



# MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE FAST FOOD

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

**Maria Aparecida Evangelista**

mariaeangelista@agetop.goias.gov.br

**Larissa Espindula**

lari-espindula@hotmail.com.br

**Gisely Mesquita**

giselyjmesquita@gmail.com

**Tereza Lima**

tekinha.adm@gmail.com

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo analisar a ferramenta Modelo de Excelência em Gestão (MEG) utilizada pela empresa República da Saúde como estudo de caso. Trabalha a ferramenta de gestão e como a empresa implantou os critérios da ferramenta MEG bem como, analisar as dificuldades de implementação e as necessidades de melhoria. O estudo justifica - se partir da necessidade do conhecimento e da disseminação dos fundamentos e dos critérios abordados pelo MEG, visando maior valorização da ferramenta no meio empresarial. Metodologicamente utilizou-se do estudo de caso e teve como instrumentos a pesquisa bibliográfica, entrevistas e aplicação do questionário MEG. Os resultados indicam que a empresa apresenta algumas características insuficientes para alcançar a excelência em gestão, que é a carência de documentos complementares de caráter comprobatório para a situação ideal. As propostas sugeridas foram alicerçadas na necessidade de utilização das ferramentas de controles como softwares, planilhas, avaliação e medição de desempenho por departamentos, relatórios e indicadores para a gestão.

**Palavras-chaves:** Gestão da qualidade; Modelo de Gestão; Excelência em Gestão.

## INTRODUÇÃO

O brasileiro se preocupa cada vez mais com a saúde e a qualidade de vida. Com isso, o mercado de alimentação saudável cresce no Brasil aumentando a oportunidade para empreendimentos no setor. A rotina do dia-a-dia na vida moderna com longas jornadas de trabalho vem estimulando as pessoas a tornarem-se adeptos da alimentação rápida e equilibrada.

O ramo de alimentação cresce hoje três vezes mais que o PIB nacional. O aumento para este ano, deve ser em torno de 18%, dados da empresa *Enzo Food Service*, consultoria especializada na área. As pesquisas realizadas no site da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) revelam que em São Paulo, a cada dez pessoas, oito almoçam fora, em Goiânia, ainda são três. Acredita-se que com o crescimento da cidade, o congestionamento no trânsito e o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho goiano fará esse número aumentar.

Com essa preocupação do brasileiro com a vida saudável e qualidade de vida, os empreendedores estão aproveitando as oportunidades de negócios e se aventurando neste mundo da alimentação natural.

A aplicação de ferramentas de gestão certamente ajudará empresas a tornarem-se competitivas no mercado em que atuam. As pesquisas mostram a importância da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade como centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações dos mais variados setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro. Para cumprir seus objetivos, a FNQ desenvolve atividades nas áreas da Educação, Mobilização, Inovação e Premiação, como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), maior reconhecimento da qualidade da gestão do País. (Site de Qualidade.Eng 01/12/2014, 12:45h)

O PNQ, instituído em 1992, é um reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil tendo como objetivos estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial e divulgar as práticas de gestão com vistas ao benchmarking. (Furnas, 01/12/2014,12:53h)

Candidatar-se ao PNQ representa de uma forma geral, submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por examinadores treinados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética, obtendo-se ao final do processo um amplo Relatório de Avaliação da gestão.

O MEG como resultado da Evolução do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade – Prêmio da Fundação Nacional da Qualidade) desde 1992 apresenta-se na forma de instrumentos de avaliação que incluem critérios e itens com questões específicas. Neste cenário empresarial, ao aplicar a ferramenta MEG que avalia o grau de maturidade da gestão estratégica e evidencia os pontos que necessitam de melhorias, o empresário terá em mãos informações tangíveis, onde conseguirá medir resultados quantitativamente ou qualitativamente, gerando sugestões de ações gerenciais para uma melhoria contínua, também o reconhecimento do mercado e da sociedade e a visão sistêmica da organização.

Como objetivo geral o trabalho busca analisar a ferramenta Modelo de Excelência em Gestão (MEG) utilizada pela empresa Restaurante e Empório República da Saúde criado em 2008, com um público da linha saudável e fitness, a empresa trouxe inovação para o mercado goiano, onde os consumidores encontram todos os produtos lights, diets, sem glúten e sem lactose em um só lugar. Eles também podem contar além de almoço e produtos do empório, com jantares, padaria, adegas, buffet e eventos. Buscará ainda, conhecer como a empresa implantou os critérios da ferramenta MEG e analisar as dificuldades de implementação de melhorias.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Modelo de Excelência da Gestão**

Com um cenário cada vez mais estratégico e competitivo as organizações vêm buscando ao longo do tempo a melhoria dos seus processos e resultados. Empresários e gestores contam com alguns modelos gerenciais e ferramentas com o objetivo de tornarem-se cada vez mais assertivo na tomada de decisões estratégicas, e conseqüentemente alcançar resultados competitivos cada vez melhores.

O modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Este modelo considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica, sistêmica e equilibrada nas estratégias e resultados.

Qualquer empresa possui um modelo de gestão. Algumas possuem modelos mais avançados, atuando no mercado de forma proativa e outras menos avançados exercendo um modelo reativo ao

mercado. Entretanto, independentemente disso o importante é que o gerenciamento de processos seja realizado de forma sistemática. Assim as empresas com seus modelos de gestão apresentam resultados distintos, algumas se sobressaem e apresentam um comportamento de classe mundial se destacando perante outras empresas no mundo todo. Neste cenário de sucesso, organismos internacionais de Qualidade avaliaram estas empresas em destaque no mundo e identificaram os fatores que as definem como classe mundial.

De acordo com o material de apoio da FNQ, o caderno Rumo à Excelência (2008, p.07) empresas de classe mundial, são:

Organizações consideradas como referenciais de excelência em nível internacional são aquelas que têm prosperado e alcançado a liderança internacional em suas respectivas áreas de atuação e que são exemplos reconhecidos de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade.

Para a implantação do Modelo de Excelência na Gestão deve-se partir da incorporação dos Fundamentos da Excelência pela organização e, depois disso, o uso das práticas para atender aos critérios. O Modelo baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho que refletem valores e conhecidos internacionalmente.

O MEG tem como pilares 13 fundamentos que dão base teórica para uma boa gestão empresarial, conforme site da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ(13/09/2014). Os fundamentos da excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais propostas na forma de questões e de solicitações de resultados. (Site FNQ,13/09/2014)

Tem-se como fundamentos Pensamento Sistêmico, Atuação em Rede, Aprendizado Organizacional, Inovação, Agilidade, Liderança Transformadora, Visão de Futuro, Conhecimento sobre Clientes e Mercados, Responsabilidade Social, Valorização das Pessoas e da Cultura, Decisões Fundamentadas, Orientação por Processos e Geração de Valor.

O Pensamento sistêmico parte da compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem. (Site FNQ,13/09/2014). Kwasnicka (1989, p. 18) diz que,

A abordagem sistêmica teve seu momento épico com o surgimento da computação na administração, o que contribui para uma visão mais ampla da empresa no seu contexto global, considerando o ambiente como grande agente participativo da vida da empresa e como tal exercendo influência sobre ela.

Atuação em rede é o desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares. (Site FNQ,13/09/2014). Segundo o site *Supporting Innovations in SME*, (13/09/2014). Estabelecer uma aliança estratégica é o processo de promover e manter colaborações entre empresas diferentes ou entre empresas, universidades e organizações de pesquisa e tecnologia.

O Aprendizado organizacional nos estudos realizados por Chiavenato (2011, p.380) diz que aprendizado organizacional “é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição, interpretação e retenção da informação dentro da organização”. É a busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências. (Site FNQ,13/09/2014).

Com referencia a Cultura de inovação entende-se como a promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável. De acordo com o site da Câmara Brasileira da Indústria da Construção, (20/09/2014), o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, processo, método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos em que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.

Outro tema relevante é a agilidade que está relacionada a flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos. (Site FNQ,20/09/2014).

Importante registrar a Liderança transformadora como fundamento para atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas. (Site FNQ,13/09/2014). Chiavenato (2011, p.117) mostra que a liderança “é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A Visão de futuro segundo Cobra (2009, p. 45) refere-se “onde a empresa está e onde ela gostaria de estar dentro de algum tempo”. Diante de visões bem definidas, a empresa pode lograr um crescimento no curto, médio e longo prazo. Uma empresa sem visão pode desaparecer com tempo. Olhar para o futuro é a projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos

possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas. (Site FNQ,13/09/2014).

O Conhecimento sobre clientes e mercados é interagir e ter entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável. (Site FNQ,13/09/2014). Para Chiavenato (2011, p. 602) o conhecimento do cliente é o valor das relações de uma organização com seus clientes incluindo a intangível lealdade de seus consumidores para a companhia ou produto, baseado na reputação, padrões de compra ou capacidade de compra do cliente.

Já Cobra (2009, p. 56) considera que “o mercado é a razão de ser para qualquer organização. Sem a existência de um mercado comprador para seus produtos ou serviços nenhuma empresa sobrevive”.

O fundamento Responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. (CHIAVENATO, 2011). Compreendido como o dever da empresa de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável. (Site FNQ,13/09/2014).

A Valorização das pessoas e da cultura é criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis a excelência. (Site FNQ,13/09/2014) . Freitas (1991, p.9) completa dizendo que a cultura organizacional “é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Tomar decisões fundamentadas é segundo Robbins (2005, p.111) “aquele que toma decisões para otimizar é racional, isto é, faz escolhas consistentes para a maximização de valor, dentro de certos limites”. As decisões são deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências. (Site FNQ,13/09/2014).

A Orientação por processos refere-se a busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas. “É uma administração focada nos processos e não nos programas cotidianos da empresa”, afirma Chiavenato (2011, p.602).

Por fim, a Geração de valor que se resume em alcançar os resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas. (Site FNQ,13/09/2014). Agregar valor está relacionado a qualidade e para manter a qualidade as organizações podem-se utilizar da ferramenta de PDCA (*Plan, Do, Control, Act*) que visa a melhora contínua dentro da organização.

## Ciclo PDCA

O ciclo de gestão PDCA apresenta a lógica para definir, implementar, controlar e melhorar uma prática ou processo de uma gestão da organização. Segundo Campos (2004, p. 242) o PDCA “pode ser utilizado para melhorar um processo existente ou para estabelecer um novo processo”. O autor ainda afirma que “o ciclo PDCA é usado também para a manutenção do nível de controle, quando o processo é repetitivo”. O autor define quatro fases básicas para o ciclo do PDCA: Planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

Planejar (PLAN) está relacionado a estabelecer metas e os métodos para se atingir as metas estabelecidas; Executar (DO) resume na realização das tarefas previstas no plano; Verificar (CHECK) é comparar os resultados alcançados a partir dos dados coletado na execução e por fim, Atuar Corretivamente (ACTION) seria fazer correções definitivas mediante os desvios e erros nos processos anteriores.

A melhor interpretação do desenho do MEG é o do conceito de aprendizado do ciclo do PDCL (Planejar, Fazer, Checar e Aprender), que teve o ciclo PDCA como base estrutural. Este conceito mostra a aplicabilidade do Modelo de Excelência dentro do ciclo PDCL.

Planejar (P) de acordo com o material de apoio do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE) o Manual do Avaliador, 2014 (p.08) faz parte da sobrevivência e do sucesso de uma empresa que estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades expectativas dos clientes, e à atuação de forma responsável junto à sociedade, e às comunidades com as quais interage.

Diante dessas informações, a Liderança formula as Estratégias, estabelece os Planos de ação e as metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e posteriormente acompanhados.

Após o planejamento, é necessário colocá-lo em prática. Fazer (D) segundo o Manual do Avaliador (2014 p.08) tem como fatores principais no Modelo de Excelência da Gestão as Pessoas e os Processos da empresa. As pessoas devem estar capacitadas para as atribuições, e precisam atuar em um ambiente adequado para que os processos sejam executados conforme o planejado, considerando-se os custos, os prazos, os investimentos e os riscos previstos.

Para que o ciclo continue ocorrendo dentro do esperado é necessário controle. Controlar (C) tem como fatores principais no MEG os Resultados da empresa (Manual do Avaliador, 2014, p. 08).

Na empresa, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos no MEG os Resultados em relação à situação econômico-financeira, aos clientes e mercado, às pessoas, à sociedade, aos processos principais do negócio e processos de apoio aos fornecedores.

Aprender (L) representa a inteligência da empresa, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias. Manual do Avaliador (2014 p.09)

Os resultados, na forma de informações e de conhecimento, são analisados para se aprender com os acertos e erros cometidos, de modo que se possa iniciar novamente o planejamento e recomeçar o ciclo, considerando o aprendizado obtido.

## **Estrutura do MEG**

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Com o objetivo de reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de uma organização adota critérios que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial.

A estrutura do MEG compõe-se por oito critérios que é explicado pelo conceito do PDCL (Plan, Do, Control, Learn). O direcionamento da organização é dado pela Liderança. Ao ouvir os Clientes e a Sociedade definem-se as Estratégias e Planos. A implementação do modelo é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização. Todo esse ciclo, ao ser executado deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos pelos dirigentes, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, dando um novo ciclo de gestão.

## **Documentação e Instrumentos de Apoio ao MEG**



Toda a documentação e instrução de apoio descritas neste tópico encontram-se no site da FNQ. (2014). A FNQ possui um conjunto de publicações que tem por finalidade facilitar a implementação do MEG. O MEG está descrito em três versões: Critérios de excelência, para organizações em estágio avançado; Rumo à Excelência, para organizações em estágios intermediários; Compromisso com a Excelência, para organizações em estágios inicial de implementação. As versões tem como finalidade identificar o real nível de gestão em que a empresa se encontra.

Para o auxílio das empresas em busca da excelência há um software de simples manuseio, o e-MEG Diagnóstico, que fornece em um curto tempo, um diagnóstico sobre o estágio de gestão em que se encontra a organização, tendo como base em suas questões os critérios de excelência.

Por meio do diagnóstico alcançado pela autoavaliação das organizações elaboram-se relatórios comparativos com a avaliação feita em loco pelos examinadores e gestores do prêmio, para identificar o nível de gestão que a empresa se encontra.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa exploratória foi dirigida para desenvolver e esclarecer algumas ideias internas, mediante visitas aos setores empresa. “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. (GIL, 1999, p.27)

Neste estudo foi utilizado também à pesquisa bibliográfica de maneira que fique mais nítido o contexto, a observação direta na aplicabilidade da ferramenta de excelência em gestão, ainda como técnica de pesquisa foi utilizado o questionário MEG adaptado para este artigo, aplicado aos colaboradores e também entrevista com o gestor e empreendedor do Restaurante e Empório República da Saúde, afim de possibilitar uma visão real de uso do modelo.

## **ANALISE E DISCUSSÃO**

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: Restaurante e Empório República da Saúde**

Teve início em Maio de 2008, para atender a um público adepto a vida saudável tendo em vista um mercado carente de estabelecimentos que oferecessem produtos alimentícios naturais e equilíbrio na alimentação. A pesquisa de mercado induziu a muitas feiras de produtos orgânicos em São Paulo,

Rio de Janeiro e também na Europa, onde puderam aprimorar os conhecimentos do ramo alimentício e buscar inovações para trazerem até o mercado goiano, como os produtos sem lactose e sem glúten.

Em 2009 inovaram mais uma vez, oferecendo lanches naturais, que como novidade era um atrativo para o público da alimentação saudável e posteriormente ampliando o portfólio com Jantar, Padaria, Adega, Buffet e Eventos.

O Modelo de Excelência da Gestão foi conhecido em uma feira de produtos orgânicos em São Paulo no ano de 2011. Naquele momento o interesse em responder o questionário do MEG era apenas para ter o conhecimento do nível de gestão que a empresa estava e para o benefício do feedback que tinham no momento, onde consultores davam o direcionamento mediante ao resultado.

No ano de 2012 aderiram ao movimento das corridas de ruas e a partir desse ano juntamente com parcerias empresariais começaram a organizar estes eventos, onde alcançaram o sucesso com a participação de 1.000 atletas inscritos.

Apenas com quatro anos de empresa, o resultado da aplicação do questionário do MEG foi superior as expectativas. Alcançaram mais de 90 pontos, mostrando que o nível de gestão estava avançado. Com isso participaram e ganharam a premiação estadual que é o Prêmio MPE Brasil, (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas). O objetivo da premiação é disseminar o MEG para esse público cuja ferramenta de análise é o questionário de autoavaliação da gestão para MPE. O Prêmio é concedido anualmente, em nível estadual e nacional, àquelas organizações que se destacaram nas suas práticas de gestão, no comportamento empreendedor do empresário, nas boas práticas em responsabilidade social bem como inovação.

### **Modelo do Questionário de Qualidade**

O questionário de autoavaliação é baseado no Modelo de Excelência da Gestão da FNQ, adotado hoje por inúmeras empresas. Ao utilizar o questionário, mediante ao resultado, a organização pode modelar seu sistema de gestão e identificar onde melhorar o desempenho do seu negócio.

Este questionário contém 37 questões para avaliação de cada um dos oito critérios. Cada pergunta possui quatro alternativas de resposta cada uma, contemplando da situação mais simples (alternativa A do questionário) até a situação ideal para se atingir a excelência em gestão (alternativa D).

No geral de 37 questões, 6 questões são destinadas ao critério de resultados. Caso sejam marcadas a alternativas C ou D, nas questões de 32 a 37, são solicitadas informações complementares, como planilhas, gráficos, cálculos e demonstrativos financeiros que devem ser consideradas pelo avaliador.

Para o Restaurante e Empório República da saúde alcançar a pontuação máxima de 100 pontos e mostrar a Excelência na gestão foi necessário preencher todas as alternativas do questionário de letra D, onde caracterizava-se a opção para a excelência.

Porém no critério de Resultados onde, quando se marca as opções de letra B, C e D precisavam apresentar informações de dois a três períodos anuais distintos. Entretanto, não havia essas informações comparativas, porque nos anos anteriores ainda não se controlavam e nem se media as implantações realizadas, portanto no critério de resultados onde se tem 6 questões a opção marcada foi a de letra A para cada uma delas. O que caracterizou que não existiam informações suficientes para avaliação, situação pela qual não alcançaram os 100 pontos no resultado da avaliação da empresa pelo o questionário MEG. Cenário que não os favoreceu quando foram para a premiação Nacional, onde eram apenas três finalistas.

### **Implantação**

Os gestores mesmo antes de conhecer o Modelo de Gestão (MEG), tinham uma preocupação com a melhoria contínua da empresa. Toda mudança de cultura organizacional gera um desconforto no começo e isso não foi diferente na República da saúde, sentido diretamente pelos seus colaboradores. Desconforto esse que gerou algumas dificuldades neste processo de melhoria dos processos, da visão de futuro, da valorização das pessoas, da liderança e etc. Onde as pessoas não se adequavam ao novo perfil de gestão da empresa, e tiveram que ser substituídas.

Pôde então perceber que a maior dificuldade em aderir a transição de cultura foi relacionada a pessoas tanto do nível operacional quanto do nível tático, que tinham pouca flexibilidade frente às mudanças. Em detalhes pequenos como implantação de novos processos, reuniões semanais e a confecção das atas destas reuniões fizeram com que dificultasse o início das mudanças.

A gestão manteve-se firme na decisão tomada de mudança e continuou insistindo para que houvesse aceitação.

Persistência que trouxe como ponto forte a credibilidade e motivação perante aos colaboradores, diante do trabalho e esforço reconhecido pelo Prêmio MPE (2011) que gerou então um resultado de entendimento e aceitação cada vez mais dos conceitos do modelo e a importância de

iniciativas pequenas que equivalem a grandes resultados. Assim, houve o comprometimento das pessoas em continuar melhorando as implantações das mudanças de cultura da empresa.

Como ponto fraco desta transição a empresa encontrou a dificuldade de adequação de perfil do corpo de funcionários, onde alguns do nível operacional ainda não se adaptavam, ocorrendo substituições dos colaboradores que ainda não se encaixassem nesta reestruturação.

## **Aplicação do Questionário aos Colaboradores**

Foi aplicado um questionário para verificar a percepção dos colaboradores sobre a prática do MEG.

A aplicação deu-se de forma resumida, variando uma questão a três para cada critério. Responderam dois colaboradores, um gestor do departamento financeiro e outro líder de área do salão do restaurante, conforme permitido pela empresa.

De acordo com as repostas apresentadas não foram marcadas as alternativas de letra A e B, onde a alternativa A é a situação de quando a empresa não tem informações suficientes para se avaliar ou não faz nenhum tipo de controle ou medição e a alternativa B é a situação de quando se tem informações, controles ou mensurações, todavia analisados de forma intuitiva ou esporadicamente.

A alternativa C refere-se a um cenário onde a empresa apura as informações recebidas/levantadas, analisa, define, controla, registra e mede de forma regular, porém não dissemina os resultados para todos os colaboradores e não planeja ações preventivas mediante a situações desfavoráveis.

Conforme o resultado apurado houve 27% de respostas na opção de letra C nas seguintes perguntas: Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores? A satisfação dos clientes é avaliada? Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados? Existem resultados relativos a reclamações de clientes?

A alternativa D é a opção onde encontra-se a melhor e mais completa resposta, onde a empresa apura as informações recebidas/levantadas, analisa, define, controla, registra e mede de forma regular, dissemina os resultados para todos os colaboradores e planeja ações preventivas mediante a situações desfavoráveis. E nas questões do critério de resultado a empresa apresenta documentos onde comprova seus resultados comparativos de 3 períodos anuais distintos e com tendência favorável.

Segue as questões respondidas com a letra D, que somaram 73% do total. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores? O comportamento ético é incentivado pelos

dirigentes nas relações internas e externas? A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores? As reclamações dos clientes são registradas e tratadas? Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados? A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais? São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos? As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas? Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados? As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos? Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

A partir da análise das respostas apresentadas pelos colaboradores que participaram da aplicação do questionário do MEG adaptado, percebe-se que a empresa vem praticando os oito critérios de excelência e tentando tornar real o direcionamento do modelo. Uma vez que 73% das respostas marcadas na alternativa D caracterizam um cenário de excelência na gestão, porém para alcançar esse cenário precisam trabalhar de forma que recuperem os 23% obtidos nas respostas marcadas na alternativa C, que representa um nível bom de gestão.

### **Sugestões de Melhorias**

Para que a empresa alcance a premiação nacional que é a segunda fase do Prêmio MPE Brasil (FNQ) é necessário que ela atenda por completo o critério de Resultados, que é acerca da satisfação dos clientes, reclamação dos clientes, capacitação ministradas aos colaboradores, acidentes com colaboradores, produtividade no trabalho e margem de lucro, onde é indispensável a apresentação de documentos que comprovem seus resultados durante três períodos anuais distintos e que todas essas informações do critério resultados tenham tendência (em seus gráficos) favorável nos três últimos períodos.

Para a obtenção dos resultados comparativos sugere-se:

- Controles: sejam eles via softwares e/ou planilhas, em forma de relatórios gerenciais, gráficos, tabela e formulários, afim de que um vez analisada as informações possam gerar indicadores.

- Indicadores de resultados: Estabelecer indicadores de resultado por departamento como, indicadores de produtividade, de vendas, de rotatividade, de margem de lucro, satisfação dos clientes e reclamação dos clientes torna validas as informações analisadas nos controles, traz avaliações estratégicas e mostra resultados comparativos.

- Avaliação e medição de desempenho: A saúde da organização deve ser mantida para que haja colaboração adequada das pessoas na execução dos processos definidos, chegando aos resultados esperados pela dirigência. É importante que se tenha esse acompanhamento, para que o mal desempenho de tarefas comprometa os resultados.

- Gestão à vista: Ao modo de facilitar o acompanhamento e controle das informações pelos líderes e gestores de área, mantendo também o comprometimento das pessoas com a execução das atividades, uma vez que a gestão à vista expõe seu desempenho.

- Treinamento: Para se iniciar a captação de informações é necessário treinamento de pessoal e comunicação assertiva, onde a equipe esteja preparada para alimentar corretamente estas ferramentas de controles. Também é imprescindível que todos os departamentos passem por essas etapas, pois uma análise estratégica dependerá do apontamento preciso dessas informações.

A utilização das ferramentas de controles, de indicadores, de avaliação de desempenho sendo de maneira adequada, os gestores acompanhou e controlou mensalmente os resultados departamentais, onde conseguirão registros necessários que os certifiquem dos resultados alcançados, gerando relatórios e gráficos anuais.

Mantendo seus pontos fortes identificados pelo resultado do Prêmio MPE Brasil Estadual e aplicando os controles para a obtenção de registros dos resultados medidos, podem assim, ganhar o Prêmio Nacional do MPE Brasil, pela Fundação Nacional da Qualidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo mostra que ao utilizar o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar autoavaliações, e identificar onde melhorar o desempenho de seu negócio. Podendo assim, atuar também dentro de algumas das ferramentas de gestão que é o PDCA Planejar (PLAN), Executar (DO), Verificar (CHECK) e Atuar Corretivamente (ACTION) e o PDCL Planejar (PLAN), Executar (DO), Verificar (CHECK) e Aprender (LEARN)

com os erros e acertos iniciando novamente o ciclo, afim de alcançar uma boa prática de gestão, uma vez que o Modelo segue usando como base os ciclos.

O que se percebe com este estudo é que o reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas promovem um aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade pela disseminação de conceitos e práticas de gestão.

Diante das dificuldades encontradas para a realização deste trabalho como restrições no acesso às informações da empresa e na escassa bibliografia para um embasamento mais detalhado, por ser um assunto da atualidade, espera-se que este artigo possa instigar e contribuir para a melhoria da qualidade empresarial e desperte a curiosidade dos profissionais e acadêmicos para que os mesmos possam abranger sua visão nos aspectos que interferem em uma excelente gestão, que é chamado de critérios pela FNQ.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Nova Lima – MG; INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004
- COBRA, Marcos; **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro; 3 ed. Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**; Rio de Janeiro; 8ª ed, Elsevier, 2011.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. Modelos de gestão. **Série Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos**; São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Gestão da Qualidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: Uma Síntese**; 2 ed. São Paulo; Atlas, 1989
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. Atlas, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005

## Sites

- [http://asboasnovas.com/economia/mercado\\_de\\_alimentacao\\_saudavel\\_cresce\\_no\\_brasil](http://asboasnovas.com/economia/mercado_de_alimentacao_saudavel_cresce_no_brasil). Acesso em 15/09//2014
- <http://www.smzto.com.br/mixirica/mercado.html>. Acesso em Acesso em 15/09//2014
- ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes)
- <http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/1940-300113-destaque-para-as-franquias-de-alimentacao.html>. Acesso em 15/09/2014
- Fundação Nacional da Qualidade: <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>. Acesso em 20/09/2014
- <http://www.stratec.com.br/noticias/investindo-em-excelencia-na-gestao-meg>. Acesso em 20/09/2014

<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf>

<http://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-02-modelos-de-gestao>

Site MPE Brasil:<http://www.fnq.org.br/parcerias/mpe-brasil>. Acesso em 01/10/2014

<http://www.pit.org.br/1a-fase/inovacao-conceito>. Acesso em 01/10/2014

<http://necs.preservaambiental.com/nucleo-de-estudos-cientificos-em-sustentabilidade-necs-lanca-a-preserva-em-revista/>. Acesso em 26/10/2014

InnoSupport – Supporting Innovations in SMEs  
<http://www.innosupport.net/index.php?id=2370&L=9>. Acesso em 26/10/2014.

Qualidade. Eng: [http://www.qualidade.eng.br/conheca\\_fnq.htm](http://www.qualidade.eng.br/conheca_fnq.htm). Acesso em 01/12/2014

Furnas:<http://www.furnas.com.br/frmQUPremiacoesAvaliacoes.aspx>