

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAMILLA MARIA NASCIMENTO SILVA

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG): DIAGNÓSTICO APLICADO EM
UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS DO PR**

Curitiba

2019

KAMILLA MARIA NASCIMENTO SILVA

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG): DIAGNÓSTICO APLICADO EM
UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS DO PR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

Curitiba
2019

TERMO DE APROVAÇÃO

KAMILLA MARIA NASCIMENTO SILVA

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG): DIAGNÓSTICO APLICADO EM
UMA EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS DO PR

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista,
Curso de Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Luiz Rogério Farias

Orientador – Departamento de Contabilidade – UFPR

Curitiba, 31 de agosto 2019.

Dedico este trabalho a meu companheiro **Lenildo Bernardo Lopes Filho**, pela persistência e confiança.

AGRADECIMENTOS

A priori, agradeço a Deus o provedor de tudo em minha vida e fonte de presteza e companheirismo em minha jornada.

Ao Bernardo pelo carinho, proteção e força!

Ao meu gestor Walter Sales que me incentivou a fazer essa especialização.

Aos meus mestres pelos conhecimentos transmitidos e em especial ao coordenador da pós-graduação em Contabilidade e Finanças Luiz Rogério pela oportunidade da realização desse trabalho.

À Universidade Federal do Paraná pela fomentação das ferramentas e estrutura para minha formação.

Por fim, a todos que me ajudaram a chegar ao meu objetivo e contribuíram para minha formação profissional e pessoal.

*“Todos os dias quando acordo
Não tenho mais
O tempo que passou
Mas tenho muito tempo
Temos todo o tempo do mundo”*

Renato Russo

RESUMO

Em um ambiente de negócios com tecnologias e soluções cada vez mais eficientes, fez surgir a necessidade de as empresas buscarem os melhores métodos e práticas de gestão a fim de se manterem competitivas e sustentáveis. Este trabalho tem o objetivo de obter um diagnóstico da gestão de uma organização com base nos fundamentos do Modelo de Gestão em Excelência - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e o objetivo específico de propor ações de melhorias após os resultados da avaliação. A pesquisa aplicada é de cunho quantitativo e qualitativo através da aplicação de um questionário e ferramenta de avaliação disponibilizados pela própria FNQ e sua finalidade será descritiva através de um estudo de caso. A empresa escolhida é de grande porte e faz parte do setor de comércio de Autopeças do Estado do PR. A partir dos resultados da pesquisa realizada no ano de 2019, foi possível constatar que a empresa possui um nível de maturidade em gestão consolidado e ainda não atingiu o nível de excelência. A pontuação obtida pela empresa está acima da média nacional, porém se encontra um pouco abaixo das empresas que são reconhecidas como destaque pela FNQ. Ao final da análise foram propostas ações de melhorias como: melhorar os processos de comunicação organizacional, implantar práticas de prevenção de segurança do trabalho e elaborar e divulgar relatórios de desempenho social da empresa.

Palavras-Chave: Modelo de Gestão. MEG. FNQ. Avaliação. Excelência.

ABSTRACT

In a business environment with increasingly efficient technologies and solutions, the need has arisen for companies to pursue the best management methods and practices in order to remain competitive and sustainable. This work aims to obtain a diagnosis of the management of an organization based on the foundations of the Management Model in Excellence - MEG of the National Quality Foundation - FNQ and the specific objective of proposing improvement actions after the evaluation results. The applied research is of quantitative and qualitative nature through the application of a questionnaire and evaluation tool provided by FNQ itself and its purpose will be descriptive through a case study. The chosen company is of large size and is part of the PR Auto Parts trade sector. From the results of the survey conducted in 2019, it was found that the company has a consolidated management maturity level and has not yet reached the level of excellence. The company's score is above the national average, but it is slightly below the companies that are recognized as prominent by FNQ. At the end of the analysis, improvement actions were proposed, such as: improving organizational communication processes, implementing occupational safety prevention practices and preparing and disseminating social performance reports for the company.

Keywords: Management Model. MEG. FNQ. Evaluation. Excellence.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - FUNDAMENTOS MEG.....	13
QUADRO 02 - BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DO MEG	14
QUADRO 03 - CICLO PDCL	22
QUADRO 04 - PONTUAÇÃO NOS FUNDAMENTOS MEG.....	28

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - CICLO PDCA	18
FIGURA 02 - MODELO MEG	22
FIGURA 03 - RECEITA BRUTA POR UNIDADES DE FEDERAÇÃO.....	25
FIGURA 04 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA	25
FIGURA 05 - GRÁFICO RADAR.....	24
FIGURA 06 - NÍVEL DE MATURIDADE DE GESTÃO 7.....	30
FIGURA 07 – INMG.....	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - PONDERAÇÃO DOS FUNDAMENTOS.....	26
TABELA 02 - NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO.....	30

LISTA DE SIGLAS

EFQM	- Excellence Model da European Foundation for Quality Management
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMG	- Indicador Nacional da Maturidade da Gestão
JIT	- Just in time
JUSE	- Japanese Scientists and Engineers
MBNQA	- Malcolm Baldrige National Quality Award
MEG	- Modelo de Excelência da Gestão
PAC	- Pesquisa Anual de Comércio
PDCA	- Plan (Planejar), Do (fazer), Check (verificar), Act (agir)
PDCL	- Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar), Learn (aprender)
TQM	- Gestão da Qualidade Total

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	CONCEITO DE MODELO DE GESTÃO.....	16
2.2	MODELOS DE GESTÃO.....	17
2.2.1	JIT.....	17
2.2.2	TQM.....	18
2.3	PRÊMIOS E MODELOS DE GESTÃO EM EXCELÊNCIA	19
2.4	MEG.....	20
3.	METODOLOGIA.....	24
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	24
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E ORGANIZAÇÃO.....	24
3.3	ANÁLISE E COLETA DE DADOS.....	26
4.	RESULTADOS/ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO.....	28
4.2	GRÁFICO RADAR	29
4.3	FAIXA DE PONTUAÇÃO GLOBAL	29
4.4	INDICADOR NACIONAL DA MATURIDADE DA GESTÃO (INMG).....	31
4.5	PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	31
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
	REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Ao longo dos anos as empresas têm buscado meios para melhorar processos e resultados a fim de se consolidarem e se tornarem cada vez mais competitivas e sustentáveis. Diante do crescimento econômico, os modelos de gestão assumiram cada vez mais importância, pois a atividade de gerir recursos nas empresas passou a ser cada vez mais complexa e dinâmica.

Nessas condições, a administração das organizações torna-se uma das tarefas mais difíceis e complexas. A ênfase pragmática nas técnicas e no modo de desempenhar funções utilizando de fórmulas e receitas universais de gerência já conhecidas pelo sucesso, sem analisar cada nova e diferente situação, não basta. (CHIAVENATO, 2013).

Diversos fatores como a alta exigência dos consumidores, novas tecnologias, globalização, recursos escassos, além de questões ambientais e sociais contribuíram e ainda contribuem para que sejam tomadas as medidas e ações necessárias para as empresas se manterem fortes no mercado. Em meio a esse cenário é imprescindível que as organizações sejam suportadas por uma gestão eficiente e eficaz.

Na década de 60, o sistema de gestão da qualidade total, conhecido como TQM, foi adotado por diversas empresas no mundo. A partir de 1980 as empresas americanas com intuito de concorrerem com mercado japonês em ascensão buscaram criar um modelo de excelência de gestão, que é reconhecido hoje pelo prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Na Europa em 1991 também foi criado o prêmio Excellence Model da European Foundation for Quality Management (EFQM).

Em 1992, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotou no Brasil o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), objeto de pesquisa do presente trabalho. Esse modelo foi criado através do conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

O MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. Ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento (FNQ, 2017).

O MEG está baseado em fundamentos que podem ser avaliados em conjunto, de forma interdependente ou complementar. Esses fundamentos, desdobram-se em temas que, por sua vez, abrem-se em processos para os quais são indicados o ferramental mais adequado (FNQ, 2017). A seguir no QUADRO 01 estão elencados os respectivos fundamentos.

QUADRO 01 – FUNDAMENTOS MEG

1	Pensamento sistêmico;
2	Aprendizado organizacional e inovação;
3	Liderança transformadora;
4	Compromisso com as partes interessadas;
5	Adaptabilidade;
6	Desenvolvimento sustentável;
7	Orientação por processos;
8	Geração de valor.

FONTE: Adaptado FNQ (2019).

O Diagnóstico da Gestão é uma ferramenta disponibilizada pela FNQ que permite a uma organização realizar uma avaliação e identificar os pontos fortes e de melhorias. Avaliar significa: supor previamente; julgar segundo certas probabilidades; pressupor, presumir (MICHAELIS, 2017).

Nesse contexto, o ato de avaliar está intimamente relacionado a critérios e pré-requisitos bem definidos e o presente estudo busca responder a seguinte questão:

Qual será o diagnóstico da gestão da empresa conforme os fundamentos do MEG?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Obter um diagnóstico de gestão da empresa com base nos fundamentos do MEG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar os critérios do MEG que serão analisados;

- Obter o diagnóstico;
- Levantar itens de melhorias nos processos com base na avaliação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante das incertezas que norteiam o futuro das empresas, ter qualidade nas práticas de gestão passou a ser um fator primordial para manter a solidez no mercado, diferencial competitivo e agregar valor as partes interessadas.

Diante dessa realidade uma organização em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes para a organização, que definem os estágios de maturidade para o seu sistema de gestão (FNQ, 2016).

A FNQ (2017) considera que a metodologia do MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente e ainda ressalta, que não é um sistema prescritivo quanto à ferramenta, à estrutura ou à forma de gerir o negócio. Ele estimula a organização a estar atenta às necessidades e às expectativas das diversas partes interessadas e utiliza essas informações para formular o planejamento estratégico e os seus desdobramentos (FNQ, 2017). A seguir no QUADRO 02 os benefícios de adoção do MEG.

QUADRO 02 - BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DO MEG

Promove a competitividade e a sustentabilidade.	Desenvolve a visão sistêmica dos executivos.
Proporciona um referencial para a gestão de organizações.	Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas.
Promove o aprendizado organizacional.	Incorpora a cultura da excelência.
Possibilita a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente.	Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial.
Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas.	Permite um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão.
Mensura os resultados do negócio de forma objetiva.	Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.

FONTE: Adaptado FNQ (2019).

O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, essas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado) (FALCONI, 2014).

No que diz respeito às mudanças estruturais nas organizações, o foco principal de uma organização passou a ser o conhecimento e a capacidade de se adaptar a novas situações, ou seja, a flexibilidade de sua estrutura organizacional e a rapidez de suas decisões (POSSO et al., 2014).

Diante dessas questões realizar uma avaliação norteada pelos fundamentos do MEG proporcionará um diagnóstico sobre a maturidade da gestão sob um novo enfoque e a partir dos resultados obtidos, permitirá obter mais uma ferramenta para tomada de decisões visando a melhoria do desempenho organizacional.

Quando realizam uma avaliação com base nestes modelos, as organizações passam a entender os princípios, valores e requisitos da excelência em gestão, identificam, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria, e começam a entender as necessidades de todas as partes interessadas (BUCELLI e NETO, 2013).

Para Dorz (2016) um diagnóstico através das ferramentas do MEG traz como proposta de práticas gerenciais muitas atividades que acabam não se alinhando aos resultados que a empresa pretende obter. Desta forma, o alinhamento dos processos gerenciais com os objetivos estratégicos da organização torna-se um fator fundamental para a linearidade da tomada de decisão dos gestores na busca dos resultados e excelência da gestão.

Mais importante do que a terapêutica é o diagnóstico correto; mais importante do que saber como fazer é saber o que fazer (CHIAVENATO, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE GESTÃO

Para Ferreira et al. (2009) em linguagem simples e sem sofisticação científica, podemos definir modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação. Gestão para Falconi (2013) é como um sinônimo para atingir resultados.

Modelos de Gestão para Stadler e Paixão (2012) são normas, princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas.

Para a FNQ (2018) modelos de gestão, diz respeito à maneira como a empresa dispõe dos elementos internos para realizar o modelo de negócio, em termos de processos, indicadores, mecanismos de controle, etc. Pode ser definido também como modelo de referência para gestão e ainda destaca que uma mesma empresa pode utilizar de diferentes fontes ou até mesmo criá-las em seu negócio.

Ferreira et al. (2009) afirma que os modelos de gestão englobam forma e função. É imperioso, porém, distinguir uma da outra, porque a tendência é pensar-se em modelo como forma, algo estático, determinante de comportamentos que dele não podem desviar-se.

Encontrar o modelo de gestão ideal é um processo de identificação de informações-chave, avaliação e decisão a respeito das opções disponíveis. Isso porque, a partir dos modelos de referência, a empresa tem de construir sua própria organização interna (FNQ, 2018).

Independente do estilo de modelo de gestão a ser utilizado é necessário que o mesmo alcance níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade, e os seus respectivos indicadores precisam ser evidenciados e conhecidos (BARBOZA e COSTA, 2012).

Um modelo de gestão, é composto por princípios básicos da literatura administrativa, contudo a condição econômica em que a organização se encontra faz com que diversos métodos sejam testados até que seu resultado seja atingido. Não somente a situação econômica, mas sim um complexo conjunto funcional de fatores tanto interno quanto externos tem a capacidade de tornar a aplicação de um modelo de gestão em ineficiente como pode tornar um grande caso de sucesso (RODRIGUES, 2017).

Assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional deve ser conforme a natureza da organização com o ambiente (FERREIRA et al. 2009). Segundo Chiavenato (2013), toda organização precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com maior eficiência e economia de ação e de recursos, e permanecer competitiva e saudável.

Essa complexidade levou as empresas a buscarem sempre pelos melhores modelos de gestão. Desde o início da década de 1980 foram criados diversos modelos de aperfeiçoamento: *Just-In-Time* (JIT), Gestão da Qualidade Total (TQM), Reengenharia de processos, Teoria das Restrições, etc.

A essência fundamental da administração contemporânea reside na visão estratégica de cada atividade, situando-as em um contexto ambiental mais amplo e que se modifica a cada momento (CHIAVENATO, 2013).

2.2 MODELOS DE GESTÃO

2.2.1 JIT

O desenvolvimento do JIT foi creditado a Toyota Motor Company em meados da década de 60. Garrison (2011, p. 10) comenta que “[...] quando as empresas usam o JIT na produção e estoques elas compram matéria-prima e produzem unidades somente na medida do suficiente para atender a demanda efetiva dos clientes”.

Existem três ideias básicas sobre as quais se desenvolve o sistema Just In Time: a primeira é tudo o que não agrega valor ao produto é desnecessário e precisa ser eliminado, a segunda é de melhoria contínua e a terceira é entender e responder as necessidades dos clientes (ALVES, 1994).

O sistema JIT de administração da manufatura surge numa fase de transição entre a produção em massa e a produção personalizada. É um sistema que se adapta muito bem às necessidades da indústria de atender ao mercado consumidor atual, pois possibilita uma produção bastante flexível, de alta qualidade e custos reais, além de uma maior participação do trabalhador no processo produtivo (ALVES, 1994).

Sem dúvida nenhuma, fica clara a importância da ferramenta para a empresa, eliminando desperdícios e obtendo lucros favoráveis à organização (LINS, 2011).

2.2.2 TQM

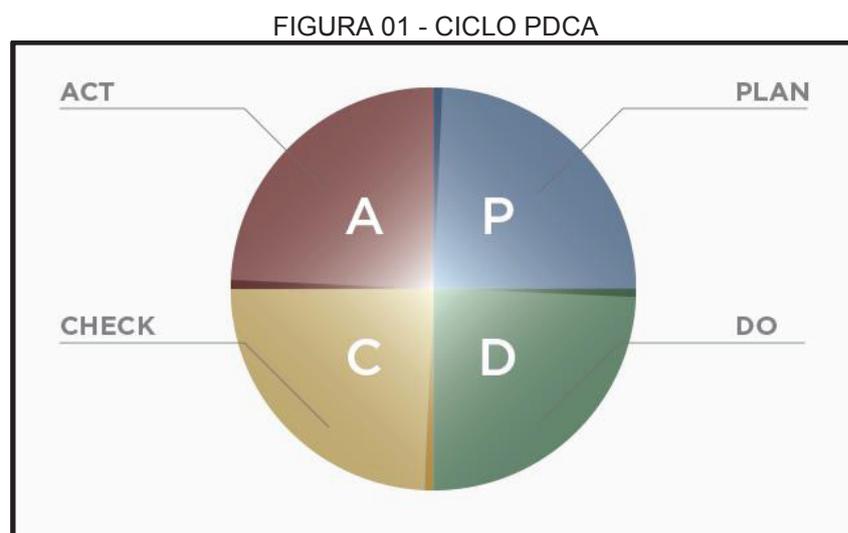
Foi no Japão logo após a segunda guerra mundial que o conceito de Qualidade Total se originou e culminou no modelo hoje conhecido como Gestão da Qualidade Total.

Esse modelo está ligado ao conceito de qualidade, para Falconi (2014) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente.

Além do enfoque mais popular de melhoria contínua, existem duas características básicas na gestão da qualidade total – TQM foco no atendimento de clientes e solução sistemática de problemas usando equipes de operários na linha de frente (GARRISON, 2011, p. 13).

Falconi (2014) afirma que a Qualidade Total está ligada ao Controle Total, e que este pode ser exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseado no ciclo do PDCA - Planejar, Fazer, Checar e Agir).

Na FIGURA 01 a seguir está representado o PDCA, um método para a prática do controle.



FONTE: Falconi (2014).

“[...] Em síntese, a TQM oferece ferramentas e técnicas para melhoria contínua baseadas em fatos e análise; quando adequadamente implantada, evita resistências organizacionais contraproducentes.” (GARRISON, 2011, p. 13).

Em sua obra *Gerenciamento pelas Diretrizes*, Falconi (2013) afirma que esse modelo de gestão conduz a execução do plano anual, as metas da empresa são o ponto de partida e a administração estratégica é composta pelo gerenciamento das diretrizes e pelo gerenciamento da rotina do trabalho no dia a dia.

2.3 PRÊMIOS E MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Os modelos de excelência em gestão adotam fundamentos e critérios de avaliação dos processos gerenciais das organizações, isto é, buscam a melhoria da Qualidade da Gestão (BUCELLI e NETO, 2013).

Em 1950 foi criado no Japão o prêmio Deming pela Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Segundo Vilas Boas e Costa (2011) esse prêmio é destinado às organizações ou divisões das organizações que possuam autonomia para gerenciar seus negócios e que tenham alcançado melhorias no desempenho através da aplicação com sucesso do TQM por toda a empresa.

De acordo com a Baldrige Foundation (2019), o MBNQA foi criado pelo Congresso dos Estados Unidos para promover a melhoria da qualidade de bens e serviços em empresas e organizações. O objetivo da Lei Nacional de Melhoria da Qualidade de Malcolm Baldrige de 1987 (Lei Pública 100-107) era aumentar a competitividade das empresas dos EUA. Desde então, seu escopo foi expandido para organizações de saúde e educação (em 1999) e para organizações sem fins lucrativos / governamentais (em 2007) e, em 2017, segurança cibernética.

Em 1992 na Europa surgia o prêmio da EFQM. Essa fundação é guardiã de um Modelo de Excelência criado por uma equipe de especialistas da indústria e da academia que pode ser usada para obter uma visão holística de qualquer organização, independentemente do tamanho, setor ou maturidade a fim de desenvolver uma cultura de excelência, impulsionar a inovação e melhorar os resultados (EFMQ, 2019).

Para Bucelli e Neto (2013), além dos prêmios servirem como reconhecimentos às organizações que possuem práticas exemplares e bons resultados, o grande benefício que estes modelos trouxeram foi a possibilidade de analisar as organizações sob a ótica da qualidade da gestão, de seus processos gerenciais, um patamar mais elevado na forma de avaliar as empresas.

No Brasil, criada em 1991, a FNQ consolidou-se como um marco no movimento pela excelência da gestão, que reúne milhares de pessoas em rede para disseminar a causa e colocar as organizações brasileiras e o País na rota da competitividade mundial (FNQ, 2018).

A FNQ promove anualmente um prêmio intitulado como Melhores em Gestão, diversas empresas como Eletrobrás Eletronorte, Brasal Refrigerantes, Volvo Caminhões, Elektro, Sabesp – Unidade de Negócio Sul, Senac – RS já foram premiadas e receberam destaque de suas práticas de gestão.

2.4 MEG

O MEG é resultado do conhecimento e pesquisas de diversas organizações públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e Exterior. Está baseado em fundamentos da Gestão para Excelência que se desdobram em um conjunto de processos.

Para a FNQ (2016) a excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende, sendo um alvo móvel.

A seguir estão elencadas as descrições dos fundamentos da excelência do MEG de acordo com o Guia de Referência da Gestão (FNQ, 2016):

- **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;
- **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, de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
- **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;

- **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.

- **Adaptabilidade:** Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

- **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 gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

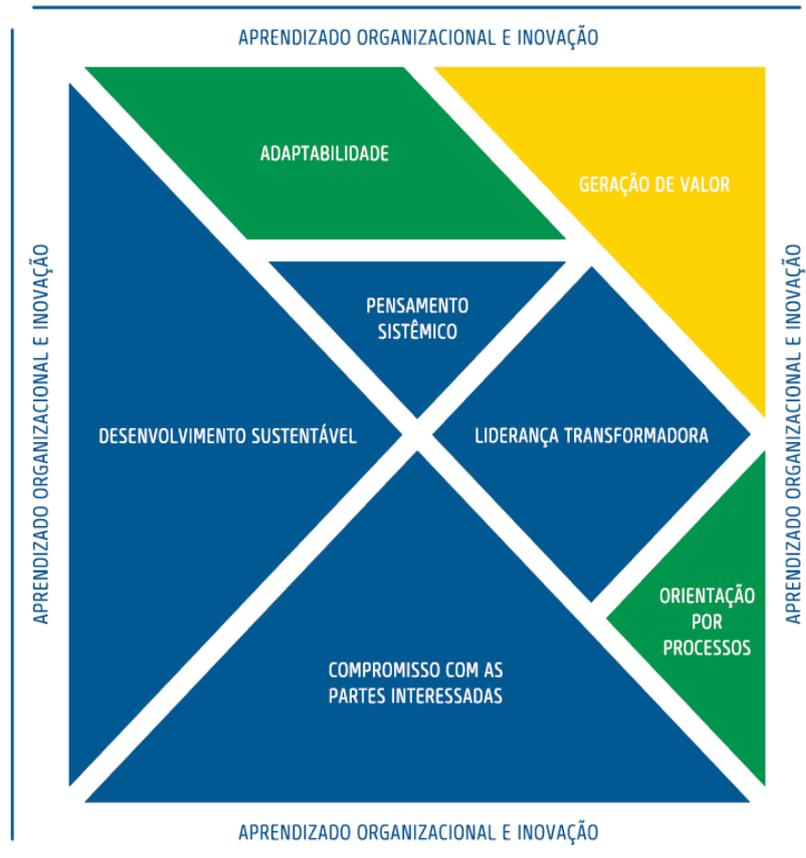
- **Orientação por processos:** Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas organizacional de trabalho e gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para organização e as partes interessadas.

- **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.

O modelo do MEG está representado graficamente na FIGURA 02 a seguir, foi adaptado a partir do Tangram e das cores da bandeira do Brasil.

Essa imagem pode ser entendida segundo a seguinte lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, através de um pensamento sistêmico e definido por orientação por processos, é implementado a partir do compromisso com as partes interessadas e por meio do desenvolvimento sustentável, a fim de gerar valor. Esses resultados precisam ser analisados e entendidos, criando Aprendizado Organizacional e Inovação para serem utilizados nos processos de tomada de decisão e de controle, gerando um novo ciclo de gestão e adaptação.

FIGURA 02 - MODELO MEG



FONTE: Revista Classe Mundial (2016).

A base conceitual do MEG se dá através do ciclo PDCL (Planejar, Realizar, Verificar e Aprender) descrito no quadro a seguir.

QUADRO 03 - CICLO PDCL - MEG

CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE			
<p>Planejar</p> <p>Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e suas eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.</p>	<p>Realizar</p> <p>Implementação dos processos propostos, de forma abrangente, contínua e ágil, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.</p>	<p>Verificar</p> <p>Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões, a eficiência e a eficácia são controlados, com a finalidade de avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades para melhoria.</p>	<p>Aprender</p> <p>Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento e inovação na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.</p>

FONTE: Auto Avaliação MEG (2016).

Numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa (FALCONI, 2014).

A FNQ (2016) acredita que a busca permanente da excelência é o que promove a evolução das pessoas, a perenidade das organizações e uma sociedade mais engajada na construção de um país ético, sustentável, desenvolvido e justo.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa terá uma abordagem quantitativa e qualitativa. Em relação à finalidade, pode ser considerada como pesquisa descritiva, “[...] pois se preocupa em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los, e interpretá-los, e o pesquisador não os infere” (ANDRADE, 2002 citado por LOPES, 2006, p. 218).

Quanto aos procedimentos será um Estudo de Caso.

Caracterizado pelo estudo específico, concentrado, amplo e detalhado de um único caso. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando o pesquisador quer aprofundar seus estudos enfatizando um único assunto. Quando se trata de contabilidade, geralmente aplica-se o estudo de caso em empresas (LOPES, 2006, p. 119).

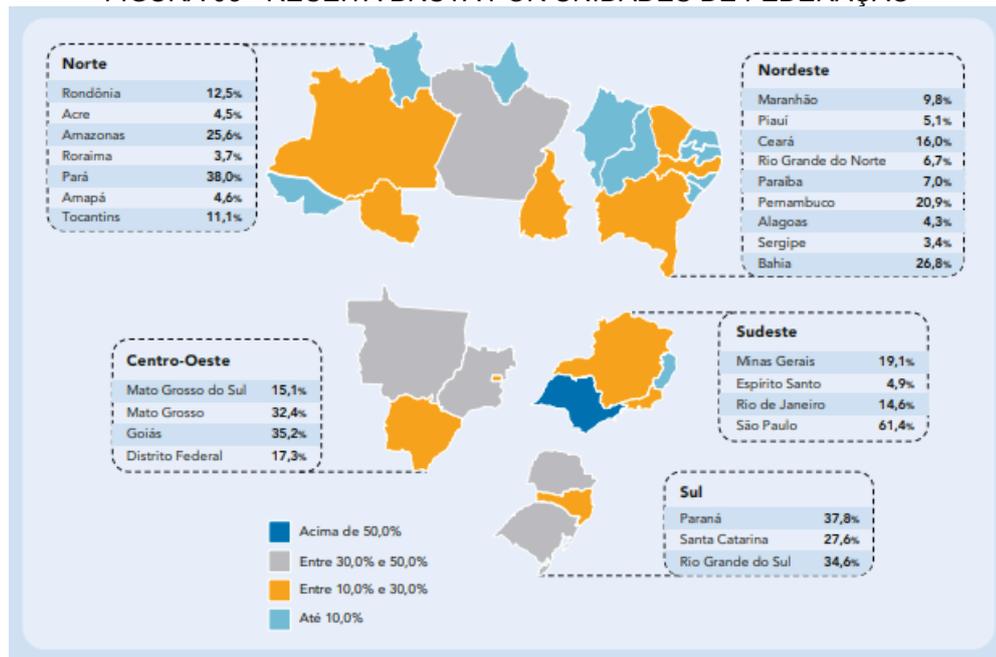
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza, desde 1996, a Pesquisa Anual de Comércio (PAC) que retrata as características estruturais do segmento empresarial da atividade de comércio no País.

O setor de comércio, a despeito de sua grande heterogeneidade, cumpre papel econômico relevante, notadamente pelo seu potencial de gerar empregos, especialmente no ramo varejista, apresentar barreiras relativamente menores à entrada e saída no mercado e oferecer conveniência e praticidade aos consumidores. (IBGE, 2017).

Na FIGURA 03 a seguir está distribuída a atividade do comércio por nível de receita bruta no Brasil. Como pode-se observar, na região Sul o Paraná tem um grande destaque nesse quesito com a maior fatia da região.

FIGURA 03 - RECEITA BRUTA POR UNIDADES DE FEDERAÇÃO

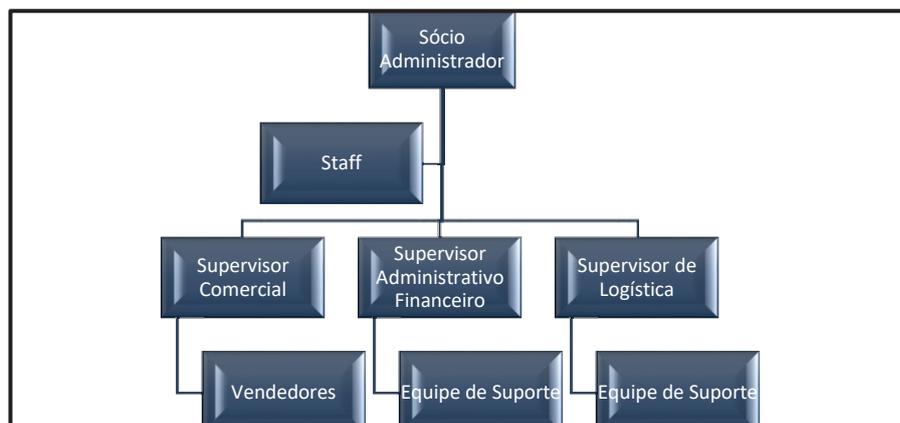


FONTE: Pesquisa Anual do Comércio (2017).

Para o estudo foi escolhida uma grande empresa comercial do setor de Autopeças do estado do PR com sede na cidade de Curitiba. Por razões de confidencialidade não será possível apresentar diretamente a empresa estudada, nem os sujeitos acompanhados na pesquisa.

A empresa foi criada em 1974, está situada no estado do Paraná e a maior parte da atividade se concentra no atacado de autopeças. Quanto ao processo de gestão, a empresa já adota um modelo baseado na metodologia do PDCA, Gerenciamento pelas Diretrizes e da Rotina idealizadas por Vicente Falconi. O organograma da empresa está estruturado na FIGURA 04 a seguir.

FIGURA 04- ORGANOGRAMA DA EMPRESA



FONTE: Elaboração Própria (2019).

3.3 ANÁLISE E COLETA DE DADOS

Será aplicado um questionário estruturado e obtido o diagnóstico através da ferramenta de Auto Avaliação disponibilizada no site da FNQ. Essa avaliação consiste em um relatório contendo um resumo das pontuações baseadas nos Fundamentos da Gestão para Excelência.

A seguir na TABELA 01 estão as ponderações das pontuações mínimas e máximas para cada fundamento formuladas a partir do questionário aplicado.

TABELA 01 - PONDERAÇÃO DOS FUNDAMENTOS

(continua)				
Índice	Tema	Valor Min	Valor Max	Utilizado
PENSAMENTO SISTÊMICO		25	65	40
1	Alinhamento	10	30	20
2	Tomada de Decisão	15	35	20
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		85	185	125
3	Requisitos das Partes Interessadas	10	30	20
4	Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	20
5	Clientes	25	45	35
6	Fornecedores	15	35	20
7	Força de Trabalho	25	45	30
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		45	125	85
8	Aperfeiçoamento	10	30	20
9	Competências Essenciais	10	30	25
10	Gestão do Conhecimento	15	35	20
11	Inovação	10	30	20
ADAPTABILIDADE		25	65	50
12	Capacidade para mudar	15	35	25
13	Flexibilidade	10	30	25
LIDERANÇA TRANSFORMADORA		70	170	125
14	Valores e Princípios Organizacionais	10	30	25
15	Governança	15	35	25
16	Cultura Organizacional	10	30	25
17	Olhar para o Futuro	25	45	30
18	Sucessão	10	30	20

FONTE: Auto Avaliação MEG (2019).

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		45	105	(Conclusão) 60
19	Econômico-financeiro	15	35	20
20	Ambiental	15	35	20
21	Social	15	35	20
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS		45	105	65
22	Informações Organizacionais	15	35	20
23	Gestão por Processos	20	40	25
24	Produtos	10	30	20
Total da Dimensão:				550
GERAÇÃO DE VALOR		310	590	450
25	Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	100
26	Geração de resultados ambientais	30	70	50
27	Geração de resultados sociais	30	70	50
28	Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	90
29	Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	70
30	Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	40
31	Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	50
Total da Dimensão:				450
Total Geral				1000

FONTE: Auto Avaliação MEG (2019).

4 RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO

O Diagnóstico da Gestão é uma ferramenta disponibilizada pela FNQ que permite a uma organização realizar uma avaliação e identificar os pontos fortes e de melhorias. Essa avaliação tem o intuito de apresentar de forma simplificada uma estimativa de pontuação da gestão de uma organização.

A seguir segue o resumo da pontuação auferida pela empresa em cada fundamento a partir da tabulação das respostas do questionário aplicado.

QUADRO 04 - PONTUAÇÃO FUNDAMENTOS MEG

PONTUAÇÃO POR FUNDAMENTO	Pontuação Máxima	Pontuação dos Fundamentos	% dos Fundamentos
PENSAMENTO SISTÊMICO	40	27,69	69%
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	125	83,52	67%
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	85	53,75	63%
ADAPTABILIDADE	50	30,55	61%
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	125	94,45	76%
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	60	40,17	67%
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	65	45,19	70%
GERAÇÃO DE VALOR	450	305,00	68%
PONTUAÇÃO TOTAL	1000	680,32	68%

FONTE: Devolutiva FNQ (2019).

Como observado, na dimensão Processos (Engloba Pensamento Sistêmico até Orientação por Processos) e na dimensão Geração de Valor a empresa ficou com 68%, totalizando assim o mesmo valor de média. No geral atingiu uma pontuação de 680,32 pontos de um total de 1.000 pontos.

É possível verificar também que o maior percentual ficou com o fundamento Liderança Transformadora com 76%, em seguida vem Orientação por Processos com 70% e Pensamento Sistêmico com 69%.

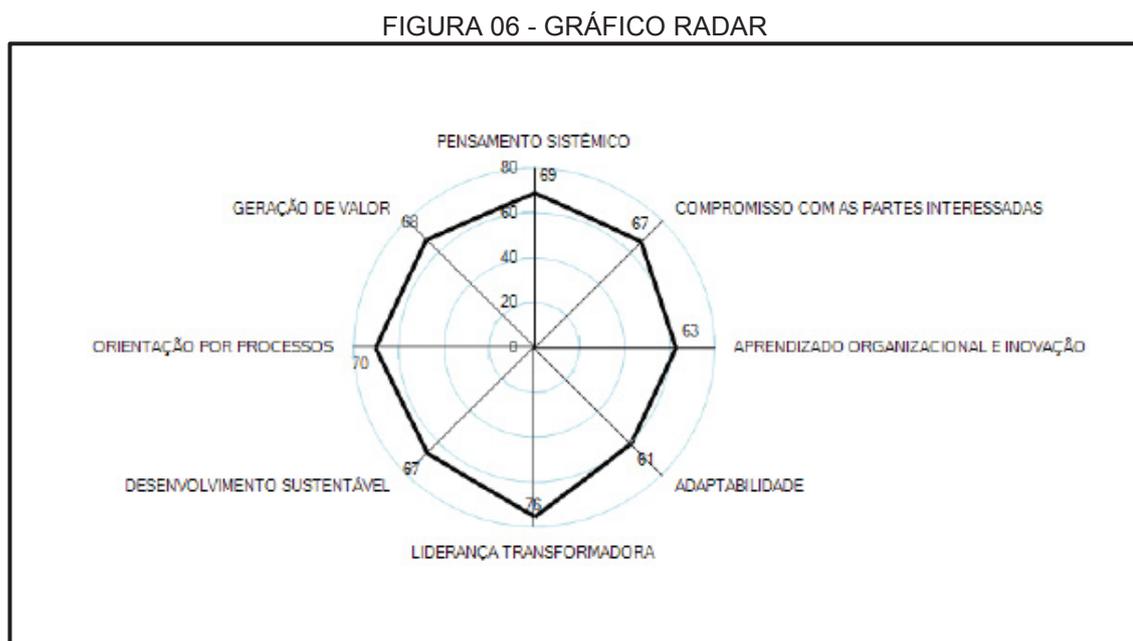
O quesito Geração de Valor ficou com 68% e Compromisso com as partes interessadas e Desenvolvimento Sustentável ficaram com 67%. Os menores percentuais ficaram com o Aprendizado Organizacional e Inovação com a pontuação de 63% e Adaptabilidade com 61%.

4.2 GRÁFICO RADAR

O gráfico Radar apresenta o “equilíbrio” dos fundamentos dentro de uma organização. O ideal é o equilíbrio da pontuação entre todos os fundamentos.

A média das pontuações dos fundamentos ficou em 68%. Os mais distantes desse patamar são os fundamentos Aprendizado Organizacional e Inovação e Adaptabilidade. Para se atingir um maior equilíbrio, a empresa deve dar maior atenção a esses quesitos e elaborar um plano de ação contendo ações de melhoria relacionadas aos mesmos.

De modo geral os demais fundamentos estão bem equilibrados, com destaque para Liderança Transformadora, Orientação por Processos e Pensamento Sistemico que aparecem acima da média.



FONTE: Devolutiva FNQ (2019).

4.3 FAIXA DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos oito Fundamentos gera a pontuação global da organização, que se enquadra nas faixas de 1 a 9. As faixas de maturidade e as pontuações vão do nível Inicial ao de Excelência (FNQ, 2019). Na TABELA 02 a seguir segue o detalhamento dos níveis.

TABELA 02 - NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO

Nível	Faixa de Pontuação	Pontuação
Inicial	1	0-150
	2	151-250
Em Desenvolvimento	3	251-350
	4	351-450
	5	451-550
Consolidado	6	551-650
	7	651-750
Excelente	8	751-850
	9	851-1000

FONTE: Adaptado MEG (2019).

De acordo com a Autoavaliação preenchida, a empresa se enquadra na faixa de estágio de maturidade Consolidado na faixa de pontuação 7, pois obteve a pontuação entre 651 e 750 ficando com 680,32 pontos. Como visto na tabela acima, a partir de 751 pontos a empresa já entra na faixa de excelência, logo podemos constatar que a empresa está em busca de atingir níveis máximos.

Na FIGURA 07 abaixo está a descrição do nível 7, maturidade em que a empresa se encontra atualmente de acordo com a Avaliação.

FIGURA 07 - NÍVEL DE MATURIDADE DE GESTÃO 7

7	<ul style="list-style-type: none"> • A concepção de quase todos os processos está integrada, com proatividade e padronização. • A execução dos processos é quase totalmente abrangente, continuada e com agilidade para a maioria. • A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência e eficácia. • O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com muitas inovações. • Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas estão presentes. • A melhoria dos resultados é demonstrada em quase todos os resultados, incluindo quase todos estratégicos. • A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muito poucos em nível de liderança no setor ou no mercado. • A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.
---	---

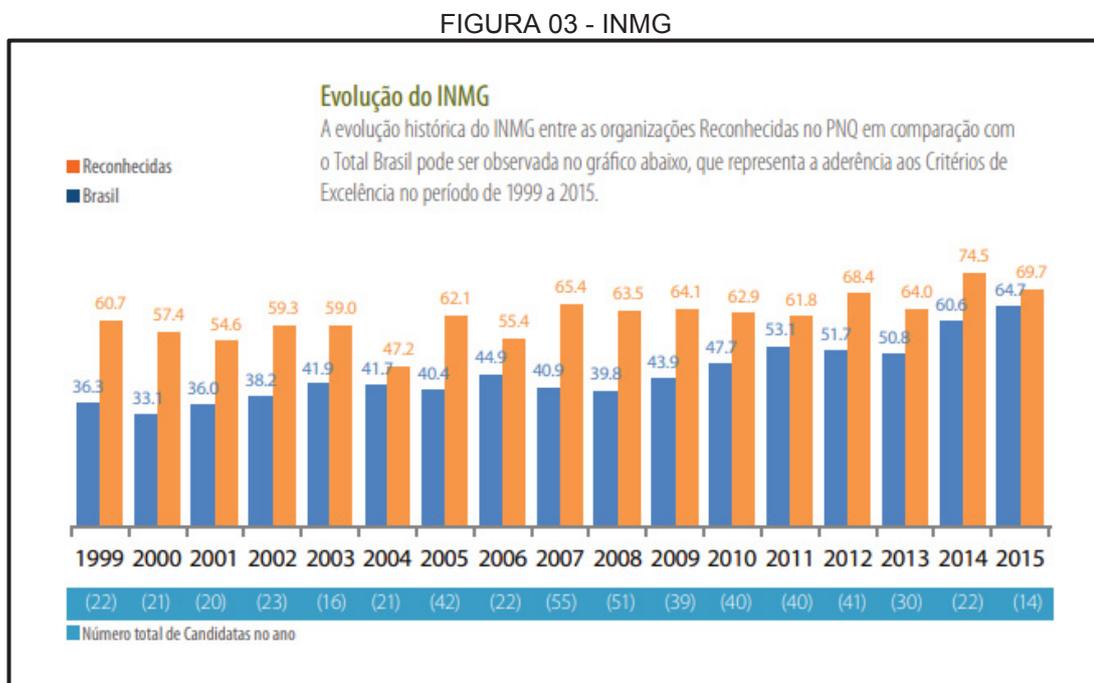
FONTE: Devolutiva FNQ (2019).

Conforme identificado a empresa ainda não se encontra em um nível de gestão de excelência, porém a partir de um plano de ação eficaz e seu acompanhamento pode ser possível chegar ao nível de gestão de destaque e desejado pela maioria das organizações.

4.4 INDICADOR NACIONAL DA MATURIDADE DA GESTÃO (INMG)

A FNQ lançou no final de 2011 o Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG). O indicador serve para as organizações terem como referência o seu nível de maturidade em relação às demais empresas brasileiras que se submetem a prêmios que utilizam o MEG como referência (FNQ, 2019).

A seguir na FIGURA 08 está evidenciada a evolução desse indicador de 1999 a 2015.



FONTE: FNQ (2015).

Os números obtidos pelo indicador comprovam que a excelência da gestão vem, de fato, evoluindo no País. A pontuação atingida pela empresa de 68% a coloca um pouco abaixo do patamar das empresas reconhecidas, porém acima da média Brasil que foi de 64,7% em 2015, último ano que os foram divulgados.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Após o diagnóstico realizado na empresa, este tópico tem como objetivo apresentar as propostas de melhorias para cada um dos fundamentos de excelência, através de sugestões de ações.

A empresa precisa evoluir ou manter a performance em mais itens para atingir o patamar de excelência, porém esse tópico se delimitou aos quesitos em que tiveram as menores pontuações e conseqüentemente são os que obtêm menor maturidade e foco da gestão da organização atualmente. A seguir as sugestões de melhorias para cada fundamento/quesito de excelência:

- **Pensamento Sistêmico:**

Ação: Melhorar os processos de Comunicação Organizacional da Empresa.

- **Compromisso com as Partes Relacionadas:**

Ação: Implantar práticas de prevenção de segurança do trabalho.

- **Aprendizado Organizacional e Inovação:**

Ação: Promover a inovação através de premiação dos setores que se destacarem com inovações sustentáveis e estrategicamente alinhadas com as diretrizes do negócio.

- **Adaptabilidade:**

Ação: Introduzir novas práticas de gestão participativa na empresa.

- **Liderança Formadora:**

Ação: Garantir o monitoramento dos planos de ações das principais metas do negócio.

- **Desenvolvimento Sustentável**

Ação: Elaborar e divulgar relatórios de desempenho social da empresa.

- **Orientação por Processos**

Ação: Promover as melhorias nos processos a partir de procedimentos sustentáveis.

- **Geração de Valor**

Ação: Incentivar e fomentar as práticas de ação social na empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho procurou responder qual o diagnóstico de gestão com base no MEG de uma empresa de autopeças do estado do PR.

Após o diagnóstico realizado foi possível constatar que a empresa se destacou no fundamento Liderança Transformadora com 76%, porém apontou a Adaptabilidade com 61% como a pontuação mais baixa. Os demais fundamentos variaram entre 70% a 63% o que mostrou um equilíbrio moderado conforme demonstrado no gráfico radar.

Em relação a pontuação global a empresa obteve 680,32 pontos de um total de 1.000, o que a colocou em um patamar de gestão consolidado, não atingindo ainda no momento o nível de excelência. A nível Brasil de comparação ficou acima da média nacional que é de 64,7%.

Essa avaliação foi muito importante para os resultados da pesquisa, pois a partir dela foi possível identificar os itens de melhorias e propor ações para cada fundamento. Cabe destacar que as ações propostas sem o asseguramento do quanto são estratégicas para o negócio não garantem por si só o desenvolvimento da maturidade em gestão da empresa a patamares de excelência. É necessário tornar o compromisso da busca por excelência uma diretriz do planejamento estratégico, garantir o acompanhamento dos planos de ações, além de avaliar a sua efetividade.

Recomenda-se para pesquisas posteriores a realização do diagnóstico da gestão da FNQ em empresas de outros ramos de atividades e obter um cenário do nível de maturidade da gestão desses setores.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. M. **O Sistema *Just In Time* Reduz os Custos do Processo Produtivo**. São Paulo, 1994. Disponível em: < <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=32> >. Acesso em 16 jul. 2019.
- BALDIGRE, Foundation. **Who we are?** EUA, 2019. Disponível em: < <https://baldrigefoundation.org/who-we-are/history.html> >. Acesso em 25 ago. 2019.
- BARBOZA, L. F. COSTA, S. R. R. C. **Modelos de Gestão e Modelos de Referência**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: < http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/39/2012_39_4866.pdf >. Acesso em 16 jul. 2019.
- BUCELLI, D.O. NETO, P. L. O. C. Bahia, 2013 Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_178_016_21868.pdf >. Acesso em: 26 ago. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: O essencial em teoria geral da administração**. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2013.
- DORZ, L. D. R. Utilização do Modelo de Excelência da Gestão na elaboração de um plano de melhorias gerenciais para empresa de Serviços de Santa Maria, RS. Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: < https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2703/DORZ_Leonardo_Dal_Ri.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Acesso em 26 ago. 2019.
- EFQM. **About Us**. Bélgica, 2019. Disponível em: < <https://www.efqm.org/index.php/about-us/> >. Acesso em 25 ago. 2019.
- FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. 5ª ed. Minas Gerais: Falconi, 2013.
- FALCONI, V. **TQC Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 9ª ed. Minas Gerais: Falconi, 2014.
- FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FA Editora Eletrônica, 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Referência da Gestão para Excelência**. 21ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicador Nacional da Maturidade da Gestão 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: < http://fnq.org.br/INMG_2015.pdf >. Acesso em 25 ago. 2019.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo, 2017. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em 10 nov. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **O que é Modelo de Gestão?** São Paulo, 2018. Disponível em: < <https://blog.fnq.org.br/modelo-de-gestao-ideal/>>. Acesso em 16 jul. 2019.

GARRISON, R. H. et al. **Contabilidade Gerencial**. 11ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2017_v29_informativo.pdf>. Acesso em 25 ago. 2019.

LINS. **Just In Time: Uma das ferramentas de otimização da produção**. São Paulo, 2011. Disponível em: < <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/artAvaliacao/aval0016012.pdf>>. Acesso em 16 jul. 2019.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MICHAELIS. **Dicionário Michaelis**. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/avaliar/>>. Acesso em 10 nov. 2017.

POSSO, M. M. Q. MACAU, F. R. MENDES, E. F. **Avaliação do Modelo de Excelência de Gestão Aplicada em uma Concessionária de Veículos**. São Paulo, 2014. Disponível em: < <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/133>>. Acesso em 26 ago. 2019.

RODRIGUES, R. A. **Modelo de Excelência de Gestão aplicado em uma empresa de prestação de serviços: avaliação através do SAGS – PGQP**. Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: < https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/tcc/pos_graduacao/mba_gestao_financeira_e_controladoria/2017/rarodrigues.pdf>. Acesso em 16 jul. 2019.

STADLER, A. PAIXÃO, M. V. **Modelos de Gestão**. Curitiba, 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf>. Acesso em 16 jul. 2019.

VILAS BOAS, G. A. R. COSTA, H. G. **Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1936.pdf>. Acesso em 25 ago. 2019.