

A Engenharia de Produção na Contemporaneidade 2

Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2018

Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)

A Engenharia de Produção na Contemporaneidade 2

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M149e Machado, Marcos William Kaspchak
A engenharia de produção na contemporaneidade 2 [recurso eletrônico] / Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (A Engenharia de Produção na Contemporaneidade; v. 2)

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: World Wide Web.
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-85107-98-7
DOI 10.22533/at.ed.987180912

1. Engenharia de produção. 2. Gestão de qualidade. I. Título.
CDD 658.5

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*A Engenharia de Produção na Contemporaneidade*” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. O volume II apresenta, em seus 27 capítulos, os novos conhecimentos para a engenharia de produção nas áreas de gestão da qualidade, conhecimento e inovação.

As áreas temáticas de gestão da qualidade, conhecimento e inovação, tratam de temas relevantes para otimização dos recursos organizacionais. A constante mutação neste cenário torna necessária a inovação na forma de pensar e fazer gestão, planejar e controlar as organizações, para que estas tornem-se agentes de desenvolvimento técnico-científico, econômico e social.

A gestão da qualidade e inovação estão intimamente ligadas. Para atender os requisitos do mercado as organizações precisam inovar e gerenciar conhecimentos, sejam eles do mercado ou do próprio ambiente interno, tornando-a mais competitiva e focada no desenvolvimento sustentável.

Este volume dedicado à gestão da qualidade, conhecimento e inovação, traz artigos que tratam de temas emergentes sobre o papel da gestão e aplicação de ferramentas da qualidade, gestão do conhecimento e informação, inovação e desenvolvimentos de novos produtos.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra, que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de novos conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de engenharia de produção.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

GESTÃO DA QUALIDADE, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

CAPÍTULO 1	1
FATORES E TÉCNICAS DO CULTIVO DE CANA-DE-AÇÚCAR E SEUS EFEITOS NA QUALIDADE E NA PRODUTIVIDADE	
<i>Pedro Thomé</i>	
<i>Taciana Altemari Vaz</i>	
<i>Andréa Machado Groff</i>	
DOI 10.22533/at.ed.9871809121	
CAPÍTULO 2	11
FATORES E TÉCNICAS DE PRODUÇÃO E SEUS EFEITOS NA PRODUTIVIDADE E NA QUALIDADE DE GRÃOS DE TRIGO	
<i>Karla Hikari Akutagawa</i>	
<i>Régis Eduardo Moreira</i>	
<i>Aylanna Alves da Silva</i>	
<i>Andréa Machado Groff</i>	
DOI 10.22533/at.ed.9871809122	
CAPÍTULO 3	24
A MELHORIA EM PROCESSO PRODUTIVO COM A UTILIZAÇÃO DE UM DISPOSITIVO SEMIAUTOMATIZADO DE DOSAGEM E COM A ELIMINAÇÃO DE PERDA	
<i>Mario Fernando Mello</i>	
<i>Rafael Oliveira Pereira</i>	
<i>José Antônio Chiodi</i>	
DOI 10.22533/at.ed.9871809123	
CAPÍTULO 4	37
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES ACERCA DA QUALIDADE DAS ACOPLAGENS FABRICADAS POR UMA INDÚSTRIA DE SIDECAR ATRAVÉS DA METODOLOGIA NET PROMOTER SCORE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO	
<i>Juan Pablo Silva Moreira</i>	
<i>Felipe Frederico Oliveira Silva</i>	
<i>Paulo Henrique Fernandes Caixeta</i>	
<i>Henrique Pereira Leonel</i>	
<i>Vítor Augusto Reis Machado</i>	
DOI 10.22533/at.ed.9871809124	
CAPÍTULO 5	50
METODOLOGIA DE ANÁLISE DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS APLICADA A UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE IMIGRAÇÃO	
<i>Ingrid Costa Dias</i>	
<i>Fernando Oliveira de Araujo</i>	
DOI 10.22533/at.ed.9871809125	
CAPÍTULO 6	70
ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NUMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO ESTADO DO CEARÁ	
<i>Sandro Ítalo de Oliveira</i>	

CAPÍTULO 7 79

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DAS CERTIFICAÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA (SGI) À LUZ DA ISO 9001: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Juan Pablo Silva Moreira
Henrique Pereira Leonel
Vítor Augusto Reis Machado
Célio Adriano Lopes

DOI 10.22533/at.ed.9871809127

CAPÍTULO 8 92

IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA 9S NOS LABORATÓRIOS DE USINAGEM, FUNDIÇÃO E SOLDAGEM EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Alex Sander Chaves da Silva
Rodrigo de Paula Fonseca
Tiago Dela Savia
Frederico Ozanan Neves

DOI 10.22533/at.ed.9871809128

CAPÍTULO 9 105

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METAL MECÂNICO NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Tiago Sinigaglia
Cristiano Ziegler
Tânia Regina Seiboth
Vanessa de Conto
Claudia Aline de Souza Ramser
Daniel beckert Espíndola
Nádyá Regina Bilibio Antonello

DOI 10.22533/at.ed.9871809129

CAPÍTULO 10 116

PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA 5S NO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PROCESSOS

Sirnei César Kach
Raquel Sassaro Veiga
Reinaldo José Oliveira
Thainá Regina Przibilowicz Kach

DOI 10.22533/at.ed.98718091210

CAPÍTULO 11 126

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO CALÇADISTA

Deborah Oliveira Candeias
Gabriella Santana Pinto
Fernanda Guimaraes e Silva
Alessandra Lopes Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.98718091211

CAPÍTULO 12 138

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE COMO SUPORTE PARA MELHORIA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA PRANCHA Y

Karoline Yoshiko Gonçalves
Nayara Caroline da Silva Block
Ademir Júnior Vedovato
Jorge Augusto dos Santos Vaz
Claudilaine Caldas de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.98718091212

CAPÍTULO 13 150

ANÁLISE DE CONFIABILIDADE ESTATÍSTICA PARA TOMADA DE DECISÃO SOBRE O PERÍODO DE GARANTIA NUMA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Amanda dos Santos Mendes
Eliane da Silva Christo
Bruno Barbosa Rossetti

DOI 10.22533/at.ed.98718091213

CAPÍTULO 14 159

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

Maria de Lourdes Barreto Gomes
Joao Carlos Lima Moraes
Natália Gomes Lúcio Cavalcante

DOI 10.22533/at.ed.98718091214

CAPÍTULO 15 173

AS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA O APOIO DOS PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA E BIBLIOGRÁFICA

Gisele Caroline Urbano Lourenço
Mariana Oliveira
Nelson Tenório
Rejane Sartori
Rafaela de Campos Benatti Gonçalves
Lúcio Rogério Lázaro Gomes

DOI 10.22533/at.ed.98718091215

CAPÍTULO 16 187

A IMPORTÂNCIA DOS NÚCLEOS DE GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DA REDE PETROGÁS DE SERGIPE

João Marcos dos Santos
Elias da Silva Lima Jr
Antônio Jorge Vasconcellos Garcia

DOI 10.22533/at.ed.98718091216

CAPÍTULO 17 197

ESTUDO DE CASO DE MINERAÇÃO DE DADOS PARA ANÁLISE DE BANCOS DE DADOS EMPRESARIAIS

Vinicius Tasca Faria
Alexandre Acácio de Andrade
Júlio Francisco Blumetti Facó

DOI 10.22533/at.ed.98718091217

CAPÍTULO 18 208

APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS COMO PILARES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO EM UMA FUNDIÇÃO DE ALUMÍNIO SOB PRESSÃO.

Marcos de Oliveira Morais
Antônio Sérgio Brejão
Celso Affonso Couto
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

DOI 10.22533/at.ed.98718091218

CAPÍTULO 19 219

APLICAÇÃO DA FMEA NO SUBPROCESSO DE COLETA DE DOCUMENTOS DE PATENTE PARA INTELIGÊNCIA TECNOLÓGICA

Nayara Cristini Bessi
Fernando Jose Gomez Paredes
Roniberto Morato do Amaral
Pedro Carlos Oprime

DOI 10.22533/at.ed.98718091219

CAPÍTULO 20 232

DESENVOLVIMENTOS RECENTES SOBRE PARQUES TECNOLÓGICOS: UMA ANÁLISE DO PERÍODO DE 1975 ATÉ 2015

Adail José de Sousa
Fábio Chaves Nobre
Wellington Roberto Schmidt
Christiano França da Cunha
José Francisco Calil

DOI 10.22533/at.ed.98718091220

CAPÍTULO 21 246

DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS HÍBRIDOS DE ILUMINAÇÃO

Carlos Alberto Silva de Miranda
Sergio Luiz Araujo Viera
Anna Paula Coelho Belem
Lucas Freitas Viana
Nayara Goncalves Dantas Gomes

DOI 10.22533/at.ed.98718091221

CAPÍTULO 22 258

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA PALMILHA COM SISTEMA DE AQUECIMENTO ELÉTRICO

Amanda Regina Kretschmer

Eva Raquel Neukamp

Loana Wollmann Taborda

DOI 10.22533/at.ed.98718091222

CAPÍTULO 23 273

APROVEITAMENTO DO PERMEADO DA ULTRAFILTRAÇÃO DO SORO DE LEITE PARA A PRODUÇÃO DE BEBIDA FUNCIONAL, ADICIONADA DE CORANTES NATURAIS EXTRÍDOS DO AÇAÍ (*EUTERPE OLERACEA MART.*)

Rachel Campos Sabioni

Edimar Aparecida Filomeno Fontes

Paulo Cesar Stringheta

Patrícia Silva Vidal

Mariana dos Reis Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.98718091223

CAPÍTULO 24 283

SISTEMA MECANIZADO DE PROCESSAMENTO PÓS-COLHEITA DE GUARANÁ: NOVA TECNOLOGIA PARA O AGRONEGÓCIO E A AGRICULTURA FAMILIAR

Lucio Pereira Santos

DOI 10.22533/at.ed.98718091224

CAPÍTULO 25 294

SÍNTESE E CARACTERIZAÇÃO DE BIOPLÁSTICOS A PARTIR DE PROTEÍNAS NATURAIS

Gabriel Borges Guimarães

Victor Miranda de Almeida

Alexandre Reis de Azevedo

DOI 10.22533/at.ed.98718091225

CAPÍTULO 26 308

ESTUDO COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DE BIOPLÁSTICOS PRODUZIDOS A PARTIR DE POLVILHO DOCE COM DIFERENTES PROPORÇÕES DE AMIDO EM MICRO-ONDAS

Carolina Chaves Fernandes

Victor Miranda de Almeida

Alexandre Reis de Azevedo

DOI 10.22533/at.ed.98718091226

CAPÍTULO 27 318

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETO INFORMACIONAL DO DUAL CASE: UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO ESTOJO PARA ÓCULOS

Adriana Georgia Borges Soares

Daniela Cristina de Sousa Silva

Társila Cavalcante Bezerra

Samira Yusef Araújo de Falani Bezerra

DOI 10.22533/at.ed.98718091227

SOBRE O ORGANIZADOR..... 330

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

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Universidade Federal da Paraíba, Departamento
de Engenharia de produção
João Pessoa – Paraíba

Joao Carlos Lima Morais

Universidade Federal da Paraíba, Departamento
de Engenharia de produção
João Pessoa – Paraíba

Natália Gomes Lúcio Cavalcante

Universidade Federal da Paraíba, Departamento
de Engenharia de produção
João Pessoa – Paraíba

RESUMO: Este artigo é resultado de uma pesquisa realizada numa empresas do setor de alimentos, associada ao Programa Paraibano de Qualidade que adotou o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), visando a sua certificação. A pesquisa é de natureza quallitativa, e quanto aos objetivos é descritiva e exploratória. Utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada realizada com o gerente da empresa, contemplando informações sobre as características das empresas, as práticas adotadas após a adoção do MEG e o impacto gerado na organização decorrente da adesão ao Modelo. A entrevista foi gravada e transcrita e para organização das informações se utilizou o software Atlas.ti 7. Os resultados obtidos demonstram que a empresa passou a colocar em prática os critérios do

MEG, assim desenvolveu ações relacionadas a cada um deles. Identificou-se que o Modelo de Excelência em Gestão teve uma grande participação na estruturação e sucesso da empresa, pois ao incorporar os seus critérios está pondo em prática os fundamentos do Modelo, isto foi percebido nos resultados que obtive, principalmente no que diz respeito ao crescimento e plano de expansão o que significa qualidade e aceitação no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: gestão, qualidade, critérios de excelência

ABSTRACT: This article is the result of a research carried out in a food companies, associated to the Programa Paraibano de Qualidade that adopted the Excellence in Management Model (MEG), aiming at its certification. The research is quallitative in nature, and the objectives are descriptive and exploratory. The semi-structured interview technique was used with the company manager, providing information on the characteristics of the companies, the practices adopted after the adoption of the MEG and the impact generated in the organization due to the adherence to the Model. The interview was recorded and transcribed and to organize the information using the software Atlas.ti 7. The results obtained demonstrate that the company started to implement the criteria of the MEG, thus developed actions related to each one of them.

It was identified that the Model had a great participation in the structuring and success of the company, since incorporating its criteria is putting into practice the fundamentals of the Model, this was perceived in the results that I obtained, mainly with respect to the growth and expansion plan, which means quality and market acceptance.

KEYWORDS: management, quality, criteria of excellence.

1 | INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

Na busca pela qualidade total das organizações, a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) apresentou seu primeiro modelo de gestão para constituir um método de avaliação dos resultados nas organizações. Este modelo foi aperfeiçoado ao longo do tempo até ser estruturado o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

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

2 | MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

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

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

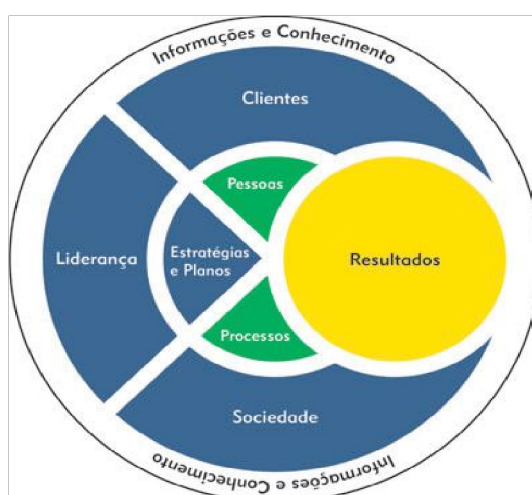


Figura 1- Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: FNQ Critérios de Excelência, 2008

A figura do MEG simboliza a organização considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente. Para Zanca (2009), o modelo funciona como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional sob a ótica dos processos organizacionais e da visão sistêmica. Neste segmento, o PPQ (2014) ao interpretar o funcionamento sistêmico do modelo explica que o MEG apresenta a ideia de que a Liderança da organização, por meio de informação dos Clientes e da Sociedade formula Estratégia e Planos para serem operacionalizados pelas Pessoas através de Processos a fim de gerar Resultados. Todo esse processo ocorre em um ambiente de Informações e Conhecimentos.

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

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

Analisando a estruturação do MEG, Garcia (2010), argumenta que o modelo propõe uma orientação integrada e interdependente para gerenciar uma organização, permitindo que os diversos elementos da organização possam ser implementados e avaliados de maneira conjunta, interdependente e complementar.

Os fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão - MEG, segundo a FNQ

(2012), são os pilares que sustentam a gestão de uma organização, como também a preparam para se adaptarem as mudanças e imprevisibilidade do mundo dos negócios.

3 | METODOLOGIA

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

3.1 Pesquisa de campo

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

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

Quadro 1 – Variáveis investigadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Tratamento e análise dos resultados

A entrevista realizada junto ao gerente da empresa foi gravada e transcrita em seguida codificadas com base nos critérios e fundamentos do MEG. Para sistematizar

as informações utilizou-se o software Atlas.ti 7 instrumento usado para estudos com dados qualitativos.

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

4 | RESULTADOS

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

4.1 Características da empresa

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

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

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

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

4.2 A busca pela excelência em gestão

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

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

Os critérios do MEG (clientes, informações e conhecimento, estratégias e planos, liderança, processos, pessoas e resultados), simbolizam a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Na empresa analisada foi possível se visualizar as ações desenvolvidas voltadas a este foco, ou seja, adequou suas ações ao MEG, como mostra a figura 2.

Apoiado nos critérios do MEG, blocos em vermelho, a Empresa aderiu às atividades que se relacionam ou estão associadas, (blocos azuis) mostrando que funciona com uma visão sistêmica para atingir os resultados de se tornar além de excelente, ser reconhecida no mercado em que atua.

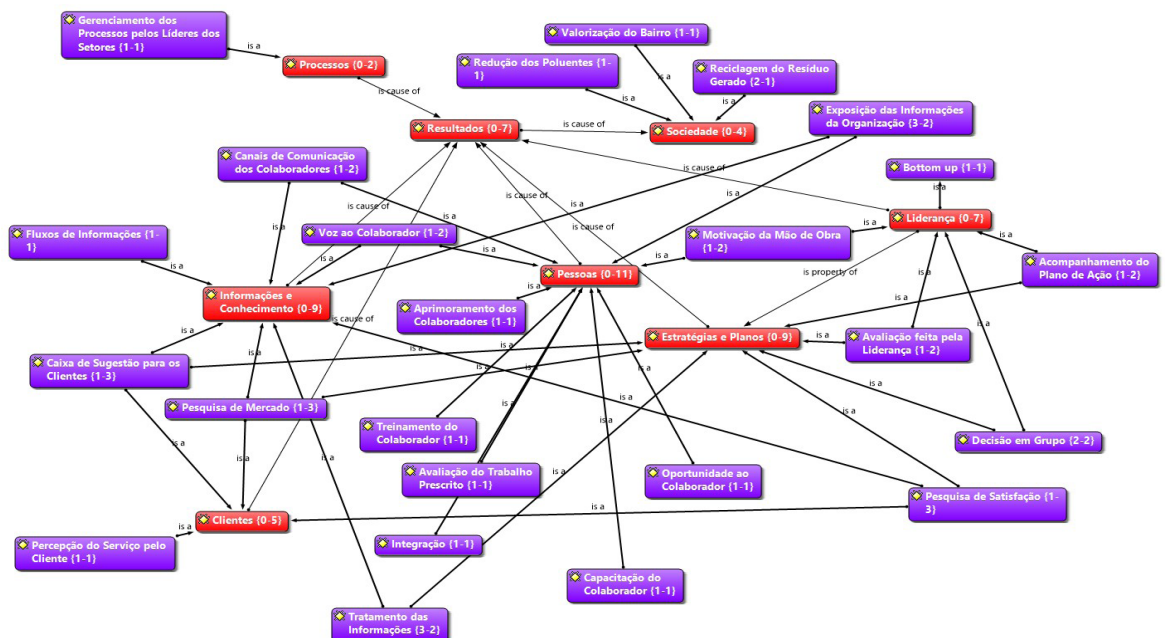


Figura 2 – Ações desenvolvidas pela empresa de acordo com os critérios do MEG

Fonte: Pesquisa direta (autores)

De acordo com a FNQ (2008), a associação entre sucesso de uma organização e sua capacidade de identificar, tratar e comparar suas informações está cada vez mais

comum, levando a organização à melhores resultados e integrando-a na sociedade e no mercado. A empresa em foco desenvolve ações para por em prática o critério Informações e Conhecimentos como mostra a Figura 3.

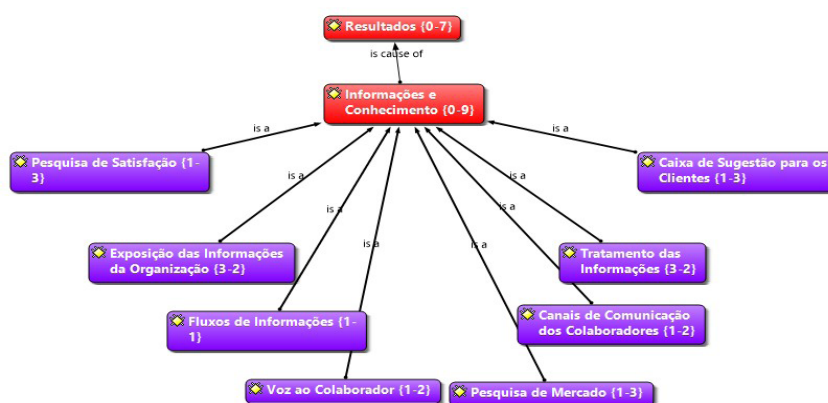


Figura 3: Ações relacionadas ao Critério Informações e Conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (autores)

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

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

Outro critério analisado foi o de Liderança, para FNQ (2008, p. 5), “os principais focos considerados no critério estão relacionados à forma como a liderança é exercida e interage com as suas diversas partes interessadas, como define valores e princípios (disseminando-os para todos os níveis) e como analisa o desempenho da organização de forma a implementar ações que levarão à melhoria e ao aprendizado organizacional.”

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

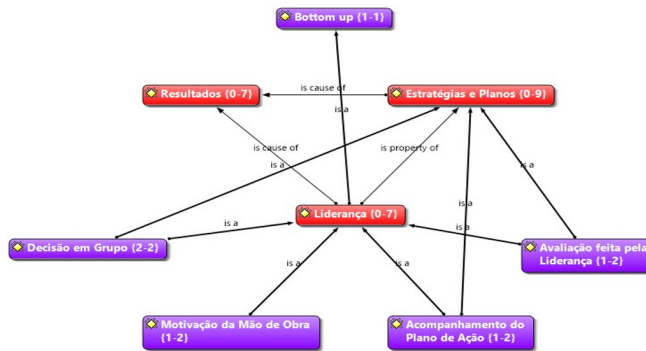


Figura 4: Ações relacionadas ao critério Liderança

Fonte: Pesquisa direta (autores)

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

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

Por fazer parte de Liderança, o critério de Estratégias e Planos tem três práticas em comum com este critério como mostra a Figura 5: decisão em grupo, acompanhamento do plano de ação e avaliação. Para a prática desse critério a empresa definiu sua missão como “praticar a arte da culinária italiana, oferecendo serviços e produtos de qualidade, proporcionando momentos felizes e inesquecíveis em um ambiente familiar com excelente atendimento”. No mesmo segmento traçou a visão de futuro como “ser uma empresa modelo no estado da Paraíba, no seguimento de culinária italiana, aumentando as vendas em toda grande João Pessoa e, assim obter total satisfação do cliente, ser excelente na produção e atendimento buscando sempre a inovação, investindo na capacitação dos nossos colaboradores e combatendo o desperdício”, para tanto se apoia nos seguintes valores: honestidade, dedicação, comprometimento e ética.

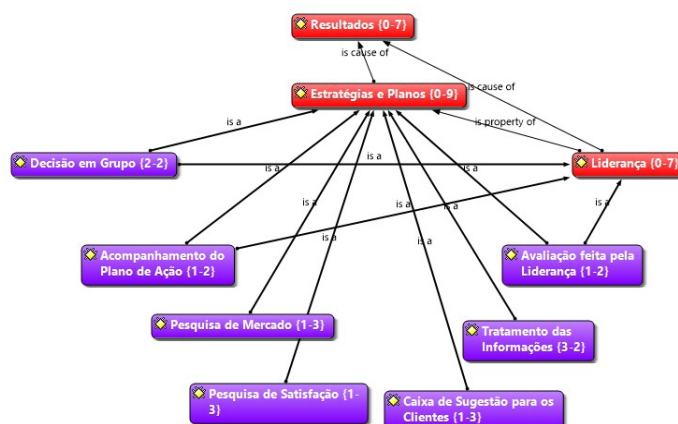


Figura 5: Ações relacionadas ao Critério Estratégias e Planos

Fonte: Pesquisa direta (autores)

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

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

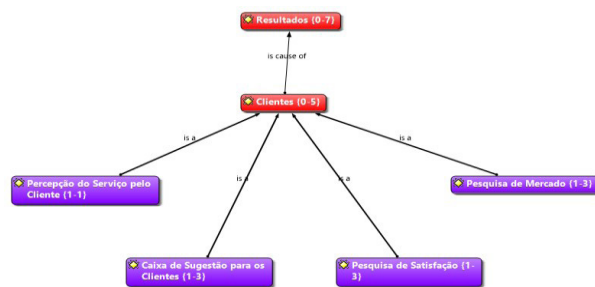


Figura 6: Ações relacionadas ao Critério Clientes

Fonte: Pesquisa direta (autores)

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

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

Modelo da Excelência em Gestão como podem ser vistas na figura 7.

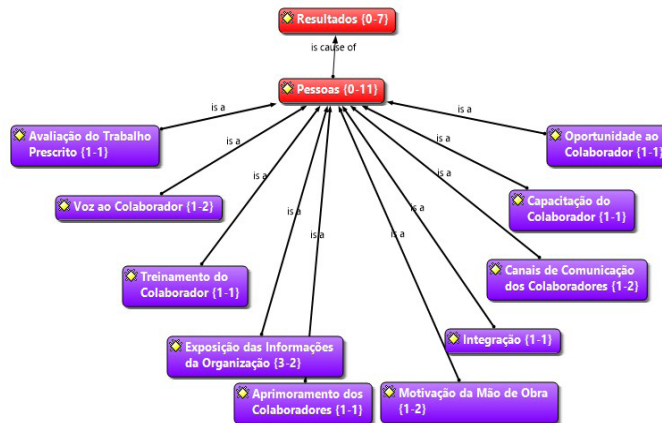


Figura 7: Ações relacionadas ao Critério Pessoas

Fonte: Pesquisa direta (autores)

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

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

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

No critério Processos, a empresa gerencia por meio dos líderes, quer seja o processo de fabricação da pizza ou do atendimento ao cliente. Este critério se relaciona com outras atividades ou ações, considerando a sua importância no ramo de restaurante que se caracteriza como um serviço misto por produzir serviços e bens físicos (refeições). Convém frisar que “uma das inter-relações mais evidentes da gestão dos processos principais do negócio e de apoio com os demais itens do *Rumo à Excelência* é a liderança que exerce forte influência no gerenciamento dos processos, seja definindo os processos principais do negócio, seja estabelecendo melhorias necessárias nestes, em decorrência da análise do desempenho da organização.” (FNQ, 2008, p. 9).

Em relação à Sociedade, sabe-se que esta apresenta necessidades e

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

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

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

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

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

5 | CONCLUSÃO

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

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

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

REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. M. de. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Coleção Campus** – ABEPRO. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos Rumo à Excelência®: Informações e Conhecimento / Fundação Nacional da Qualidade. - (Série Cadernos Rumo à Excelência) São Paulo, 2008

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios Compromisso com a Excelência**, São Paulo, 2011.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **FNQ COMPLETA 20 anos de atividade: Um pouco de história, as pesquisas que atestam a eficiência do MEG e detalhes do Modelo que apoia as organizações e o País no século 21**. Revista Classe Mundial, São Paulo, ano XII, n.12, p.12-28, 2012.

INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. O Movimento da Qualidade no Brasil, 2011

LEZANA, A. G. CAMIOTTI, L., PEDRO, A. M.; VENTURA, G. F. **Disseminação da cultura do empreendedorismo com enfoque na aprendizagem em cursos de graduação**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 30, 2002, Piracicaba. Anais... São Paulo: UNIMEP, 2002. 1

PARASURAMAN, A. **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12-40, 1988.

PINHEIRO, F. A.; LEITE, Â. A. M.; OLIVEIRA, M. S. A. de. **Avaliação da qualidade percebida em um restaurante temático-típico**. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 53-59, 2008.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – SEBRAE Unidade de Gestão Estratégica – UGE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2014.

ZANCA, J. F. R. **Modelo de avaliação da gestão sustentável baseado no modelo de excelência brasileiro do PNQ: Estudo de caso na indústria da construção civil**. 2009. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

SOBRE O ORGANIZADOR

MARCOS WILLIAM KASPCHAK MACHADO Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-98-7

