

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

Ricardo Luiz Rodrigues da Silva

**AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA A EXCELÊNCIA  
OPERACIONAL: um estudo em micro e pequenas empresas de  
Minas Gerais**

Belo Horizonte  
2017

**Ricardo Luiz Rodrigues da Silva**

**AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA A EXCELÊNCIA  
OPERACIONAL: um estudo em micro e pequenas empresas de Minas  
Gerais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e  
Competitividade

Belo Horizonte  
2017

## FICHA CATALOGRÁFICA

# IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHO



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

## MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RICARDO LUIZ RODRIGUES DA SILVA**

Matrícula: 770535

LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

TÍTULO: **AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA A EXCELÊNCIA OPERACIONAL: um estudo em micro e pequenas empresas de Minas Gerais.**

DATA: 09/08/2017

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Marco Aurélio Ramos  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Tarcisio Afonso  
FPL

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO

### DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, de autoria de Ricardo Luiz Rodrigues da Silva; área de concentração: Organização e Estratégia; sob a orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, intitulada AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA A EXCELÊNCIA OPERACIONAL: um estudo em pequenas e médias empresas de Minas Gerais.

Dados da revisão: ortografia, gramática e redação.

Belo Horizonte, 26 de julho de 2017



Profa. Georgina Cassaro  
Professora de língua portuguesa  
MASP 873763-7

## **AGRADECIMENTOS**

Tomo a oportunidade para expressar meu agradecimento a todos que compartilharam comigo o percurso desta pós-graduação.

À minha família e aos meus amigos, por sempre apoiarem-me e ensejarem sucesso.

Aos colegas, pela convivência construtiva.

Aos professores, pela oportunidade de crescimento proporcionada pela transmissão de seus saberes e, em particular, ao Prof. Dr. Wendel Silva, pela confiança.

“Um aspecto essencial da criatividade é não ter medo de falhar”.  
Dr. Edwin Land.

“Muitos constroem ... alguns entendem de construir”.  
Autor desconhecido.

“... se você tem processos bem-definidos, você tem pessoas que vão ocupar  
processos, não pessoas que são os processos”.  
Entrevistado Empresa E11.

## RESUMO

As organizações contemporâneas enfrentam desafios diversos e a busca pela excelência em desempenho torna-se uma meta ainda mais necessária, pois é de extrema importância que os processos sejam cada vez mais robustos e inovadores e que as empresas sejam aprimoradas para enfrentar a concorrência de mercado. Para as micro e pequenas empresas, as melhorias proporcionadas pela excelência operacional, através da redução de custos e de aumentos da produtividade e da eficiência, contribuem para o resultado financeiro da organização e podem representar a sua sobrevivência. À vista disto, este estudo apresentou o objetivo de pesquisar os fatores críticos de sucesso para a excelência operacional, implicando em desempenho superior e sustentabilidade financeira, em micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais. A partir de pesquisa bibliográfica em trabalhos acadêmicos nacionais e internacionais, 44 foram selecionados para fundamentar uma proposta de conceituação de excelência operacional, organizada em dimensões, direcionadores e fatores críticos de sucesso, esquematizada através de um *framework*. Estruturou-se um estudo de casos múltiplos desenvolvido em duas fases, avaliação inicial e entrevistas. Na primeira fase o *framework* foi aplicado em 32 micro e pequenas empresas mineiras ganhadoras do Prêmio MPE Brasil - etapa Minas Gerais, dos anos de 2011 a 2015, com taxa de retorno de 68,8%. Na segunda fase, entrevistas não estruturadas foram realizadas com gestores de três destas empresas. Para a análise dos dados coletados utilizou-se das técnicas de exposição de dados e da análise de narrativa. A dimensão gestão de operações e o direcionador mapeamento de processos obtiveram os maiores valores de relevância. Entre os fatores críticos de sucesso destacaram-se informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes; eficiência operacional; processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades; padronização de processos; implementação da gestão da qualidade; inovação e controle financeiro. Outros fatores foram referenciados pelos gestores. Como resultados, o *framework* foi considerado adequado e dimensões, direcionadores e fatores críticos de sucesso parcialmente validados. A importância da excelência para as operações, a qualidade e a sustentabilidade financeira das micro e pequenas empresas foi reconhecida e confirmada. A sintonia entre os achados do trabalho de campo e os pressupostos selecionados do referencial bibliográfico podem indicar que as conclusões da pesquisa são apropriadas.

**Palavras-chave:** Excelência operacional. Desempenho Operacional. Qualidade. Micro e pequenas empresas.



## ABSTRACT

Contemporary organizations face various challenges and the search for performance excellence becomes even more needed, as it is fundamental that its processes are continuously more robust and innovative, and that companies improve to face the competition of the market. For micro and small businesses, the gains from operational excellence, from cost reduction and rising productivity and efficiency levels, contribute to the organization's financial result and may be the key to its survival. Considering that, this study presents as its objective to research the key success factors to operational excellence, resulting in greater performance and financial sustainability, in micro and small businesses of the Minas Gerais State. Through bibliographic search in national and international academic works, 44 were selected to ground a proposal for the conceptualization of operational excellence was detailed by dimensions, drivers and critical success factors, outlined by a framework. Multiple case studies were structured in two phases: initial evaluation and interviews. In the first phase, the framework was applied to 32 micro and small companies from Minas Gerais State, winners of the "MPE Brasil Award" from 2011 to 2015, with return rate of 68.8%. In the second phase, three non-structured interviews were carried out with managers from these companies. Data exposure and narrative analysis were used in the analysis of the data collected. The 'operational management' dimension and the 'process mapping' driver obtained the greatest relevancy values. Among the key success factors, 'customer information and complaints handling', 'operational efficiency', 'formal process for planning', 'activity control and monitoring', 'process standardization', 'rollout of quality management' and 'innovation and financial control' were present. Other factors were mentioned by the managers. As a result, the framework was considered adequate and the dimensions, drivers and critical success factors partially validated. The importance of excellence for operations, quality and financial sustainability of micro and small businesses has been recognized and confirmed. The tuning between this findings from the field work and the bibliographical reference collected may indicate that the conclusion from this research work are appropriate.

**Key words:** Operational excellence. Operational performance. Quality. Micro and small businesses.

FCSs identificados pelos gestores das MPEs na pesquisa

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura metodológica da dissertação.....	21
Figura 2 - Procedimento de pesquisa empregado. Método de três estágios.....	36
Figura 3 - <i>Framework</i> para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.....	49
Figura 4 - Processo para coleta de dados.....	55
Figura 5 - Desenvolvimento das entrevistas.....	74
Figura 6 - FCSs referenciados nas entrevistas e/ou melhores ranqueados.....	93
Gráfico 1 - Taxas de sobrevivência das empresas criadas em 2009, segundo as faixas de pessoal ocupado assalariado - Brasil - 2010-2014.....	17
Gráfico 2 - Fatores críticos de sucesso (FCSs) para excelência operacional - dimensão “Gestão de Operações” .....	70
Gráfico 3 - Fatores críticos de sucesso (FCSs) para excelência operacional - dimensão “Gestão da Qualidade” .....	72
Gráfico 4 - Fatores críticos de sucesso (FCSs) para excelência operacional - dimensão “Sustentabilidade Financeira” .....	73
Quadro 1 - Fundamentos da gestão por excelência do MEG e respectivos temas.....	27
Quadro 2 - Empresas vencedoras estaduais do Prêmio MPE Brasil em Minas Gerais - Ciclos 2011 a 2015.....	30
Quadro 3 - Síntese da evolução da qualidade.....	33
Quadro 4 - Fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.....	50
Quadro 5 - Caracterização da abordagem da pesquisa.....	52
Quadro 6 - Qualificação dos destaques na implementação do MEG nas MPEs..	63
Quadro 7 - Outros conceitos declarados pelas MPEs para a excelência operacional.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhos publicados entre 2007 e 2016 quanto ao método e à nacionalidade.....	39
Tabela 2 - Resultado da solicitação de participação das MPEs na pesquisa.....	59
Tabela 3 - Taxa de resposta por categoria setorial das MPEs respondentes....	59
Tabela 4 - Caracterização das MPEs respondentes de acordo com a avaliação inicial.....	60
Tabela 5 - Caracterização dos responsáveis pelas respostas.....	62
Tabela 6 - Resultado da avaliação inicial - dimensões.....	65
Tabela 7 - Resultado da avaliação inicial - direcionadores.....	67
Tabela 8 - Resultado da avaliação inicial - FCSs.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASQ	- <i>American Society for Quality</i> (Sociedade Americana para a Qualidade)
ASQC	- <i>American Society for Quality Control</i> (Sociedade Americana para o Controle da Qualidade)
BDTD	- Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CEO	- <i>Chief Executive Office</i> (executivo chefe)
DMAIC	- <i>Define - Measure - Analyze - Improve - Control</i> (definir - medir - analisar - melhorar - controlar)
EFQM	- <i>European Foundation for Quality Management</i> (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)
FCS	- Fator crítico de sucesso
FIG	- Figura
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	- <i>International Standardization Organization</i> (Organização Internacional de Normalização)
JUSE	- <i>Japan Union of Scientists and Engineers</i> (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros)
MBC	- Movimento Brasil Competitivo
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEG	- Modelo de excelência em gestão
MPE Brasil	- Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas
MPE	- Micro e pequena empresa
PCP	- Planejamento e controle da produção
PDCA	- <i>Plan - Do - Check - Act</i> (planejar - executar - verificar - agir)
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
QFD	- Quality Function Deployment (desdobramento da função qualidade)
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TAB	- Tabela
TQC	- <i>Total Quality Control</i> (Controle da Qualidade Total)
TQM	- <i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Problema.....	15
1.3	Objetivos.....	18
1.3.1	Objetivo geral.....	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	18
1.4	Justificativa.....	18
1.5	Estrutura da dissertação.....	20
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>22</b>
2.1	Prêmios de qualidade.....	22
2.2	O Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e o Prêmio MPE Brasil.....	26
<b>3</b>	<b>CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>31</b>
3.1	Breve histórico da gestão da qualidade.....	31
3.2	Excelência operacional - em busca de uma conceituação.....	35
3.2.1	Análise dos trabalhos.....	38
3.2.2	Proposta de conceituação de excelência operacional.....	43
3.3	Avaliação de excelência operacional.....	43
3.3.1	Análise dos trabalhos acadêmicos.....	44
3.4	<i>Framework</i> para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.....	48
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
4.1	Caracterização da pesquisa.....	51
4.1.1	Tipo de pesquisa.....	51
4.1.2	Abordagem.....	51
4.1.3	Método de pesquisa.....	52
4.1.4	Unidades de análise e sujeitos de pesquisa.....	53
4.1.5	Técnicas de coleta de dados.....	54
4.1.6	Técnicas de análise de dados.....	56
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
5.1	Avaliação inicial.....	58
5.1.1	Perfil das empresas participantes da pesquisa.....	59

5.1.2 Perfil dos responsáveis pelas respostas das empresas.....	61
5.1.3 Destaques na implementação do MEG.....	63
5.1.4 Avaliação dos fatores críticos de sucesso.....	65
5.2 Entrevistas.....	74
5.2.1 Empresa E1.....	75
5.2.2 Empresa E7.....	78
5.2.3 Empresa E11.....	82
5.2.4 Validação da fase narrativa da pesquisa.....	85
5.2.5 Síntese da apresentação e análise dos resultados.....	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICES.....	103

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As organizações contemporâneas enfrentam desafios diversos para vencer no atual mundo dos negócios. Na visão de Edgeman e Scherer (1999), a excelência em desempenho - *performance excellence* - incrementa a probabilidade de sucesso a longo prazo das empresas. Incorporada à excelência em desempenho encontra-se a excelência operacional, a qual Paladini (2006) expressa que é função da qualidade, que, por sua vez, tem impacto decisivo na sobrevivência da organização. O presente estudo, desenvolvido através de uma reflexão sobre modelos formulados para direcionar as atividades organizacionais, como os prêmios nacionais de qualidade, trata do tema excelência operacional.

A evolução da gestão da qualidade é consolidada nos meados do século XX com o surgimento da *American Society for Quality Control* (ASQC) nos Estados Unidos em 1946 e com a *Japan Union of Scientists and Engineers* (JUSE) no Japão em 1950. Nos anos seguintes, conceitos tais como custos da qualidade, zero defeito, *lean production* (produção enxuta), melhoria contínua, redes de fornecimento, *poka yoke* (dispositivo a prova de erro), gestão por processos, gestão por diretrizes, foco no cliente/satisfação do cliente, alinhamento estratégico para a área da qualidade e *six sigma* (seis sigma), foram concebidos, desenvolvidos e aplicados (CARVALHO, 2006).

Esta jornada produziu modelos de gestão da qualidade, como o TQC - *Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total), em suas vertentes japonesa (relacionada ao melhor custo benefício para os clientes) e americana (voltada para a produção em níveis mais econômicos). A evolução do TQC levou ao TQM - *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total), ampliando o foco da qualidade do simples controle para a função de gerenciamento organizacional. A partir da necessidade de atender não somente aos seus interesses, mas também às necessidades de outros agentes interessados no desempenho das organizações (*stakeholders*), o conceito de qualidade total evoluiu para os modelos de excelência em gestão, por meio da adoção

de práticas que assegurem os resultados positivos para o seu equilíbrio financeiro e a sua sobrevivência (MIGUEL, 2006).

O conceito de excelência operacional confunde-se com o de excelência em gestão. Treacy e Wiersema (1995) consideraram a excelência operacional como uma das três disciplinas para o sucesso das organizações, juntamente com a liderança em produto e a orientação para o cliente. Fleury e Fleury (2004) entendem que a função crítica para o sucesso da empresa é Operações e é para essa função que a empresa tem de orientar seus esforços de aprendizagem e inovação, em primeiro lugar. A metodologia de implementação de um programa de melhoria contínua recebe diversos nomes ou rótulos, tais como TQM ou excelência operacional. Excelência operacional é sinônimo de excelência em negócios e abarca outros programas de excelência, tais como excelência em manufatura, excelência em serviços, excelência em marketing ou excelência em *supply chain* (cadeia de suprimentos) (BASU, 2004).

O Modelo Shingo (2016) caracteriza como excelência operacional a relação entre os resultados do negócio (a longo prazo) e o comportamento baseado em princípios: facilitadores culturais, melhoria contínua do processo, alinhamento empresarial e resultados. Para Fast (2016), sob a ótica da fábrica, a excelência operacional é um estágio em que a organização apresenta superioridade baseada na manufatura, depois de minimizar potenciais internos negativos, alcançar paridade com os competidores e formular uma estratégia funcional de operações adequada.

Conforme destaca Bonfá (2011), países e organizações empresariais passaram a fomentar prêmios da qualidade para incentivar a adoção de modelos de excelência pelas empresas, no intuito de aumentar a produtividade e desempenho. O primeiro prêmio foi lançado no Japão na década de 1950, o Prêmio Deming, mas foi com o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige), estabelecido pelo Congresso Americano em 1987, além do modelo *EFQM Excellence Model* (Modelo de excelência da EFQM - *European Foundation for Quality Management* - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, base para premiações nacionais e regionais na Europa), que o instituto de fomento à excelência foi impulsionado para a melhoria da competitividade das empresas através da



conscientização para a qualidade (MIGUEL, 2006). Outros modelos de excelência em gestão foram difundidos globalmente. Paranitharan e Thangavelu (2014) relacionam: o *Japan Quality Award* (Prêmio da Qualidade do Japão); o *Australian Business Excellence Award* (Prêmio Australiano de Excelência em Negócios); o *Singapore Business Excellence Award* (Prêmio de Excelência em Negócios de Singapura); o *German Quality Award* (Prêmio da Qualidade Alemão); e o *South African Quality Award* (Prêmio da Qualidade Sul-africano).

O Prêmio Deming, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* e o *EFQM Excellence Model* formam a base para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) no Brasil. O PNQ foi instituído em 1991, com o intuito de promover a qualidade na gestão e no desempenho das organizações tanto governamentais como privadas (MIGUEL, 2006). O prêmio é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e fundamentado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que está calcado em um conjunto de melhores práticas reconhecidas internacionalmente, as quais são fatores-chave de desempenho das empresas líderes de classe mundial (BONFÁ, 2011).

Estes modelos de excelência preconizam que podem ser aplicados a organizações de qualquer porte, incluindo MPEs (micro e pequenas empresas). No Prêmio Deming não existem restrições relativas ao tipo de organização, atividade, tamanho do negócio e nacionalidade (JUSE, 2016). O *Malcolm Baldrige National Quality Award* contempla uma categoria *small business* (pequeno negócio) (ASQ, 2016). A EFQM desenvolve o *EFQM Excellence Model* a partir de 25 anos de trabalho com organizações de diferentes tamanhos, setores ou estágio de maturidade (EFQM, 2016). A FNQ destaca que a adoção do MEG por parte das MPEs pode auxiliá-las na melhoria de seu desempenho organizacional (STEPHAN JUNIOR, 2016).

## **1.2 Problema**

No que tange à excelência operacional e seus modelos, não existe uma definição clara de excelência operacional na teoria ou na prática, sendo que o uso indiscriminado do termo para qualquer atividade de melhoria confundiu o seu significado (FRIEDLI E BELLM 2013).

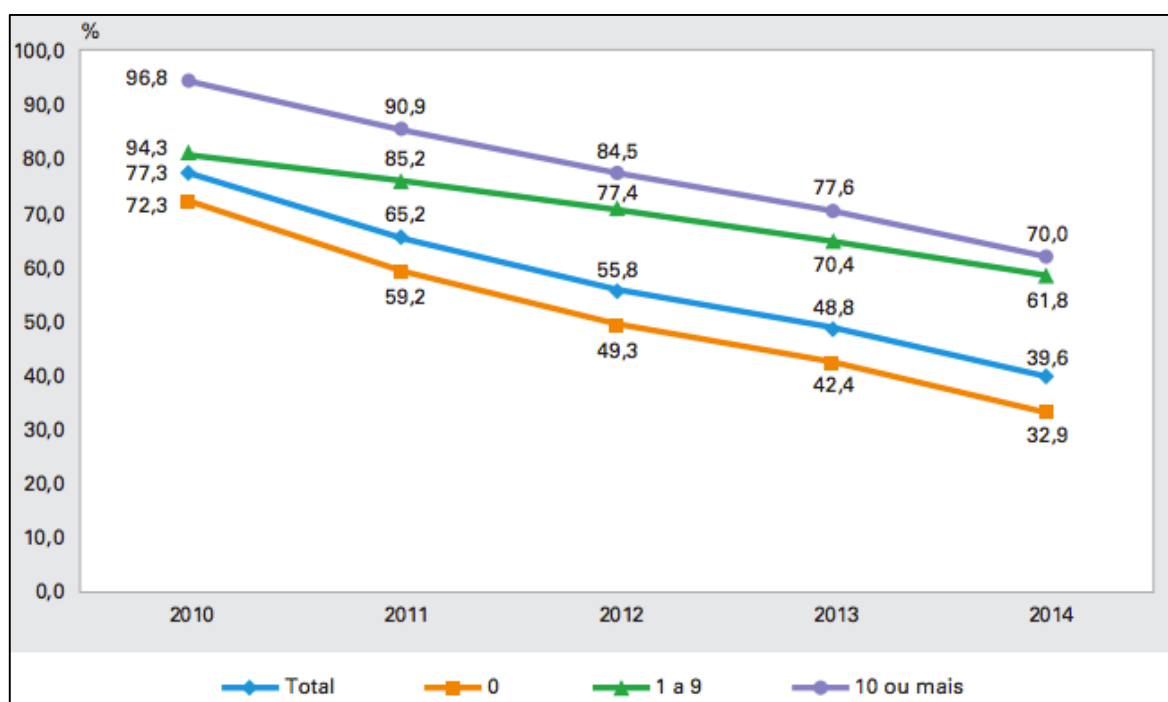
Quanto à aplicação dos modelos de excelência operacional, pode-se considerar que o resultado de sua aplicação é crítico para as MPEs devido às restrições de recursos humanos e financeiros que enfrentam, diferente das grandes empresas “que têm capacidade financeira e gerencial para implantar sistemas gerenciais sofisticados e contratar especialistas e consultores que as apoiem nestas iniciativas” (BONFÁ, 2011, p.2).

Por sua vez, Stephan Junior (2016) pontua que, embora os modelos de gestão e de avaliação sejam aplicáveis a todos os tipos, tamanhos, origens, setores e localização de organizações, deve ser considerado o desajustamento desses modelos na aplicação em MPEs, visto apresentarem-se complexos, incluindo os roteiros de autoavaliação. Para o autor:

Em geral, as MPEs têm dificuldade de colocar em prática os princípios dos modelos de gestão, principalmente por possuírem restrições de infraestrutura e dificuldades de estabelecer estratégias e planos mais elaborados e que garantam seu sucesso e sua perenidade, vindo dessa forma a ter insucesso e até mesmo falirem precocemente (STEPHAN JUNIOR, 2016, p.21).

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “do total de 694,5 mil empresas que nasceram em 2009, 536,6 mil (77,3%) sobreviveram em 2010; 452,5 mil (65,2%), até 2011; 387,4 mil (55,8%), até 2012; 339,1 mil (48,8%), até 2013; e 275,0 mil (39,6%) sobreviveram até 2014. Assim, após cinco anos da entrada no mercado, verifica-se que menos de 40% das empresas entrantes em 2009 sobreviveram até 2014” (IBGE, 2016, p.46). O GRAF. 1 apresenta as taxas de sobrevivência das empresas criadas em 2009, segundo as faixas de pessoal ocupado assalariado - Brasil - 2010-2014. Observa-se que as menores taxas de sobrevivência correspondem às empresas com número de empregados até 10, característica típica de microempresas, conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), (MDIC, 2002).

Gráfico 1 - Taxas de sobrevivência das empresas criadas em 2009, segundo as faixas de pessoal ocupado assalariado - Brasil - 2010-2014



Fonte: IBGE (2016, p. 36).

De acordo com Issar e Navon (2016), 50% dos gastos de uma empresa são controlados pela área de operações, que têm reflexo direto na precificação de produtos e serviços e na margem bruta. Portanto, as melhorias proporcionadas pela excelência operacional, através da redução de custos e de aumentos da produtividade e da eficiência, contribuem para o resultado financeiro da organização. Para as MPes esses aperfeiçoamentos podem representar sua sobrevivência.

Portanto, partindo-se da premissa que a eficiência operacional pode significar para a organização estar no mercado ou encerrar as suas atividades, é apresentado o problema da pesquisa:

- Para as micro e pequenas empresas, quais seriam os fatores críticos de sucesso relacionados à excelência operacional?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem a proposta de identificar os fatores críticos de sucesso para a excelência operacional, implicando em desempenho superior e sustentabilidade financeira, em MPEs do Estado de Minas Gerais.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, procurar-se-á chegar aos seguintes objetivos específicos:

- a) esquematizar um *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional;
- b) aplicar o *framework* desenvolvido, através de estudo de caso, em MPEs do Estado de MG;
- c) avaliar a percepção dos responsáveis pelas MPEs sobre os fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.

## 1.4 Justificativa

Do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa se faz relevante para a expansão do conhecimento em excelência operacional, visto ser assunto que apresenta oportunidade de desenvolvimento de conhecimento, bem como pelo estabelecimento de um *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso de excelência operacional. Ainda que exista uma diversidade de abordagens, a gama de estudos teóricos que embasam o assunto excelência operacional pode ser ampliada, incluindo uma definição ou conceituação de excelência operacional, pois:

- a) na pesquisa efetuada em periódicos científicos (revistas, jornais) brasileiros e internacionais, classificados nos extratos A1, A2 e B1 do sistema Qualis/Capes, a respeito da definição ou conceituação de excelência operacional, foram identificados 775 trabalhos sobre o assunto, filtrados 62

que apresentaram relevância para o tema e selecionados 35 para o desenvolvimento da conceituação;

- b) na pesquisa realizada na BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações), a respeito da aplicação de modelos para avaliação de excelência operacional, foram identificados 2.256 trabalhos sobre o assunto, filtrados 31 que apresentaram relevância para o tema e selecionados 15 para fornecer subsídios para desenvolvimento da questão da presente pesquisa;
- c) Bonfá (2011, p.4) aponta que a “implementação de modelos de gestão, e em particular para micro e pequenas empresas, é um tema que tem sido pouco investigado”, indicando que poucos exemplares são encontrados em busca relacionadas ao tema nas bases de dados de trabalhos acadêmicos;
- d) Stephan Junior (2016) identifica a existência de apenas poucos trabalhos de avaliação da adoção de um modelo de excelência, além da “necessidade de aprofundar os estudos dos pontos divergentes apresentados sobre os modelos de gestão e sua adequação à realidade das MPEs” (STEPHAN JUNIOR, 2016, p.24).

Do ponto de vista organizacional, a pesquisa pode ser significativa para as MPEs, visto que intenciona identificar fatores críticos para a excelência operacional que podem fornecer auxílio aos administradores das empresas para melhoria de seu nível de gestão e de seu desempenho organizacional.

Seibel (2004, p. 12) indica que, para as empresas industriais de maneira geral, “a alta eficiência operacional dos sistemas produtivos é fator relevante para o seu sucesso”, sendo que a competitividade é função direta do aumento de produtividade e da redução de custos, obtida através da melhoria dos padrões de operação. O reconhecimento de práticas organizacionais adotadas pelas empresas expoentes nos seus ramos, bem como a comparação dos resultados próprios com os obtidos pelos líderes de seu setor, permitem direcionar esforços para um desempenho consistente.

É reconhecido que as MPEs são fundamentais para a economia do Brasil: segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), de 2008 a 2015 o

número de organizações desse porte aumentou de 5,7 milhões para 10 milhões no país. Em 2015 representavam mais de 95% dos estabelecimentos formais, geravam 52% dos empregos e respondiam por 27% do Produto Interno Bruto no país. São dados consistentes “que comprovam a importância estratégica das MPEs para a geração de renda e qualidade de vida das pessoas, bem como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira” (SEBRAE et al., 2016).

Entretanto, segundo Stephan Junior (2016), muitos dos modelos de gestão apresentam-se difíceis para as estruturas e realidade das MPEs e não diferenciam entre os tamanhos das organizações.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

A estrutura desta dissertação está dividida em seis Capítulos. O primeiro capítulo tem caráter introdutório, abordando-se aspectos tais como contextualização, problema da pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e justificativas acadêmica e organizacional.

O segundo capítulo considera a ambiência do estudo, descrevendo-se o cenário dos prêmios e modelos de excelência em qualidade que endereçam à excelência operacional, bem como as empresas selecionadas para o trabalho.

No terceiro capítulo é apresentado o referencial teórico a respeito de garantia de controle da qualidade, subárea de conhecimento que foi considerada como recipiente do tema da pesquisa. Contém ainda a revisão da literatura a respeito da conceituação de excelência operacional e da aplicação de métodos de sua avaliação, sendo complementada com o *framework* proposto para a análise dos fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.

O quarto capítulo traz os procedimentos metodológicos empregados para pesquisa., caracterizando-a e indicando os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de

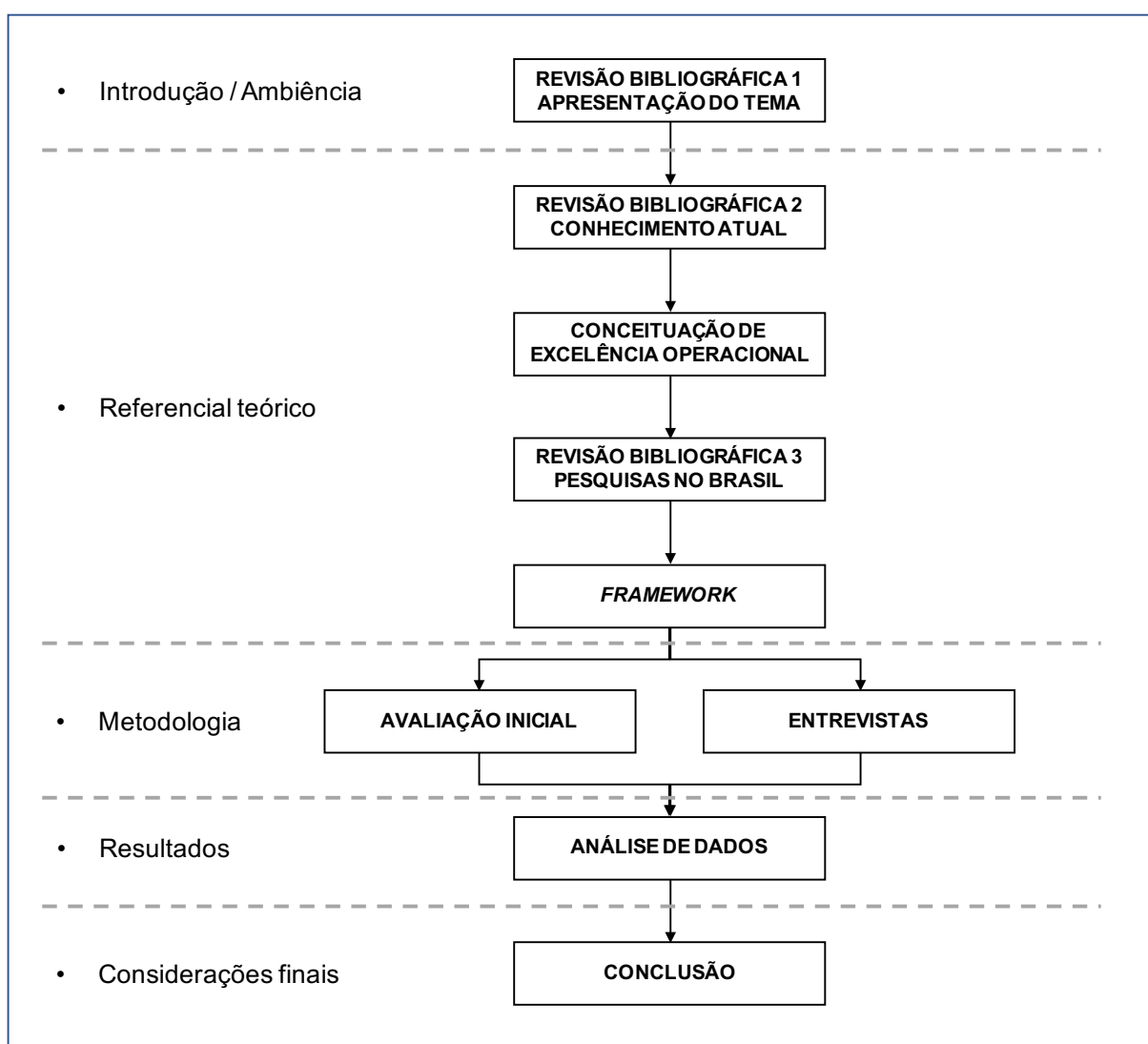
dados, bem como as ferramentas de análise dos achados de pesquisa.

O estudo de caso, dividido em avaliação inicial e entrevistas, os resultados e a análise dos dados são apresentados no quinto capítulo, que é complementado pela validação da fase narrativa da pesquisa.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais, seguido da bibliografia utilizada para esta pesquisa e apêndices.

A estrutura metodológica do presente trabalho encontra-se esquematizada na FIG. 1 abaixo.

Figura 1 - Estrutura metodológica da dissertação



Fonte: elaboração do autor.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Este capítulo discorre sobre os prêmios e modelos de excelência em qualidade que endereçam à excelência operacional, com destaque para o PNQ e MEG da FNQ e o Prêmio MPE Brasil, sendo este último o critério chave da seleção das organizações para o desenvolvimento da pesquisa, as quais são apresentadas ao final desta parte.

### 2.1 Prêmios de qualidade

Com a expansão do modelo da qualidade total na segunda metade do século XX, surgiram novas práticas de melhoria contínua. Vokurka, Stading e Brazeal (2000) apontam que, entre os anos de 1980 e 1990, diversos países estabeleceram programas de reconhecimento de práticas de qualidade eficazes. De acordo com os autores, os prêmios fomentaram iniciativas para o desdobramento de práticas da qualidade e as empresas perceberam que “ofereciam também modelos e ferramentas para implementar uma estratégia da qualidade, *benchmarking* de melhores práticas, realização de autoavaliações e, em última análise, alcançar melhorias” (VOKURKA, STADING E BRAZEAL, 2000, p.41). São sumarizados neste subcapítulo os três modelos e prêmios mais referenciados como influenciadores deste movimento.

O *Deming Prize* (Prêmio Deming) foi criado em 1951 após, no ano anterior, a União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) ter convidado o Dr. W. E. Deming, um dos principais especialistas de controle de qualidade nos Estados Unidos, para oferecer uma série de cursos sobre controle de qualidade e estatística. Os seus ensinamentos tiveram forte impacto sobre a qualidade japonesa.

O prêmio tem duas categorias:

- a) o Prêmio Deming para indivíduos: um prêmio anual é dado a indivíduos que fizeram grandes contribuições para o estudo de TQM ou métodos estatísticos usados para TQM, ou a indivíduos que tenham contribuído de forma notável na disseminação de TQM;
- b) o Prêmio Deming de Aplicação: um prêmio anual é apresentado a uma



organização que tenha alcançado melhorias de desempenho distintas através da aplicação de TQM.

O prêmio é aberto a organizações em todos os setores - público ou privado, de grande ou pequeno porte, domésticas japonesas ou do exterior. Além disso, uma divisão de uma empresa que gerir a sua atividade de forma autônoma pode aplicar para o prêmio separadamente da empresa.

De acordo com o *The Application Guide for The Deming Prize and The Deming Grand Prize* (JUSE, 2016), são os seguintes os pontos da organização avaliados:

- a) políticas de gestão e sua implantação em relação à gestão da qualidade;
  - a.1) políticas e estratégias;
  - a.2) desdobramento de políticas;
- b) desenvolvimento de produtos e/ou inovação de processos de trabalho;
  - b.1) esforço;
  - b.2) resultados;
- c) manutenção e melhoria da qualidade do produto e das operações;
  - c.1) gestão da rotina;
  - c.2) melhoria contínua;
- d) sistemas de gestão (qualidade, entrega, custos, segurança no trabalho e ambiental, etc.);
- e) coleta e análise da informação e utilização de TI;
- f) recursos humanos.

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige), estabelecido pelo Congresso americano em 1987, é apresentado anualmente pelo Presidente dos EUA para organizações que demonstram excelência em qualidade e performance. Três prêmios podem ser concedidos em cada uma das seguintes categorias: manufatura, serviços, educação, saúde e não lucrativas/governamentais. O Prêmio Baldrige foi concebido para elevar a consciência em gestão da qualidade e reconhecer companhias americanas que implementaram sistemas de gestão da qualidade bem-sucedidos. (ASQ, 2016). O Prêmio Baldrige tem sua gestão pelo Departamento de Comércio americano (Instituto de Normas e

Tecnologia) e administrado pela *American Society of Quality* - ASQ (Sociedade Americana da Qualidade).

O modelo, segundo ASQ (2016), consiste em sete categorias:

- a) liderança;
- b) plano estratégico;
- c) cliente & foco no mercado;
- d) medição, análise e gestão do conhecimento;
- e) foco da força de trabalho;
- f) gerenciamento de processos;
- g) resultados de negócios.

Os conceitos fundamentais dos Critérios Baldrige para excelência de desempenho são, de acordo com ASQ (2016):

- a) liderança;
- b) excelência voltada para o cliente;
- c) aprendizagem organizacional e pessoal;
- d) valorização dos colaboradores e parceiros;
- e) agilidade;
- f) foco no futuro;
- g) gestão para a inovação;
- h) gestão por fatos;
- i) responsabilidade social;
- j) foco em resultados e criação de valor;
- k) perspectiva sistêmica.

A *European Foundation for Quality Management* - EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade) é uma organização independente e não lucrativa, germinada em 1988, através da assinatura por 14 CEOs (*Chief Executive Office* - Executivo Chefe) de companhias europeias de uma carta de intenções para formar uma Fundação Europeia dedicada a incrementar a competitividade dos negócios europeus. Sua fundação deu-se em 1989 através da subscrição do Documento de Políticas da EFQM por 67 CEOs/Presidentes, os quais declararam seu compromisso na

consecução da missão e visão da EFQM, fundamentados no aumento da competitividade das organizações europeias e no suporte ao desenvolvimento sustentável das economias europeias. O *EFQM Excellence Award* reconhece organizações europeias líderes em excelência e desenvolvimento de boas práticas que se destacaram na aplicação do *EFQM Excellence Model* (EFQM, 2016a).

O *EFQM Excellence Model* (Modelo de Excelência da EFQM) é fundamentado em oito conceitos, que descrevem a base para qualquer empresa alcançar excelência sustentável (EFQM, 2016b):

- a) agregar valor para clientes;
- b) criar um futuro sustentável;
- c) desenvolver a capacidade organizacional;
- d) criar e inovar;
- e) liderar com visão, inspiração e integridade;
- f) gerenciar com agilidade;
- g) obter sucesso através do talento das pessoas;
- h) sustentar resultados excepcionais.

Estes conceitos delineiam os nove critérios do *EFQM Excellence Model*, divididos em capacitadores ou fatores (ações que uma organização precisa tomar para desenvolver e implementar excelência) e resultados (EFQM, 2016c):

- a) capacitadores:
  - a.1) liderança;
  - a.2) política e estratégia;
  - a.3) pessoas;
  - a.4) parcerias e recursos;
  - a.5) processos;
- b) resultados:
  - b.1) resultados dos clientes;
  - b.2) resultados das pessoas;
  - b.3) resultados da sociedade;
  - b.4) resultados do negócio.

## 2.2 O Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e o MPE Brasil

Em 11 de outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas brasileiras instituiu, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A entidade sem fins lucrativos foi criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional. Em 2005, a Fundação promove uma ampla reestruturação: elege uma nova Governança na Assembleia Geral de Membros, reformula a sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (FNQ, 2016a).

O Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ é o reconhecimento máximo à excelência da gestão das organizações no Brasil. Realizado anualmente, o ciclo de avaliação do PNQ reconhece empresas nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade. O PNQ reconhece as organizações que são referência em excelência da gestão no Brasil. O processo visa estimular o desenvolvimento do país, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações (FNQ, 2016b).

O modelo de excelência associado ao PNQ é o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. Teve sua primeira versão lançada em 2000, após o aperfeiçoamento contínuo, desde 1992, de metodologias internacionais que a FNQ adotava, principalmente o modelo americano da Fundação Baldrige da Gestão. O MEG estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas (FNQ, 2016b). O MEG, em sua 21ª edição - 2016, está alicerçado em oito fundamentos da gestão para excelência, que se desdobram em temas que, por sua vez, concretizam-se em processos. Os fundamentos são um conjunto de valores e princípios que

revelam padrões culturais internalizados nas organizações de classe mundial - expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional (FNQ, 2016c). Estes fundamentos estão sintetizados no QUADRO 1 abaixo.

Quadro 1 - Fundamentos da gestão por excelência do MEG e respectivos temas

<b>Fundamento</b>	<b>Definição</b>	<b>Temas</b>
Pensamento sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento</li> <li>• Tomada de decisão</li> </ul>
Compromisso com as partes interessadas	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos</li> <li>• Cliente</li> <li>• Relacionamento</li> <li>• Fornecedor</li> <li>• Força de trabalho</li> </ul>
Aprendizado organizacional e inovação	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Competências essenciais</li> <li>• Inovação</li> </ul>
Adaptabilidade	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de mudar</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>
Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores e princípios</li> <li>• Governança</li> <li>• Cultural organizacional</li> <li>• Olhar para o futuro</li> <li>• Sucessão</li> </ul>
Desenvolvimento sustentável	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econômico-financeiro</li> <li>• Ambiental</li> <li>• Social</li> </ul>
Orientação por processos	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações organizacionais</li> <li>• Gestão por processos</li> <li>• Produto</li> </ul>
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados sustentáveis</li> </ul>

Fonte: FNQ (2016, c)

O Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um reconhecimento concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, cuja atuação sirva de referência no esforço de mobilização para a melhoria em seu segmento. As empresas candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão, por meio da utilização do Questionário de Autoavaliação, com base no MEG da FNQ. Foi desenvolvida uma metodologia de avaliação da gestão das empresas padronizada nacionalmente para o Prêmio MPE Brasil, utilizando critérios que passaram pela análise crítica dos realizadores do projeto: o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo-MBC e a Gerdau, com apoio técnico da FNQ (SEBRAE et al., 2016).

O MPE Brasil, para o ciclo 2016, foi destinado às empresas que se enquadravam em determinadas características (SEBRAE et al., 2016):

- a) receita bruta anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), incluindo a soma dos orçamentos de filiais e matriz, segundo o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - base 2015;
- b) ter pelo menos 1 (um) ano fiscal completo, ou seja, ter aberto a empresa até 31/12/2014;
- c) ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição;
- d) comprovar regularidade fiscal e estatutária (caso seja selecionada para etapa de visitas).

O reconhecimento às empresas é realizado a partir de oito categorias: agronegócio; comércio; indústria; serviços de educação; serviços de saúde; serviços de tecnologia de informação; serviço de turismo; serviços outros (empresas de serviços que se enquadrem em outras categorias de serviço). As empresas inscritas em uma das categorias setoriais podem optar por se candidatar também ao destaque de boas práticas de responsabilidade social e ao destaque de inovação (SEBRAE et al., 2016).

O processo de avaliação do prêmio está dividido em duas etapas distintas: estadual e nacional. Na etapa estadual, a empresa é considerada candidata ao prêmio após o preenchimento do Questionário de Autoavaliação e, sendo selecionadas, recebem

uma visita de avaliação, cujo relatório é a base para uma banca de juízes selecionar as empresas vencedoras. Na etapa nacional, uma comissão avalia as ganhadoras estaduais, seleciona aquelas que receberão uma visita de avaliação, cujo relatório é a base para um comitê eleger as finalistas, que vão à seleção de uma banca de juízes para indicação das empresas nacionais vencedoras (SEBRAE et al., 2016).

O Questionário de Autoavaliação é baseado no MEG da FNQ, adotado por inúmeras empresas, incluindo as já reconhecidas como “classe mundial” e as que estão caminhando nessa direção. A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

- a) melhorias em processos e produtos;
- b) foco em resultados;
- c) aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade;
- d) aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- e) o reconhecimento público;
- f) maior flexibilidade frente às mudanças;
- g) melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- h) identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- i) diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- j) promoção de cooperação interna;
- k) maior compartilhamento de informações.

O Questionário de Autoavaliação permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no MEG. No ciclo 2015, 65.717 organizações se candidataram para concorrer ao MPE (SEBRAE et al., 2016).

As empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil para o Estado de Minas Gerais entre os anos de 2011 e 2015 compõem as unidades de análise da presente pesquisa. O QUADRO 2 a seguir identifica estas organizações e suas características principais. Os dados foram obtidos por meio dos cadernos “Publicação Prêmio MPE Brasil - VENCEDORAS ESTADUAIS” referentes aos ciclos 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Os cadernos “Publicação Prêmio MPE Brasil - VENCEDORAS ESTADUAIS” são disponibilizados na página eletrônica <http://www.mbc.org.br/mpe/o-premio/casos-de-sucesso/>.

Quadro 2 - Empresas vencedoras estaduais do Prêmio MPE Brasil em Minas Gerais - Ciclos 2011 a 2015

Nome fantasia	Cidade	Categoria setorial	Fundação	Porte	Ano prêmio
Bom Jesus	Uberlândia	IND	1967	EPP	2011
Colégio e Faculdade Kennedy	J. Monlevade	EDU	1964	EPP	
Farmácia Central	J. Monlevade	COM	1965	EPP	
Mútuos - Inteligência em Compras	Itajubá	STI	2008	ME	
Maritaca Turismo	Sacramento	TUR	2007	ME	
SEGVIDA Consultoria em SSOMA	Ponte Nova	OUT	1995	EPP	
Grupo Tsuge	São Gotardo	AGR	2009	EPP	
U.S.M.	Itajubá	IND	1994	EPP	
Caça Talentos	Belo Horizonte	EDU	1999	ME	2012
Excelmetro	Varginha	OUT	1996	EPP	
Fazenda dos Patos	Serra do Salitre	AGR	1999	ME	
ICBEU Idiomas e Cultura	Patrocínio	EDU	1992	ME	
Pharmacia Theriaga	Pouso Alegre	COM	1989	EPP	
Lifetec do Brasil	S. R. Sapucaí	IND	2008	ME	
Hotel Fazenda Parque dos Sonhos	Bueno Brandão	TUR	2002	EPP	
Bacana Bolsas	Varginha	COM	2003	EPP	2013
Bioética Ambiental	Araxá	OUT	1999	EPP	
Cultura Inglesa	Araxá	EDU	1982	ME	
Fazenda das Almas	Cabo Verde	AGR	1980	EPP	
Santa Brasa	Uberaba	TUR	2009	EPP	
Solitec Eletrônica Industrial	Itaúna	OUT	2003	ME	
Soma Usinagem	C. Lafaiete	IND	1991	ME	
Sport Academia	Extrema	OUT	2002	EPP	
Zertico Tecnologias de Internet	Itajubá	STI	2010	ME	
Amicus / On Eletrônicos	S. R. Sapucaí	STI	2004	EPP	2014
Dacalp	J. Monlevade	IND	2000	EPP	
Dommus Soluções Imobiliárias	Ipatinga	OUT	2000	EPP	
Laboratório São Luiz	Formiga	SAU	1978	ME	
Fazenda São Paulo	Patrocínio	AGR	2008	EPP	
Originalle	São Lourenço	COM	2009	ME	
Parati Palace Hotel	Uberlândia	TUR	1989	EPP	
Synergy Language Solutions	Itajubá	EDU	2011	EPP	
Ventrix	Itajubá	SAU	2010	EPP	
Excelmetro	Varginha	OUT	1996	EPP	2015
Bella Hair	C. Lafaiete	COM	2004	EPP	
Laboratório Bioanálises	Pirapora	SAU	1992	EPP	
Biotran	Alfenas	EDU	2003	ME	

Legenda: IND - indústria; EDU - serviços de educação; COM - comércio; AGR - agronegócio; SAU - serviços de saúde; STI - serviços de tecnologia de informação; TUR - serviço de turismo; OUT - serviços outros; EPP - empresa de pequeno porte (pequena empresa); ME - microempresa.

Fonte: Publicação Prêmio MPE Brasil - VENCEDORAS ESTADUAIS, ciclos 2011 a 2015.



### 3 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contempla o arcabouço teórico para o desenvolvimento da pesquisa. É apresentado um breve histórico da gestão da qualidade, visto que a excelência operacional é decorrente da evolução dos conceitos da TQM enriquecidos com sistemas e ferramentas de melhorias, tais como a norma ISO 9001 e as metodologias *lean manufacturing* e *six sigma*. Em seguida, são apresentados os resultados dos estudos revisionais da literatura que foram conduzidos para auxiliar a busca de uma conceituação para o termo excelência operacional, para revisar os modelos ou roteiros de excelência operacional e sua avaliação, bem como para a composição dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados na pesquisa de campo. Encerra este capítulo a proposição de um *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.

#### 3.1 Breve histórico da gestão da qualidade

Qualidade é um conceito inerente à própria condição humana, desde quando o indivíduo conceitua o que, para ele próprio, é bom ou ruim e, por consequência, o que “tem qualidade” ou não. “A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com expectativas e percepções” (MARTINS, 2013).

Carvalho (2006) define qualidade a partir de alguns tipos de abordagens: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção e baseada no valor. Considera-se, para a temática do presente trabalho, as seguintes abordagens:

- a) baseada na produção: qualidade é a conformidade às especificações e prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho;
- b) baseada no valor: qualidade é o grau de excelência a um preço acessível.

Segundo Carvalho (2006), o conceito de gestão da qualidade é entendido a partir de uma evolução histórica, que se inicia na era pré-industrial, com os artesãos dominando por completo o ciclo de produção, incluindo o cuidado com a qualidade do produto junto aos clientes. Com o advento da Revolução Industrial surgiram a

produção em massa, as administrações tayloristas e fordistas e o surgimento da figura do inspetor, responsável pela qualidade dos produtos. A evolução passa nos anos 1920 com a incorporação dos conceitos de estatística (gráficos de controle) ao CQ (controle da qualidade) e a introdução do ciclo PDCA, direcionador das atividades de análise e solução de problemas. Na década posterior, foram incorporados ao CQ o sistema de medidas, o controle estatístico do processo e o sistema de inspeção por amostragem, além do início da normatização para a área.

Ainda conforme Carvalho (2006), após a Segunda Guerra Mundial a área da qualidade se consolidou, principalmente com as primeiras entidades de profissionais da área, tanto no Japão quanto nos Estados Unidos. A partir da associação da qualidade aos custos de fornecimento de produtos e serviços foi introduzida a abordagem sistêmica, incluindo o surgimento do TQC (EUA) e TQM (Japão). Passava-se do controle da qualidade para o gerenciamento da qualidade. Estes modelos influenciaram fortemente as organizações e um sistema de garantia foi incorporado ao movimento da qualidade, em 1987, com a série de normas ISO 9000 (detalhada no próximo subcapítulo) e suas correlatas específicas às cadeias produtivas, com avanço significativo com relação à padronização de requisitos para a relação de clientes e fornecedores. Novas ferramentas, como o QFD - *Quality Function Deployment* (desdobramento da função qualidade) e o desdobramento das diretrizes resgataram a importância do cliente e identificaram a importância do alinhamento estratégico da área da qualidade com as estratégias do negócio. A revisão da série de normas ISO 9000 no ano de 2000 levou a evolução da qualidade a um novo patamar, introduzindo a gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente - elementos da gestão da qualidade moderna. O QUADRO 3 mostrado a seguir sintetiza as fases do movimento da qualidade.

Mais recentemente, programas como o *six sigma* e o *lean manufacturing*, detalhados posteriormente, surgiram como ferramentas da qualidade, produtividade e redução de custos.

Quadro 3 - Síntese da evolução da qualidade

Características básicas	Fases do movimento da qualidade			
	Inspeção	Controle estatístico da qualidade	Garantia da qualidade	Gerenciamento estratégico da qualidade
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas enfrentado pró-ativamente	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programa e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de metas, educação e consultoria interna, desenvolvimento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	Inspecciona-se a qualidade	Controla-se a qualidade	Constrói-se a qualidade	Gerencia-se a qualidade

Fonte: adaptado de Santos (2010).

A ISO (*International Standardization Organization*) é uma organização independente e não governamental e o maior desenvolvedor de normativas (*standards*) internacionais. É constituída por 162 países membros, através dos órgãos nacionais de padronização ao redor do mundo, com uma Secretaria Central baseada em Genebra, Suíça (ISO, 2016a). A família de normas ISO 9000 foi lançada em 1987 em resposta a uma crescente utilização de sistemas normalizados de gestão introduzidos no princípio da segunda metade do século XX, evolução da garantia da qualidade requisitada para fornecimentos a governos e organizações militares. Estas normas contemplam vários aspectos de gestão da qualidade e contêm algumas das normas ISO mais conhecidas. “As normas fornecem guias e ferramentas para organizações que desejam assegurar que seus produtos e serviços consistentemente atendam aos requisitos dos clientes e que a qualidade seja consistentemente melhorada” (ISO, 2016b).

Ferreira (2006) destaca que a família de normas ISO 9000 busca garantir, para a organização, a qualidade interna (operações e processos internos realizados conforme o planejado e processo de melhoria em curso) e a qualidade externa (salvaguarda para o cliente de que a organização tem o sistema implementado e possui condições de fornecimento na qualidade e demais condições contratadas).

A metodologia *lean manufacturing* (manufatura enxuta) teve início, segundo Womack, Jones e Ross (1992), no princípio da segunda metade do século XX, no Japão, mais especificamente na Toyota, com a adoção de uma nova abordagem para a produção, e foi popularizado no Ocidente. Godinho Filho e Fernandes (2004) apresentam o *lean manufacturing* como “um paradigma estratégico de gestão da manufatura, ..., que propõe auxiliar a empresa a alcançar determinados objetivos de desempenho (qualidade e produtividade), paradigmas esses compostos por uma série de princípios e capacitadores”.

O que atualmente se denomina *six sigma* (seis sigma) surgiu no início de 1987, quando profissionais da empresa Motorola iniciaram uma série de estudos sobre os conceitos estabelecidos por Deming sobre a variabilidade dos processos de produção, tendo como objetivo melhorar o desempenho por meio da análise de tais variações.

Em 1988, a Motorola recebeu o Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade e a introdução do programa Seis Sigma passou a ser reconhecida como responsável pelo sucesso alcançado pela organização. O princípio fundamental do programa Seis Sigma é reduzir continuamente a variação nos processos, e desta maneira eliminar os defeitos ou falhas nos produtos e serviços.

De acordo com Andrietta e Miguel (2007, p. 204) “o *six sigma* é compreendido como uma prática de gestão, que busca melhorar a lucratividade de empresas de qualquer setor de atividade, sejam produtos ou serviços ou de qualquer porte - pequena, média ou grande empresa”. Esta prática de gestão leva à participação de mercado, à redução de custos e à otimização das operações.

### **3.2 Excelência operacional - em busca de uma conceituação**

Este subcapítulo descreve o estudo revisional realizado com o objetivo de construir conhecimento no pesquisador, compreendendo o estado atual do assunto em questão através da elaboração de um referencial teórico baseado em literatura científica qualificada, e propor uma conceituação para o termo excelência operacional.

O procedimento utilizado nesse primeiro estudo é indicado na FIG. 2 e baseado, com adaptações, naquele sugerido por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008) para pesquisa bibliográfica. Os autores propuseram:

Um método em três estágios, com o uso de múltiplos rankings como um ponto de partida no primeiro estágio para ajudar a realizar a pesquisa bibliográfica de uma forma mais eficaz e sistemática ... tentando identificar o estado da arte e as lacunas de investigação relevantes (VILLAS, MACEDO-SOARES E RUSSO, 2008, p. 139).

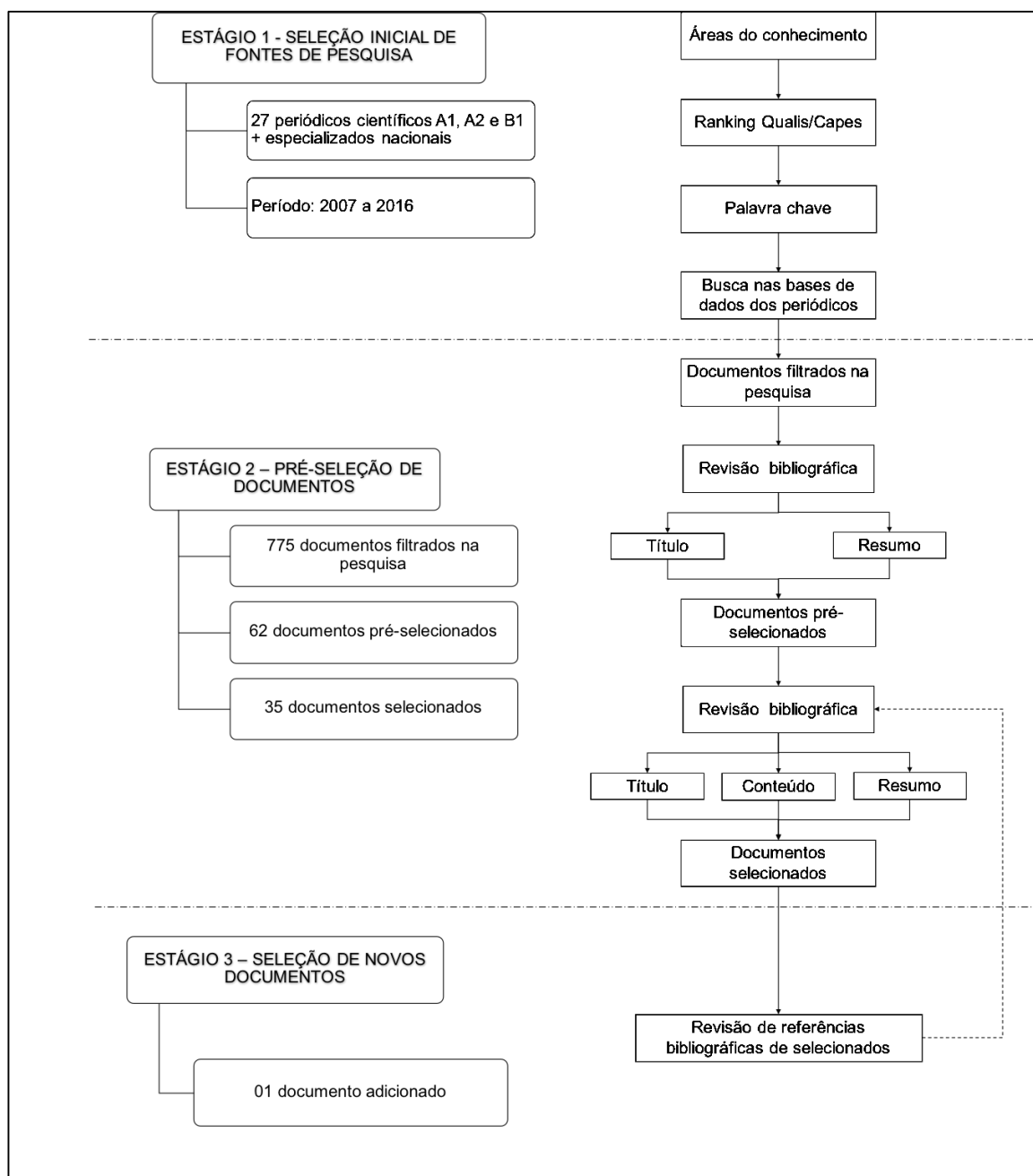
No primeiro estágio, a partir da subárea de conhecimento que foi considerada, a garantia de controle da qualidade, foram selecionadas inicialmente as fontes de pesquisa. Foram elencados:

- a) os periódicos científicos (revistas, jornais) brasileiros e internacionais, classificados nos extratos A1, A2 e B1 do sistema Qualis/Capes (ranking 2014), através de levantamento no portal de periódicos da CAPES

(<http://www.periodicos.capes.gov.br/>) das publicações relacionadas às áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Interdisciplinar.

b) os periódicos científicos nacionais com especificidade congruente ao assunto do trabalho - excelência operacional.

Figura 2 - Procedimento de pesquisa empregado. Método de três estágios.



Fonte: adaptado de Villas, Macedo-Soares e Russo (2008)

Desta maneira, foram selecionados 27 (vinte e sete) periódicos, a saber: *Applied Mechanics and Materials*; BAR; BBR (Edição em português. *Online*); Cadernos EBAPE.BR (FGV); *Canadian Journal of the Administrative Sciences*; Gestão & Produção; *Industrial Management + Data Systems*; *International Business Management*; *International Journal of Business Science and Applied Management*; *International Journal of Operations & Production Management*; *International Journal of Production Research*; *International Journal of Quality and Reliability Management*; *Journal of Manufacturing Technology Management*; *Journal of Technology Management & Innovation*; *Management Research Review*; Organizações & Sociedade (*Online*); Produção (São Paulo. Impresso); RAC e RAC-e; RAE e RAE-e; RAM; Revista de Administração Mackenzie (*Online*); RAUSP-e (São Paulo); REAd (Porto Alegre. *Online*); Revista Brasileira de Gestão de Negócios (*Online*); Revista Produção (*Online*); S & G. Sistemas & Gestão; *The International Journal of Productivity and Performance Management*; e *Total Quality Management and Business Excellence* (*Online*).

Ainda no primeiro estágio foram consideradas as palavras-chave “excelência operacional” e “desempenho operacional”, bem como as traduções para o idioma inglês “*operational excellence*” e “*operational performance*”. Estipulou-se a busca por trabalhos publicados nos últimos 10 (dez) anos, ou seja, entre 2007 e 2016. Vale ressaltar que somente foram selecionados os trabalhos disponibilizados na versão integral em suas bases de dados.

No segundo estágio, foi efetuada a busca nas bases de dados dos periódicos selecionados, de acordo com as palavras-chave. Esta procura, realizada entre os meses de maio e junho de 2016, revelou 775 (setecentos e setenta e cinco) trabalhos. Seguiu-se a pré-seleção de trabalhos, através da verificação dos títulos e dos resumos dos trabalhos encontrados, tendo sido filtrados os que apresentaram relevância para o objetivo deste subcapítulo. Foram selecionados, nesta etapa, 62 (sessenta e dois) trabalhos.

Passou-se, então, à leitura dos trabalhos encontrados, buscando o contexto empregado nos trabalhos para as palavras-chave selecionadas, bem como a condição

da publicação em fornecer subsídios para o fim desta fase do estudo. Foram selecionados, ao final do segundo estágio, 35 (trinta e cinco) trabalhos.

O terceiro estágio consistiu de pesquisa nas referências bibliográficas dos documentos selecionados na segunda parte do segundo estágio, para que novos elementos de estudo fossem incorporados. A retroalimentação indicada na FIG 1 ilustra este procedimento. Foi selecionado, nesta etapa, mais um documento, obedecendo aos mesmos critérios da pré-seleção, que foi o trabalho de Chi, Kilduff e Gargeya, publicado em 2009 no *The International Journal of Productivity and Performance Management*.

Os trabalhos assim selecionados, em número de 36 (trinta e seis), passaram a constituir a base para a o desenvolvimento desta fase da pesquisa e a análise dos mesmos encontra-se detalhada no próximo tópico.

### **3.2.1 Análise dos trabalhos**

Durante a seleção dos documentos, através dos segundo e terceiro estágios do método aplicado, foram destacados dos trabalhos: os autores, o ano de publicação, o método utilizado, o *locus* e o tema da pesquisa. Procurou-se, desta forma, além de relacionar o material, caracterizar o trabalho estudado (tipo de pesquisa, ambiência e ano de publicação), conforme relacionado, trabalho por trabalho, no quadro sintético apresentado no APÊNDICE A.

O resultado da pesquisa demonstra que, quanto ao método, a maioria dos trabalhos pesquisados utilizou o tipo *survey*. Estudo de caso e estudo teórico vêm a seguir. Com relação à autoria, pouco mais de dois terços dos trabalhos selecionados são de pesquisadores nacionais. Embora seja fato que exista mais literatura sobre o tema da pesquisa fora do Brasil, a inacessibilidade das versões completas nas bases de dados reverteu o resultado. A TAB. 1 a seguir sintetiza os resultados desta análise.



Tabela 1 - Distribuição dos trabalhos publicados entre 2007 e 2016 quanto ao método e à nacionalidade

Método	Autoria nacional	Autoria estrangeira	Total pesquisas	
			Quantidade	%
Estudo de caso	8	0	8	22,2%
Estudo teórico	2	6	8	22,2%
Pesquisa bibliométrica	2	0	2	5,6%
Survey	9	4	13	36,1%
Survey e estudo de caso	1	0	1	2,8%
Trabalho de pesquisa	3	1	4	11,1%
<b>Total pesquisas</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>
	<b>69,4%</b>	<b>30,6%</b>		

Fonte: elaboração do autor.

O que foi observado na análise dos conteúdos dos trabalhos selecionados é que não existem conceituações ou definições únicas ou consonantes sobre excelência operacional. A princípio, termos como “excelência organizacional”, “excelência em desempenho”, “excelência em desempenho operacional”, “desempenho superior”, “excelência em manufatura (ou logística, ou serviços)”, são utilizados para descrever o mesmo conceito.

Segundo Wanke, Arkader e Hijjar (2008), excelência (em logística) é a habilidade de uma empresa obter, ao mesmo tempo, baixos custos e níveis de serviço melhorados. Simamora (2013) descreveu excelência operacional como forma geral de trabalho que equilibra as necessidades e expectativas dos envolvidos, levando ao sucesso organizacional de longo prazo, através de excelência em desempenho operacional, no relacionamento com o cliente, financeiro e de mercado. Para Sukarma (2014), excelência em desempenho é um conjunto dinâmico dos fundamentos de produção (*lean production*) e práticas de gestão interna, projeto do produto e cadeia de suprimentos.

Paiva, Finger e Teixeira (2014) consideraram o desempenho operacional como um construto multidimensional composto pelos resultados que a empresa atinge em diversos aspectos operacionais, tais como custo, flexibilidade, qualidade, entre outros. Embora ainda não exista um consenso entre pesquisadores sobre definições para os

termos, faz-se importante verificar as abordagens relevantes sobre esses temas.

A palavra excelência vem “do latim *excellens*, o que está no alto, o que se destaca, por extensão, o que é muito bom” (ORIGEM DA PALAVRA, 2016). Portanto, há de se comparar algo com outro para designar o primeiro como “excelente”; conseqüentemente, excelência operacional corresponde a um nível elevado quando se compara contra algum padrão. Nesta linha, Silva et al (2011) conceituaram excelência operacional como estágio superior à adoção de sistemas de gestão. Silva, Santos e Castro (2012) argumentaram que as melhores práticas conduzem para alta performance ou desempenho superior das firmas.

Bassan e Martins (2016), numa visão sistêmica, indicaram que excelência operacional é uma relação positiva entre a implantação efetiva da gestão da qualidade e o desempenho das organizações. Já Mohajer e Peykani (2016) conceituaram excelência operacional como um modelo de autoavaliação do nível em TQM. De maneira complementar, Miranda, Valadão e Turrione (2012) alinharam a excelência aos fundamentos e critérios do PNQ, que por sua vez é baseado no *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Se o tema é o da excelência operacional, cabe pormenorizar o contexto do termo “operações” de uma organização. Severino e Godinho Filho (2010, p.4) definiram o modelo de Gestão do Fluxo de Manufatura como “o processo que inclui todas as atividades necessárias para obter, implementar e gerenciar a flexibilidade de produção na cadeia de suprimentos”, além de destacar a revisão das estratégias funcionais de produção, fornecimento, marketing e logística como um dos subprocessos estratégicos para a organização. Por analogia e para os fins do presente trabalho, considera-se o termo “operações” para as atividades fundamentais que compõem o roteiro da elaboração até a entrega de um produto e/ou serviço.

Para Silva e Santos (2008) a estratégia funcional de produção é função do processo (metodologias) e do conteúdo (estratégias empresariais, prioridades competitivas, decisões estruturais e infraestruturais, melhores práticas e indicadores de desempenho).

Na visão de Prates e Bandeira (2011), o mapeamento dos processos é o ponto-chave para a eficiência. Considerações comuns aos autores pesquisados caracterizaram os objetivos da gestão de operações: custo, qualidade, flexibilidade, entrega no prazo, novos produtos e *time-to-market* (PIOVEZAN, LAURINDO e CARVALHO, 2008; JABBOUR, C. et al., 2012).

Foram destaque dos conteúdos dos textos analisados a gestão da qualidade e a melhoria contínua. Santos-Vijande e Alvarez-Gonzalez (2007) afirmaram que o desempenho do negócio é função da aplicação de TQM (liderança, pessoas, políticas e estratégia, processos, recursos e parcerias). Olhager (2013) considerou a abordagem da qualidade e de ferramentas de melhoria contínua como guia para a excelência operacional. Para Knoff et al (2014), gestão de processos e TQM são interações de destaque. Mattos et al (2015) assinalaram que a certificação ISO 9001 é considerada uma ferramenta para a organização tornar-se parte do contexto nacional e internacional. Behmer, Jochem e Hanke (2016) enfatizaram o papel fundamental da gestão da qualidade para o sucesso organizacional, bem como a importância de seu planejamento orientado para longo prazo.

Oprime e Lizarelli (2010) evidenciaram que os efeitos das ações de melhoria contínua foram positivos para os objetivos da gestão de operações. Segundo Oprime, Mendes e Pimenta (2011), a melhoria contínua é uma importante ferramenta estratégica funcional para aumentar a eficácia de qualquer organização. Souza, Schmidt e Turcato (2011) enfatizaram que a melhoria contínua ocorre por meio dos processos em busca da excelência operacional. Jabbour, A. et al (2013) destacaram a melhoria contínua como prática que impacta positivamente no desempenho operacional.

O caminho rumo à excelência operacional é percorrido utilizando-se de metodologias, práticas e ferramentas, consideradas facilitadores e impulsionadores na implementação das ações de melhoria contínua. Foram citações comuns aos autores pesquisados a utilização (unitária ou em conjunto) de: certificação ISO; desenvolvimento de novo produto; metodologia DMAIC; gestão de indicadores de desempenho; prática *just-in-time*; *lean manufacturing* e o correlato *lean production* (produção enxuta); planejamento e controle da produção; *statistical process control*

(controle estatístico de processo); metodologia *six sigma*. (TRAD e MAXIMIANO, 2009; SILVA, SANTOS e CASTRO, 2010; DUARTE et al, 2011; MILAN e VERSETTI, 2012; AHMAD et al, 2013; PINHEIRO, SCHELLER e MIGUEL, 2013; GONÇALVES FILHO, CAMPOS e ASSUMPÇÃO, 2016; TLAPA, LIMON et al, 2016).

Tem-se que um dos objetivos precípuos de uma organização é manter-se economicamente viável. O estudo realizado evidenciou uma dimensão a mais para a excelência operacional, a sustentabilidade financeira, que, segundo Claro, Claro e Amâncio (2008), pode ser alcançada pela alocação eficiente de recursos. Complementarmente, Vianna et al (2010) demonstraram que a melhoria de desempenho é função do ajuste externo e interno da organização às variações circunstanciais do ambiente e que sua avaliação deve ser personalizada e estar integrada aos objetivos estratégicos empresariais.

Torres Júnior e Miyake (2011) preconizaram que as organizações que forem mais eficazes na entrega consistente de resultados desejados pelos clientes, preservando níveis compatíveis de eficiência em custos, serão as mais competitivas no longo prazo. Neste sentido, Longoni e Cagliano (2015) consideraram a sustentabilidade como fonte de inspiração para desempenhos operacional e financeiro consistentes.

Wood Jr. e Caldas (2007) apontaram a excelência operacional como característica de modelo de condução de empresas, gerando custos mais competitivos e aumento da capacidade da empresa responder a choques. Chi, Kilduff e Gargeya (2009) indicaram que características de ambiente de negócios, propriedades competitivas e estruturas de cadeia de suprimentos influenciavam no desempenho nos negócios.

Finalmente, Edgeman (2015), em seu trabalho de desenvolvimento da estrutura inicial de um modelo de avaliação de excelência, incluiu: estratégia e governança, implementação e execução de processos, desempenho financeiro e de mercado, sustentabilidade, ecologia humana, inovação, design e melhoria contínua.

### 3.2.2 Proposta de conceituação de excelência operacional

A partir da base conceitual apresentada e das abordagens dos autores evidenciadas pelo estudo revisional efetuado, é proposta a conceituação descrita a seguir, a qual baliza a pesquisa a partir deste ponto.

**Excelência operacional:** elevado e consistente nível de desempenho das operações de uma organização em relação a seus competidores, obtido através do uso metódico da abordagem de processo e de sistemas de gestão, avaliado contra um modelo concernente estabelecido e que promova resultados superiores para os clientes e demais partes interessadas (PRATES E BANDEIRA, 2011; SOUZA, SCHMIDT E TURCATO ,2011; SILVA, SANTOS E CASTRO, 2012; MARTINS (2013); PAIVA, FINGER E TEIXEIRA, 2014). Este desempenho deve ser alcançado através de estratégias funcionais (direcionadores) para as dimensões:

- a) **gestão de operações:** fundamentada no mapeamento de processos, melhores práticas e indicadores de desempenho estabelecidos (SILVA E SANTOS, 2008; SUKARMA, 2014);
- b) **gestão da qualidade:** ancorada em princípios e sistemas, à manutenção da qualidade dos produtos e que pratique de forma consolidada a melhoria contínua (SANTOS-VIJANDE e ALVAREZ-GONZALEZ, 2007; JABBOUR, ET AL, 2013; EDGEMAN, 2015);
- c) **sustentabilidade financeira:** baseada na análise de riscos, na eficiência em custos e na capacidade de respostas às variações de ambientes interno e externo (WOOD JR. E CALDAS, 2007; SANTOS, 2010; VIANNA ET AL, 2010).

### 3.3 Avaliação de excelência operacional

Este subcapítulo mostra o estudo revisional realizado para identificar, em trabalhos nacionais de conclusão de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, mestrado e doutorado, modelos ou roteiros de excelência operacional e sua avaliação, para proporcionar subsídios à consecução do objetivo da pesquisa.

O procedimento utilizado nesse primeiro estudo foi o de busca simples na base de dados da BDBT - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, de acordo com as palavras-chave “excelência operacional”, “avaliação de excelência operacional” e “modelo de excelência operacional”.

Estipulou-se a busca por trabalhos publicados nos últimos 10 (dez) anos, ou seja, entre 2007 e 2016. Vale ressaltar que somente foram selecionados os trabalhos disponibilizados na versão integral em suas bases de dados. Esta procura, realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2016, revelou 2.256 (dois mil duzentos e cinquenta e seis) trabalhos. Seguiu-se a pré-seleção de trabalhos, através da verificação dos títulos e dos resumos das teses e dissertações encontradas, tendo sido filtrados aquelas que apresentaram relevância para o objetivo deste subcapítulo. Foram selecionados, nesta etapa, 31 (trinta e um) trabalhos.

Passou-se, então, à leitura dos trabalhos encontrados, buscando o contexto empregado para as palavras-chave selecionadas, bem como a condição dos mesmos em fornecer subsídios para o fim deste segundo estudo. Foram selecionados, ao final desta etapa, 8 (oito) trabalhos acadêmicos.

Neste estágio, foram extraídos das teses e dissertações os fatores críticos de sucesso, potenciais ou evidenciados na prática, para os diversos modelos e aplicações de excelência em gestão, desde que estão em consonância com a conceituação de excelência operacional descrita no subcapítulo 3.2. Estes fatores críticos de sucesso que são referenciados no próximo subcapítulo - 3.3.1 e a seguir, representam os pontos-chave que, quando bem executados, garantem elevado e consistente nível de desempenho das operações de uma organização em relação a seus competidores.

### **3.3.1 Análise dos trabalhos acadêmicos**

Moreno (2008), em um estudo teórico, analisou a evolução dos fundamentos e critérios de excelência do PNQ adotados desde 1992 até o ciclo 2008, identificando

indícios de que os mesmos acompanharam as tendências e práticas de gestão das organizações. Como contribuição adicional deste estudo à gestão das operações e processos, foi apresentada uma compilação dos principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas ganhadoras do PNQ ao longo dos 16 (dezesseis) ciclos analisados, relacionados ao critério correspondente à gestão de processos. Indicadores que foram considerados como fatores críticos de sucesso: qualidade do produto (tratamento de não conformidades do produto; reclamação de clientes); qualidade do processo (disponibilidade de equipamentos; tratamento de não conformidades do processo; tratamento de reclamações de clientes); eficiência dos processos (cumprimento de prazos de entrega; eficiência operacional; nível de produtividade); e custos dos processos (custo do processo geral; retorno financeiro sobre projetos de melhoria).

Silva (2008), em seu trabalho de doutoramento, avaliou o relacionamento entre práticas (ou programas de ação) implantadas e a estratégia funcional de produção e, também, analisou os efeitos das práticas sobre a melhoria de indicadores de desempenho operacional e de negócio em empresas do setor moveleiro no Brasil. A pesquisa de campo consistiu de uma *survey* explanatória e de corte-transversal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observações diretas no chão de fábrica e, também, mediante questionário estruturado respondido pela internet. Noventa e nove firmas de Santa Catarina e Rio Grande do Sul participaram da pesquisa. A autora destacou variáveis que impactavam nos indicadores. Variáveis que foram consideradas como fatores críticos de sucesso: capacidade, de instalações industriais e de tecnologia; arranjo físico//*layout*; relacionamento com os fornecedores; desenvolvimento de novos produtos; gerência da qualidade; planejamento e controle da produção; e desempenho geral de produção.

Santos (2010), em seu trabalho de doutoramento, buscou desenvolver um método que permitisse identificar e avaliar as dificuldades encontradas pelas empresas que foram certificadas pela Norma ISO 9001:1994 e que migraram para a versão ano 2000 e, ainda, foram recertificadas na versão ano 2008 dessa Norma que passou da ênfase em requisitos para o enfoque em processos e seus resultados. Para alcançar tal objetivo, iniciou-se com a metodologia de *survey* em empresas do setor metal

mecânico. Posteriormente, foi desenvolvido um modelo para se alcançar a excelência em gestão e, por fim, elaborou-se a técnica de múltiplos casos. Foram pesquisadas através de *survey* por meio eletrônico, a partir da base do INMETRO, 1.530 (mil quinhentos e trinta) empresas do segmento metal mecânico que tinham a ISO 9001:2000 implementada. Foi conduzido estudo de casos com 5 (cinco) empresas. Para a montagem do modelo, o autor utilizou de processadores, dos quais foram considerados como fatores críticos de sucesso: implementação da gestão da qualidade; conceito de excelência/empresa de classe mundial; mapeamento de processos; mudança no gerenciamento da produção; e atendimento aos stakeholders.

Garcia (2010) avaliou um grupo de 10 (dez) construtoras de médio e grande portes (empresas que constroem mais de 25.000 m<sup>2</sup> ao ano), com foco em obras residenciais ou comerciais, com o objetivo de identificar, avaliar e medir o seu nível de excelência em gestão das empresas pesquisadas, com base no MEG da FNQ. Foi aplicado um questionário eletrônico, via *Google Docs*, com 30 questões adaptadas daquele disponibilizado pela FNQ para a avaliação de pequenas e médias empresas. Temas centrais das perguntas foram considerados como fatores críticos de sucesso: padronização de documentação; controle do desempenho; seleção e avaliação de fornecedores; tratamento de reclamações de clientes; utilização de planos de ação visando alcançar as metas da empresa; controle financeiro da empresa; e melhoria de produtos, serviços, processos e métodos de gestão.

Bonfá (2011) investigou quais foram os fatores críticos para o sucesso da implementação de um modelo de gestão em 4 empresas finalistas da etapa estadual - São Paulo do Prêmio MPE Brasil. A referência utilizada foi o MEG da FNQ. Foi realizado um estudo de caso utilizando-se de aplicação de questionário estruturado, que contemplava fatores críticos de sucesso identificados na literatura. Foram selecionados os seguintes: processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades; definição de recursos de acordo com a capacidade da organização; estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização; tática de implementação alinhada com a cultura da organização; uso do ciclo PDCA; sistemas para apoiar a implementação da estratégia; e visão de longo prazo.



Primerano (2012) examinou a satisfação interna dos usuários do sistema de produção enxuta (*lean manufacturing*), através das percepções acerca dos resultados operacionais obtidos com a utilização do sistema em quatro indústrias da região da grande Porto Alegre/RS. O método utilizado foi a pesquisa *survey*, com questionário balizado em um *framework* elaborado a partir de modelos para avaliação do sucesso de um sistema de informação e para medição da satisfação de usuários finais de sistemas de informação. Temas centrais das perguntas foram considerados como fatores críticos de sucesso: qualidade do sistema de produção; ações para melhoria contínua; redução de estoques; inovação; e produtividade.

Nunes Júnior (2012) buscou estabelecer procedimentos para identificar as fases do processo de desenvolvimento organizacional, tendo por base modelos identificados na literatura e o MEG da FNQ. O instrumento de pesquisa foi composto por 68 (sessenta e oito) questões estruturadas, relacionadas a um critério estabelecido, que visavam determinar o grau de maturidade de estruturas e processos organizacionais e foi aplicado em base de dados secundários, provenientes de instrumento de diagnóstico empresarial aplicado por empresa de consultoria de Santa Catarina. A base de dados foi constituída por 197 empresas instaladas no norte de Santa Catarina enquadrada como empresa de pequeno porte. Critérios das perguntas que foram considerados como fatores críticos de sucesso: gestão de fornecedores (contratos; avaliação de desempenho; exclusividade); processo gerencial (metas relacionadas a produtos e processos); gestão de risco em novos contratos/projetos (definição; gerenciamento); melhoria contínua (programas); plano financeiro (controle; custos); inovação (novos produtos; pesquisa e desenvolvimento; iniciativas); desenvolvimento do produto (método - QFD; atualização do produto; feedback de clientes); serviços associados (informação ao cliente; reclamações de clientes; canais de distribuição - acompanhamento da entrega; tempo e custos da entrega); produção (PCP; custos; gestão do estoque; leiaute; rastreabilidade); infraestrutura (organização e manutenção; adequação técnica de equipamentos).

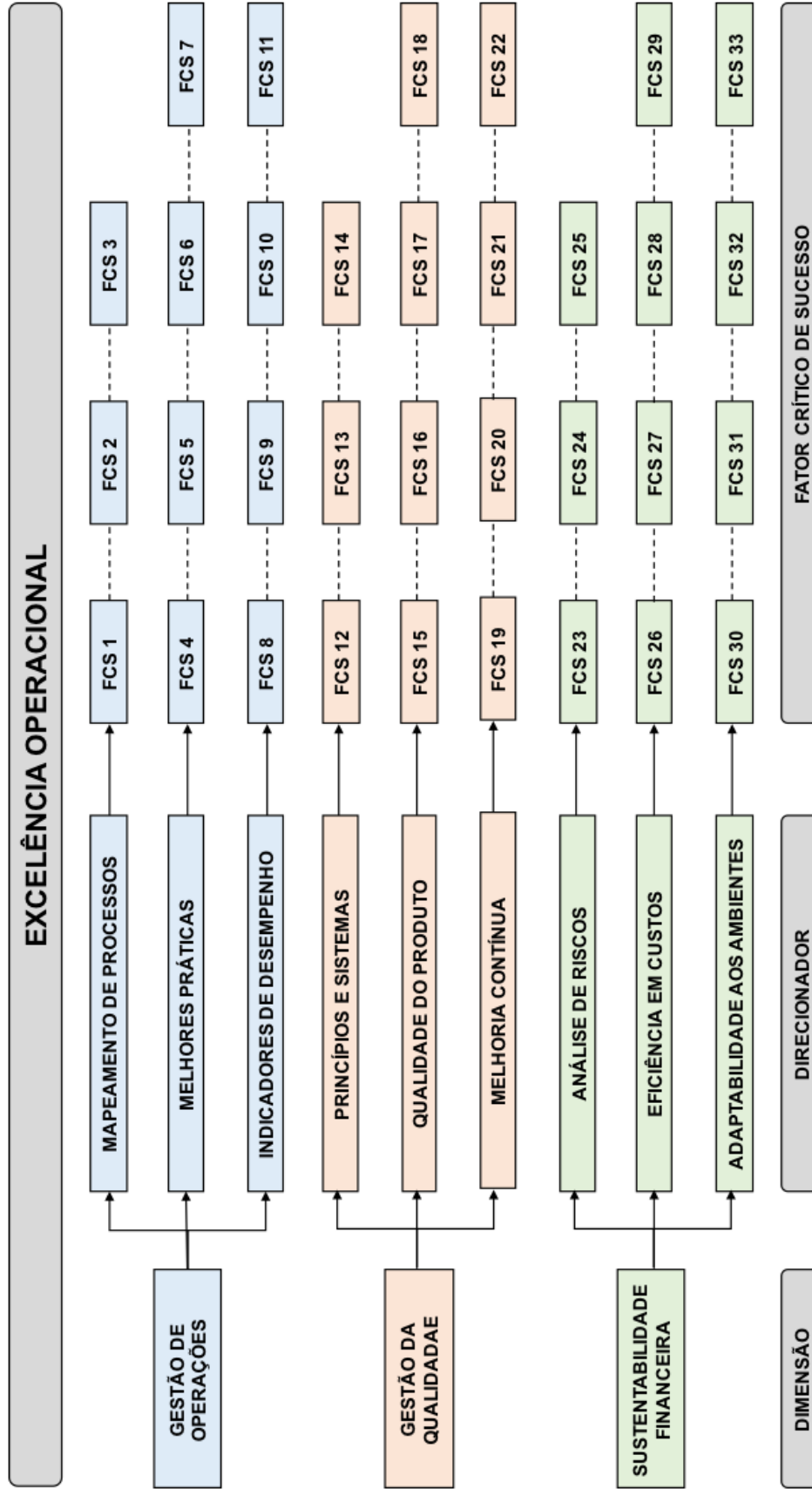
Stephan Junior (2016) avaliou a influência dos critérios do MEG no desempenho das MPEs brasileiras para obter informações sobre o estágio da gestão nestas empresas, comparando-as ao proposto pelo MEG como gestão classe mundial. Foi utilizada uma

adaptação do questionário do Prêmio MPE Brasil como instrumento de coleta de dados. A pesquisa tipo *survey* foi aplicada no período de abril a novembro de 2014 em 2.100 (duas mil e cem) MPEs do Estado de São Paulo e 602 (seiscentos e dois) questionários respondidos por completo foram empregados neste estudo. O questionário foi estruturado por variáveis referentes aos fatores organizacionais. Variáveis que foram consideradas como fatores críticos de sucesso: inovação; registro e tratamento de reclamação de clientes; indicadores e metas relacionados às estratégias; planos de ação visando alcançar as metas; melhorias nas práticas de gestão; processos principais do negócio padronizados, com padrões documentados; controle de processos; seleção e avaliação de fornecedores.

### **3.4 *Framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional**

Este capítulo buscou apresentar o referencial teórico a respeito de garantia de controle da qualidade, subárea de conhecimento que foi considerada como recipiente do tema da pesquisa, além da revisão da literatura a respeito da conceituação de excelência operacional e da aplicação de métodos de sua avaliação. Deriva deste estudo a identificação de fatores críticos de sucesso (FCS) para a excelência operacional que compõem o *framework* para a pesquisa, apresentado na FIG. 3, e que perfazem a base para a elaboração do instrumento de pesquisa da fase de avaliação inicial. Os 33 (trinta e três) FCSs identificados estão relacionados no QUADRO 4, recapitulando que representam os pontos-chave que, quando bem executados, garantem elevado e consistente nível de desempenho de suas operações em relação a seus competidores. Estes construtos estão classificados de acordo com as dimensões estabelecidas na conceituação de excelência operacional (subcapítulo 3.2), que por sua vez são divididas em direcionadores, que aglutinam os FCSs por assunto concernente.

Figura 3 - Framework para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional



Fonte: elaboração do autor

Quadro 4 - Fatores críticos de sucesso para a excelência operacional

Dimensão	Direcionador	Fator crítico de sucesso		
Gestão de operações	Mapeamento de processos	FCS 1	padronização de processos	
		FCS 2	adequação técnica de equipamentos / capacidade de instalações	
		FCS 3	capacidade de tecnologia	
	Melhores práticas	FCS 4	infraestrutura (organização e manutenção, adequação técnica de equipamentos)	
		FCS 5	arranjo físico / layout	
		FCS 6	planejamento e controle da produção	
		FCS 7	qualidade do sistema de produção	
	Indicadores de desempenho	FCS 8	disponibilidade de equipamentos	
		FCS 9	eficiência operacional	
		FCS 10	nível de produtividade	
		FCS 11	acompanhamento da entrega	
Gestão da qualidade	Princípios e sistemas	FCS 12	implementação da gestão da qualidade	
		FCS 13	padronização de documentação	
		FCS 14	Rastreabilidade	
	Qualidade do produto	FCS 15	tratamento de não conformidades do produto	
		FCS 16	informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes	
		FCS 17	gestão de fornecedores (contratos, seleção e avaliação)	
		FCS 18	desenvolvimento do produto (QFD, atualização do produto, feedback de clientes)	
	Melhoria contínua	FCS 19	conceito de excelência / empresa de classe mundial	
		FCS 20	melhoria de produtos, serviços, processos e métodos de gestão	
		FCS 21	utilização de ferramentas / programas (PDCA, DMAIC)	
FCS 22		Inovação		
Sustentabilidade financeira	Análise de riscos	FCS 23	processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades	
		FCS 24	utilização de planos de ação para as metas da empresa	
		FCS 25	gestão de risco em novos contratos/projetos	
	Eficiência em custos	FCS 26	controle financeiro da empresa	
		FCS 27	custo do processo geral	
		FCS 28	gestão de estoques	
		FCS 29	retorno financeiro sobre projetos de melhoria	
	Adaptabilidade aos ambientes	FCS 30	visão de longo prazo	
		FCS 31	estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização	
		FCS 32	tática de implementação alinhada com a cultura da organização	
		FCS 33	atendimento aos <i>stakeholders</i>	

Fonte - elaboração do autor.

## **4 METODOLOGIA**

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento deste estudo.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

#### **4.1.1 Tipo de pesquisa**

Quanto aos fins, classifica-se esta pesquisa como descritiva. Gil (2002) considera que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 44).

A presente pesquisa descreve os fatores críticos de sucesso de excelência operacional, ou seja, os pontos-chave que, quando bem executados, garantem o nível de desempenho superior das operações de uma organização.

Essa escolha pela pesquisa descritiva está em consonância com o exposto por Fernandes e Gomes (2003), ao considerarem que “a pesquisa descritiva é mais apropriada a casos em que quer se conhecer características de determinado grupo, estabelecer, conhecer as relações existentes entre variáveis, bem como avaliar os impactos de implantação de um determinado programa” (FERNANDES E GOMES, 2003, p. 21).

#### **4.1.2 Abordagem**

A presente pesquisa segue uma abordagem qualitativa.

O QUADRO 5 abaixo traz uma justificativa, à luz da caracterização estabelecida por Triviños (1987), para a consideração da abordagem qualitativa para a presente pesquisa.

Quadro 5 - Caracterização da abordagem da pesquisa

Característica da pesquisa qualitativa	Justificativa para a presente pesquisa
Ambiente natural como fonte direta dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar-se-á os fatores críticos de sucesso para a excelência operacional em uma amostra de organizações que já passaram por um processo de avaliação de modelos de excelência em gestão.</li> </ul>
Preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O próprio objetivo da pesquisa, a identificação dos fatores críticos de sucesso para a excelência operacional, assinala esta preocupação. De outra forma a pesquisa seria voltada para a identificação dos benefícios advindos da implantação.</li> </ul>
Análise indutiva dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram estabelecidas hipóteses para verificação. A interpretação acerca dos fatores críticos de sucesso para a excelência operacional surgirão da percepção da performance das organizações no contexto de reconhecidas pela prática de um modelo de excelência em gestão.</li> </ul>

Fonte: elaboração do autor, baseado em Triviños (1987).

Algumas das características citadas por Creswell (2007) para descrever a pesquisa qualitativa, corroboram para a escolha desta abordagem, como, por exemplo, a dinâmica do refinamento da teoria no transcórre do trabalho, a interpretação dos dados pelo pesquisador através de uma lente pessoal e a visão ampla a ser estendida sobre o fenômeno.

#### 4.1.3 Método de pesquisa

Quanto aos meios aplicou-se o estudo de caso. Creswell (2007) pondera que, nos estudos de caso, os pesquisadores exploram, em profundidade, o objeto da análise. De acordo com Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real ... e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados” (YIN, 2001, p.32-33).

Portanto, justifica-se a definição do método de estudo de caso para a presente pesquisa, visto que:

- a) propõe-se desenvolver o estudo de caso em organizações que já passaram por um processo de avaliação de modelos de excelência em gestão, tendo sido, inclusive, reconhecidas pelo sucesso em seus resultados; e
- b) foi desenvolvido previamente um arcabouço teórico com base em literatura científica e modelos de gestão consagrados (capítulo 3 de conceitos gerais e revisão da literatura do presente trabalho).

Conforme enunciado por Yin (2001), os estudos de caso podem ser classificados de acordo com o número de casos, bem como de unidades de análise. Projetos de caso único envolvem uma ou mais subunidades da unidade de análise, podendo ser holísticos (envolvem apenas a natureza global de uma determinada observação) ou incorporados (envolvem mais de uma subunidade). O projeto de casos múltiplos pode ser utilizado tanto de maneira holística como incorporada. Em comum tem-se a análise de mais de uma observação e, para os classificados como incorporados, a replicação dos procedimentos de coleta e análise de dados.

Para a presente pesquisa adotou-se um estudo de caso com casos múltiplos incorporados, visto que foram observadas diversas unidades (as MPEs reconhecidas com o Prêmio MPE Brasil - Etapa Estadual MG) e replicados os mesmos instrumentos de pesquisa.

#### **4.1.4 Unidades de análise e sujeitos de pesquisa**

De acordo com Yin (2001), a definição da unidade de análise é função da definição das questões da pesquisa.

Para o estudo de caso com casos múltiplos incorporados da presente pesquisa, definiu-se que o critério para amostragem e seleção das unidades de análise é ter sido finalista da etapa estadual do Estado de Minas Gerais do Prêmio MPE Brasil, entre os anos de 2011 e 2015.

Como este prêmio avalia a maturidade da gestão de MPEs tendo como referência o MEG da FNQ e devido às organizações participantes da pesquisa terem sido finalistas da etapa estadual, presume-se que as empresas tendem a ter modelo de gestão evoluído e com práticas similares. Isto garante que as empresas passaram por todos os estágios de melhoria e agora estão na fase da melhoria contínua.

O reconhecimento pela melhoria do modelo de gestão que estas organizações obtiveram teoricamente as credenciais para o objetivo da pesquisa, ou seja, a identificação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.

A relação das MPEs mineiras que foram estabelecidas como unidades de análise contemplou 36 (trinta e seis) empresas ganhadoras Prêmio MPE Brasil - etapa MG dos anos de 2011 a 2015 (em ordem alfabética): Amicus / On Eletrônicos; Bacana Bolsas; Bella Hair; Bioética Ambiental; Biotran; Bom Jesus; Caça Talentos; Colégio e Faculdade Kennedy; Cultura Inglesa; Dacalp; Dommus Soluções Imobiliárias; Excelmetro; Farmácia Central; Fazenda das Almas; Fazenda dos Patos; Hotel Fazenda Parque dos Sonhos; ICBEU Idiomas e Cultura; Laboratório Bioanálises; Laboratório São Luiz; Lifetec do Brasil; Grupo Tsuge; Marcelo Montanari (Fazenda São Paulo); Maritaca Turismo; Mútuos - Inteligência em Compras; Originalle; Parati Palace Hotel; Pharmacia de Manipulação Theriaga; Santa Brasa; SEGVIDA Consultoria em SSOMA; Solitec Eletrônica Industrial; Soma Usinagem; Sport Academia; Synergy Language Solutions; U.S.M.; Ventrix; Zertico Tecnologias de Internet.

Com relação aos sujeitos de pesquisa, os instrumentos de pesquisa foram dirigidos aos gestores das organizações que anuíram em participar da pesquisa (proprietário, sócio, gerente ou responsável por cada empresa), que são os elementos que detêm as informações em uma MPE.

#### **4.1.5 Técnicas de coleta de dados**

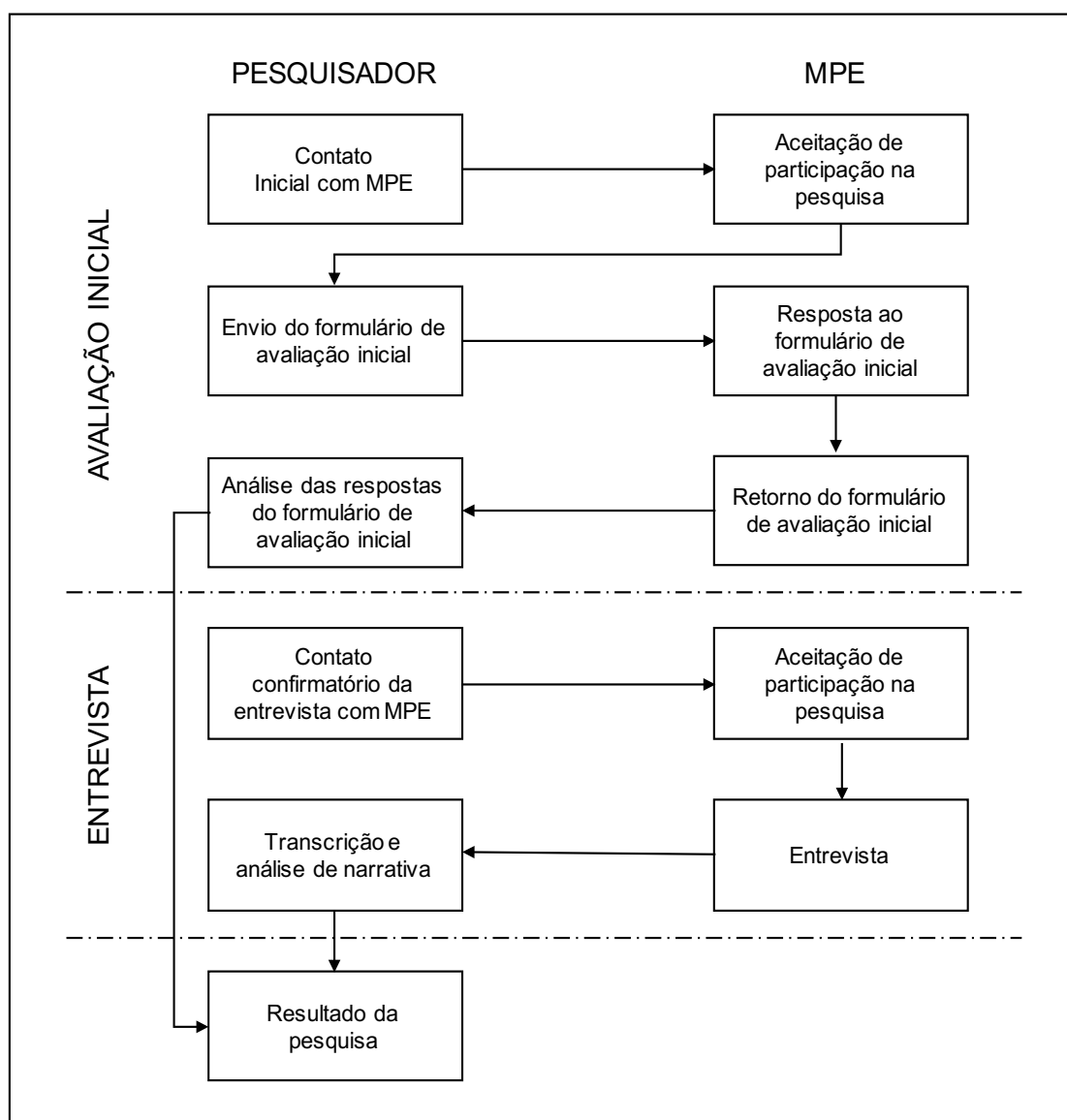
Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, “dados originados pelo pesquisador para o problema específico em estudo” (MALHOTRA, 2010, P.33).

O fluxograma mostrado na FIG. 4 a seguir ilustra o processo utilizado para a coleta de dados, subdividida na fase de avaliação inicial (onde o formulário de avaliação inicial é o instrumento de pesquisa) e entrevista.

Buscou-se, desta forma, que não somente as respostas ao formulário fossem consideradas, mas também que as opiniões pessoais dos responsáveis pelas MPEs corroborassem para a análise e conclusões da pesquisa.



Figura 4 - Processo para coleta de dados



Fonte: elaboração do autor.

A sistemática de coleta de dados, realizada entre os meses de maio e junho de 2017, consistiu de:

- contato inicial com as organizações: a partir da obtenção dos dados da organização - nome(s) do(s) responsável(is), endereços postal e eletrônico, telefone, etc. - buscou-se a adesão da empresa à pesquisa, utilizando-se de contato telefônico e/ou correspondência eletrônica (*e-mail*) para apresentação dos objetivos do trabalho;
- para as empresas que concordaram em participar da pesquisa foi enviado, via eletrônica (*Google Forms*), um formulário de pesquisa, apresentado no

ANEXO B, contendo uma carta de apresentação explicativa do motivo da pesquisa e composto de duas partes: na primeira, a informação de dados para familiarizar o pesquisador com a empresa; na segunda, uma avaliação inicial para identificação da percepção dos responsáveis pelas MPEs sobre os fatores de sucesso na implantação de excelência operacional, baseado no *framework* indicado no subcapítulo 3.7;

- c) um novo contato telefônico e/ou correspondência eletrônica (*e-mail*) foi efetuado com as empresas que responderam ao formulário de avaliação inicial, buscando a participação de seus responsáveis em uma entrevista para aprofundamento do tema da pesquisa;
- d) realização de entrevistas não estruturadas com os gestores das MPEs, sendo que essas entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados, e transcritas.

Yin (2001) descreve que as entrevistas são excepcionais origens de informação para os estudos de casos. O autor assinala que a condução espontânea das entrevistas proporciona oportunidade do sujeito da pesquisa expor considerações acerca do assunto da pesquisa, transformando-as em retroalimentação. “Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas” (YIN, 2001, p. 112).

Mattos (2005) defende que a entrevista não estruturada, na qual o entrevistado decide pela forma de construir a resposta, adapta-se às pesquisas voltadas para o desenvolvimento de conceitos e o esclarecimento de situações, o que está consonante com os objetivos do presente trabalho.

#### **4.1.6 Técnicas de análise de dados**

Para a análise das respostas à avaliação inicial utilizou-se como técnica de pesquisa a exposição de dados, método não-quantitativo para análise de dados qualitativos que, conforme Collis e Hussey (2005, p.250), “é um formato visual que apresenta informações sistematicamente, de modo que o usuário possa chegar a conclusões válidas e tomar as atitudes necessárias”, e, para tanto, foram utilizados tabelas e

gráficos tipo radar para demonstrar a influência dos fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.

A análise das entrevistas foi efetuada utilizando a técnica de análise de narrativa. Saraiva (2007) preconiza que as narrativas têm destaque:

“... como fonte de dados que sugerem a possibilidade de teorização a partir de análises de trajetórias individuais. Tal perspectiva, que compete com a dedução funcionalista, tende a ser um ganho para o conhecimento na área de Administração à medida que viabiliza metodologicamente que os indivíduos e suas narrativas sejam fontes de dados para as pesquisas na área (Saraiva, 2007, p. 119).

Para a estruturação desta atividade, foi utilizado o método proposto por Saraiva (2007) para pesquisas narrativas, composto de cinco etapas, a saber: planejamento e organização; seleção dos sujeitos da pesquisa; coleta de narrativas; análise das narrativas; e validação do estudo. Utilizou-se, para a análise das informações obtidas, da técnica de leitura categorial de conteúdo, que, na visão deste autor:

“Trata do conteúdo das narrativas, como manifestado, em partes separadas da história, sem considerar o contexto completo da narrativa. Isso pode se dar na forma de quantificação da frequência de certas palavras ao longo da narrativa, o que origina unidades de categoria mais amplas - que explicam os eventos” (Saraiva, 2007, p. 130).

A partir da definição dos instrumentos e técnicas metodológicas para compreensão dos fatores de influência das empresas estudadas, desenvolveram-se a interpretação dos dados, coletados nos questionários, e análise das entrevistas por meio dos quais se buscou inter-relacionar o modelo adotado e as principais características, em teoria, adotadas pelas empresas para a excelência operacional, que são apresentadas no próximo capítulo.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Procede-se para a análise dos dados, a utilização das técnicas anteriormente apresentadas, cujos dados coletados serviram para uma avaliação inicial a partir da qual foi realizada uma análise à luz das técnicas de exposição de dados, conforme preconizadas por Collis e Hussey (2005). Além desta avaliação dos resultados, buscou-se interpretar a narrativa dos gestores, obtida por meio das entrevistas, segundo a análise de narrativa fundamentada por Saraiva (2007).

### 5.1 Avaliação inicial

Para a fase da avaliação inicial, foi efetuado um primeiro contato com as MPEs mineiras ganhadoras Prêmio MPE Brasil - etapa Minas Gerais, dos anos de 2011 a 2015, através de ligação telefônica e/ou correspondência eletrônica (*e-mail*), buscando-se a adesão das empresas à pesquisa.

Do total das 36 (trinta e seis) MPEs, unidades de análise do estudo:

- a) foram enviados 32 (trinta e dois) formulários de avaliação inicial para as empresas que anuíram em participar da pesquisa;
- b) 1 (uma) MPE recusou-se a participar da pesquisa; e
- c) não houve contato efetivo com 3 (três) empresas, visto que para duas delas seus números de telefones ou endereços eletrônicos não eram válidos e seus sites estavam descontinuados (o que pode ser indicativo de extinção das mesmas), e para uma última, não houve quem pudesse atender à solicitação de participação na pesquisa, de acordo com um funcionário da empresa.

Do total de 32 (trinta e dois) formulários de avaliação inicial enviados para as empresas que anuíram em participar da pesquisa:

- a) foi obtida resposta de 22 (vinte e duas) MPEs, o que representou, do conjunto potencial de unidades de análise, uma taxa de resposta de 68,8%;
- b) 8 (oito) MPEs não enviaram resposta, mesmo após terem sido efetuados contatos posteriores para reforçar a solicitação de participação na pesquisa;
- c) 2 (duas) MPEs declararam, após receberem o formulário, não ter interesse

em responder à avaliação inicial, de acordo com seus responsáveis.

O resultado desta etapa é apresentado na TAB. 2 abaixo.

Tabela 2 - Resultado da solicitação de participação das MPEs na pesquisa

<b>Resultado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Resposta à avaliação inicial	22	61,1%
Ausência de resposta à avaliação inicial	8	22,2%
Recusa de participação	3	8,3%
Impossibilidade de contato	3	8,3%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Neste capítulo as MPEs não foram nominadas. Quando referenciadas diretamente, as empresas são citadas utilizando-se as siglas E1 a E22, sendo a numeração correspondente à ordem cronológica de recebimento das respostas.

### 5.1.1 Perfil das empresas participantes da pesquisa

Utilizando-se a classificação indicada pelo Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas quanto a categoria setorial, a taxa de resposta encontra-se desdobrada conforme apresentado na TAB. 3 a seguir.

Tabela 3 - Taxa de resposta por categoria setorial das MPEs respondentes

<b>Categoria setorial</b>		<b>Quantidade original</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade respostas</b>	<b>%</b>
AGR	Agronegócio	4	11,1%	3	13,6%
COM	Comércio	5	13,9%	2	9,1%
EDU	Serviços de educação	5	13,9%	5	22,7%
IND	Indústria	5	13,9%	4	18,2%
SAU	Serviços de saúde	3	8,3%	2	9,1%
STI	Serviços de tecnologia de informação	3	8,3%	1	4,5%
TUR	Serviço de turismo	4	11,1%	1	4,5%
OUT	Outras categorias de serviço	7	19,4%	4	18,2%
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100,0%</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Podem ser destacados, quanto à esta categorização, a maior frequência de respostas pelo setor de serviços de educação, o que pode ser entendido pelo espírito acadêmico inerente ao setor, bem como a formação dos respondentes (subcapítulo 5.1.2), cuja maioria possuía pós-graduação e, conseqüentemente, passaram por elaboração e defesa de trabalhos de conclusão do curso. Em seguida vem o setor indústria, o que está consonante com o fato do tema excelência operacional estar mais disseminado na área industrial (o Prêmio Baldrige e o PNQ foram, inicialmente, mais direcionados à indústria), e pelo setor de educação, tradicionalmente colaborativo em pesquisas acadêmicas. A caracterização das MPEs respondentes, de acordo com as informações obtidas pela avaliação inicial, é apresentada na TAB. 4 a seguir.

Tabela 4 - Caracterização das MPEs respondentes de acordo com a avaliação inicial

<b>Característica</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Quanto ao número de funcionários diretos</b>		
De 1 a 10 funcionários	5	22,7%
De 11 a 40 funcionários	10	45,5%
De 41 a 70 funcionários	3	13,6%
De 71 a 100 funcionários	4	18,2%
Mais de 100 funcionários	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>
<b>Quanto ao tempo no mercado</b>		
Até 5 anos	0	0,0%
Mais de 5 até 10 anos	1	4,5%
Mais de 10 até 15 anos	4	18,2%
Mais de 15 até 20 anos	6	27,3%
Mais de 20 até 25 anos	4	18,2%
Mais de 25 até 30 anos	1	4,5%
Mais de 30 anos	6	27,3%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>
<b>Quanto à abrangência de mercado</b>		
Local	5	22,7%
Regional	6	27,3%
Estadual	1	4,5%
Nacional	6	27,3%
Internacional	1	4,5%
Nacional e internacional	3	13,6%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Estas informações permitiram traçar um perfil típico das empresas respondentes:

- a) Número de funcionários diretos: a maior frequência foi a de 11 a 40 funcionários (45,5%);
- b) Tempo de mercado: a maioria tem mais de 15 (quinze) anos de mercado (77,3%);
- c) Abrangência de mercado: a maioria tem suas operações para o mercado do Estado de Minas Gerais (54,5%) e três MPEs indicaram ser exportadoras.

O dado referente ao número de funcionários diretos foi aproximado ao do registro do MPE-Brasil 20151, quando 88,0% das empresas participantes indicaram terem até 50 (cinquenta) funcionários. Com relação ao tempo de mercado, pode-se considerar que o caminho para implantação, desenvolvimento e melhoria de um programa de excelência demanda tempo e, portanto, justifica a maioria das empresas terem mais de 15 (quinze) anos de mercado. Evidência disto são as empresas que foram entrevistadas (subcapítulo 5.2). Para a abrangência de mercado, a maioria das MPEs desenvolverem negócios dentro do Estado de Minas Gerais, comprovando que “es movimentam as economias locais” (MPE-Brasil 20151).

### **5.1.2 Perfil dos responsáveis pelas respostas das empresas**

A caracterização dos responsáveis pelas respostas das MPEs, de acordo com as informações obtidas pela avaliação inicial, é apresentada na TAB. 5 a seguir.

Estas informações permitiram traçar um perfil típico dos responsáveis pelas respostas das MPEs:

- a) Posição na empresa: mais de dois terços (68,2%) das avaliações iniciais foram respondidas pelos sócios proprietários das MPEs;
- b) Gênero: a maioria dos responsáveis pelas respostas foi do sexo masculino (59,1%);
- c) Idade: a maioria dos responsáveis pelas respostas estava na faixa etária de 31 a 50 anos de idade (72,7%);
- d) Formação acadêmica: a maioria dos responsáveis pelas respostas possuía pós-graduação, nível de especialização, mestrado ou doutorado (77,3%);
- e) Tempo de trabalho na empresa: a maior frequência foi a de 10 a 15 anos na empresa (27,3%).

Tabela 5 - Caracterização dos responsáveis pelas respostas

continua

<b>Característica</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Quanto à posição na empresa</b>		
Sócio Proprietário	15	68,2%
Diretor	2	9,1%
Gerente	2	9,1%
Supervisor	0	0,0%
Outra	3	13,6%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>
<b>Quanto ao gênero</b>		
Feminino	9	40,9%
Masculino	13	59,1%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>
<b>Quanto à idade</b>		
Até de 20 anos	0	0,0%
Entre 21 e 30 anos	1	4,5%
Entre 31 e 40 anos	6	27,3%
Entre 41 e 50 anos	10	45,5%
Entre 51 e 60 anos	3	13,6%
Entre 61 e 70 anos	2	9,1%
Mais de 70 anos	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>
<b>Quanto à formação acadêmica</b>		
Ensino fundamental	0	0,0%
Ensino médio	1	4,5%
Curso técnico	2	9,1%
Curso superior	2	9,1%
Pós-graduação - especialização	14	63,6%
Pós-graduação - mestrado	2	9,1%
Pós-graduação - doutorado	1	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>
<b>Quanto ao tempo de trabalho na empresa</b>		
Até 5 anos	1	4,5%
Mais de 5 até 10 anos	2	9,1%
Mais de 10 até 15 anos	6	27,3%
Mais de 15 até 20 anos	5	22,7%
Mais de 20 até 25 anos	4	18,2%
Mais de 25 até 30 anos	3	13,6%
Mais de 30 anos	1	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.



### 5.1.3 Destaques na implementação do MEG (Modelo de Excelência em Gestão)

A avaliação inicial incluiu a solicitação de declaração, pelas MPEs, dos destaques na implementação do MEG em suas empresas. De texto livre, foram indicados conceitos e ações que, na visão dos respondentes foram os fatores mais relevantes que contribuíram para alcançar a conquista do Prêmio MPE Brasil. O QUADRO 6 abaixo apresenta uma qualificação destes conceitos e ações.

Quadro 6 - Qualificação dos destaques na implementação do MEG nas MPEs

MPE	DIMENSÃO		
	Gestão de operações (●)	Gestão da qualidade (■)	Sustentabilidade financeira (▲)
E1		■	
E2		■	
E3		■	
E4	●	■	
E5	●		
E6	●	■	
E7	●	■	▲
E8		■	
E9	●		▲
E10		■	▲
E11	●	■	
E12	●		▲
E13	●		
E14		■	
E15		■	▲
E16		■	
E17		■	▲
E18	●	■	▲
E19		■	
E20		■	
E21	●	■	
E22	●	■	▲

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Foi correlacionado o sentido atribuído aos conceitos e ações declarados às dimensões estabelecidas na conceituação de excelência operacional (subcapítulo 3.2) e indicadas no *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional (FIG. 3 e Quadro 4 do subcapítulo 3.4).

Pode-se observar que a dimensão Gestão da Qualidade foi a mais referenciada (18 das 22 empresas, ou 81,8%), seguida da dimensão Gestão de Operações (11 das 22 empresas, ou 50,0%) e da dimensão Sustentabilidade Financeira (8 das 22 empresas, ou 36,4%).

O resultado coaduna com a conclusão da pesquisa de Santos-Vijande e Alvarez-Gonzalez (2007), que comprovaram que a adoção equilibrada das práticas da gestão da qualidade leva a um desempenho organizacional substancialmente melhor em relação aos principais concorrentes de uma empresa.

Jabbour et al (2013) concluíram em sua pesquisa que melhoria contínua (gestão da qualidade) e adoção de práticas *Lean* (gestão de operações), nesta ordem, relacionam-se positivamente ao desempenho operacional.

Outros conceitos não correlacionados às dimensões estabelecidas na conceituação de excelência operacional foram declarados e são apresentados, resumidamente, no QUADRO 7 a seguir.

Quadro 7 - Outros conceitos declarados pelas MPEs para a excelência operacional

<b>Conceito</b>	<b>MPE</b>
Motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe	E1 / E12 / E20 / E22
Prospecção de clientes	E2
Qualificação, treinamento e desenvolvimento	E8 / E10
Reconhecimento dos valores da empresa	E4
Responsabilidade social	E7 / E13

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Estas declarações podem indicar que ainda há oportunidade para ampliação desta mesma conceituação. Na visão de Triviños (1987), ao se estabelecer uma série de

variáveis (fatores) como responsáveis pela ocorrência do fenômeno, expõe-se a preferir outro, que pode ser realmente mais importante, mais relevante.

#### 5.1.4 Avaliação dos fatores críticos de sucesso

De acordo com a conceituação de excelência operacional (subcapítulo 3.2) e o *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional (FIG. 3 e Quadro 4 do subcapítulo 3.4), nesta parte inicial foi solicitado às MPEs que associassem a cada fator um valor de 1 a 5, onde 1 representa um fator menos crítico e 5 representa um fator mais crítico para a excelência operacional, de acordo com a percepção dos respondentes.

Os valores apresentados correspondem às médias aritméticas simples de todos os valores respondidos por todas as empresas, para uma mesma dimensão. As respostas, no que concerne às dimensões da excelência operacional consideradas no *framework*, encontram-se sintetizadas na TAB. 6 abaixo.

Diferente dos destaques na implementação do MEG declarados espontaneamente pelos respondentes, em maior proporção para a dimensão “gestão a qualidade”, aqui a dimensão “gestão de operações” obteve o maior valor médio (4,21).

Tabela 6 - Resultado da avaliação inicial - valor médio dimensões

<b>Dimensão</b>	<b>Valor médio (máx. 5,00)</b>	<b>Intervalo de confiança (95%) para o valor médio</b>
Gestão de operações	4,21	4,10 - 4,32
Gestão da qualidade	4,12	4,00 - 4,24
Sustentabilidade financeira	4,14	4,02 - 4,27

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Na análise dos dados obtidos, pode-se observar que todos os valores foram superiores a 4 (quatro), o que pode significar a adequação das dimensões estabelecidas, visto que não houve discrepância significativa entre os valores

revelados e um valor baixo na escala (1 ou 2 por exemplo), o que poderia ser um indicativo da inadequação da dimensão de valor mais baixo, pela falta de relevância. A pequena diferença entre o maior e o menor valor associados às dimensões, de apenas 0,09 pontos (2,2% da escala de 1 a 5), pode corroborar para tanto.

Moreno (2008) destaca a evolução do critério referente à gestão de operações do PNQ, de 1992 a 2008, caracterizada pela concepção original de garantia da qualidade de produtos e serviços até a concepção de gestão dos processos da organização visando o desempenho global. A análise do resultado da avaliação inicial, onde a dimensão “gestão da qualidade” foi a mais referenciada de maneira espontânea e “gestão de operações” recebeu o maior valor médio considerando os FCSs estabelecidos, parece refletir esta evolução, visto o período que as MPEs foram laureadas com o Prêmio MPE Brasil, de 2011 a 2015, tendo elas, portanto, assimilado esta transformação conceitual, visto a relevância dada à dimensão.

Na visão de Sukarma (2014), organizações que possuem uma coleção dinâmica de fundamentos de operações necessários para gerar capacidades suficientes em suas estruturas para atender demandas que sempre sofrem alterações, percebem vantagens competitivas e aproximam-se da excelência operacional. A importância manifestada pelas MPEs na dimensão “gestão de operações” nas respostas da avaliação inicial estão na direção que Prates e Bandeira (2011) apontaram para a excelência operacional: o mapeamento dos processos, a eliminação de perdas e o controle por meio de indicadores confiáveis.

As respostas agrupadas com relação aos direcionadores das dimensões da excelência operacional considerados no *framework*, cujos valores apresentados correspondem às médias aritméticas simples de todos os valores respondidos por todas as empresas, para um mesmo direcionador, encontram-se sintetizadas na TAB. 7 a seguir.

Na análise dos dados obtidos, destacam-se os direcionadores “mapeamentos de processos” (4,29), “qualidade do produto” (4,17) e “adaptabilidade aos ambientes”

(4,22), dentro de suas respectivas dimensões.

Tabela 7 - Resultado da avaliação inicial - direcionadores

<b>Dimensão</b>	<b>Direcionador</b>	<b>Valor médio (máx. 5,00)</b>	<b>Intervalo de confiança (95%) para o valor médio</b>
Gestão de operações	Mapeamento de processos	4,29	4,10 - 4,48
	Melhores práticas	4,14	3,95 - 4,32
	Indicadores de desempenho	4,23	4,04 - 4,41
Gestão da qualidade	Princípios e sistemas	4,05	3,81 - 4,28
	Qualidade do produto	4,17	3,94 - 4,40
	Melhoria contínua	4,11	3,90 - 4,32
Sustentabilidade financeira	Análise de riscos	4,21	4,02 - 4,41
	Eficiência em custos	4,01	3,78 - 4,24
	Adaptabilidade aos ambientes	4,22	4,01 - 4,42

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Utilizando o mesmo critério tomado para as dimensões, novamente todos os valores foram superiores a 4 (quatro), o que pode significar a adequação dos direcionadores estabelecidos, corroborada pela pequena diferença entre o maior e o menor valor associados aos direcionadores, de apenas 0,28 pontos (7,0% da escala de 1 a 5).

Os maiores valores dos direcionadores, dentro das respectivas dimensões, mapeamento de processos (4,29), adaptabilidade aos ambientes (4,22) e qualidade do produto (4,17), estão alinhados à evolução apresentada por Stephan Junior (2016) para a abordagem da gestão de operações, o qual propõe que:

O conceito de sustentabilidade empresarial, vêm reforçando nos últimos anos a necessidade de uma gestão por processos mais assertiva e direcionada à geração de resultados. Anteriormente, os artigos demonstravam-se mais preocupados com a padronização do que com a melhoria do desempenho organizacional propriamente (STEPHAN JUNIOR, 2016, p.110).

A apresentação dos resultados no que tange aos FCSs é visualizada na TAB. 8 a seguir. Os valores apresentados correspondem às médias aritméticas simples de todos os valores respondidos por todas as empresas, para um mesmo FCS.

Tabela 8 - Resultado da avaliação inicial - FCSs

Dimensão	Direcionador	FCS	Valor médio (máx. 5,00)	Intervalo de confiança (95%) para o valor médio
Gestão de operações	Mapeamento de processos	FCS 1	4,36	4,04 - 4,69
		FCS 2	4,23	3,80 - 4,66
		FCS 3	4,27	3,99 - 4,55
	Melhores práticas	FCS 4	4,27	3,99 - 4,05
		FCS 5	3,77	3,36 - 4,18
		FCS 6	4,14	3,68 - 4,60
		FCS 7	4,36	4,04 - 4,69
		FCS 8	4,14	3,82 - 4,45
		FCS 9	4,45	4,10 - 4,81
		FCS 10	4,18	3,78 - 4,58
		FCS 11	4,14	3,66 - 4,61
Indicadores de desempenho	FCS 12	4,36	4,07 - 4,66	
	FCS 13	3,91	3,46 - 4,36	
	FCS 14	3,86	3,36 - 4,36	
	FCS 15	4,23	3,74 - 4,72	
Princípios e sistemas	FCS 16	4,59	4,19 - 4,99	
	FCS 17	3,73	3,19 - 4,26	
	FCS 18	4,14	3,72 - 4,55	
	FCS 19	3,91	3,48 - 4,40	
Qualidade do produto	FCS 20	4,27	3,84 - 4,71	
	FCS 21	3,82	3,35 - 4,28	
	FCS 22	4,45	4,13 - 4,78	
	FCS 23	4,45	4,16 - 4,75	
Melhoria contínua	FCS 24	4,23	3,84 - 4,61	
	FCS 25	3,95	3,61 - 4,30	
	FCS 26	4,41	3,90 - 4,91	
	FCS 27	4,23	3,76 - 4,70	
Análise de riscos	FCS 28	3,68	3,24 - 4,12	
	FCS 29	3,73	3,29 - 4,16	
	FCS 30	4,32	3,90 - 4,73	
	FCS 31	4,27	3,84 - 4,71	
Sustentabilidade financeira	FCS 32	4,14	3,72 - 4,55	
	FCS 33	4,14	3,68 - 4,60	

Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

A técnica de exposição dos dados em tabela foi utilizada para uma visão geral. Na sequência, gráficos do tipo radar fornecem uma visão detalhada dos resultados para os FCSs por dimensão da excelência operacional, conforme relacionados no *framework*.

Ao considerar o refinamento proporcionado pelo desdobramento de dimensões em direcionadores, e de direcionadores em FCSs, observa-se que fator crítico que recebeu maior pontuação foi o FCS 16 - informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes (4,59), seguido do FCS 9 - eficiência operacional (4,45) e o FCS 23 - processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades (4,45).

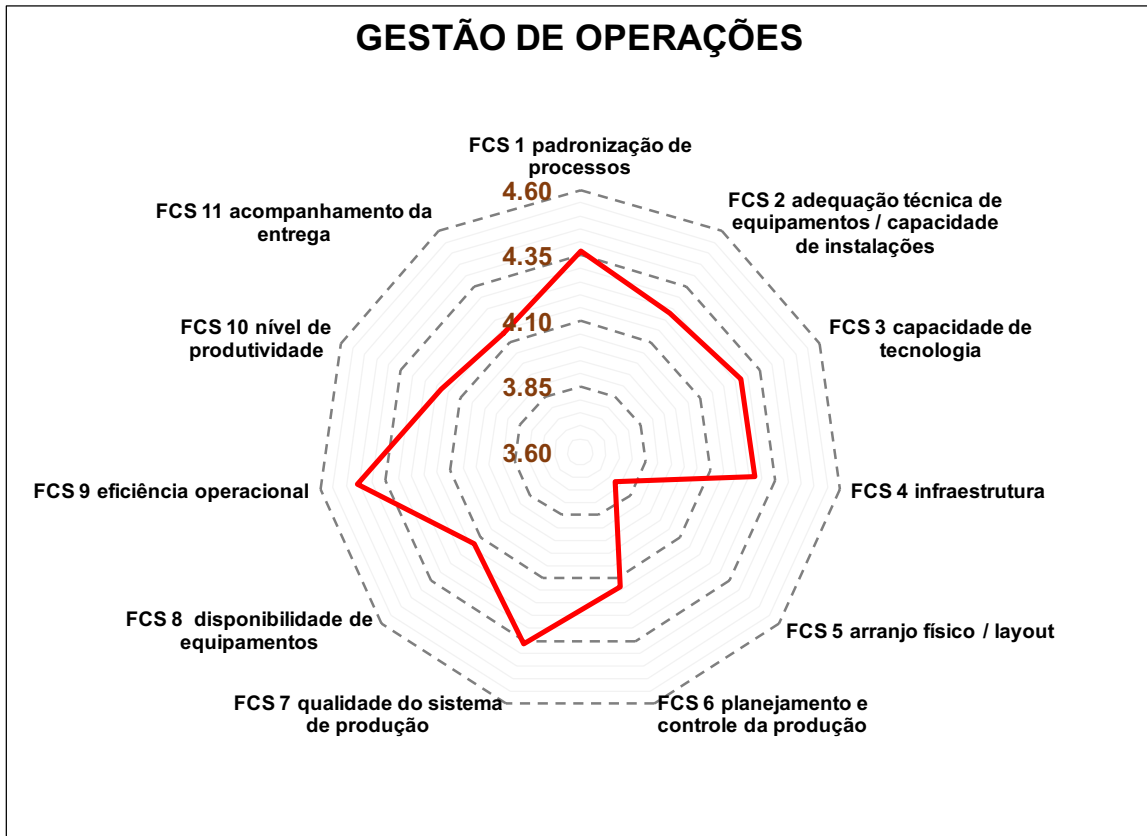
Na análise destes dados, também pode-se observar que não houve discrepância significativa entre os valores médios revelados (entre 4,59 e 3,68; representando 22,75% na escala de 5) um valor baixo na escala, o que pode, à exemplo das análises anteriores para as dimensões e para os direcionadores, significar a adequação dos FCSs estabelecidos.

Pode-se notar que os três FCSs que receberam as maiores pontuações indicadas pertencem, a cada uma das dimensões estabelecidas. A maior pontuação (FCS 16 - informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes) pertence à gestão da qualidade, (direcionador qualidade do produto). A segunda maior pontuação (FCS 9 - eficiência operacional) pertence à gestão de operações (direcionador indicadores de desempenho). A terceira maior pontuação (FCS 23 - processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades) pertence à sustentabilidade financeira (direcionador análise de risco). Tal balanceamento também pode ser considerado como um indicativo da adequação do modelo (*framework*) estabelecido.

Para os FCSs relativos à dimensão da excelência operacional gestão de operações, as respostas encontram-se condensadas no GRAF. 2 mostrado a seguir.

Nesta dimensão, os FCS's com maior valor médio, e conseqüentemente maior relevância sob o prisma dos respondentes, foram FCS 9 - eficiência operacional (4,45); FCS 1 - padronização de processos (4,36) e FCS 3 - capacidade de tecnologia<sup>27</sup> (4,27).

Gráfico 2 - Fatores críticos de sucesso (FCSs) para excelência operacional - dimensão gestão de operações



Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

A eficiência operacional, operações com menos recursos, menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima é descrita como componente necessária para o desempenho superior das organizações (PORTER, 1999). Assim também prevalece na visão de Silva (2008), onde a eficiência das operações (desempenho mediante uma perspectiva econômica da utilização dos recursos a fim de satisfazer os clientes) contribui para a criação de um trabalho de alto desempenho das empresas.

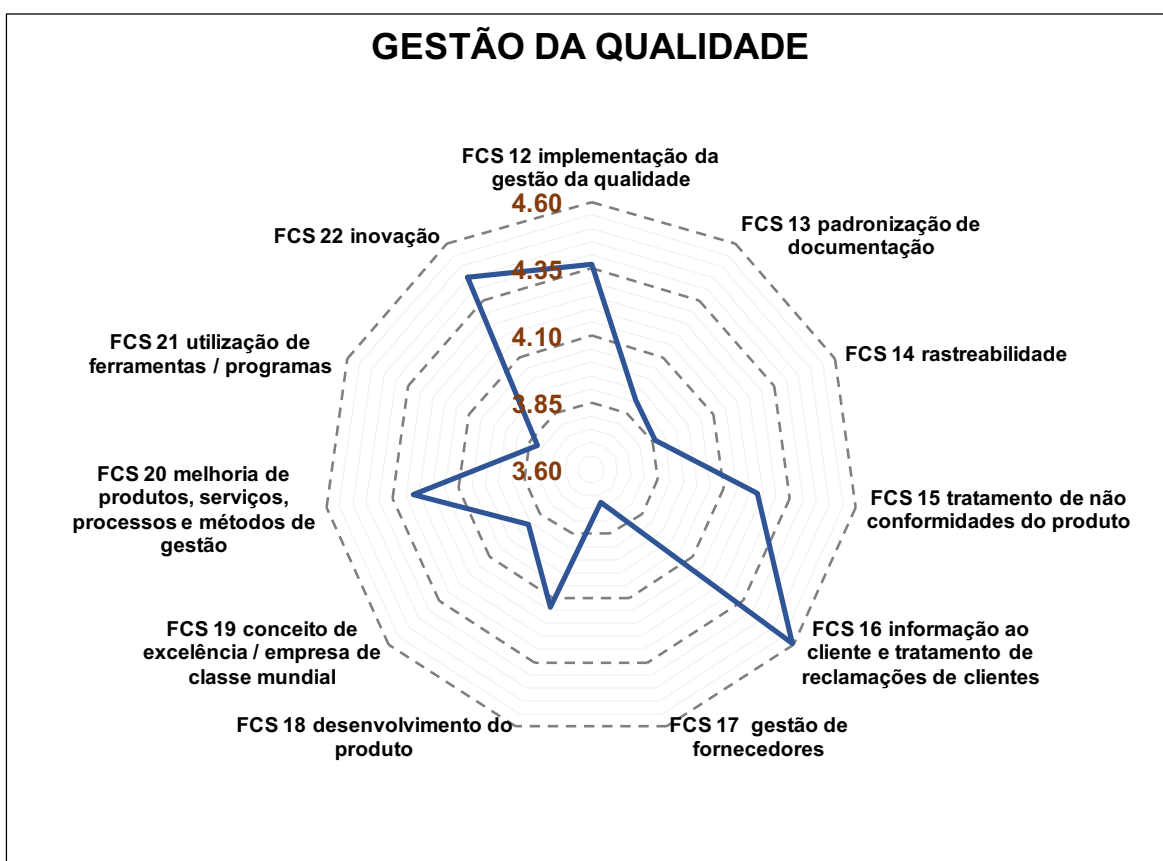
A importância da padronização de processos é fundamental para Prates e Bandeira



(2011), que a salientam como ação para o aumento da produtividade, implantação de controles e aumento da eficiência no uso de insumos. Bonfá (2011) argumenta que se o objetivo da empresa é melhorar continuamente seus resultados, a única forma lógica de se obter isto é melhorar continuamente seus processos. Pinheiro, Scheller e Miguel (2013) destacam a importância do sistema de produção (lean) para a excelência operacional, pontuando que traz impacto a longo prazo às operações da empresa, além de ampliar a capacidade de atendimento.

Para os FCSs relativos à dimensão da excelência operacional gestão da qualidade, as respostas encontram-se condensadas no GRAF. 3 mostrado a seguir.

Gráfico 3 - Fatores críticos de sucesso (FCSs) para excelência operacional - dimensão gestão da qualidade



Para esta dimensão, os dados apontaram os fatores mais relevantes (valor médio), na visão dos respondentes, como sendo FCS 16 - informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes (4,59); FCS 22 - inovação (4,45) e FCS 12 -

implementação da gestão da qualidade (4,36).

A relevância da gestão do relacionamento com o cliente é corroborada por Martins (2013), visto que a autora considera que a satisfação dos clientes (e de outras partes interessadas) gera o enquadramento adequado para a melhoria contínua, e conseqüentemente, para a excelência operacional, transmitindo ainda confiança à organização e aos seus clientes.

Para Nunes Junior (2008), inovação está interligada ao desenvolvimento organizacional, que promove o desenvolvimento da sociedade, descobrindo novas oportunidades para a empresa e criando capacidade de responder às mudanças no ambiente. Edgeman (2015) ressalta a importância fundamental da inovação para a habilidade da organização em renovar-se, reinventando a si própria frente à adaptação de suas respostas aos choques ou desafios políticos, econômicos e outros.

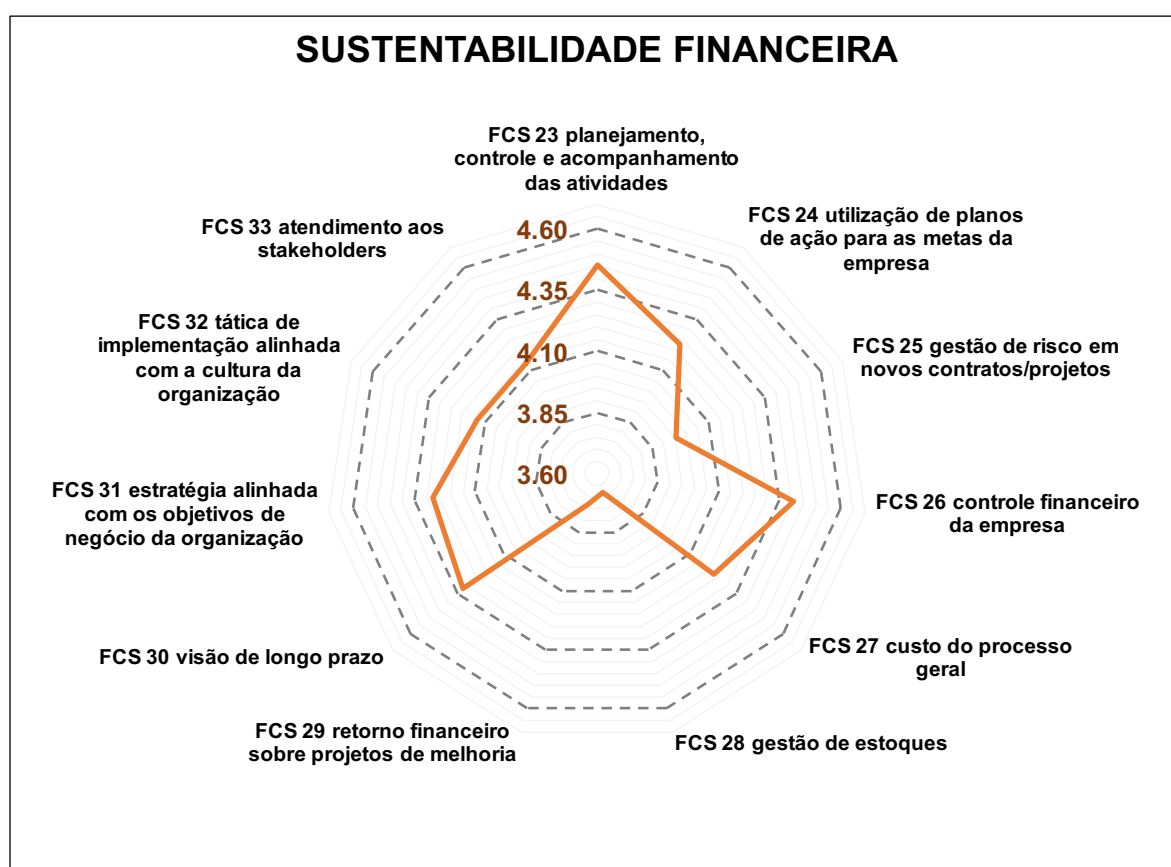
Com relação à implementação da gestão da qualidade, o próprio tema da pesquisa, excelência operacional, está contido na subárea de conhecimento considerada, a garantia de controle da qualidade e, portanto, torna-se coerente que esta implementação tenha sido referenciada como relevante pelas empresas respondentes. Os modelos dos prêmios nacionais da qualidade (Capítulo 2 deste trabalho) interpretam-na como sendo fator *sine qua non* para a excelência em gestão e, por conseguinte, para a excelência operacional. O Prêmio Deming, em suas duas categorias, para indivíduos e de aplicação, laureia contribuições para TQM e aplicações resultantes desta abordagem em melhoria contínua (JUSE, 2016). O Prêmio Baldrige foi concebido para elevar a consciência em gestão da qualidade e reconhecer companhias americanas que implementaram sistemas de gestão da qualidade bem-sucedidos. (ASQ, 2016). Dados de gestão da qualidade formam a estrutura de avaliação do *EFQM Excellence Model* (EFQM, 2016a). O PNQ e o Prêmio MPE Brasil têm seus fundamentos estabelecidos no MEG, originalmente estruturado no modelo do Prêmio Baldrige.

Para os FCSs relativos à dimensão da excelência operacional sustentabilidade

financeira, as respostas encontram-se condensadas no GRAF. 4 mostrado a seguir.

Para esta dimensão, os dados apontaram os fatores mais relevantes (valor médio), na visão dos respondentes, como sendo FCS 23 - planejamento, controle e acompanhamento das atividades (4,45); FCS 26 - controle financeiro da empresa (4,41) e FCS 30 - visão de longo prazo (4,32).

Gráfico 4 - Fatores críticos de sucesso (FCSs) para excelência operacional - dimensão sustentabilidade financeira



Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Tais achados podem ser considerados ajustados aos construtos utilizados por Santos (2010) para seu modelo de excelência de gestão, tais como planejamento financeiro para receitas e investimentos; definição de indicadores e metas adequados à estratégia de negócio e execução de auditorias constantes com objetivo da manutenção do estado-da-arte e busca de melhorias dos processos.

Para Wood Jr. e Caldas (2007) o sucesso de uma empresa em competitividade pode

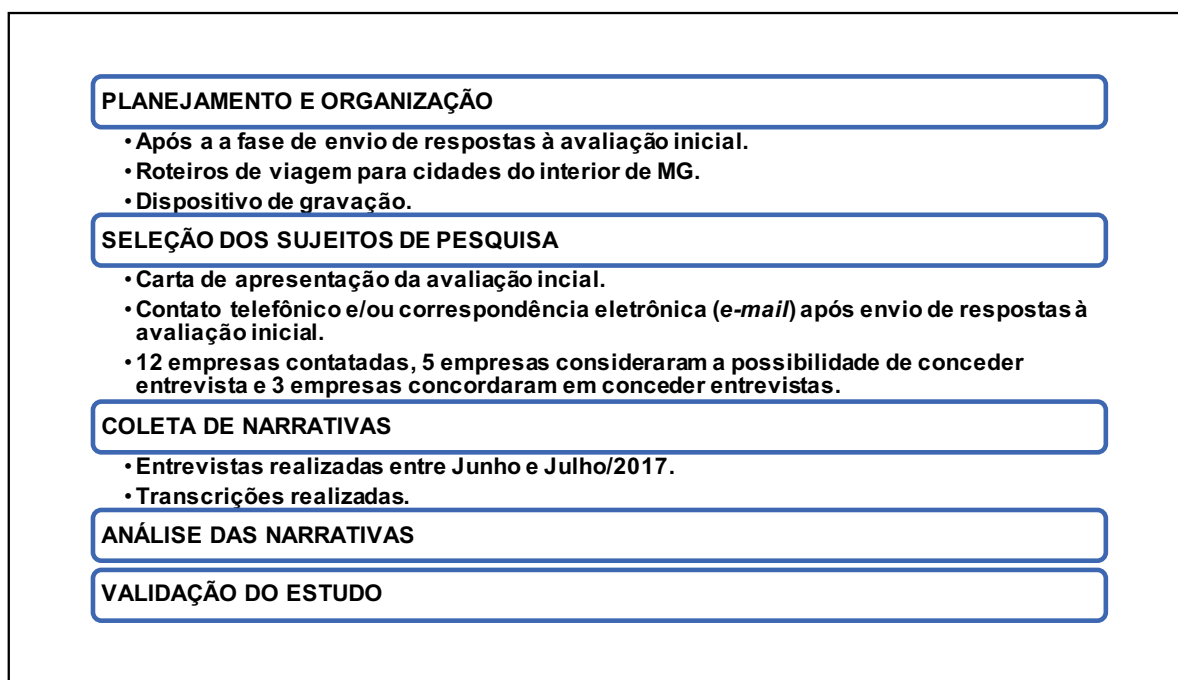
ser entendido como função de um esforço de longo prazo, baseado em uma forte cultura organizacional, e do aprendizado de competir em ambientes abertos.

No próximo subcapítulo são apresentados os resultados referentes à fase de entrevistas, que têm o propósito de aprofundamento no tema da pesquisa, bem como de verificação da representatividade e complementação dos achados obtidos nesta fase inicial com relação ao *framework* apresentado no subcapítulo 3.7 (FIG. 3).

## 5.2 Entrevistas

A fase das entrevistas foi organizada de acordo com o método em cinco etapas, proposto por Saraiva (2007) para pesquisas narrativas. A FIG. 5 a seguir demonstra o desenvolvimento deste processo.

Figura 5 - Desenvolvimento das entrevistas



Fonte: elaboração do autor, adaptado de Saraiva (2007).

Foi utilizado o tipo de entrevista não estruturada, na qual o entrevistado decide pela forma de construir a resposta (Mattos, 2005). Dois tópicos delinearam a provocação de resposta pelos respondentes:

- a) Aprofundamento sobre os fatores mais relevantes que contribuíram para a

- conquista do Prêmio MPE Brasil, já indicados na avaliação inicial;
- b) Importância da excelência para as operações, a qualidade e a sustentabilidade financeira da Empresa.

As entrevistas foram realizadas de maneiras distintas, sendo uma diretamente junto ao gestor da empresa e as outras por ligação telefônica. As entrevistas foram registradas por meio de gravação e transcritas, com objetivo de avaliar a percepção dos responsáveis pelas MPEs sobre os fatores críticos de sucesso para a excelência operacional.

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de leitura categorial de conteúdo (Saraiva, 2007). Os subcapítulos a seguir apresentam, na sequência, as empresas entrevistadas, incluindo os dados obtidos destas entrevistas e as análises correlatas às mesmas, encerrando com as justificativas para a etapa de validação de pesquisa narrativa.

Vale lembrar que neste capítulo as MPEs (relação apresentada no subcapítulo 2.2) não foram nominadas. Quando referenciadas diretamente, as empresas são citadas utilizando-se as siglas E1 a E22, sendo a numeração sequencial correspondente à ordem cronológica de recebimento das respostas. Também a apresentação das empresas se faz de forma reduzida, com descrições genéricas e sem fornecer informação que permita a identificação das mesmas.

### **5.2.1 Empresa E1**

A empresa E1, fundada há mais de meio século e tradicional em sua região com relação ao setor de atuação, informou um número de funcionários diretos situado na faixa de 11 a 40. Tem histórico de iniciativas de implantação, manutenção e melhoria de sistemas de gestão voltados à excelência. Sua área de atuação é a microrregião do município de sua sede.

A responsável pela resposta à avaliação inicial e entrevistada da Empresa E1,

doravante denominada Entrevistada E1, responsável pela área de Gestão da Qualidade e Critérios da Excelência, possui tempo na empresa situado na faixa de 10 a 15 anos, formação acadêmica com nível de pós-graduação (especialização) e idade situada na faixa de 41 a 50 anos.

Ao examinar as respostas da Entrevistada E1 a respeito dos fatores mais relevantes que contribuíram para que sua empresa conquistasse o Prêmio MPE Brasil, foi citada a implementação da gestão da qualidade, já indicada na fase da avaliação inicial. Além deste, também foram referenciados como fatores críticos: motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe.

Com relação à implementação da gestão da qualidade, a Entrevistada E1 apresentou o comentário:

As normas, elas têm uma infinidade de requisitos. A primeira coisa é a gente se inteirar desses requisitos e compreender, realmente, a aplicabilidade deles na organização. São modelos previstos para qualquer tipo de empresa, qualquer porte, segmento. Então a gente tentar fazer a adequação da nossa empresa, com o que a gente tem de cultura, dos valores organizacionais, com esses requisitos técnicos e aqueles que são o complemento da boa prática. Então, necessariamente, a gente precisa de estudo, interpretação, para a gente conseguir compreender esse universo e o universo das questões internas nossas, dos nossos processos, e fazer o espelhamento disso no nosso modelo de gestão. Para isso, foi colocado o estudo das pessoas envolvidas para gente conseguisse chegar nesse ponto (Entrevistada E1).

A evolução, dentro de uma escalada que iniciou com uma norma de sistema de gestão da qualidade (ISO 9001) e culminou com o prêmio de excelência em gestão (MPE Brasil), foi relatada pela Entrevistada E1 como um caminho natural.

A empresa começou com o processo de ISO em 95, 97, e em 99 ela já tinha uma certificação da ISO. Alguns anos depois, em 2003, a empresa conheceu o MEG, Modelo de Excelência de Gestão, e começou a trabalhar paralelamente com esses dois modelos. Chegou-se num determinado momento, talvez uns dois anos depois, três talvez, na condição de que a gente enxergou que o MEG, para gente, cobria todos os requisitos da ISO. Então abriu-se mão da certificação da ISO e manteve-se o MEG como se fosse o todo, sem a certificação da ISO (Entrevistada E1).

O processo de adoção do MEG é progressivo, contínuo e ocorre por meio de “um processo cíclico que inicia com uma autoavaliação, passa pela elaboração de planos

de ação de melhoria, execução destes planos de ação e avaliação do processo todo voltando à autoavaliação” (BONFÁ, 2011, p.53).

Então quando a gente conheceu o MEG, o Modelo de Excelência em Gestão, a empresa tinha sido convidada a participar de um programa que foi aplicado por uma empresa (cliente) aqui da cidade. Ela também estava concorrendo ao prêmio, na época o Prêmio Nacional da Qualidade. E um dos requisitos do modelo era fazer com que os fornecedores das empresas tivessem acesso, conhecessem o modelo, e pudessem aplicar os requisitos. Então a gente teve a necessidade de trabalhar no PGQE, Projeto de Gestão pela Qualidade rumo à Excelência (Entrevistada E1).

Para a Empresa E1, a demanda pelo MEG originou-se por requisito de cliente, o que demonstra a importância da corrente cliente-fornecedor, relevante conceito do modelo que, de acordo com Moreno (2008) amplia o foco da administração das organizações além do esforço de Gestão da Qualidade Total, com exigência de valores do planejamento, equipes e processos da qualidade do fornecedor, entre outros.

E a Entrevistada E1 complementa:

Então a gente conseguiu fazer com que um modelo atenda os requisitos de uma norma e dos modelos de excelência. Então esse fator realmente foi interessante. Aí veio a participação nos prêmios, o prêmio do MPE, o prêmio regional do Vale do Aço; então estava bem alinhado a esse modelo (Entrevistada E1).

Os demais fatores críticos enfatizados pela Entrevistada E1, motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe, foram enfatizados em sua fala.

A gente falou também da questão do comprometimento. Não adianta só a liderança, a parte de gestores estar alinhada em atender esses requisitos. A gente precisa envolver toda a força de trabalho para que isso aconteça no dia a dia ... porque cada ser, cada pessoa, tem um pensamento, uma filosofia de vida, então eu tenho que conseguir com que minhas 30 e poucas pessoas se alinhassem e se adequassem a esse modelo, inclusive com a rotatividade de pessoas, o que é comum. (Entrevistada E1).

Mas a gente sempre procurou isso: por meio do MEG, das práticas que a gente tinha, levar as pessoas a enxergarem aquela motivação de ir ao trabalho os dias, de cumprir com as normas internas, os requisitos, e que elas levassem isso para o dia-a-dia delas no crescimento pessoal e profissional. Acredito que com isso a gente conseguiu que todos se mobilizassem, principalmente na época da candidatura aos prêmios, que ficasse bem nítido, no sangue mesmo, de cada atividade feita, de cada atendimento ao cliente,

de cada processo realizado (Entrevistada E1).

Muito vem da dona da empresa [...] e diretora executiva, até sendo uma empresa familiar. Assim que ela se graduou, ela queria mudanças, coisas novas para a empresa. E aí ela foi buscando seus estudos. Quando ela resolveu colocar, por exemplo, a certificação da norma ISO (eu nem estava na empresa, mas a gente vê pelo roteiro do dia-a-dia), não foi uma tarefa fácil, demorou talvez aí uns dois anos para ter a primeira certificação, porque foi a primeira farmácia da região toda a ter uma certificação ISO. Isso era pouco comum, principalmente para as empresas [...] do ramo (Entrevistada E1).

Quanto à importância da excelência operacional para as operações, a qualidade e a sustentabilidade financeira da Empresa, a declaração da Entrevistada E1 foi entusiasmada.

Olha, realmente a gente entende que, por mais que você faça os seus planejamentos, estratégias, você tenha reformulado missão, visão, se você não trabalhar essa questão de padronizar, de acompanhar, de auditar, rodar aquele ciclo PDCA, eles fazem parte do dia-a-dia. Essa excelência operacional, ela vai realmente ser consoante a esse ciclo de planejar o processo, executar, acompanhar, e propor as melhorias em virtude de algum desvio ou a própria tentativa de otimizar e melhorar mesmo. A gente entende que isso aí é vital para todas as empresas [...] qualquer empresa, de qualquer segmento. Porque as pessoas que são as que executam os processos, se elas tiverem um norte, elas vão estar caminhando para o objetivo desejado da empresa. Então a gente acredita que sem esse mapeamento de processo, abordagem de processo, as padronizações, as inspeções, o acompanhamento, a gente realmente não consegue o resultado. A gente fala de sustentabilidade; mas a sustentabilidade já está embutida dentro destas ações também. Porque a partir do momento que você padroniza, que você vai consumir menos recursos, vai otimizar o uso reacional deles, a cultura das pessoas da empresa, ela é diferenciada. Então, automaticamente, a gente entende que todos esses fatores reunidos vão agregar valor e a excelência operacional vai fazer a diferença, não só para o resultado da empresa, mas como um todo no mercado (Entrevistada E1).

O discurso da Entrevistada E1 encontra paralelos nas visões de Bonfá (2013), Stephan Junior (2016) e Issar e Navon (2016), ao corroborar que as melhorias proporcionadas pela excelência operacional, através da redução de custos e de aumentos da produtividade e da eficiência, contribuem para o resultado financeiro da organização.

### **5.2.2 Empresa E7**

A empresa E7 iniciou suas atividades há quase vinte anos, informou um número de



funcionários diretos situado na faixa de 11 a 40 e fomenta a utilização das redes de relacionamento com clientes e fornecedores. Sua área de atuação é a região metropolitana do município de sua sede e, vale destacar, seus clientes são, na maior parte, micro e pequenas empresas, o que reforça a qualidade dos achados.

O responsável pela resposta à avaliação inicial e entrevistado da Empresa E7, doravante denominado Entrevistado E7, fundador e sócio proprietário, possui formação acadêmica com nível de pós-graduação (especialização) e idade situada na faixa de 41 a 50 anos.

Ao examinar as respostas do Entrevistado E7 a respeito dos fatores mais relevantes que contribuíram para que sua empresa conquistasse o Prêmio MPE Brasil, foram citados alguns daqueles já indicados na fase da avaliação inicial: inovação, controles e gestão de finanças. Além destes, também foram referenciados como fatores críticos a responsabilidade social e parcerias.

A fala do Entrevistado E7 apresenta que, para sua organização, a inovação (FCS indicado na dimensão gestão da qualidade e componente do direcionador melhoria contínua) é um dos fatores mais críticos para a excelência operacional, tendo interação direta com a eficiência em custos (direcionador componente da dimensão sustentabilidade financeira).

Então essa dica que ele (o auditor do MPE) deu, no questionário tinha vários quesitos que a gente tinha que responder, me obrigou então criar um sistema, eu contratei um analista de sistema para fazer um sistema que pudesse gerenciar para mim todos os meus bancos de dados, que vai desde o contato inicial do cliente até a parte final de avaliação [...] como os indicadores, também precisava de dados estatísticos ... então com esse sistema nós criamos subprodutos dele. Com os funcionários conseguimos acelerar o processo de trabalho, utilizando esses recursos, que envolvem telemarketing, marketing, a parte de gestão de finanças e a parte de material da empresa. Então a gente conseguiu otimizar custos e ter resultados mais rápidos em função de nuvens (Entrevistado E7).

[...] na próxima etapa do Sebrae que eu participei, então nós ganhamos, não é? Com o destaque em inovação em função da criação desse sistema. Vieram algumas empresas inclusive de fora do Estado para entender um pouquinho qual era o projeto [...] umas coisas da premiação em função do sistema. E como era estatística, tinha os dados formalizados (Entrevistado E7).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), as empresas voltadas a clientes devem, através da inovação, atender às necessidades destes, criando soluções e serviços específicos, formando competências e conhecimentos para o desenvolvimento de soluções e sistemas, sendo que se pode avaliar que o discurso do Entrevistado E7 aponta nesta direção. Também Stephan Junior (2016) considera que os processos de inovação se originam no estudo de mudanças no valor do cliente e contribuem para um melhor desempenho organizacional tanto para grandes quanto para pequenas organizações.

Como descrito por Issar e Navon (2016), a maior oportunidade de reduzir custos operacionais é através da inovação, que tem papel importante como multiplicador e facilitador para a melhoria de processos.

Quanto aos controles, FCS indicado pela Empresa 7, o Entrevistado E7 esclarece tratar-se dos indicadores de desempenho para eficiência operacional:

Os indicadores. Porque a medida que o cliente liga o funcionário já faz cadastro do cliente. E os contatos que são realizados, eles já ficam em uma agência eletrônica em nuvem, e então é conseguir rapidamente ter acesso às informações [...]... em tudo é utilizado o mesmo meio tecnológico, receber, por exemplo, cada vez que o cliente tivesse contato com a gente, já chegava no celular a mensagem. Ou qualquer débito em conta corrente, então, ter também no celular as informações eletrônicas (Entrevistado E7).

Silva, Santos e Castro (2012) destacam a relevância do planejamento minucioso acerca de quais práticas adotar e, também, desenvolver e mensurar indicadores continuamente a fim de aferir os resultados alcançados em médio e longo prazo.

A gestão das finanças foi ressaltada pelo Entrevistado E7:

Tinha um movimento bom, mas um dos proprietários resolveu triplicar o valor do aluguel e voltamos, recuamos para cá. Então, eu fiz uma mudança estratégica, continuamos com a contabilidade [...] a gente continua movimentando [...] com a crise vindo, nós fizemos uma redução de custos, e nesta redução de custos, a gente praticamente trabalha hoje com todos os profissionais que são terceirizados, não são mais profissionais efetivos, a gente começou com CLT [...] então a gente não efetiva com contrato, a gente não precisa contratar, quando efetiva um contrato um pouco maior, a gente contrata profissionais (Entrevistado E7).

O ponto é próprio [...] então a gente conseguiu reduzir bem o custo podendo fazer até um preço mais competitivo em relação ao concorrente. Então a gente não perdeu o foco. E inovamos os produtos. Hoje a gente faz locação de espaços compartilhados. E faço contrato fixo com algumas empresas (Entrevistado E7).

O discurso do Entrevistado E7 evidencia as considerações acerca da sustentabilidade financeira, pois, Claro, Claro e Amâncio (2008) destacam que esta pode ser alcançada pela alocação eficiente dos recursos e pelas modificações dos atuais mecanismos de orientação dos investimentos.

Ainda conforme os autores, “atualmente, muitas das decisões internas das empresas requerem considerações explícitas das influências provindas do ambiente externo, e seu contexto inclui considerações de caráter social e político que se somam às tradicionais considerações econômicas” (Claro, Claro e Amâncio, 2008, p. 292). Esta asserção encontra eco na fala do Entrevistado E7:

Trabalhar o sentimento dos empresários. Eu tenho percebido que a maior parte estão desacreditados, muitos estão deprimidos. É uma série de sentimentos da situação que está gerando realmente aí um declínio no país [...] política, que é um grande problema do país a crise política, as pessoas estão se envolvendo muito com esse pensamento que está tirando a capacidade de pensar, inovar e acreditar. Então os empresários encolheram muito, têm muito medo de arriscar inclusive em seus negócios. Não buscam outras alternativas esperando a crise acabar. E ela não vai acabar enquanto ele não mudar (Entrevistado E7).

Então se você fizer um levantamento no Brasil inteiro as grandes empresas estão fechando as portas. As pequenas empresas estão desenvolvendo em casa (Entrevistado Empresa E7).

Quanto a outros fatores indicados pela Empresa 7, atividades de responsabilidade social e parcerias, o Entrevistado E7 relata:

A parceria que eu tinha com o Sesc que era uma cessão de uso. A gente pagava um valor simbólico de aluguel, podendo fazer eventos gratuitos, não é? Sociais. [...] eu sempre gostei de fazer esse trabalho social e no Sesc então comecei a criar oficinas [...] e fazendo eventos maiores de até mil pessoas, onde eu arrecadava alimentos, e a gente doava para instituição do câncer, Hemominas e outros locais. Então... com essas participações, a gente conseguiu aí fechar contato com empresas e pessoas jurídicas, a gente recebeu propostas de fora, alguns canais de televisão convidaram para participar de entrevistas, falar sobre emprego, negócios (Entrevistado E7).

Então você tem que buscar as informações e aliar e transformar aquela ideia de concorrência. Eu tenho tentado buscar informações na internet. Verificar

como é que se vira com o oposto. Os concorrentes transformarem-se em parceiros, mesmo pequenas e médias empresas. Em vez de ser concorrente aqui [...] eu estou com um projeto já fiz isso antes. Eu busquei convites diretos, de juntar e fazer parcerias, de otimizar custos em relação a isto. Igual médico: eu tenho uma casa com vários quartos e uma sala e atendendo os clientes com custo único (Entrevistado E7).

### 5.2.3 Empresa E11

A empresa E11 iniciou suas atividades há quase setenta anos, informou um número de funcionários diretos situado na faixa de 71 a 100 e converge qualidade e inovação em sua visão organizacional. Sua área de atuação é a microrregião do município de sua sede e é certificada e acreditada na norma de qualidade ISO para seu setor.

O responsável pela resposta à avaliação inicial e entrevistado da Empresa E11, doravante denominado Entrevistado E11, sócio proprietário, possui formação acadêmica com nível de pós-graduação (especialização), tempo de empresa na faixa de 15 a 20 anos e idade situada na faixa de 41 a 50 anos.

Ao examinar as respostas do Entrevistado E11 a respeito dos fatores mais relevantes que contribuíram para que sua empresa conquistasse do Prêmio MPE Brasil, foram citados alguns daqueles indicados na fase da avaliação inicial, padronização de processos e controle financeiro. Além destes, também foram referenciados como fatores críticos a gestão de pessoas e a responsabilidade social.

A ênfase dada pelo Entrevistado E11 em sua entrevista, com relação aos FCSs, foi para a gestão (de processos e de pessoas).

E o que a gente atribui a esse crescimento, esse sucesso que a empresa alcançou? Principalmente, primeira coisa que você tem que ter em uma empresa é gestão. Processos bem-definidos, porque quando você tem processos bem-definidos, vai chegar mais na frente, vou falar para você alguma coisa em relação a colaboradores, capacitação e treinamentos. Mas se você tem processos bem-definidos, você tem pessoas que vão ocupar processos, e não pessoas que são os processos. Porque se você perde um colaborador desses, seu processo vai embora. Se você tem ele bem-definido, você tem dificuldades de trocar? Tem. Mas você tem ele mapeado, todas as funções definidas, e você tem um pouco mais de facilidade de encaixar um ou outro colaborador naquele determinado processo. A partir do momento em que aquilo é empírico, que você não tem aquilo definido, não tem mapeado, não tem escrito (hoje todos os processos nossos são mapeados e escritos) (Entrevistado E11).

Então quando você vai por esse caminho (o da certificação em qualidade assegurada), você vai para um caminho definido, você começa a definir os seus processos, a gestão da sua empresa, você começa a conhecer a sua empresa, você pega períodos de economia em grandes dificuldades, ou em maior crescimento, aonde você tem uma alternância maior de colaboradores, que tem uma oferta maior de emprego, que não é o caso agora, mas já passou assim no passado. E você tem uma facilidade para recompor o quadro da sua empresa. E com isso, o que acontece: a hora que a pessoa chega, a rapidez com que ela pega aquele determinado setor, a eficiência, o risco de erros de processos, de produtividade, é muito maior, porque você já tem aquilo mapeado e definido (Entrevistado E11).

Considera-se como consequência favorável do mapeamento de processos “o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim” (MILAN E VERSETTI, 2012, p.1032). Santos (2010) cita que o mapeamento de processo permite uma visualização ampla de encadeamento e interação de atividades na organização.

A gestão de processos e pessoas, impulsionada pela certificação em qualidade assegurada, é ressaltada com ênfase pelo Entrevistado E11:

[...] você tem uma facilidade para recompor o quadro da sua empresa. E com isso, o que acontece: a hora que a pessoa chega, a rapidez com que ela pega aquele determinado setor, a eficiência, o risco de erros de processos, de produtividade, é muito menor, porque você já tem aquilo mapeado e definido. Então esse, eu acho que é um ponto crucial (a gestão de processos e pessoas) para micro e pequenas empresas. Normalmente, você pega grandes empresas, isso já é padrão deles. Mas se você pega uma empresa pequeninha, que é o dono mais 5 - 6, não, saiu um, o outro treina, o outro capacita, eu mesmo vou lá e ensino o que ele tem que fazer (Entrevistado E11).

Porque a acreditação nada mais é do que: você tem que ser o melhor? Não, mas nós sempre buscamos melhoria. Melhorar nossa empresa, nós comparamos ela hoje com o que ela foi no passado. É uma melhoria contínua; e essa melhoria contínua só é possível através de busca de capacitação, treinamento e gerenciamento de processos. Então isso é um grande diferencial para uma empresa pequena de interior como é a da gente. Porque se você pegar empresas grandes, já tinha certificação (Entrevistado E11).

Então a gente buscou essa acreditação para que a gente faça o nosso processo, estabeleça nosso processo, defina os nossos processos, tudo documentado e escrito, e consiga medir os resultados desses processos. Qual que é a produção de determinado setor, de determinado colaborador? Qual é a porcentagem de não-conformidade que nós estamos tendo hoje em determinado processo, em determinado setor; com relação aos nossos clientes, porque nós não somos 100% perfeitos, nós temos erros, a empresa tem procedimentos de não-conformidade. Mas nós precisamos medir isso e

nós temos que buscar a melhoria no passo-a-passo, no dia-a-dia (Entrevistado E11).

Elevados patamares de produtividade configuram-se como de árduo caminho a percorrer, demandando teoria e prática. O processo eficiente é aquele que se conhece, incluindo as restrições e formas de atuação sobre ele, e que se controla, verificando se os resultados esperados estão realmente sendo atingidos (PRATES E BANDEIRA, 2011).

A sustentabilidade financeira foi ressaltada pelo Entrevistado E11 quanto a aspectos de controle financeiro e as consequências caso haja ineficácia do mesmo.

[...] porque você fazer tudo (definição, planejamento e controle dos processos) isso não é difícil, o difícil é você fazer tudo isso numa economia que nós estamos passando hoje em dia no país, numa situação dessa, e ainda tem que gerar resultados. Porque não adianta a empresa ser ... você pode auditar aqui, ela pode estar perfeitamente; amanhã, o financeiro dela não a sustenta e ela fecha. Nós temos que conseguir esse equilíbrio de eficiência, excelência em operação, excelência em gestão, em processos, traduzir isso em resultados para os nossos clientes, traduzir isso em alguma coisa a mais para nossa comunidade, [...] e além de tudo isso trazer um retorno financeiro (Entrevistado E11).

Então tudo isso, você tem que se alinhar junto com o financeiro, com o retorno financeiro. Qual é a eficiência financeira da sua empresa, que também tem que ser medida [...] então isso é um consenso que nós temos que ter uma preocupação muito grande para alinhar eficiência e excelência de processos; de operação; de produto final, [...] aliados ao retorno financeiro, o resultado financeiro desta empresa, entendeu? (Entrevistado E11).

Nesse sentido, Behmer, Jochem e Hanke (2016) afirmam que as empresas devem se adaptar a ambientes em mudança, a fim de manter a estabilidade e a flexibilidade, e para serem eficazes e eficientes. Para tanto, deve-se atender a três premissas: ser estável para reagir de forma uniforme e previsível; ser flexível para que ele possa responder efetivamente às mudanças nas condições de contorno e promover a eficácia e um uso eficiente dos recursos da empresa

Além destes fatores, atividades de responsabilidade social também foram referenciados pelo Entrevistado E11:

Olha o cunho social por trás disso aí (relação da empresa com funcionários

e seus familiares, que não é direto, mas é indiretamente. Conhecimento sobre o cliente e o mercado, que é uma coisa que a gente valoriza demais aqui, Ricardo, [...] eu participo de muitas organizações que não têm relação com a minha empresa, eu participo de associação comercial, de Rotary, de Lyons, de Maçonaria. Eu acho que tudo isso agrega valor ao seu negócio e você começa a interagir com a sua comunidade, a interagir com o mercado que seu produto está inserido (Entrevistado E11).

Então você envolve os funcionários nisso (arrecadação de alimentos para serem doados a uma entidade filantrópica), eles se sentem gratificados: doação de blusa, cobertor, e aí você não faz só tirar o dinheiro do bolso não, você incentiva a participação de outras pessoas que não têm nada a ver com o laboratório, de colaboradores que são partes integrantes da empresa, e você faz o movimento, e aquilo começa a dar um retorno e começa a fazer parte da comunidade, não vem cá só para extrair alguma coisa da comunidade. (Entrevistado E11).

Avaliando-se os conteúdos e análise das três entrevistas, pode-se considerar as dimensões, os direcionadores e os FCSs propostos para a excelência operacional no presente trabalho como adequados, visto que os fatores críticos apontados encontram-se alinhados com aqueles indicados no framework desenvolvido. Entretanto, novamente, outros fatores foram citados (motivação; comprometimento; interação da liderança e da equipe; responsabilidade social; parcerias), o que leva também a se considerar o *framework* apresentado no subcapítulo 3.4 (FIG. 3) parcialmente validado.

#### **5.2.4 Validação da fase narrativa da pesquisa**

Segundo Saraiva (2007), a pesquisa narrativa, para atender os requisitos de cunho científico:

[...] precisa se valer de critérios intrínsecos, entre os quais se destacam a validade, a qualidade e a representatividade [...] a validade das narrativas coletadas se liga, por um lado, à capacidade do pesquisador em definir adequadamente o objeto de pesquisa e os narradores que a ele fornecerão o objeto” (SARAIVA, 2007, p. 131).

As MPEs entrevistadas foram finalistas da etapa estadual do Estado de Minas Gerais do Prêmio MPE Brasil, entre os anos de 2011 e 2015, prêmio este que avalia a maturidade da gestão de MPEs tendo como referência o MEG da FNQ. Presume-se, portanto, que essas empresas tendem a ter modelo de gestão evoluído e com práticas similares. Isto garante que as empresas passaram por todos os estágios de melhoria

e agora estão na fase da melhoria contínua. Com relação aos entrevistados, o trabalho de campo foi realizado com gestores das organizações, que são os elementos que detêm as informações em uma MPE. A pesquisa, desta maneira, pode ser reconhecida como válida, visto que definiu o objeto de pesquisa de maneira apropriada, por encontrar terreno fértil de prospecção nas unidades de análise e sujeitos de pesquisa selecionados.

Com relação à qualidade, “diz respeito a quanto se explicitam as limitações próprias do método e da pesquisa, e quais as opções metodológicas – acertadas ou não – feitas para consecução do estudo” (SARAIVA, 2007, p. 131). A partir desta argumentação, observa-se como limitação do presente trabalho ter estabelecido uma série de variáveis (fatores) como responsáveis pelo patamar da excelência operacional e ter preterido outras variáveis que poderiam ser realmente mais importantes ou relevantes.

Pelas narrativas dos três entrevistados, pode-se observar que os fatores motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe, responsabilidade social e parcerias foram referenciados e não compuseram o *framework* apresentado no subcapítulo 3.7 (FIG. 3). Quanto à opção metodológica, o estudo de caso forneceu conteúdo apropriado à análise do tema da pesquisa, bem como para alcançar o objetivo da pesquisa. Pode-se, assim, entender que com relação ao critério qualidade a fase narrativa da pesquisa atende parcialmente.

Com relação à representatividade, Saraiva (2007) caracteriza que o refinamento e o grau de análise definem se uma pesquisa qualitativa pode vir a se tornar representativa, em termos analíticos, de situações similares, independente do método utilizado.

A análise de narrativa empregada para este trabalho foi realizada de maneira minuciosa e detalhada, com interesse nos fatores que levaram às MPEs ao prêmio e buscando a inter-relação dos dados obtidos com a teoria e metodologia adotados. Portanto, a fase narrativa da pesquisa pode ser considerada como representativa.



### 5.2.5 Síntese da apresentação e análise dos resultados

O presente trabalho utilizou dois métodos de coleta de dados e o cruzamento das informações por eles geradas, conforme descrito por Saraiva (2007). A utilização de casos múltiplos permitiu a observação de evidências em diferentes contextos.

Os resultados apontaram que:

- a) as dimensões, os direcionadores e os FCSs propostos para a excelência operacional podem ser considerados adequados, visto a não discrepância entre os valores atribuídos aos fatores quanto à criticidade para a excelência operacional, quando observadas as dimensões, os direcionadores e os próprios fatores, na fase de avaliação inicial da pesquisa, bem como o alinhamento parcial com os fatores indicados pelos entrevistados; visto que,
- b) o *framework* desenvolvido para avaliação de FCS's pode ser considerado parcialmente validado, pois em ambas as fases da pesquisa foram citados outros fatores críticos: motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe, responsabilidade social e parcerias;
- c) a dimensão cujos FCSs geraram o maior valor médio foi a “gestão de operações” (4,21 em 5,00);
- d) o direcionador cujos FCSs geraram o maior valor médio foi “mapeamento de processos” (4,29);
- e) os FCSs que obtiveram os três maiores valores foram o FCS 16 - informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes (4,59), seguido do FCS 9 - eficiência operacional<sup>2</sup> (4,45) e do FCS 23 - processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades (4,45);
- f) os FCSs referenciados como críticos nas entrevistas e que coincidiram com aqueles componentes do *framework* foram: FCS 1 - padronização de processos; FCS 9 - eficiência operacional<sup>2</sup>; FCS 12 - implementação da gestão da qualidade; FCS 22 - inovação e FCS 26 - controle financeiro;
- g) outros fatores referenciados pelos gestores das MPEs na fase de entrevistas foram: motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe; responsabilidade social e parcerias;

- h) a importância da excelência para as operações, a qualidade e a sustentabilidade financeira das MPEs foi reconhecida e ressaltada por todos os entrevistados.

---

<sup>2</sup> Eficiência operacional: operações com menos recursos, menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima. (PORTER, 1999).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo resume o estudo até este ponto, apresenta as considerações finais quanto aos seus objetivos, resultados alcançados e suas limitações, bem como sugestões para trabalhos futuros.

As organizações contemporâneas enfrentam desafios diversos para vencer no atual mundo dos negócios e a busca pela excelência torna-se uma meta ainda mais necessária, pois é de extrema importância que seus processos sejam cada vez mais robustos e inovadores e que as empresas sejam aprimoradas para enfrentar a concorrência de mercado.

A sobrevivência de uma organização tem como um de seus componentes a qualidade, que apresentou uma evolução em conceituação e modelos de gestão nas últimas décadas. Países e organizações empresariais passaram a fomentar prêmios da qualidade para incentivar a adoção de modelos de excelência pelas empresas, no intuito de aumentar a produtividade, o desempenho e a melhoria da competitividade através da conscientização para a qualidade. São exemplos o precursor japonês Prêmio Deming, o americano Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige e o europeu Prêmio de Excelência da EFQM, cujos modelos de excelência preconizam que podem ser aplicados a organizações de qualquer porte. Estes três prêmios formaram a base para o PNQ no Brasil, que por sua vez deu origem ao MEG, modelo base para o MPE Brasil. Por outro lado, no que tange à excelência operacional e seus modelos, não existe uma definição clara de excelência operacional, na teoria ou na prática.

A realidade brasileira apresenta em sua estrutura organizações denominadas micro e pequenas empresas (MPEs) que, em 2015, foram responsáveis por mais de 95% dos estabelecimentos formais, geravam 52% dos empregos e respondiam por 27% do Produto Interno Bruto no país. Em contrapartida, menos de 40% das empresas brasileiras entrantes em 2009 sobreviveram até 2014. Portanto, as melhorias proporcionadas pela excelência operacional, através da redução de custos e de

aumentos da produtividade e da eficiência, contribuem para o resultado financeiro da organização e podem representar a sobrevivência para as MPEs. O presente trabalho pretendeu avaliar modelos de excelência operacional e a aplicação dos mesmos em MPEs.

A presente pesquisa buscou, responder, então, ao seguinte problema:

- Para as micro e pequenas empresas, quais seriam os fatores críticos de sucesso relacionados à excelência operacional?

Para responder ao problema da pesquisa, a partir dos modelos de excelência relacionados, este estudo apresentou o objetivo geral de identificar os fatores críticos de sucesso (FCSs) para a excelência operacional, de tal forma que as MPEs buscassem desenvolver e atingir este estágio de evolução organizacional, implicando em desempenho superior e sustentabilidade financeira

A base para atender ao primeiro objetivo específico, esquematizar um *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional, foi construída através da análise de referencial teórico acadêmico consagrado, a partir de 775 (setecentos e setenta e cinco) trabalhos apresentados em publicações nacionais e internacionais, além de 2.256 (dois mil duzentos e cinquenta e seis) trabalhos de dissertação ou tese nacionais. Foram selecionados, ao final, 36 (trinta e seis) trabalhos acadêmicos de publicações nacionais e internacionais e 8 (oito) trabalhos acadêmicos de dissertação ou tese. Deste estágio foi observado que não existem conceituações ou definições únicas ou consonantes sobre excelência operacional.

Elaborou-se, a partir do referencial teórico, uma proposta de conceituação de excelência operacional, organizada em dimensões, direcionadores e FCSs. Estes elementos compuseram o *framework* (FIG. 3 e Quadro 4 do subcapítulo 3.4) e formaram a base para a elaboração do instrumento de pesquisa da fase de avaliação inicial do trabalho de campo, além de servir de fonte para as entrevistas.

Considerou-se, portanto, como conceituação de excelência operacional:

“**Excelência operacional**: elevado e consistente nível de desempenho das operações de uma organização em relação a seus competidores, obtido através do uso metódico da abordagem de processo e de sistemas de gestão, avaliado contra um modelo concernente estabelecido e que promova resultados superiores para os clientes e demais partes interessadas. Este desempenho deve ser alcançado através de estratégias funcionais (direcionadores) para as dimensões: **gestão de operações** (fundamentada no mapeamento de processos, melhores práticas e indicadores de desempenho estabelecidos); **gestão da qualidade** (ancorada em princípios e sistemas, à manutenção da qualidade dos produtos e que pratique de forma consolidada a melhoria contínua); **sustentabilidade financeira** (baseada na análise de riscos, na eficiência em custos e na capacidade de respostas às variações de ambientes interno e externo)”.

Com relação ao segundo objetivo específico, aplicar o *framework* desenvolvido através de estudo de caso em MPEs do Estado de MG, estruturou-se um estudo de casos múltiplos desenvolvido em duas fases, avaliação inicial e entrevistas, para que se possibilitasse a geração de achados de pesquisa. Na primeira fase o *framework* foi aplicado em 32 (trinta e duas) de 36 (trinta e seis) MPEs mineiras ganhadoras do Prêmio MPE Brasil - etapa Minas Gerais, dos anos de 2011 a 2015, com taxa de retorno de 68,8%, ou seja, 22 empresas; na segunda, entrevistas foram realizadas com 3 (três) das MPEs que retornaram.

Em complementação às ações para a consecução do objetivo geral, foi realizada a avaliação da percepção dos responsáveis pelas MPEs sobre os fatores críticos de sucesso para a excelência operacional, terceiro objetivo específico, através da análise dos dados coletados. Utilizou-se, para tanto, das técnicas de exposição de dados para a fase de avaliação inicial, além da interpretação das narrativas dos gestores, obtida por meio das entrevistas, com o emprego da análise de narrativa.

Com a análise dos dados identificou-se, na fase de avaliação inicial, que o *framework* para avaliação de fatores críticos de sucesso desenvolvido pudesse ser considerado

adequado e que as dimensões, os direcionadores e os FCSs propostos para a excelência operacional pudessem ser apreciados como parcialmente validados.

A dimensão cujos FCSs geraram o maior valor médio foi a gestão de operações e para os direcionadores foi o mapeamento de processos. Os FCSs propostos no *framework* que, analisados isoladamente, obtiveram os três maiores valores foram: informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes; eficiência operacional e processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades. Outros fatores referenciados pelos gestores foram: qualificação, treinamento e desenvolvimento; reconhecimento dos valores da empresa; motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe; responsabilidade social e parcerias.

Na fase de entrevistas, verificou-se que os FCSs referenciados que coincidiram com aqueles componentes do *framework* foram: padronização de processos; eficiência operacional; implementação da gestão da qualidade; inovação e controle financeiro. Outros fatores referenciados pelos gestores foram: motivação, comprometimento e interação da liderança e da equipe; responsabilidade social e parcerias. A importância da excelência para as operações, a qualidade e a sustentabilidade financeira para as MPEs foi reconhecida e ressaltada por todos os entrevistados.

A FIG. 6 a seguir representa os FCSs referenciados pelos gestores nas entrevistas, acrescidos dos FCSs que obtiveram os maiores valores médios, dentro de suas dimensões, na fase de avaliação inicial (dois FCSs cumprem ambos as condições).

Em síntese, os resultados podem ser declarados como satisfatórios e que atendem à questão do trabalho. O *framework* proposto, embora recipiente da maioria dos fatores críticos apontados nas fases inicial e de entrevistas, foi considerado parcialmente validado devido à indicação de outros fatores críticos pelas empresas.

Uma justificativa para que tais fatores, exceto responsabilidade social, não fossem considerados anteriormente seria, na expressão de excelência operacional, assumir

que o termo “operações” aplicar-se-ia às atividades fundamentais que compõem o roteiro da elaboração até a entrega de um produto e/ou serviço, sem incluir a gestão de pessoas ou demais atividades organizacionais. Quanto à responsabilidade social, pode ser entendido que, a princípio, tenha influência indireta na excelência operacional, visto ser uma interface externa e sem interação principal nos processos das empresas.

Figura 6 - FCSs referenciados nas entrevistas e/ou melhores ranqueados



Fonte: dados da pesquisa (2017) e elaboração do autor.

Esta pesquisa apresenta limitações. As conclusões deste estudo estão condicionadas ao critério para amostragem e seleção das unidades de análise, ou seja, a organização ter sido finalista da etapa estadual do Estado de Minas Gerais do Prêmio MPE Brasil, entre os anos de 2011 e 2015, em cujo período foram agraciadas 36 (trinta e seis) empresas; condicionalmente, um número maior de empresas pesquisadas, incluindo empresas de outros portes, levaria a resultados mais robustos. O método de estudo de casos múltiplos, mesmo considerando a replicação dos procedimentos de coleta e análise de dados, não permite uma generalização dos resultados em função dos tamanhos de organizações, nem para empresas que não passaram por um processo de desenvolvimento de modelo de excelência; entretanto, é possível um certo nível de generalização analítica, mas de forma limitada. Os respondentes aos instrumentos de pesquisa foram, quase na totalidade, proprietários, sócios e gerentes

das empresas pesquisadas, o que pode ter ocasionado algum viés por refletir a percepção dos empresários, porém em MPEs não são comuns, a princípio, departamentos e níveis gerenciais vários. Desta forma, pode-se ponderar que os respondentes sejam apontados como os mais qualificados para abordar o tema.

De toda maneira, a coincidência entre os achados do trabalho de campo e os pressupostos selecionados do referencial bibliográfico podem indicar que estas limitações não invalidam a pesquisa e que as conclusões ora apresentadas são apropriadas.

Como consideração final, intenciona-se que este estudo estimule pesquisas posteriores, contribuindo para a extensão do assunto e, conseqüentemente, para a melhoria das organizações. Ampliar o universo de unidades de análise, tanto em número quanto em porte ou localização geográfica da empresa, para confirmar ou contestar os dados obtidos neste trabalho; expandir o escopo de conceituação da excelência operacional incluindo a gestão de pessoas e agregar um estudo quantitativo (tipo *survey*) à prospecção estimulada empregada na fase de avaliação inicial, configuram-se propostas de trabalhos futuros.



## REFERÊNCIAS

- AHMAD, M.F.; ZAKAUN, N.; JUSOH, A.; TAKALA, J. Review of relationship between TQM and business performance. **Applied Mechanics and Materials**, v. 315, p. 166-170, 2013.
- ANDRIETTA, João Marcos; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Aplicação do programa Seis Sigma no Brasil: resultados de um levantamento tipo *survey* exploratório-descritivo e perspectivas para pesquisas futuras. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 203-219, maio-ago. 2007.
- ASQ. **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**. Disponível em: <<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>>. Acesso em: 13 mai. 2016.
- BASSAN, Heder; MARTINS, Roberto Antonio. Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando EVA. **Produção (Production)**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 203-217, 2016.
- BASU, Ron. **Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques**. London: Thomson Learning, 2004. 313p.
- BEHMER, Falk; JOCHEM, Roland; HANKE, Henry Hanke. Planning and reorganising quality management organisations - an empirical analysis of current practice. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 27, n. 8, p. 963-978, 2016.
- BONFÁ, Sérgio. **Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas**. 2011. 112 p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção. 2011.
- CARVALHO, Marly M. **Histórico da gestão da qualidade**. In: CARVALHO, Marly Monteiro (Coord.); PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, cap. 1, p. 1 - 24.
- CHI, T.; KILDUFF, P. P. D.; GARGEYA, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and business performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 3, p. 645-669, 2009.
- CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP-e**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 321p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248p

DUARTE, André Luís de Castro Moura et al. Operational practices and financial performance: an empirical analysis of brazilian manufacturing companies. **BAR-Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 8, n. 4, art. 3, p. 395-411, 2011.

EDGEMAN, Rick; SCHERER, Franz. Systemic leadership via core value deployment. **Leadership & Organization Development Journal**, v.20, n. 2, p.94-98, 1999.

EDGEMAN, Rick. Strategic resistance for sustaining enterprise relevance: a paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience and robustness. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64 n. 3, p. 318-333, 2015.

EFQM. 2016a. **Our history**. Disponível em: <<http://www.efqm.org/about-us/our-history>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

EFQM. 2016b. **Fundamental concepts**. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

EFQM. 2016c. **Model Criteria**. Disponível em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

FAST, LARRY. **The 12 principles of manufacturing excellence**. Boca Raton: CRC Press, 2016. 274p.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. Relatórios de Pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003.

FERREIRA, José Joaquim do Amaral. **Modelos normalizados de sistemas de gestão. Conceitos e certificação: ISO 9001; ISO 14001 e TS 16949**. In: CARVALHO, Marly Monteiro (Coord.); PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, cap. 5, p. 153-186.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE-REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FNQ. 2016a. **História**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/historia>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

FNQ. 2016b. **Premio Nacional da Qualidade**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

FNQ. 2016c. **Novo modelo de excelência da gestão - MEG**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

FRIEDLI, Thomas; BELLM, Daniel. **OPEX: a Definition**. In: FRIEDLI, Thomas et al. (Ed.) **Leading Pharmaceutical Operational Excellence**. New York: Springer International Publishing, 2016, cap. 2, p. 7-26.

GARCIA, Marcelo Moraes. **Excelência em gestão na construção civil: um estudo exploratório**. 2010. 93p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

GODINHO FILHO, Moacir; FERNANDES, Flavio César Faria. Manufatura enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.11, n.1, p.1-19, jan.-abr. 2004.

GONÇALVES FILHO, Manoel; CAMPOS, Fernando Celso; ASSUMPCÃO, Maria Rita Pontes. Systematic literature review with bibliometric analysis on Lean Strategy and manufacturing in industry segments. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 408-418, 2016.

IBGE. **Demografia das empresas: 2014**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

ISSAR, Gilad; NAVON, Liar Ramati. **Operational excellence - a concise guide to basic concepts and their application**. New York: Springer International Publishing, 2016. 194p.

ISO. 2016a. **ISO 9000 - Quality management**. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000)>. Acesso em: 13 mai. 2016.

ISO. 2016b. **About ISO**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa et al. Análise da relação entre manufatura enxuta e desempenho operacional de empresas do setor automotivo no Brasil. **RAUSP-e**, São Paulo, v. 48, n.4, p. 843-856, 2013.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta et al. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers. **The application guide for the deming prize and the deming grand prize**. Disponível em <<http://www.juse.or.jp/>>

upload/files/The\_Application\_Guide\_for\_The\_Deming\_Prize2016.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2016.

KNOFF, Luana Cristina; et al. Mapeamento de publicações científicas sobre estratégia de manufatura: uma abordagem baseada em processos. **Produção Online**, Florianópolis, v.14, n. 1, p. 403-429, 2014.

LONGONI, Annachiara; CAGLIANI, Raffaella. Environmental and social sustainability priorities: their integration in operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35 n. 2, p. 216-245, 2015.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: foco na decisão. São Paulo: Pearson, 2010. 492p.

MARTINS, JOANA I. R. **Gestão da qualidade em autarquias locais: um estudo de caso comparativo entre a ISO 9001 e o EFQM**. 2013. 185 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal. 2013.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4. p. 823-47, 2005.

MATTOS, Viviane Leite Dias de; et al. Quality management systems for business located in southern Rio Grande do Sul. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 4, p. 587-598, 2015.

MDIC. **Micro, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais**. 2002. Disponível em: < [http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha \\_tratamentodiferenciado\\_mpe.pdf](http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2017.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Gestão da qualidade: TQM e modelos de excelência**. In: CARVALHO, Marly Monteiro (Coord.); PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, cap. 3, p. 85 - 124.

MILAN, Gabriel Sperandio; VERSETTI, Roberta. Melhorias em processos com impacto na eficiência operacional: um estudo ambientado em um laboratório de análises clínicas. **Produção Online**, Florianópolis, v. 12, n. 4, p. 1031-1056, 2012.

MIRANDA, Rafael de Carvalho; VALADÃO, Alexandra de Fátima Chiaradia; TURRIONI, João Batista. Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 514-525, 2012.

MOHAJER, Hasan; PEYKANI, Mehraban Hadi. Comparing the human resource development based on the level of organizational excellence. **International Business Management**, v. 10, n. 9, p. 1642-1648, 2016.

MORENO, José Alexandre. **O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência**. 2008. 155 p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. 2008.

**MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas: ciclos 2011 a 2015**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo. Disponível em <<http://www.mbc.org.br/mpe/o-premio/casos-de-sucesso/>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

NUNES JÚNIOR, Carlos Luiz. **Procedimentos para identificação das fases de desenvolvimento das organizações de pequeno porte**. 2012. 130p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. 2008

OLHAGER, Jan Evolution of operations planning and control: from production to supply chains. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 23-24, p. 6836-6843, 2013.

OPRIME, Pedro Carlos; LIZARELLI, Fabiane Letícia. Relação entre estrutura para a melhoria contínua e desempenho e estrutura organizacional. **Produção Online**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 250-273, 2010.

OPRIME, Pedro Carlos; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; PIMENTA, Márcio Lopes. Fatores críticos para a melhoria contínua em indústrias brasileiras. **Produção (Production)**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1-13, 2011.

ORIGEM DA PALAVRA. **Lista de palavras**. Disponível em: < <http://origem da palavra.com.br/site/palavras/excelente/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

PAIVA, Ely Laureano; FINGER, Andrew Beheregaraj; TEIXEIRA, Rafael. Novas tecnologias e desempenho operacional: um estudo internacional comparativo. **RAE-REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, São Paulo, v. 54, n. 2, 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Perspectiva estratégica da qualidade**. In: CARVALHO, Marly Monteiro (Coord.); PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, cap. 2, p. 25 - 84.

PARANITHARAN, K. P.; THANGAVELU, Ramesh Babu. A comprehensive review of integrated manufacturing practice in global context- manufacturing management perspective. **International Business Management**, Faisalabad, v.8, n. 6, p. 369-377, 2014.

PINHEIRO, Thiago Henrique; SCHELLER, Alisson Christian; MIGUEL, Paulo A. Cauchick. Integração do seis sigma com o *lean production*: uma análise por meio de múltiplos casos. **Produção Online**, Florianópolis, v.13, n. 4, p. 1297-1324, 2013.

PIOVEZAN, Luís Henrique; BARBIN, Fernando José Laurindo; CARVALHO, Marly Monteiro. Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. **Produção Online**, Florianópolis, v. 8, n. 2, 2008.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** In: *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, cap.2, p.46-82.

PRATES, Caroline Chagas. BANDEIRA, Denise Lindstrom. Aumento de eficiência por meio do mapeamento do fluxo de produção e aplicação do Índice de Rendimento Operacional Global no processo produtivo de uma empresa de componentes eletrônicos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 705-718, 2011.

PRIMERANO, Leandro. **Framework de avaliação da satisfação interna com os resultados operacionais do sistema de produção enxuta**. 2012. 155p. Dissertação (mestrado em administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração. 2012.

SANTOS, Jadir Perpétuo dos. **Uma contribuição para a excelência em gestão da qualidade na indústria metal mecânica: estudo de múltiplos casos e survey**. 2010. 241 p. Tese (doutorado em Engenharia Mecânica), Universidade Estadual de Campinas, Comissão de Pós-graduação em Engenharia Mecânica. 2010.

SANTOS-VIJANDE, Maria Leticia; ALVAREZ-GONZALES, Luis I. TQM and firms performance: an EFQM excellence model research based survey. **International Journal of Business Science and Applied Management**, v. n. 2, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Métodos narrativos de pesquisa: uma aproximação. **Gestão.Org**, v. 5, n. 2, Mai/Ago, 2007.

SEBRAE et al. MPE Brasil - Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Questionário de Autoavaliação. Ciclo 2016. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mpe/wp-content/uploads/2016/04/5-Question%C3%A1rio\\_MPE\\_2016\\_IMP.pdf](http://www.mbc.org.br/mpe/wp-content/uploads/2016/04/5-Question%C3%A1rio_MPE_2016_IMP.pdf)>. Acesso em: 12/12/2016.

SEIBEL, Silene. **Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira**. 2004. 217 p. Tese (doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. 2004.

SEVERINO, Maico Roriz; GODINHO Filho, Moacir; Processo de gestão do fluxo de manufatura - identificação de suas atividades, inputs e outputs. In: **XXX Enegep - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010, São Carlos. Anais do XXX Enegep, 2010. v. 1. p. 1-13.

SHINGO INSTITUTE. **Shingo model basics**. Version 12.3. 2016. Disponível em: <<http://www.shingoprize.org/model>>. Acesso em: 08/08/2016

SILVA, Eliciane Maria da. **O relacionamento entre estratégia de manufatura, práticas de produção e desempenho operacional e de negócio: uma survey em firmas do setor moveleiro**. 2008. 194 p. Tese (doutorado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos. 2008.

SILVA, Eliciane Maria da; SANTOS, Fernando César Almada. Revisitando a estratégia de produção: as contribuições para um novo construto. **Produção Online**, Florianópolis, v. 8, n. 1, 2008.

SILVA, Eliciane Maria da; SANTOS, Fernando César Almada; CASTRO, Mário de. Análise das relações entre estratégia de produção, práticas e desempenho operacional. **Produção (Production)**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 502-516, 2012.

SILVA, Iris Bento da, et al. Integrando a promoção das metodologias lean manufacturing e six sigma na busca de produtividade e qualidade numa empresa fabricante de autopeças. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 687-704, 2011.

SIMAMORA, Bachtiar H. Leadership for performance excellence. **International Business Management**, v. 7, n. 4, p. 247-257, 2013.

SOUZA, Adriano Mendonça; SCHMIDT, Alberto Souza; TURCATO, Cristina Rodrigues da Silva. O aprendizado em organizações certificadas pela NBR ISO 9001:2000. **Produção Online**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 289-318, 2011.

STEPHAN JUNIOR, Luiz Alberto. **Avaliação da influência dos critérios do modelo de excelência no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas**. 2016. 177 p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Estadual Paulista - Faculdade de Engenharia de Bauru - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2016.

SUKARMA, Lukman. The critical role of TQM, JIT, and TPM in the revisiting world class manufacturing and manufacturing excellence. **Applied Mechanics and Materials**, v. 660, p. 959-965, 2014.

TLAPA, Diego; LIMON, Jorge; GARSÍA-ALCARAZ, Jorge L.; BAEZ, Yolanda; SÁNCHEZ, Cuauhtémoc. Six Sigma enablers in mexican manufacturing companies: a proposed model. **Industrial Management + Data Systems**, v. 116 n. 5, p. 926-959, 2016.

TORRES JR. Noel; MIYAKE, Dario Ikuo. Melhoria de desempenho em serviços-alternativas para lidar com o trade-off entre eficiência e eficácia. **Produção Online**, Florianópolis, v. 11, n.1, p. 162-193, 2011.

TRAD, Samir; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Seis sigma: fatores críticos de sucesso para sua implantação. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 4, art. 7, p. 647-662, 2009.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. How market leaders keep their edge. **Fortune Magazine**, Nova York, vol. 131, fev. 1995. Disponível em: <[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1995/02/06/201831/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/02/06/201831/index.htm)>. Acesso em: 08/08/2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VIANNA, William Barbosa; et al. Alinhamento estratégico e indicadores de desempenho: um estudo para a integração de processos de gestão da qualidade. **Produção Online**, Florianópolis, v. X, n. 1, p. 26-48, 2010.

VILLAS, Marcos Vianna; MACEDO-SOARES, T. Diana L. van A.; RUSSO, Giuseppe Maria. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. **BAR - Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 5, n. 2, art. 4, p. 139-159, Apr./June 2008

VOKURKA, Robert J.; STANDING, Gary L.; BRAZEAL, Jason. A comparative analysis of national and regional quality awards. **Quality Progress**, Gaithersburg, v. 33, n. 8, p. 41-49, August, 2000.

WANKE, Peter; ARKADER, Rebecca; HIJJAR, Maria Fernanda. The relationship between logistics sophistication and drivers of the outsourcing of logistics activities. **BAR-Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 5, n. 4, art. 1, p. 260-274, 2008.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992, cap. 3, p. 39-62.

WOOD JR. Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.206p.



## APÊNDICE A - Quadro resumo dos trabalhos selecionados

<b>Trabalho</b>	<b>Método</b>	<b>Locus</b>	<b>Tema do objetivo</b>
AHMAD, M. F. ET AL (2013)	Estudo teórico	-	Relação entre TQM e o desempenho do negócio.
BASSANA, H.; MARTINS, R. A. (2016)	Trabalho de pesquisa	Brasil	Geração de riqueza de empresas vencedoras do PNQ com uso EVA.
BEHMER, F.; JOCHEM, R.; HANKE, H. (2016)	Survey	Alemanha	Planejamento e reorganização na GQ em organizações alemãs.
CHI, T.; KILDUFF, P. P. D., GARGEYA, V. B. (2009)	Estudo teórico	-	Relação entre aspectos ambientais do negócio, prioridades competitivas, suprimentos e o desempenho nos negócios.
DUARTE, A. L. C. M. ET AL (2011)	Trabalho de pesquisa	Brasil (SP)	Relação entre práticas operacionais e resultados de desempenho financeiro.
EDGEMAN, R. (2015)	Estudo teórico	-	Desenvolvimento de estrutura inicial de um modelo de avaliação de excelência.
FILHO M. G.; CAMPOS, F. C; ASSUMPÇÃO, M. R. P. (2016)	Pesquisa bibliométrica	-	Análise do LM como uma estratégia de operações viável.
JABBOUR, A. B. L. S. et al (2013)	Survey	Brasil	Relação entre manufatura enxuta e desempenho das operações no setor automotivo
JABBOUR, C. J. C. ET AL (2012)	Survey	Brasil	Influência da GRH no desempenho das operações de empresas da área automotiva.
KNOFF, L. C. ET AL (2014)	Pesquisa bibliométrica	-	Gestão de processos.
LONGONI, A.; CAGLIANO R. (2015)	Trabalho de pesquisa	Multinacional	Influência de prioridades de sustentabilidade ambiental e social nos modelos de estratégia de operações.
MATTOS, V. L. D ET AL (2015)	Survey	Brasil (RS)	Impacto da certificação ISO 9001 nos resultados.
MILAN, G. S.; VERSETTI, R. (2012)	Estudo de caso	Brasil (RS)	Mapeamento de processos para qualificação da operação em uma organização da área da saúde.
MIRANDA, R. C.; VALADÃO, A. F. C.; TURRIONI, J. B. (2012)	Estudo teórico	-	Panorama geral da evolução dos prêmios regionais de qualidade no Brasil,
MOHAJER H.; PEYKANI, M. H. (2016)	Survey	Irã	Desenvolvimento em RH sob a ótica da ExcOp em empresas petrolíferas.
OLHAGER, J. (2013)	Estudo teórico	-	Análise histórica da evolução do PCP.
OPRIME, P. C.; LIZARELLI, F. L. (2010)	Survey e Estudo de caso	Brasil (SP)	Relação entre a estrutura organizacional para a melhoria contínua e o desempenho das empresas.

(continua)

<b>Trabalho</b>	<b>Método</b>	<b>Locus</b>	<b>Tema do objetivo</b>
OPRIME, P. C.; MENDES, G. H. S.; PIMENTA, M. L. (2011)	Survey	Brasil	Fatores críticos no desenvolvimento de atividades de MC em empresas industriais brasileiras
PAIVA, E. L.; FINGER, A. B.; TEIXEIRA, R. (2014)	Survey	Multinacional	Influência da antecipação de novas tecnologias sobre o desempenho em empresas de manufatura.
PINHEIRO, T. H.; SCHELLER, A. C.; MIGUEL, P. A. C. (2013)	Estudo de caso	Brasil	Fatores importantes na implementação do SS combinado com o LP.
PIOVEZAN, L. H.; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. (2008)	Estudo de caso	Brasil	Método simplificado para a formulação e o desdobramento da estratégia, voltado ao uso pelas PMEs
PRATES, C. C.; BANDEIRA, D. L. (2011)	Estudo de caso	Brasil	Características de eficiência e sua melhoria em empresa da área automotiva.
SANTOS-VIJANDE, M. L.; ALVAREZ-GONZALEZ, L. I. (2007)	Survey	Espanha	Práticas do <i>Excellence Model</i> da EFQM como ferramentas para o desenvolvimento e superação de competidores.
SILVA E. M.; SANTOS F. C. A.; CASTRO M. (2010)	Survey	Brasil	Relação entre estratégia e práticas de produção e o desempenho do negócio.
SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. (2008)	Estudo teórico	-	Sistematização dos conceitos que envolvem a área de pesquisa em estratégia de produção
SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A.; CASTRO, M. (2012)	Survey	Brasil (RS /SC/SP)	Melhores práticas de produção para o setor moveleiro e relação entre EP (prioridades competitivas) e práticas (programas de ação)
SILVA, I. B. ET AL (2011)	Estudo de caso	Brasil (SP)	Integração do LM com o SS para a ExcOp
SIMAMORA, B. H. (2013)	Estudo teórico	-	Importância da liderança para a ExcOp.
SOUZA, A. M.; SCHMIDT, A. S.; TURCATO, C. R. S. (2011)	Estudo de caso	Brasil (RS)	Aspectos predominantes no processo de aprendizagem, em organizações certificadas pela NBR ISO 9001:2000.
SUKARMA, L. (2014)	Estudo teórico	-	Modelo integrado (TQM, JIT e TPM) para alcançar a excelência em manufatura.
TLAPA, D.; LIMON, J. ET AL (2016)	Survey	México	Compreensão do SS e as dimensões subjacentes dos seus fatores críticos de sucesso.
TORRES JÚNIOR, N.; MIYAKE, D. I. (2011)	Estudo de caso	Brasil	Desempenho em organizações de serviços enfocando eficiência e eficácia.
TRAD, S.; MAXIMIANO A. C. A. (2009)	Survey	Brasil	Investigação dos fatores críticos de sucesso para a implantação do programa SS em empresas.

(continua)

(conclusão)

<b>Trabalho</b>	<b>Método</b>	<b>Locus</b>	<b>Tema do objetivo</b>
VIANNA, W. M. ET AL (2010)	Estudo de caso	Brasil (MG)	Indicadores de características estratégicas para os processos de gestão da qualidade e ambiental
WANKE, P.; ARKADER, R.; HIJJAR M. F. (2008)	Survey	Brasil	Componentes principais e dimensões da sofisticação de organizações brasileiras de logística.
WOOD JR. T.; CALDAS M. P. (2007)	Trabalho de pesquisa	Brasil	Capacidade competitiva das empresas brasileiras.

Legenda: EP = estratégia de produção; EVA = *economic value added*; ExcOp = excelência operacional; GQ = gestão da qualidade; GRH = gestão de recursos humanos; ISO = *International Standardization Organization*; JIT = *just-in-time*; LM = *lean manufacturing*; LP = *lean production*; MC = melhoria contínua; PCP = planejamento e controle da produção; PME = pequenas e médias empresas; RH = recursos humanos; SS = *six sigma*; TPM = *total productive maintenance*; TQM = *total quality management*

## APÊNDICE B - Formulário de avaliação inicial

Prezado Sr(a).

Sou Ricardo Luiz Rodrigues da Silva, Engenheiro Metalurgista e Mestrando em Administração de Empresas do Centro Universitário Unihorizontes, em Belo Horizonte/MG.

Para obtenção do título de Mestre em Administração, desenvolvo pesquisa acadêmica intitulada "AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA A EXCELÊNCIA OPERACIONAL: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS", sob orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva.

Esta pesquisa acadêmica visa a expansão do conhecimento em excelência operacional e busca identificar fatores críticos para a excelência operacional que podem fornecer auxílio aos administradores das empresas para melhoria de seu nível de gestão e de seu desempenho organizacional. É parte integrante deste trabalho uma pesquisa de campo para que informações práticas a respeito do assunto sejam obtidas e possam consolidar o estudo em curso.

Sua empresa participou do MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas e foi vencedora da edição estadual de Minas Gerais. Portanto, percorreu os estágios de melhoria contínua do modelo e apresenta nível de maturidade da gestão de micro e pequenas empresas, tendo como referência o MEG - Modelo de Excelência da Gestão da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Acreditamos que sua contribuição seja valiosa para os objetivos do trabalho acadêmico e, portanto, convidamos sua empresa a participar, voluntariamente, da presente pesquisa de campo.

Para tanto pede-se que seja efetuado o preenchimento e envio deste formulário de pesquisa, que é composto de:

- Informações gerais da empresa (dados da empresa);
- Identificação do responsável pelas informações (dados do respondente);
- Destaques na implementação do MEG;
- Avaliação inicial dos fatores críticos de sucesso (FCSs) - definição de excelência operacional, quadro conceitual (framework) dos FCSs e a avaliação propriamente dita, onde deve ser indicada a sua percepção com relação a estes fatores.

O tempo estimado para esta atividade é de aproximadamente 20 minutos.

Em um segundo estágio, sua empresa é convidada a participar, também de forma voluntária, de uma entrevista com o Pesquisador, para aprofundamento do tema da pesquisa.

Agradecemos sua atenção e esperamos poder contar com sua participação. Caso seja de seu interesse, os resultados da pesquisa poderão ser enviados, bastando para isto contatar-me.

Informações adicionais podem ser obtidas através do telefone ou endereços eletrônicos abaixo.

Cordialmente.

Ricardo Luiz Rodrigues da Silva  
Tel. 31.996675059  
ricardo.silva@mestrado.unihorizontes.com  
ricardo.rodrigues.mestrado@gmail.com

## APÊNDICE B - Formulário de avaliação inicial - continuação

### PESQUISA ACADÊMICA - AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA A EXCELÊNCIA OPERACIONAL

\*Obrigatório

#### Informações gerais da empresa

**1. Nome da empresa \***

\_\_\_\_\_

**2. Ramo do negócio \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Agronegócios
- Comércio
- Serviços de Educação
- Indústria
- Serviços de Saúde
- Serviços de Tecnologia da Informação
- Serviços de Turismo

**3. Número de funcionários diretos \***

*Marcar apenas uma oval.*

- De 1 a 10 funcionários
- De 11 a 40 funcionários
- De 41 a 70 funcionários
- De 71 a 100 funcionários
- Mais de 100 funcionários

**4. Tempo no mercado \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 5 anos
- Mais de 5 até 10 anos
- Mais de 10 até 15 anos
- Mais de 15 até 20 anos
- Mais de 20 até 25 anos
- Mais de 25 até 30 anos
- Mais de 30 anos

## APÊNDICE B - Formulário de avaliação inicial - continuação

### 5. Abrangência de mercado \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Local
- Regional
- Estadual
- Nacional
- Internacional

### 6. Principais produtos

---

---

---

---

---

### 7. Principais clientes

---

---

---

---

---

## Identificação do responsável pelas informações

### 8. Nome do responsável pelas informações

---

### 9. Posição do responsável pelas informações \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sócio Proprietário
- Diretor
- Gerente
- Supervisor
- Outra

### 10. Gênero do responsável pelas informações \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

## APÊNDICE B - Formulário de avaliação inicial - continuação

### 11. Idade do responsável pelas informações \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Entre 61 e 70 anos
- Mais de 70 anos
- Prefiro não dizer

### 12. Formação acadêmica do responsável pelas informações \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso técnico
- Curso superior
- Pós graduação - especialização
- Pós graduação - mestrado
- Pós graduação - doutorado
- Outra

### 13. Tempo de trabalho na empresa \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 5 anos
- Mais de 5 até 10 anos
- Mais de 10 até 15 anos
- Mais de 15 até 20 anos
- Mais de 20 até 25 anos
- Mais de 25 até 30 anos
- Mais de 30 anos

## Destaques na implementação do MEG

### 14. Fatores mais relevantes que contribuíram para alcançar a conquista do MPE Brasil (separar os fatores por ponto e vírgula). \*

---

---

---

---

---

## APÊNDICE B - Formulário de avaliação inicial - continuação

### Conceituação de excelência operacional

Excelência operacional: elevado e consistente nível de desempenho das operações de uma organização em relação a seus competidores, obtido através do uso metódico da abordagem de processo e de sistemas de gestão, avaliado contra um modelo concernente estabelecido e que promova resultados superiores para os clientes e demais partes interessadas.

Este desempenho deve ser alcançado através de estratégias funcionais (direcionadores) para as dimensões:

- gestão de operações: fundamentada no mapeamento de processos, melhores práticas e indicadores de desempenho estabelecidos;
- gestão da qualidade: ancorada em princípios e sistemas, à manutenção da qualidade dos produtos e que pratique de forma consolidada a melhoria contínua;
- sustentabilidade financeira: baseada na análise de riscos, na eficiência em custos e na capacidade de respostas às variações de ambientes interno e externo.

### Framework para avaliação de fatores críticos de sucesso para a excelência operacional



### Avaliação inicial dos fatores críticos de sucesso

#### Instruções para preenchimento

Considerando a conceituação e o framework mostrados anteriormente e de acordo com sua percepção, associe a cada fator um valor de 1 a 5, onde 1 representa um fator menos crítico e 5 representa um fator mais crítico para a excelência operacional.



## APÊNDICE B - Formulário de avaliação inicial - continuação

### 15. Avaliação \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Padronização de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação técnica de equipamentos / capacidade de instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestrutura (organização e manutenção, adequação técnica de equipamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arranjo físico / layout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento e controle da produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do sistema de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento da entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação da gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padronização de documentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastreabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratamento de não conformidades do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação ao cliente e tratamento de reclamações de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de fornecedores (contratos, seleção e avaliação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento do produto (QFD, atualização do produto, feedback de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceito de excelência / empresa de classe mundial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria de produtos, serviços, processos e métodos de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de ferramentas / programas (PDCA, DMAIC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo formal para planejamento, controle e acompanhamento das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de planos de ação para as metas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de risco em novos contratos/projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle financeiro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo do processo geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de estoques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno financeiro sobre projetos de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão de longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia alinhada com os objetivos de negócio da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tática de implementação alinhada com a cultura da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>