Na empresa em análise o seu foco está para a valorização do bairro em que está localizada e ao meio ambiente por meio da reciclagem dos resíduos e redução de poluentes.

Existe na empresa a cultura de responsabilidade ambiental o que põe em prática a ética definida em seus valores nas ações executadas afirmadas pelo entrevistado: “Nós temos a Arte sustentável onde tudo que usamos é reciclado como plástico, papel, entre outros. A gente não recicla ainda é o orgânico porque não existe uma empresa responsável, para este fim. Porém o óleo, por exemplo, existe uma empresa em Campina Grande que nos compra para utilizar na produção de sabão. Em 2014 fomos convidados para ir a Maceió para o 3º prêmio da Brastur que é o prêmio da área social, participamos como convidados, achei fantástico.”

Observou-se que o forno é a lenha, mas possui exaustor para não poluir as áreas circunvizinhas. Verificou-se ainda que a empresa reconhece a valorização do bairro como uma responsabilidade social, pois ao oferecer um serviço de qualidade há uma valorização do local no contexto da cidade de João Pessoa.

A partir das análises feitas em cada critério é possível afirmar que todas as ações empreendidas obtiveram resultados para organização, sendo, portanto coerentes com o que apregoa a FNQ (2008, p. 5), “os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas e sua importância é evidenciada pela necessidade de demonstrar a passagem do discurso para a ação. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos”.

O conjunto de cada ação realizada para o enquadramento da organização nos outros sete critérios, houve uma consequência que é justamente o resultado dessas ações para a empresa: uma gestão de excelência. É claramente observável que a empresa se adequa aos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão e assim consegue se permanecer no mercado com uma estrutura fortificada, colaboradores capacitados e líderes abertos a inovações.

## 5. Conclusão

A avaliação das ações desenvolvidas pela empresa objeto de análise traz evidência que tem se adequado ao Modelo da Excelência em Gestão, mesmo sendo apenas associada ao Programa Paraibano de Qualidade, pois age com foco na certificação.

É uma empresa de pequeno porte já consolidada no mercado e por ser bem estruturada não foi difícil se amoldar ao MEG, implantando ações relacionadas aos oito critérios que compõem o modelo como observado na prática de cada um.

Na organização a liderança é posta em prática pelos Gerentes de forma transparente que interagem com os colaboradores ouvindo suas ideias, propostas e dúvidas. Salienta-se ainda que existe consonância entre os critérios e a forma como a empresa administra seus processos. O que se pode afirmar é que o Modelo de Excelência em Gestão teve uma grande participação na estruturação e sucesso da empresa. Ao incorporar os seus critérios está pondo em prática os fundamentos do MEG, isto foi percebido nos resultados que foram obtidos, principalmente no que diz respeito ao crescimento e plano de expansão o que significa qualidade e aceitação no mercado.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, M. M. de. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Coleção Campus – ABEPRO**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Rumo à Excelência®: Informações e Conhecimento / Fundação Nacional da Qualidade. - (Série Cadernos Rumo à Excelência)** São Paulo, 2008
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios Compromisso com a Excelência**, São Paulo, 2011.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **FNQ COMPLETA 20 anos de atividade: Um pouco de história, as pesquisas que atestam a eficiência do MEG e detalhes do Modelo que apoia as organizações e o País no século 21**. Revista Classe Mundial, São Paulo, ano XII, n.12, p.12-28, 2012.
- INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **O Movimento da Qualidade no Brasil**, 2011
- LEZANA, A. G. CAMILOTTI, L., PEDRO, A. M.; VENTURA, G. F. **Disseminação da cultura do empreendedorismo com enfoque na aprendizagem em cursos de graduação**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 30, 2002, Piracicaba. Anais... São Paulo: UNIMEP, 2002. 1
- PARASURAMAN, A. **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12-40, 1988.
- PINHEIRO, F. A.; LEITE, Â. A. M.; OLIVEIRA, M. S. A. de. **Avaliação da qualidade percebida em um restaurante temático-típico**. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 53-59, 2008.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Unidade de Gestão Estratégica – UGE**. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2014.
- ZANCA, J. F. R. **Modelo de avaliação da gestão sustentável baseado no modelo de excelência brasileiro do PNQ: Estudo de caso na indústria da construção civil**. 2009. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.