

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Luiz Felipe Dalmazzo

**MODELO DE EXCELÊNCIA COMO UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E
MELHORIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
EQUIPAMENTOS AGROPECUÁRIOS**

Santa Maria, RS
2023

Luiz Felipe Dalmazzo

**MODELO DE EXCELÊNCIA COMO UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E
MELHORIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
EQUIPAMENTOS AGROPECUÁRIOS**

Projeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção.**

Orientador: Prof^o. Dr^o. Marcelo Hoss

Santa Maria, RS
2023

Luiz Felipe Dalmazzo

**MODELO DE EXCELÊNCIA COMO UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E
MELHORIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
EQUIPAMENTOS AGROPECUÁRIOS**

Projeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

Aprovado em 20 de janeiro 2023:

Marcelo Hoss, Dr. (UFSM)
(Orientador)

Denis Rasquin Rabenschlag, Dr. (UFSM)
(Membro da Banca)

Roberto Portes Ribeiro, Dr. (UFSM)
(Membro da Banca)

Santa Maria, RS
2023

RESUMO

MODELO DE EXCELÊNCIA COMO UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E MELHORIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE EQUIPAMENTOS AGROPECUÁRIOS

AUTOR: Luiz Felipe Dalmazzo

ORIENTADOR: Dr. Marcelo Hoss

Em um mercado extremamente competitivo é necessária a utilização de estratégias e práticas a fim de garantir a vantagem competitiva. Para isso, a pesquisa procura um método para uma empresa utilizar de ferramentas como o Modelo de Gestão de Excelência e práticas relacionadas à gestão visando à vantagem competitiva perante outras empresas. O presente estudo é uma pesquisa-ação que foi aplicada em uma empresa familiar que é concessionária do ramo agrícola na cidade de Santa Maria - RS. Após entrevistas com o diretor utilizando o questionário de auto avaliação do MPE Brasil do ano de 2015 foi possível encontrar dois principais pontos de melhoria, relacionados a criação de um canal de comunicação entre o colaborador e a alta direção e painéis de controle para mensurar indicadores criados. Posterior às implementações foi necessário verificar o impacto dessas ações dentro da organização adjunto do gerente administrativo e de um gestor a fim de ter uma visão operacional e organizacional, na qual ambos relataram positivamente em relação ao estudo, dessa forma foi possível cumprir os objetivos da pesquisa.

Palavras chaves: Modelo de excelência em gestão (MEG), Gestão da qualidade, Práticas de gestão.

ABSTRACT

MODELO DE EXCELÊNCIA COMO UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E MELHORIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE EQUIPAMENTOS AGROPECUÁRIOS

AUTOR: Luiz Felipe Dalmazzo

ORIENTADOR: Dr. Marcelo Hoss

In an extremely competitive and aggressive market it is important to have some strategies and practices to reach a competitive advantage. For that, the research tries to find a method where a company can use tools such as the management excellence model and management practices aiming at competitive advantage against other companies. This study is an action research applied in a familiar business, an agricultural dealership in the city of Santa Maria - RS. After the interviews with the director using the self assessment questionnaire of the 2015 cycle of MPE Brasil, it was possible to find two possible problems that could be resolved, one was related about a communication channel between the managers and the employees, the other implementation was about the creation of a dashboard to measure the indicators that was created. After that was needed to measure how impactful were these actions applied in the company with the administrative manager and the director having an operational and an organizational vision, with both giving good feedback about the research, it is possible to conclude that the objectives of this study were completed.

Keywords: Management excellence model (MEG), Quality Management, Management Practices.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE.....	9
2.2	SISTEMAS DE GESTÃO.....	10
2.3	PRÊMIOS DA QUALIDADE.....	10
2.4	PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS...12	
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
3.1	CENÁRIO.....	12
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	13
3.3	ETAPAS DA PESQUISA.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1	DIAGNÓSTICO.....	16
4.2	PLANEJAMENTO DAS AÇÕES.....	17
4.3	IMPLEMENTAÇÕES.....	20
4.4	RESULTADOS E RETORNOS.....	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
6	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE A - RESPOSTAS DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	30
	APÊNDICE B - FORMULÁRIO MATRIZ GUT	32

1 INTRODUÇÃO

Devido ao mercado cada vez mais eficiente e competitivo, as empresas buscam cada vez mais por ferramentas e métodos que erradicam as ineficiências, priorize os resultados e satisfaçam o cliente. Outro motivo é que gestores devem se atentar continuamente com suas práticas administrativas a fim de garantir vantagem competitiva, ou seja, a utilização de métodos e práticas que podem proporcionar uma superioridade em relação às outras empresas dentro do mercado inserido (DORICCI, 2010).

Além disso, o setor do agronegócio é um dos mais influentes dentro do mercado nacional, representando 27,4% do PIB brasileiro de acordo com a Universidade de São Paulo (2021), nesse sentido o agronegócio também possui uma extrema relevância no estado do Rio Grande do Sul, de acordo com as estatísticas do PIB municipal a agropecuária foi responsável por mais de 30% da atividade econômica em 268 municípios gaúchos e superior a 50% em 73 deles no ano de 2018 (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO, 2020).

Outro fator que influencia o setor citado é que de acordo Vian *et al* (2013), o setor de máquinas e implementos agrícolas é constituído por um monopólio concentrado, ou seja, são poucas empresas que constituem uma grande parte do mercado, isso se deve ao fato do grande custo que é a criação de novas tecnologias na área e a grande fidelização do cliente a certas marcas e produtos, aumentando de forma exponencial a concorrência das empresas já instaladas no mercado.

Além desses fatores, outro motivo que influencia aplicar essas ferramentas nesse tipo de organização é que de acordo Quintanilha (2022) as micro, pequenas e médias empresas representam 99% das empresas no Brasil e representam 30% do PIB nacional. Além disso, de acordo com o SEBRAE (2014) a segunda causa que mais leva uma empresa à falência nos primeiros cinco anos de atividade está relacionada a falta de boas práticas de gestão empresarial.

Por esses motivos é fundamental a aplicação de um modelo em excelência de gestão em empresas de todos os portes e setores, pois o mesmo incentiva que a empresa gere valor tanto ao seu cliente quanto a seu fornecedor de forma sustentável auxiliando na fidelização dos mesmos.

Portanto, é possível esperar que as organizações que possuem seus processos eficientes e sigam um modelo de boas práticas em gestão possuem uma vantagem ou pelo menos uma igualdade em relação às empresas concorrentes do setor. Um dos fundamentos

desse modelo é a orientação por processos, procurando a otimização ou padronização dos mesmos, de acordo com Martinelli (2009, p. 39) “padronização é o consenso comum a respeito das práticas mais adequadas, e que por sua vez proporcionam o melhor desempenho para a organização”.

Outro fator citado por Martinelli (2009) é que quando há uma padronização de um serviço ou produto é possível verificar alguma não conformidade, ou seja, incentivando a análise crítica e a conseqüente melhoria dos processos dentro da organização.

Dessa forma, o motivo para realização da pesquisa se baseou na seguinte problemática: de que formas uma empresa poderá utilizar de ferramentas como o Modelo de Gestão de Excelência e práticas relacionadas a sistemas de gestão visando à vantagem competitiva perante outras empresas em um setor altamente competitivo e importante para o mercado do agronegócio nacional.

O objetivo geral da pesquisa será a aplicação de um diagnóstico da empresa no ramo de concessionária de equipamentos agrícolas na região de Santa Maria – RS por meio de um modelo de excelência em gestão, além disso a aplicação de ferramentas e técnicas de modo que a empresa seja beneficiada em relação a sua gestão.

A partir do objetivo geral, é possível caracterizar os objetivos específicos:

- Diagnosticar a empresa e verificar sua maturidade em relação ao Modelo de excelência de gestão por meio do questionário do SEBRAE.
- Seleção de técnicas e ferramentas relacionadas à práticas de gestão inspiradas no modelo de Excelência em Gestão elaborado pelo questionário do Prêmio MPE do SEBRAE conjuntamente com os gestores da empresa que julgarão ser relevantes e implementá-las
- Realizar uma reflexão e verificar em conjunto com a empresa sobre as implementações que ocorreram baseadas no modelo.

A relevância da aplicação da pesquisa fundamenta-se principalmente no estudo da importância da aplicação de ferramentas de gestão da qualidade como uma estratégia organizacional, ou seja, utilizar as técnicas e métodos propostos no questionário do prêmio MPE para que a organização se destaque em um ambiente competitivo.

Além disso, o fator preponderante para a sobrevivência em mercados agressivos como este é fomentar a melhoria contínua, ou seja, a organização sempre buscar se inovar e melhorar seus processos, uma das formas para isso é adotando o modelo proposto pela pesquisa.

Nesse sentido, Pagliuso (2006) diz que “aderir a esse modelo implica a adesão a processos e procedimentos que são avaliados e aperfeiçoados constantemente e

incessantemente”, Martinelli (2009) cita também que não basta padronizar, é necessário procurar melhora contínua.

Por esses motivos somados é de suma importância que a empresa tenha processos padronizados e a procura incessante de inovação e adaptação ao mercado atual globalizado e competitivo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A qualidade é um termo extremamente complexo para se consolidar uma definição, por isso cada autor da área tem a sua forma de definir. Para Shewhart (1939) a qualidade se baseia em um processo estatisticamente controlado, para Juran (1989) qualidade é a ausência de defeitos, já para Ishikawa (1993), a prioridade do produto era a satisfazer o cliente em relação ao seu desenvolvimento, projeto, produção e comercialização, Dale (1998) complementa que há muitas maneiras de definir qualidade e podem ser resumidas a cumprir os requisitos ou especificações ou até de satisfazer o consumidor.

No início do século XX desenvolveu a necessidade da criação de métodos e ferramentas dentro de indústrias e empresas uma vez que os produtos com defeitos eram verificados apenas após a sua conclusão e em diversos casos feitos apenas pelo cliente após a compra, esses problemas traziam a organização inúmeros prejuízos e retrabalhos, essa era chamada de era da inspeção, para Araújo e Cardoso (2012), o principal objetivo nessa época era obter produtos parecidos e conformes no quesito qualidade e o grande problema é que não havia uma análise crítica em cima dos problemas e defeitos.

Em meados da década de 20 começaram a introduzir ferramentas estatísticas dentro de alguns processos da fabricação dos produtos, onde eram estabelecidos parâmetros a fim de determinar se o item produzido está conforme ou não, caso não esteja ele teria que passar por um retrabalho, segundo De Vries e Reneau (2010), o controle estatístico é um método de monitoramento, controle e melhora de algum processo por meio de análise estatística, uma das ferramentas mais famosas utilizadas é a carta de controle que pode detectar qualquer variação em um processo produtivo.

A próxima era da qualidade foi caracterizada pelo nome de garantia da qualidade que de acordo com LONGO (1996, p. 8) foi uma filosofia nova implementada que o problema deixava de ser apenas em um processo, mas sim na organização inteira, desde o fornecedor

até a entrega do produto ao cliente, assim criada os primeiros sistemas da qualidade, de acordo com Lazarin e Martins (2021) a gestão da qualidade também possui uma abordagem de mecanismos de controle e aperfeiçoamento de processos.

De acordo com Garvin (2002) a evolução da sociedade e principalmente da exigência do mercado, dada sua alta competitividade, a qualidade se tornou uma das estratégias para se diferenciar dos seus principais concorrentes, o principal motivo disso é que os consumidores vão optar pelos produtos com o menor custo e com a melhor qualidade. Diante desse contexto, é de suma importância que a gestão da qualidade da organização esteja alinhada com o planejamento estratégico e o foco na necessidade do cliente, todos esses fatores resultaram na era da gestão total da qualidade, no Quadro 1 é possível verificar o resumo de todas as eras da qualidade existentes.

2.2 SISTEMAS DE GESTÃO

Devido ao mercado cada vez mais eficiente e competitivo é necessário a utilização de técnicas e ferramentas de um sistema de gestão com o objetivo de deixar as organizações e seus processos cada vez mais padronizados e otimizados, que de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2015, p. 2), pode ser definida como “atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados”.

Dessa forma, um dos principais objetivos dessa implementação é satisfazer o cliente e suas devidas reclamações, para o autor Rodrigues (2010, p. 11) “Qualidade é o que o cliente percebe ou entende por valor, diante do seu socialmente aprendido, do mercado, da sociedade e das tecnologias disponíveis”, além disso não é satisfatório atender apenas a realização dos clientes, mas sim de todas os participantes do sistema como diz Vieira (2007, p 21) “Uma boa política deve atender às partes interessadas da organização: clientes, fornecedores, sócios, empregados e comunidades”.

2.3 PRÊMIOS DA QUALIDADE

Com a evolução da qualidade as instituições privada e públicas notaram que é de suma importância que existam práticas para fomentar a qualidade e o empreendedorismo dentro das organizações e uma delas são os prêmios da qualidade, a partir de um modelo de excelência criado por cada prêmio é possível avaliar e condecorar a empresa que obtiveram as melhores

práticas de gestão bem-sucedidas no ano, no Quadro 2 é possível verificar os prêmios da qualidade espalhados pelo mundo.

De acordo com o Fundação Nacional da Qualidade (2016) os modelos de gestão são padronizados e genéricos e tem como objetivo auxiliar os líderes a tomarem algumas decisões e possuem algumas práticas que podem ser implementadas com o objetivo de melhorar processos e operações.

Quadro 1 - Principais prêmios da qualidade no mundo.

Prêmio	Localização	Ano de criação	Objetivo
<i>Deming</i>	Japão	1951	Em homenagem ao guru da qualidade <i>Deming</i> foi criado o prêmio que exalta as melhores práticas na área de qualidade nas organizações durante 5 anos.
<i>Malcolm Baldrige</i>	Estados Unidos	1987	Foi um projeto criado pelo congresso americano para reconhecer e fomentar qualidade dentro das organizações que implementaram sistemas de gestão da qualidade com sucesso.
Europeu	Europa	1992	O prêmio europeu da qualidade, segue o modelo de excelência da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade, a premiação foi fundada no fim do séc. XX com o principal objetivo de fomentar a competitividade da economia europeia e seu modelo de excelência segue conceitos como: foco no cliente, desenvolvimento de pessoas, liderança, gestão por processos e fatos, entre outros. (VALLEJO <i>et al.</i> , 2006).

Fonte: Autor (2022).

2.4 PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Um dos principais prêmios da qualidade que existiram Brasil era o MPE - Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas organizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que fomentava e premiava as organizações que promoviam a qualidade, produtividade e competitividade por meio de boas práticas de gestão sua última edição foi feita em 2016, o questionário foi baseado no Modelo de Excelência de Gestão (MEG), criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em que o SEBRAE adaptou o mesmo para micro, pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2015).

Apesar de sua extinção, o prêmio proporcionou diversas consequências benéficas para diferentes estado e organizações brasileiras, uma dessas contribuições é o questionário de autoavaliação para as empresa, que tem como seu principal objetivo diagnosticar possíveis práticas que podem ser implementadas na organização e com o objetivo de elevar o patamar da qualidade da mesma, de acordo com o próprio (SEBRAE, 2015), os principais benefícios da utilização do questionário e adoção do MEG são:

- Melhoria de processos, produtos e resultados.
- Maior adaptabilidade frente às mudanças.
- Identificação de pontos fortes e pontos a serem melhorados.
- Promoção de cooperação interna e compartilhamento de informações.
- Medição do grau de maturidade em relação às práticas de gestão da empresa.
- Aumento da produtividade, competitividade, credibilidade da empresa, entre outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CENÁRIO

A presente pesquisa será aplicada em uma empresa varejista do ramo agropecuário na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul, onde vende máquinas agrícolas e implementos agrícolas sendo eles tratores, colheitadeiras, pulverizadores, plantadeiras, entre outros, além disso também vende peças e presta serviços para o ramo agropecuário.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Em relação a classificação da natureza dos métodos da pesquisa, a mesma será de natureza aplicada, de acordo com Gil (2019), esse tipo de pesquisa tem como sua principal

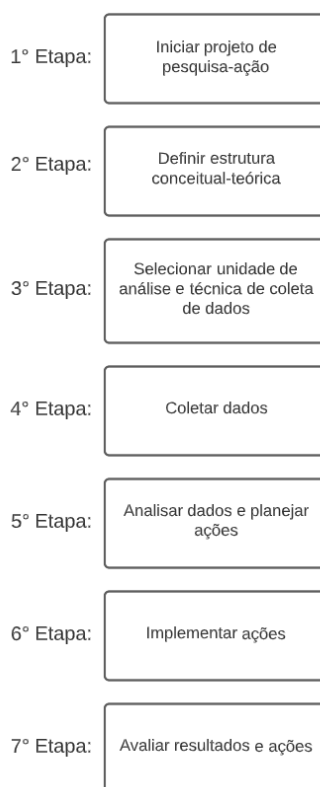
característica resolver problemas em diferentes nichos da sociedade de uma forma prática. No que se diz respeito à abordagem da pesquisa será qualitativa por utilizar de ferramentas sociais como questionários, entrevistas com gestores da organização e aplicações de métodos não quantitativos.

Quanto ao seu procedimento será de pesquisa-ação, que pode ser descrito conforme Cauchick (2011, p. 60) por “uma abordagem metodológica de pesquisa que objetiva realizar uma ação e gerar conhecimento ou teoria de forma apropriada em relação à questões de pesquisa”. Além disso, segundo Checkland e Holwell (1998 apud CAUCHICK, 2011), pesquisas com esses métodos de procedimento não lidam com hipóteses mas com problemas e desafios no cunho organizacional e empresarial, Mello *et al.* (2012, p. 3) também discorre sobre o assunto “na pesquisa-ação, o pesquisador, utilizando a observação participante, interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento”.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Após a definição em relação a abordagem de pesquisa-ação que será utilizada na pesquisa é possível definir as etapas que serão seguidas no estudo, que estão ilustradas na Figura 1 e foram baseadas em Mello *et al.* (2012, p.5):

Figura 1 - Etapas propostas na pesquisa-ação.



Fonte: Autor (2022).

A primeira etapa é a definição da empresa que será estudada no projeto e quais serão os participantes dentro da pesquisa, no caso deste estudo será a empresa já comentada e os entrevistados serão a alta direção ou o gerente da organização.

A segunda etapa é iniciada pela definição do questionário de autoavaliação da edição de 2015 do Prêmio de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil) da instituição SEBRAE como ferramenta de diagnóstico, que é composto por 37 questões e avalia o grau de maturidade da organização em relação a sua gestão.

Na terceira etapa é definida a unidade de análise e a técnica que será empregada ao coletar os dados que serão: a empresa concessionária de máquinas e implementos agrícolas e em relação a coleta de dados serão aplicados questionários e entrevistas.

A próxima etapa será feita uma coleta de dados por meio de uma entrevista com o gestor da empresa utilizando o questionário de autoavaliação do MPE Brasil realizado pelo SEBRAE no ciclo de 2015, a fim de verificar as práticas dentro da empresa e verificar com o mesmo quais ações poderiam ser aplicadas dentro da organização.

A quinta etapa é caracterizada por planejar o que será executado no âmbito de gestão dentro da empresa, será criado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H para organizar a implementação, no Quadro 2 é possível elucidar como o método proposto será aplicado na presente pesquisa, segundo Daychoum (2012), a metodologia do 5W2H consiste principalmente em fazer perguntas para obter informações básicas mas que serão essenciais para o planejamento de uma forma geral, o mesmo é derivado da língua inglesa e utilizam de termos como: *What, Who, Why, Where, When, How, How much*.

Quadro 2 - Definição da metodologia 5W2H.

Pergunta	Descrição	Significado dentro da pesquisa
<i>What?</i>	O que será feito?	Procedimentos a serem feitos
<i>Who?</i>	Quem executará?	Definição dos responsáveis
<i>Why?</i>	Porquê será feito?	Objetivo da implementação
<i>Where?</i>	Onde será feito?	Na empresa em sua totalidade
<i>When?</i>	Quando será feito?	Prazo para ser feito

<i>How?</i>	Como será feito?	Metodologia da implementação
<i>How Much?</i>	Quanto custará?	Orçamento e possível custo

Fonte: Adaptação de Daychoum (2012).

Na sexta etapa serão aplicadas as práticas de excelência em gestão definidas na etapa anterior possam padronizar e otimizar alguns processos da empresa, segundo Lucena, Araujo e Souto (2006), a padronização será determinante na hora da sistemática de ações, ou seja, são direcionamentos na hora das atividades para alcançar a meta, esse sistema ele cria, utiliza e controla os padrões.

Na última fase serão feitas as seguintes atividades: aplicação de uma última entrevista com o diretor da empresa e com o gerente da empresa a fim de verificar os resultados obtidos e satisfação dos mesmos em relação às práticas aplicadas após a realização do diagnóstico e da execução da pesquisa, é de suma importância essa fase pois ela caracteriza se de fato essa aplicação teve relevância para a empresa, verificando quais foram os benefícios da mesma, posterior a isso é possível concluir as ideias da pesquisa e verificar se o propósito da pesquisa foi alcançado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DIAGNÓSTICO

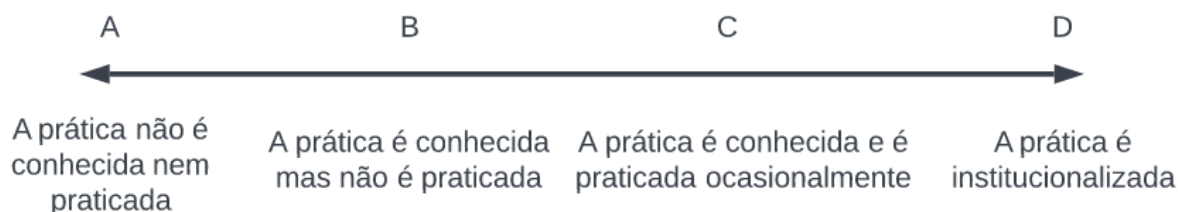
O questionário de autoavaliação tem como base as práticas de gestão na qual a maioria das grandes empresas praticam e auxiliam no bom desempenho da empresa e de seus processos, o principal objetivo desse diagnóstico é verificar oportunidades de melhoria e pontos fortes da organização, outro fator é auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos e competir gradativamente em relação ao mercado (SEBRAE, 2015).

Dessa forma, o questionário é composto por 37 questões e é separado em diferentes assuntos, sendo eles: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, Resultados.

Nesse sentido, as respostas em relação às práticas incluídas no questionário de autoavaliação serão separadas em uma escala que parte de uma prática que não é conhecida e muito menos praticada (Resposta A) até uma prática que dentro da organização já é

conhecida, praticada e institucionalizada (Resposta D), na Figura 2 é possível verificar a escala criada pelo autor a fim de simplificar as respostas dada no questionário.

Figura 2 - Escala da maturidade de gestão das práticas do questionário



Fonte: Autor (2022).

Após a classificação das respostas do questionário, é possível apresentar o resultado dos mesmos feito por meio de uma série de entrevistas com um diretor da alta direção, foi de extrema importância que seja feito com alguém dessa hierarquia por possuir uma visão geral do negócio e por vivenciar a empresa por diversos anos.

O resultado do questionário consta no apêndice A, onde as respostas que apresentam algum ponto de melhoria estão destacadas em amarelo e são nesses gargalos que a pesquisa procura encontrar soluções e fazer com que a organização se aproxime da excelência dentro dos quesitos que são medidos por esse modelo, de acordo com Corredor e Goñi (2010, apud BASSAN; MARTINS, 2016) a adoção desses métodos é uma das principais formas para que a empresa sustente sua vantagem competitiva e rentabilidade no longo prazo.

4.2 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Após o diagnóstico realizado previamente pelo questionário de autoavaliação do SEBRAE é possível verificar que a empresa possui diversas ações que seguem o modelo de gestão, mas apresentam principalmente dois pontos de melhoria, a Figura 3 explicita a primeira questão a ser melhorada:

Figura 3 - Questão 6 do questionário de autoavaliação

6 A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES? É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disso, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações.

Fonte: SEBRAE (2015).

Dessa forma, a implementação realizada foi com o objetivo do colaborador ter um canal em que ele possa dar sugestões de melhorias ou de alguma inovação, a solução proposta pelo autor foi a criação de uma caixa de sugestões, onde o funcionário possa ter um meio formal e seja incentivado a dar opiniões ou propostas de inovações, de acordo com Borchardt e Santos (2014), a cultura da empresa deve incentivar que o colaborador contribua com suas ideias, estimulando sua criatividade e mostrando que é importante que ele dê sua opinião e esses fatores podem resultar em inovações, melhoria de processos e nas condições de trabalho para o mesmo.

Para ser implementada a ação citada, foi necessário a criação de um formulário que permitisse que o gestor identificasse a ação e qual era sua prioridade, dado isso, a presente pesquisa propôs um formulário baseado na matriz GUT que de acordo Alves *et al* (2017) essa ferramenta tem como principal objetivo a priorização de quais problemas devem ser resolvidos e se baseiam em três critérios (Gravidade, Urgência e Tendência), o formulário pode ser visualizado no apêndice B.

A lógica utilizada neste formulário foi que o colaborador explique qual é sua melhoria ou inovação, para que posteriormente facilite pro gestor escolher a ação que deve ser priorizada a ser executada dentro da organização. A primeira pergunta é para o colaborador explicar sua ideia, a segunda se baseia na gravidade dos benefícios dessa implementação dentro da empresa, a terceira pergunta se baseia na urgência e seguinte se baseia na tendência, esses são pontos cruciais para o gestor decidir quais ações devem ser priorizadas.

Definido os principais problemas nas práticas de gestão da organização, pode-se procurar por soluções para que essas práticas sejam implementadas, a metodologia 5W2H será utilizada para a criação dos planos de ação, como mostra no Quadro 3 o planejamento da primeira ferramenta a ser aplicada dentro da organização:

Quadro 3 - Primeiro plano de ação

<i>What</i> (O quê?)	<i>Why</i> (Por que?)	<i>Where</i> (Onde?)	<i>Who</i> (Quem?)	<i>How</i> (Como?)	<i>How much</i> (Quanto?)
Criação de canal onde o colaborador possa dar uma ideia de inovação.	Não há uma forma na organização que facilite a sugestão dos funcionários.	Em toda a organização.	O autor.	Por meio da criação de uma caixa de sugestões direcionada ao colaborador.	Sem custos.

Fonte: Autor (2022).

Após a definição do que será feito para o primeiro ponto de melhoria é possível realizar o planejamento da segunda lacuna percebida na organização, como pode-se perceber na Figura 4, que se relaciona à falta de resultados sobre a produtividade dos funcionários, principalmente referente a receita gerada e faturamento por funcionário.

Figura 4 - Questão 36 do questionário de autoavaliação

36 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO? Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.

Fonte: SEBRAE (2015).

A segunda proposta de implementação foi a criação de um painel de controle por meio da plataforma *Google Data Studio* que é uma plataforma de uso gratuito criada pela *Google* onde é possível a criação e acompanhamento de painéis de controle, essa ferramenta é essencial pois viabiliza a visualização e o controle dos indicadores criados. A ferramenta será disponibilizada para os gestores da empresa, que será essencial para o mesmo na hora de tomada de decisão.

O planejamento da segunda melhoria pode ser visto no Quadro 4, para a aplicação dessa foi necessário a elaboração dos indicadores com o objetivo de mensurar a produtividade dos colaboradores e da organização principalmente na questão de receita gerada que foram os seguintes:

- Receita total;
- Receita por funcionário;
- Percentual de receita por departamento;
- Quantidade de vendas por setor;
- Quantidade de vendas total;
- Ticket médio por setor;
- Ticket médio da empresa.

Quadro 4 - Segundo plano de ação

<i>What</i> (O quê?)	<i>Why</i> (Por que?)	<i>Where</i> (Onde?)	<i>Who</i> (Quem?)	<i>How</i> (Como?)	<i>How much</i> (Quanto?)
Criação de painéis de controle e indicadores de produtividade dos funcionários.	Não há uma forma de medir e acompanhar a produtividade dos funcionários.	Na empresa estudada.	O autor.	Criação de indicadores e mensuração com os painéis de controle	Sem custos.

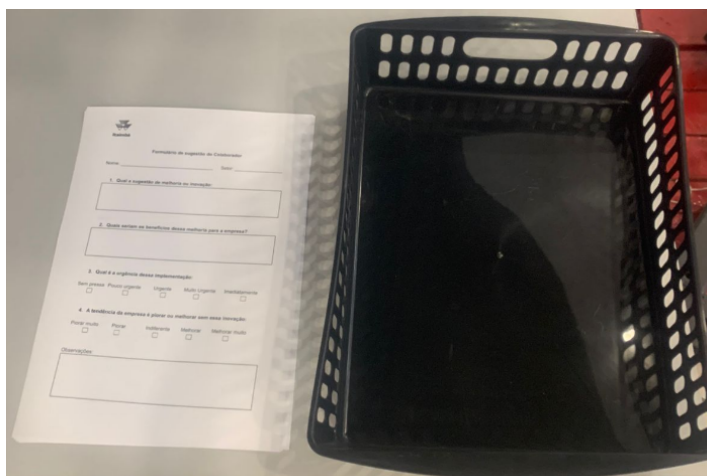
Fonte: Autor (2022).

4.3 IMPLEMENTAÇÃO

Após todas essas etapas que ocorreram na pesquisa, é possível a implementação das ações planejadas, essa é a parte essencial da pesquisa, onde todo o planejamento e estudo realizado na pesquisa é de fato aplicado.

Em relação a primeira ação a ser executada, ela se baseia em um canal formal onde o colaborador pode dar um retorno sobre a empresa ou alguma melhoria que possa ser implementada seja ela em processos, na organização ou até na ergonomia do funcionário, é essencial que o colaborador tenha um modo para dar feedbacks e tenha voz ativa dentro da organização, na Figura 5 pode ser visualizada a caixa de sugestões aplicada.

Figura 5 - Caixa de sugestões do colaborador

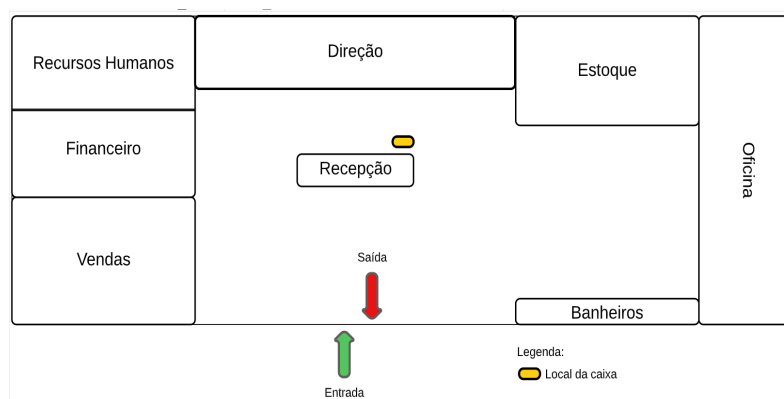


Fonte: Autor (2022).

O primeiro passo depois de diagnosticada essa lacuna dentro da organização foi a comunicação a alta direção e a aprovação dos mesmos, após isso foi criado o formulário baseado na Matriz GUT, a caixa de sugestões foram implementadas em um local de fácil acesso ao funcionário e onde eles passam recorrentemente e por meio de um comunicado foi informado a todos os colaboradores que o funcionamento estava vigente.

Outro fator pensado foi estudar o leiaute da empresa a fim de colocar em um ponto estratégico que o maior fluxo de pessoas passe para facilitar a visualização da caixa e a maior praticidade para realizar uma sugestão. Pode-se verificar na Figura 6 que a caixa, destacada em amarelo na imagem, foi inserida em uma localização onde a maioria dos funcionários percorriam frequentemente.

Figura 6 - Leiaute da organização e localização da caixa



Fonte: Autor (2022).

No que se diz respeito à implementação referente aos painéis de controle a fim de mensurar a produtividade dos colaboradores e dos respectivos setores da organização foi necessário primeiramente a definição dos indicadores adjunto de um diretor a fim de sustentar a construção e visualização dos *dashboards*.

Após definidos os indicadores na seção 4.2 é possível a criação dos painéis de controle por meio da plataforma *Google Data Studio*, para isso é necessário a criação de uma tabela no *Google Sheets* como no exemplo na Figura 7 com os respectivos indicadores e os dados que foram manuseados por um múltiplo a fim de manter o sigilo da empresa.

Figura 7 - Exemplo da planilha no *Google Sheets*

Departamentos	Faturamento	Nº de vendas	Nº de Funcionários	Ticket médio	Receita por funcionário
Máquinas	R\$ 1.500.000,00	R\$ 12,00	R\$ 8,00	R\$ 125.000,00	R\$ 187.500,00
Serviços	R\$ 500.000,00	R\$ 60,00	R\$ 20,00	R\$ 8.333,33	R\$ 25.000,00
Peças	R\$ 400.000,00	R\$ 300,00	R\$ 10,00	R\$ 1.333,33	R\$ 40.000,00

Fonte: Autor (2022).

Pode-se perceber que os dados foram separados em diferentes setores e para a criação de certos indicadores foi necessário a elaboração das seguintes fórmulas e cálculos dentro da planilha como exemplificados abaixo:

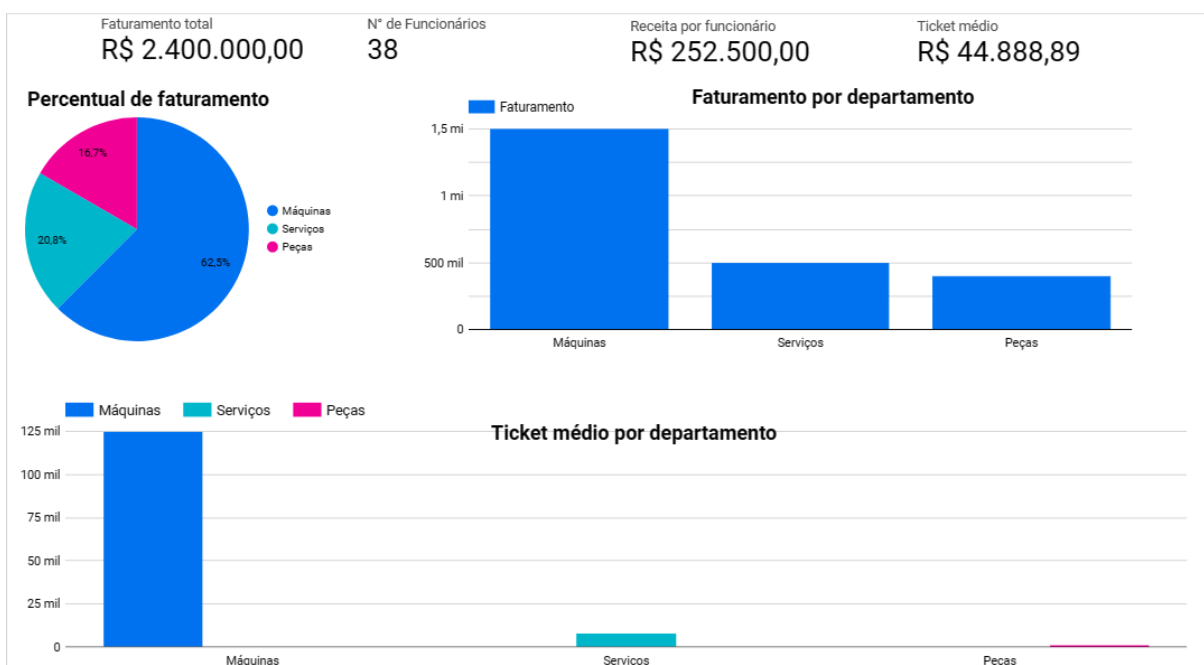
$$\text{Faturamento Total} = \text{Fat. Máquinas} + \text{Fat. Serviços} + \text{Fat. Peças} \quad (1)$$

$$\text{Ticket médio} = \text{Faturamento} \div \text{Número de Vendas} \quad (2)$$

$$\text{Receita por funcionário} = \text{Faturamento} \div \text{Número de funcionários} \quad (3)$$

Posterior a isso apenas é necessário transpor os dados da planilha para a plataforma do *Google Data Studio* que é feito automaticamente, organizando esses dados e inserindo eles em gráficos é possível a visualização dos mesmos, que podem ser observados na Figura 8.

Figura 8 - Visualização do painel de controle dos indicadores



Fonte: Autor (2022).

4.4 RESULTADOS E RETORNOS

Em suma, após toda a etapa de implementação é possível realizar uma reflexão sobre os principais resultados, retornos, dificuldades, a fim de verificar o quão impactante foi o estudo dentro da organização estudada e se os objetivos da pesquisa foram alcançados. Essa é uma fase essencial do estudo pois é possível medir os resultados e concluir sobre a pesquisa aplicada nessa organização.

No que se diz respeito a implementação da caixa de sugestões, o autor solicitou que o departamento de recursos humanos divulgasse essa implementação e não foi realizado, além disso a cultura da empresa não incentiva a sugestão de colaboradores, esses podem ser fatores que colaboraram para que a caixa de sugestões, mesmo após um mês de implantação, não tenha recebido nenhuma resposta.

Apesar disso, o autor acredita que esse é o principal resultado dessa implementação é o começo de uma cultura onde o funcionário tem uma voz ativa dentro da organização que precisa ser incentivado pelos gestores e por ações como essa que empoderam o funcionário e trazem mais motivação para o mesmo. Além disso, as sugestões propostas pelos colaboradores podem trazer melhorias que muitas vezes a alta direção não percebe por não estar envolvida na operação.

A respeito da implementação dos painéis de controle, que foram disponibilizados para os gestores da empresa, os principais resultados foram a criação de indicadores referentes a produtividade dos funcionários e o faturamento da empresa. Além disso, a criação dos painéis de controle para que o gestor possa visualizar os indicadores criados e mensurar por departamento ou a organização como um todo o que possa ser feito para que ocorra melhorias, ou seja, a criação de um método que auxilia o diretor em uma tomada de decisão mais precisa, baseada em dados e informações.

Acerca dos retornos, a pesquisa procurou agregar tanto a visão operacional e geral quanto a visão da gestão e organizacional buscando pelos *feedbacks* do gerente administrativo e também de um integrante da alta direção, a fim de verificar a diferença de perspectiva que ambos têm sobre a organização e sobre as melhorias nas práticas de gestão.

Primeiramente foi feita uma entrevista com o gestor a fim de verificar se foi relevante a aplicação da pesquisa na organização que disse que é essencial a aproximação da universidade e do mercado a fim de encontrar as melhores soluções para a sociedade e toda ideia inovadora como essa deve ser estimulada.

Também foi feita uma entrevista com o gerente administrativo, a fim de verificar sua visão operacional da organização, que relata que é essencial os funcionários tenham uma forma de comunicação com a alta direção para propor melhorias, além disso ele apoiou e elogiou a aplicação da caixa de sugestões.

As principais dificuldades enfrentadas para a realização da pesquisa foram principalmente a pouca disponibilidade de tempo do diretor da empresa que estava na organização de duas a três vezes na semana no máximo, além disso pelo fato da empresa ser familiar e muito centralizadora houve uma grande burocracia para a implantação da pesquisa dentro da organização.

Outro fator foi o baixo engajamento dos funcionários para responder o formulário proposto ou falta de divulgação do formulário pelo departamento de recursos humanos, por esse fato pode ter ocorrido de nenhum colaborador ter utilizado a caixa de sugestões. Outra condição limitante foi a possível percepção do diretor que a organização esteja melhor do que de fato é, como resultado foram encontrados poucos pontos de melhoria quando na realidade a empresa pode possuir diversos gargalos a serem trabalhados que não são detectados pelo gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O vigente trabalho visou a aplicação de um modelo de excelência em gestão em uma concessionária de equipamentos agrícolas com finalidade de utilizar as ferramentas de gestão de qualidade como estratégia organizacional utilizando como metodologia a pesquisa-ação, de natureza aplicada e de abordagem qualitativa utilizando principalmente ferramentas sociais como os questionários e entrevistas.

A presente pesquisa apresentou seus principais objetivos anteriormente, que englobava um diagnóstico de uma empresa do ramo de equipamentos agropecuários situada em Santa Maria - RS quanto a suas práticas de gestão por meio do questionário de autoavaliação do SEBRAE. Após isso escolher algumas ações para serem aplicadas dentro da organização a fim de suprir esses pontos de melhoria diagnosticadas pelo modelo de excelência e então é possível realizar uma reflexão em conjunto com a empresa para verificar se as implementações de fato foram benéficas para as práticas de gestão da organização.

Após a aplicação do questionário de autoavaliação do SEBRAE, que pode ser consultado nos apêndice A realizado com um gestor da empresa. Dessa forma foi possível verificar que os principais pontos de melhoria em relação às práticas de gestão eram em

relação à falta de um canal onde o colaborador poderia realizar sugestões ou ideias de inovação e melhoria. O outro ponto de melhoria era em relação a produtividade dos funcionários no que diz respeito ao faturamento gerado por cada colaborador no desempenho de sua função.

Dessa forma foi possível escolher as práticas de gestão a serem melhoradas dentro da empresa, além disso foi possível definir as ferramentas e métodos a serem utilizadas a fim de suprir os pontos de melhoria existentes.

A primeira implementação realizada na organização foi a criação de uma caixa de sugestões em um local de fácil acesso para os colaboradores, para isso foi criado um formulário baseado na matriz GUT que consta no Apêndice B facilitando para o gestor na hora de escolher a sugestão dada pelo funcionário.

Dessa forma, o intuito dessa implementação tem como principal finalidade a potencialização das opiniões dos funcionários quanto a novas ideias relacionadas a processos, mudanças e inovações dentro da empresa proporcionando uma cultura onde o colaborador tenha uma voz ativa dentro da organização proporcionando assim um maior engajamento para o funcionário e ideias de melhorias que muitas vezes os gestores não observam.

A segunda implementação em relação às práticas de gestão da organização foi a criação dos seguintes indicadores, relacionados a faturamento e produtividade dos colaboradores:

- Receita total;
- Receita por funcionário;
- Percentual de receita por departamento;
- Quantidade de vendas por setor;
- Quantidade de vendas total;
- Ticket médio por setor.
- Ticket médio da empresa.

Além disso, foi elaborado um painel de controle na plataforma da *Google Data Studio*, que pode ser consultado na Figura 8, onde é possível visualizar esses indicadores criados, essa medida é uma forma essencial para que o gestor tenha informações suficientes e facilitar na hora de tomada de decisão.

Posterior às implementações foi necessário verificar o impacto dessas ações dentro da organização adjunto do gerente administrativo e de um gestor a fim de ter uma visão operacional e organizacional para a realização das reflexões propostas na presente pesquisa, ambos os integrantes da organização apresentaram um *feedback* positivo sobre o trabalho,

como diz o gestor que acredita que a junção da universidade com o mercado de trabalho é essencial pois é dessa forma que se encontra as melhores soluções para a sociedade.

Doravante, baseando-se nos resultados e dificuldades é possível definir os temas dos próximos trabalhos, um deles seria a realização da mesma pesquisa utilizando os mesmos métodos e procedimentos com outro membro da organização seja ele diretor ou gerente, a fim de verificar se ele possui a mesma percepção do que o diretor apresentou, encontrando apenas dois pontos de melhoria. Outra possibilidade de estudo seria a realização da mesma pesquisa em outra organização desse gestor a fim de verificar se esses problemas se repetem e se essas organizações possuem mais ou menos pontos de melhorias.

Portanto, pode-se concluir que mesmo com as dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa os objetivos do trabalho foram alcançados. Além disso, a contribuição da pesquisa fundamenta-se principalmente por trazer resultados tanto no mercado de trabalho quanto no meio acadêmico, já que o assunto abordado na pesquisa não é muito explorado na maioria dos trabalhos da academia, já o meio privado fortalece-se com um método que auxilia na aplicação de melhorias de práticas de gestão que são essenciais principalmente em mercados mais competitivos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rosângela *et al.* Aplicabilidade da matriz GUT para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata. **Actas** [...]. Santa Catarina: INPEAU, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 03 nov. 2022.

ARAÚJO, Geraldino; CARDOSO, Rodrigo. GESTÃO DA QUALIDADE EM FRIGORÍFICO AVÍCOLA. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S.l.], v. 11, n. 21, 2012. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/5479>. Acesso em: 11 jun. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BASSAN, Heder; MARTINS, Roberto Antonio. Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando EVA. **Production**. [S.l.], 2016, v. 26, n. 1, p. 203-217. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.115413>. Acesso em: 24 out. 2022.

BORCHARDT, Pietra; SANTOS, Glicia. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI - Revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809203916301413?token=E5C7A1E42BD563FD4885AD1A3A716557684547FEEDA4B25AA03A799FF77A96DED5F2984D9A3DDF09D208F5CDE15D3E7C&originRegion=us-east-1&originCreation=20221031134243>. Acesso em 31 out. 2022.

CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAUCHICK, Miguel. Aspectos relevantes da pesquisa-ação na engenharia de produção. **Exacta**, v. 9, n. 1, 2011, p. 59-70. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81018619006>. Acesso em: 19 jun. 2022.

DALE, Barrie. **Managing quality**. 4 ed., [S.l.], Blackwell Publishing, 1998.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 4 ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

DE VRIES, A. ; RENEAU, J. K. Application of statistical process control charts to monitor changes in animal production systems. **Journal of Animal Science**, v. 88, p. 11-24, 2010.

DORICCI, Luis José. **Procedimentos para análise e melhoria dos processos da área de gestão de convênios da Universidade Federal de São Carlos**. São Carlos: UFSCAR, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3557874-Jose-luis-doricci-procedimento-para-analise-e-melhoria-dos-processos-da-area-de-gestao-de-convenios-da-universidade-federal-de-sao-carlos.html>. Acesso em: 26 jul. 2022.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO: GUIA DE REFERÊNCIA DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA**. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F29386%2F1622060684GUIA_USO_EXCLUSIVO-1.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_itp_-_publicacao_meg_21&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 28 jul. 2022.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JUNQUEIRA, *et al.* UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA GRÁFICO DE GANTT NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS MÉDICOS DE FRANCA-SP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Actas** [...] Rio de Janeiro: ABEPRO, 2015. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_221_28526.pdf. Acesso em: 13 jul. 2022.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**. New York: Free Press, 1989.

LAZARIN, Daniel; MARTINS, Thayna. A Aplicação de Ferramentas da Qualidade em uma Empresa de Setor Terciário. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 41., 2021, Foz do Iguaçu. **Actas** [...] Rio de Janeiro: ABEPRO, 2021. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_357_1842_41596.pdf. Acesso em: 10 jun. 2022.

LONGO, Rose. **Gestão da qualidade: Evolução histórica, Conceitos básicos e Aplicação na educação**. Brasília: Ipea, 1996.

LUCENA, Rosivaldo; ARAÚJO, Murilo; SOUTO, Maria. A padronização de processos operacionais como instrumento para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito: estudo de caso na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Actas** [...]. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR530353_7377.pdf. Acesso em: 20 jun. 2022.

MARTINELLI, Fernando. **Gestão da Qualidade Total**. Curitiba: IESDE, 2009.

MELLO, Carlos *et al.* Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, Itajubá, v.22, n.1, p. 1 - 13, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/BN5Yt8YSxPVk5RJZ3hNZmXK/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Estrutura%C3%A7%C3%A3o%20da%20pesquisa%2Da%C3%A7%C3%A3o,para%20a%20base%20do%20conhecimento>. Acesso em: 26 jun. 2022.

PAGLIUSO, Antonio. **Modelo de Excelência em Gestão: antídoto contra o voo cego**. FNQ, 2006. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/modelo-de-excelencia-em-gestao-antudoto-contr-o-voo-cego/>. Acesso em: 29 jul. 2022.

QUINTANILHA, Daniela. Micro, Pequenas e Médias empresas: O que são e como ter uma. **ISTOÉ Dinheiro**, jul. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/micro-pequenas-e-medias-empresas-o-que-sao-e-como-ter-uma/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

RODRIGUES, Marcus. **Ações para a qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010

SEBRAE. **CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. [S.l.]: SEBRAE, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 29 jul. 2022.

SEBRAE. **QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO MPE BRASIL CICLO 2015**. [S.l.]: SEBRAE, 2015. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/domingosleao/questionario-mpe-2015>. Acesso em: 29 jul. 2022.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO. Departamento de Economia e Estatística. **PIB Municipal no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Departamento de Economia e Estatística, 2020.

SHEWHART, Walter. **Statistical Method From The Viewpoint Of Quality Control**. Washington: The Graduate School of the Department of Agriculture, 1939.

VALLEJO, Paula *et al.* A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework, [S. l.] **International Journal for Quality in Health Care**, v. 18, n. 5, p. 327–335, out. 2006. Disponível em <https://academic.oup.com/intqhc/article/18/5/327/1790505>. Acesso em: 12 maio 2022.

VIAN, Carlos Eduardo de Freitas, *et al.* Origens, evolução e Tendências da indústria de máquinas agrícolas. **Revista de economia e sociologia rural**, Piracicaba, v. 51, n. 4, p. 719-744, out. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400006>. Acesso em: 18 jul. 2022.

VIEIRA, Geraldo. **Gestão da qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba: CEPEA, 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> Acesso em: 24 maio 2022

APÊNDICE A - RESPOSTAS DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Pergunta	Resposta
1. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos trabalhadores?	C
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?	D
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?	D
4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?	D
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam conhecimentos adquiridos na empresa?	D
6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?	A
7. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?	D
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?	D
9. Os indicadores e metas relacionadas às estratégias estão estabelecidos?	D
10. Os planos de ação, visando as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?	D
11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?	D
12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?	D
13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?	D
14. A satisfação dos clientes é avaliada?	D
15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?	D
16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?	D
17. Os impactos negativos causados pela empresa no meio ambiente são reconhecidos e tratados?	D
18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?	D

CONTINUAÇÃO APÊNDICE A

19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?	D
20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?	D
21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?	D
22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?	D
23. As funções e responsabilidades das pessoas, tanto dirigentes como colaboradores, estão definidas?	D
24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?	D
25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?	D
26. Os perigos e riscos relacionado à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?	D
27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?	D
28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?	D
29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes	D
30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos	D
31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos	D
32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?	D
33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?	D
34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?	D
35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores	D
36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho	A
37. Existem resultados relativos à margem de lucro?	D

APÊNDICE B - FORMULÁRIO MATRIZ GUT

Formulário de sugestão do Colaborador

Nome: _____ Setor: _____

1. Qual a sugestão de melhoria ou inovação:**2. Quais seriam os benefícios dessa melhoria para a empresa?****3. Qual é a urgência dessa implementação:**

Sem pressa Pouco urgente Urgente Muito Urgente Imediatamente

4. A tendência da empresa é piorar ou melhorar sem essa inovação:

Piorar muito Piorar Indiferente Melhorar Melhorar muito

Observações:

NUP: 23081.009191/2023-12

Prioridade: Normal

Homologação de ata de defesa de TCC e estágio de graduação

125.322 - Bancas examinadoras de TCC: indicação e atuação

COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
8	TCC - Versão final	TCC - LUIZ FELIPE DALMAZZO (3).pdf

Assinaturas

26/01/2023 19:32:32

LUIZ FELIPE DALMAZZO (Aluno de Graduação)
07.09.08.01.0.0 - Curso de Engenharia de Produção - 121626

30/01/2023 12:20:12

MARCELO HOSS (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR)
07.36.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS - DEPS



Código Verificador: 2306996

Código CRC: 327dad6

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

