

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

**UTILIZAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE
MELHORIAS GERENCIAIS PARA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE SANTA MARIA, RS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Leonardo Dal Ri Dorz

Santa Maria, RS, Brasil

2016

**UTILIZAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE
MELHORIAS GERENCIAIS PARA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE SANTA MARIA, RS**

POR

Leonardo Dal Ri Dorz

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

Orientador: Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2016

UTILIZAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIAS GERENCIAIS PARA EMPRESA DE SERVIÇOS DE SANTA MARIA, RS

LEONARDO DAL RI DORZ (UFSM)

leonardo.dorz@gmail.com

ALBERTO SOUZA SCHMIDT (UFSM)

albertoschmidt56@gmail.com

As mudanças constantes no cenário econômico mundial são imprevisíveis e incontroláveis, propiciando um ambiente competitivo entre as empresas de todos os segmentos. Com o intuito de promover a sustentabilidade de empresas inseridas neste contexto, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) surge como agente catalizador para o processo de adaptação às necessidades de mercado e competitividade global. Neste contexto o seguinte estudo tem como objetivo propor melhorias gerenciais, baseadas no MEG, para uma empresa de consultoria empresarial de Santa Maria, RS. O mesmo apresenta-se de natureza aplicada e abordagem qualitativa, sendo um estudo de caso que tem como objetivo exploratório e descritivo propor um plano de melhorias gerenciais e sanar a falta de práticas de gestão na empresa estudada, promovendo um maior alinhamento das atividades com a estratégia de competitividade dos gestores.

Palavras-chave: gestão da qualidade; práticas gerenciais; plano gerencial

The constant changes in the world economic scenario are unpredictable and uncontrollable, providing a competitive environment among companies of all segments. In order to promote the sustainability of companies in this context, the Modelo de Excelência da Gestão (MEG) emerges as a catalyst agent to adapt to the market needs and global competitiveness. In this context, the following study aims to propose managerial improvements, based on MEG, for a business consulting firm in Santa Maria, RS. The same presents an applied nature and a qualitative approach, being a case study that has as an exploratory and descriptive objective to propose a plan of improvements and to solve the lack of management practices in the studied company, promoting a greater alignment of the activities with the competitive strategy of the managers.

Keywords: quality management; management practices; management plan

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2014), as mudanças nos contextos social, ambiental e econômico mundiais são imprevisíveis e incontroláveis, gerando um ambiente cada vez mais competitivo para organizações que buscam desempenhar suas funções com sustentabilidade. No Brasil, dados que comprovam o aumento da competitividade no cenário empresarial são obtidos através de pesquisa do SEBRAE (2014), onde se verifica um crescimento anual, desde 2012, de 17% na abertura de novos negócios. Sendo que somente 57% destes novos negócios se mantêm sustentáveis três anos após a sua abertura.

Diante deste contexto surge a necessidade das organizações se adaptarem ao cenário de transformações globais para assim permanecerem sustentáveis e competitivas. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) surge como agente catalizador deste processo, agindo como ferramenta de diagnóstico de gestão e estruturação organizacional para o alcance do diferencial competitivo que as empresas necessitam para, assim, se manter estáveis no mercado (FNQ, 2014).

Como forma de propor este diferencial competitivo a uma empresa de serviços de consultoria empresarial de Santa Maria (RS) foi proposto, através deste estudo, um plano de melhorias gerenciais baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Sendo assim, esta pesquisa busca, através do alinhamento entre as estratégias da empresa e os recursos atuais, propor processos gerenciais capazes de sanar os *gaps* de gestão que impedem a mesma de se destacar no mercado local e no cenário nacional como uma empresa de excelência em gestão e resultados.

Segundo Juran (1992), a qualidade deve ser vista sobre a perspectiva da necessidade do cliente e não apenas definida como a ausência de falhas. Em gestão, Campos (2013) sugere que um gerenciamento de qualidade significa bater as metas propostas. Desta forma, a elaboração do seguinte plano de gestão deve ser baseado em processos gerenciais que agreguem valor aos clientes e, conseqüentemente, à organização.

Por estar alicerçado em processos e resultados de empresas que buscam constante aperfeiçoamento, o Modelo de Excelência da Gestão torna-se uma metodologia capaz de prover o foco em resultados de um planejamento gerencial, garantindo assim o alinhamento com as diretrizes traçadas pelos gestores e a qualidade na gestão de uma empresa (FNQ, 2014).

Em paralelo, o desempenho de uma empresa depende essencialmente da qualidade de seus produtos e de seus processos da cadeia de valor, pois isso se torna o diferencial necessário para o destaque no tão competitivo mercado atual. Desta forma a utilização de práticas gerenciais focadas nos resultados organizacionais torna-se, também, uma ferramenta capaz de garantir a satisfação dos *stakeholders*, agregando valor aos mesmos e melhorando a perspectiva financeira de uma organização.

Assim justifica-se a proposição de um plano gerencial, baseado no Modelo de Excelência da Gestão e alinhado as estratégias organizacionais, pois quando utilizado desta forma, as empresas usuárias apresentam desempenho financeiro superior em termos de faturamento e lucro líquido, além de terem maior poder de investimento (SERASA EXPERIAN, 2013).

Além de apresentar benefício à empresa objeto do estudo, a pesquisa justifica-se no meio acadêmico como inovadora no alinhamento da proposta de plano gerencial baseado nos norteadores estratégicos de uma empresa. Comumente, 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.

Neste sentido o presente estudo apresenta como objetivo geral propor melhorias nas práticas gerenciais de uma empresa de consultoria empresarial de Santa Maria, RS, ajudando a mesma a alinhar suas atividades com os objetivos e desafios do mercado. Como objetivos específicos do projeto são propostos: caracterizar a organização no estado atual ao qual a mesma se encontra; contextualizar o ambiente externo no qual a empresa atua e as necessidades deste mercado; diagnosticar o nível de maturidade da gestão da empresa através de suas práticas gerenciais.

Sendo assim, o presente artigo apresenta nas próximas seções uma contextualização sobre conceitos ligados a temática do projeto, a metodologia utilizada e os resultados obtidos com a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada uma breve discussão teórica sobre a temática abordada, a fim de fundamentar conceitos, ferramentas e metodologias que serão utilizadas na execução da pesquisa em questão.

Os conceitos deste estudo estão ligados diretamente à gestão da qualidade, portanto será feita uma retomada do contexto histórico desta temática até chegar à abordagem foco do projeto, o Modelo de Excelência da Gestão. Além disso, serão apresentadas ferramentas e metodologias, que combinadas ao MEG tronam-se questões chave para a continuidade do estudo e atingimento dos objetivos propostos.

2.1 Evolução do conceito de qualidade

Conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade, Shewhart (1931) questionava como um mesmo processo produtivo podia entregar produtos e serviços com qualidades tão distintas. A partir disso desenvolveu um sistema de mensuração da variabilidade no processo de produção, conhecido posteriormente como Controle Estatístico de Processo (CEP), e também foi o responsável pela criação do conceito do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) a fim de buscar a melhoria contínua e diminuição da variabilidade dos produtos ou serviços.

Seguindo os preceitos de Shewhart, Edward Deming definiu qualidade através da conformidade de um produto com suas especificações técnicas. Já Joseph Juran colocou a qualidade sobre a perspectiva da necessidade do cliente e não apenas a definiu como a ausência de defeitos (GOMES, 2004).

Feigenbaum propôs o controle da qualidade total aproximando o conceito de qualidade a gestão da organização, desenvolvendo um setor voltado para a engenharia de controle da qualidade. De outra forma, Ishikawa desenvolveu o conceito de qualidade através de ferramentas de controle de qualidade e resolução de problemas (GOMES, 2004).

Garvin foi responsável por apresentar uma visão mais detalhada do conceito de qualidade, conduzindo as empresas ao gerenciamento focado na competitividade e afirmando que a qualidade é a principal forma para garantir lucros, aproximando assim o conceito de qualidade ao de eficiência em gestão (GOMES, 2004).

2.2 Gestão pela qualidade

Segundo Gomes (2004) a gestão da qualidade é a produção de um determinado produto ou serviço da forma mais econômica que possa atender satisfatoriamente as necessidades do mercado. Para isso, a gestão da qualidade deve envolver todos os elementos que tem participação, direta ou indireta, em sua produção, gerando assim um sistema.

Berry (1992) ressalta que, em qualidade, a excelência é um princípio de diferenciação de uma empresa para seus concorrentes, sendo uma condição básica para a competição no mercado. Com esta concepção, as organizações devem fundamentar sua gestão em processos qualificados que sejam capazes de atender as necessidades do mercado, para assim sobressair em seus resultados (BERRY, ZEITHAML, PARASURAMAN; 1990).

A qualidade nos processos se dá por meio de padronização e mensuração dos resultados dos mesmos, pois segundo Campos (2013) “o que não é medido não pode ser gerenciado”. Sendo assim as empresas devem buscar a implementação de um sistema de gestão que seja capaz de mensurar e padronizar processos gerenciais, possibilitando o alcance dos resultados desejados e domínio da organização por parte dos gestores.

2.3 Modelo de Excelência da Gestão

Segundo a FNQ (2014) os modelos de excelência nasceram nos anos 1980, a partir da necessidade das empresas americanas concorrerem com o mercado japonês em ascensão. Foi então, que com o incentivo do governo norte-americano, a consultoria *Mckinsey* iniciou um estudo nas empresas de classe mundial identificando o que as mesmas possuíam em comum e as destacavam. Estas semelhanças entre as mesmas foram divididas em critérios de excelência e este estudo deu origem ao modelo de reconhecimento da gestão utilizado pelo prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Com inspiração no prêmio da MBNQA, a prática de premiar a excelência na gestão das organizações chegou ao Brasil, em 1992, com a criação do PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) administrado pela atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O PNQ usa como referência o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Segundo FNQ (2014) o MEG, criado em 2001, é um modelo brasileiro de qualidade em gestão inspirado pelo modelo norte-americano e adaptado constantemente. Atualmente pode ser definido como um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e

porte de empresa, apresentando a possibilidade de alinhamento com sistemas de gestão de empresas classe mundial.

Sendo que, segundo FNQ (2014), “Sistema de gestão é um conjunto de práticas padronizadas que tem por objetivo gerir uma organização e produzir resultados”, o Modelo de Excelência da Gestão® se caracteriza por ser não prescritivo, não ditando um sistema de gestão para a organização e sim adequando as suas práticas à conceitos de empresas classe mundial.

O MEG também pode ser caracterizado como um modelo adaptável a qualquer tipo de organização e como um modelo sistêmico, pois seu funcionamento é baseado no ciclo de aprendizado PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), podendo ser melhor exemplificado com a seguinte figura.

A Figura 1 simboliza a organização, considerada um sistema flexível, que interage com o ambiente externo. Ao mesmo tempo sugere a imersão dos elementos em um ambiente de informação e conhecimento, que relacionados de forma sistêmica voltam-se para a geração de resultados. (FNQ, 2014).

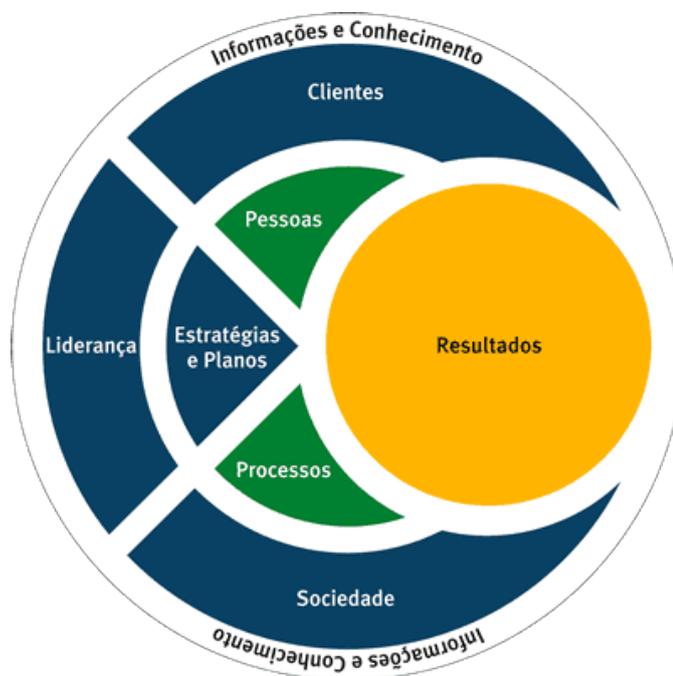


Figura 1. Modelo de excelência em gestão (MEG)

Fonte: FNQ (2014).

O MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais definidos por treze fundamentos e oito critérios, com o objetivo de buscar o alinhamento dos componentes da gestão organizacional sob a ótica de um sistema (FNQ, 2014).

Os fundamentos da excelência, que expressam conceitos reconhecidos em empresas classe mundial, podem ser traduzidos em processos gerenciais ou fatores de desempenho, trazendo à organização a busca por aperfeiçoamento e adaptação constante às mudanças globais. Os fundamentos, os quais os critérios da excelência da FNQ se baseiam, são: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social (FNQ, 2014).

Os critérios são características mensuráveis propostas no formato de questões qualitativas, que abordam práticas gerenciais e resultados garantindo um diagnóstico da gestão da empresa. Os critérios podem ser melhor estratificados em (FNQ, 2014):

1. Liderança: aborda processos gerenciais referentes à cultura organizacional, governança e desempenho organizacional através da liderança;
2. Estratégias e planos: abrange processos de formulação, implementação e controle das estratégias organizacionais;
3. Clientes: aborda processos de análise de mercado e segmentação, além das práticas gerenciais de relacionamento com o cliente;
4. Sociedade: aborda processos que garantem a responsabilidade socioambiental e garantia de sustentabilidade social;
5. Informações e conhecimento: abrange processos referentes a gestão do conhecimento na organização;
6. Pessoas: aborda processos referentes a estrutura do trabalho, qualidade de vida dos colaboradores e programas de desenvolvimento;
7. Processos: abrange os processos de seleção e avaliação de fornecedores, processos econômico-financeiros e processos da cadeia produtiva da organização;
8. Resultados: apresenta os resultados estratégicos e operacionais, para os sete critérios anteriores, que sejam relevantes para os objetivos da organização.

Os oito critérios subdividem-se em vinte e três itens de avaliação. Entre estes, há dezoito itens de processos gerenciais e cinco de resultados organizacionais, sendo que os itens de processos gerenciais buscam informações sobre o sistema de gestão da organização e os

resultados organizacionais solicitam a apresentação de indicadores de desempenho (FNQ, 2014). Os mesmos garantem à organização uma melhor compreensão do sistema gerencial, encontrando assim as lacunas de gestão que necessitam de melhorias para o atingimento da excelência.

Como o MEG não é um modelo prescritivo, ou seja, não dita regras, estruturas ou formas de gerir o negócio, o mesmo adapta-se a empresas de vários níveis de maturidade em gestão. Desta forma a FNQ subdividiu as ferramentas de implantação do MEG de acordo com os níveis de maturidade em gestão das organizações, onde os critérios podem ser facilitados e compilados em caso de organizações iniciantes ou, até mesmo, mais estratificados e rebuscados para empresas com maior maturidade. Desta forma as ferramentas de implantação o MEG podem ser divididas para empresas nos seguintes estágios (FNQ, 2014):

1. Primeiros passos para a excelência: Estágio no qual a organização inicia a busca pela excelência em gestão, sendo avaliada de 0 a 125 pontos no programa de avaliação;
2. Compromisso com a Excelência: Nível aplicável às organizações que estão iniciando a evolução de sua de gestão e começando a perceber melhorias nos resultados, sendo avaliadas de 0 a 250 pontos no programa de avaliação;
3. Rumo à Excelência: Neste nível as organizações possuem um sistema de gestão em franca evolução e já demonstram competitividade e atingimento de grande parte dos resultados desejados, sendo avaliadas de 0 a 500 pontos no programa de avaliação;
4. Excelência: Neste nível as empresas buscam reconhecimento como uma empresa de classe mundial. Assim, as mesmas são avaliadas de 0 a 1000 pontos no programa de avaliação.

Com esta classificação de estágios de maturidade da gestão, empresas de diferentes níveis buscam, através da reflexão que o MEG propõe conhecer as lacunas existentes em sua gestão em comparação a uma empresa classe mundial. Com este conhecimento já tangível e alinhado aos objetivos da organização, é possível, à mesma, realizar a estruturação de processos gerenciais ligados a sua cadeia de valor e que possibilitem melhores resultados organizacionais (FNQ, 2014).

Segundo a FNQ (2014) processos operacionais são aqueles que transformam insumos em produtos utilizando o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Já os processos gerenciais são responsáveis por transformar informações em decisões de gestão. Em processos gerenciais há

a aplicação do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), evolução da terminologia PDCA, na qual as etapas apresentam as seguintes funções (FNQ, 2014):

1. *Plan*: Padronização da repetição do processo, sendo este padrão um plano a ser observado;
2. *Do*: Execução dos processos operacionais;
3. *Check*: Verificação do cumprimento do padrão;
4. *Learn*: Aprendizado sobre o processo gerencial.

2.4 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional é a forma de definir os problemas de gestão com maior precisão e identificar cursos relevantes para futuras ações, tendo uma perspectiva fiel sobre a atual realidade da empresa. Lima (2009) apresenta o diagnóstico organizacional sendo “(...) um conjunto de fatores externos, organizacionais e individuais, que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma empresa”.

De acordo com Rosa (2001), o diagnóstico permite uma visão integrada da organização garantindo mais agilidade para atingir melhorias ou redirecionar investimentos. Desta forma para que se tenha uma melhoria na gestão de uma empresa, parte-se do pressuposto que deva haver a análise da situação atual da mesma através de um diagnóstico, garantindo insumos para tomadas de decisão futuras.

2.5 Planejamento estratégico

Segundo Kotler (1992) planejamento estratégico é o processo gerencial no qual é desenvolvido o alinhamento entre os objetivos e os recursos da empresa com as mudanças e oportunidades do mercado. Um planejamento estratégico tem como objetivos analisar o ambiente interno e externo da empresa, a fim de avaliar a organização por vários ângulos e, a partir disso, definir os objetivos almejados e traçar as estratégias que serão adotadas para atingi-los, assim como definir os meios para implantá-los.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados o método de pesquisa e as etapas de sua realização, com a explanação das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do mesmo. Assim, a pesquisa em questão apresenta-se de natureza aplicada e abordagem qualitativa, sendo um estudo de caso que tem como objetivo exploratório e descritivo identificar e avaliar como uma empresa de consultoria empresarial da cidade de Santa Maria, RS está estruturada diante dos desafios do mercado, propondo melhorias gerenciais para o alinhamento dos resultados obtidos as atividades da empresa.

O estudo é desenvolvido pelo diagnóstico das práticas gerenciais de uma empresa de consultoria empresarial de Santa Maria, RS através de uma ferramenta elaborada com base no Modelo de Excelência da Gestão, e posterior proposição de planos de melhoria para a gestão da mesma. Desta forma a metodologia de trabalho se desdobra em uma definição inicial do escopo do projeto e posteriormente a elaboração de ferramenta de coleta de dados e coleta dos mesmos, efetivando assim o diagnóstico da gestão. Com o diagnóstico executado há a caracterização do estado atual da empresa e análise de *gaps* da gestão, para posteriormente sanar estas lacunas com a proposição de planos de ação alinhados a estratégia da empresa.

Portanto, como primeira etapa do estudo foi definida a temática do projeto, assim como o problema e os objetivos a serem sanados, a natureza da pesquisa, sua abordagem, os procedimentos técnicos a serem utilizados e o cronograma de execução do estudo. Com estes pontos alinhados, partiu-se para a elaboração da ferramenta utilizada para coleta de informações de diagnóstico empresarial.

Como forma de coletar as informações necessárias para a solução do problema em estudo foi necessário elaborar um instrumento de pesquisa eficiente para a metodologia utilizada. Desta forma a ferramenta de diagnóstico utilizada foi baseada nas questões do caderno de 500 pontos do MEG e formulada através de formulários online, questionários e roteiros de entrevista.

Com a ferramenta já estruturada, iniciou-se a etapa destinada à coleta de dados e informações, que posteriormente foram analisados e gerados os resultados. Esta coleta foi realizada em dois momentos, sendo o primeiro através de uma pesquisa qualitativa não estruturada realizada com todos os membros da organização através de questionários e formulários online. Após todos os colaboradores terem sido ouvidos sobre seu conhecimento das práticas gerenciais, realizou-se um grupo de foco com a diretoria executiva da empresa, a

fim de buscar informações de maior profundidade e trazer um referencial comparativo ao conhecimento dos demais membros.

Com as informações já coletadas as mesmas foram compiladas, analisadas e, posteriormente, tratadas de forma qualitativa, gerando informações completas sobre o atual nível de maturidade para cada critério do MEG em estudo. Através destas informações e do conhecimento prévio dos objetivos estratégicos da empresa, foram elaborados planos de ação, para os sete primeiros critérios do MEG, que sanassem as lacunas gerenciais e iam em direção aos norteadores da empresa.

Os planos de ação foram divididos pelos critérios da excelência, exceto resultados, a fim de nortear os gestores e tornar facilitada uma futura priorização de esforços na implantação dos mesmos. Com o plano elaborado e posteriormente validado pela empresa, a implantação torna-se uma opção da organização, porém a análise final se dá a partir do alinhamento dos planos de ação propostos e os objetivos que a empresa possui.

A Figura 2 a seguir ilustra todas as etapas do presente estudo, desde a definição da temática até a validação dos resultados com a empresa estudada.

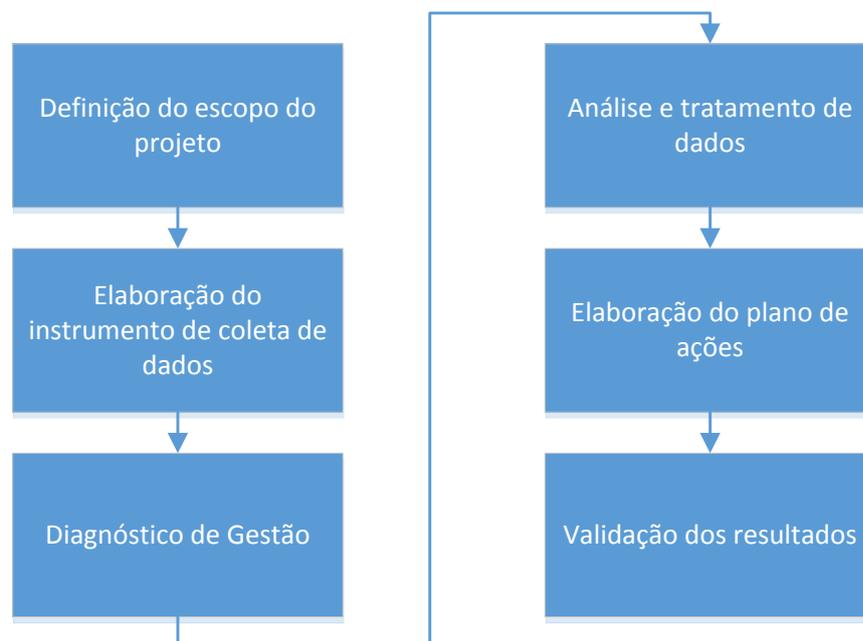


Figura 2. Etapas do estudo

Fonte: Autor (2016).

Através destas etapas o estudo atinge os objetivos propostos e com a aplicação desta metodologia podem ser apresentados os resultados a seguir.

4 RESULTADOS

Nesta seção estão apresentados os resultados atingidos com a realização do projeto, explanando os dados e informações recorrentes da metodologia utilizada e que, por fim, atingem os objetivos propostos para a pesquisa. Os resultados estão divididos através da caracterização e contextualização da empresa em estudo, informando as características da organização e do ambiente ao qual está inserida, para que, posteriormente, sejam apresentadas as práticas gerenciais que formadoras do plano de melhoria da gestão.

4.1 Caracterização e contextualização da empresa

O presente estudo foi realizado em parceria com uma empresa júnior de consultoria empresarial localizada na cidade de Santa Maria, RS. A empresa em questão atua no segmento de micro e pequenas empresas da cidade à mais de 22 anos no mercado de local, entregando a seus clientes serviços de qualidade à um melhor custo-benefício em relação ao mercado sênior. A empresa é vinculada ao curso de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), formada por acadêmicos de diversos cursos e orientada por professores doutores da universidade.

A empresa oferece ao mercado soluções em gestão através da realização de projetos nas cinco áreas da administração sendo elas administração geral, finanças, marketing, gestão de pessoas e qualidade. Desde sua fundação já atendeu mais de 100 clientes no mercado local e atualmente encontram-se como a empresa júnior de maior destaque em resultados na cidade de Santa Maria, RS (OBJETIVA JR, 2016).

Para o atendimento destes clientes, a empresa busca desenvolver acadêmicos de diversos cursos da UFSM através de conhecimentos em gestão e cultura empreendedora, sendo que mais de 1000 jovens já compuseram a história da empresa. Atualmente a organização conta com 45 membros em seu corpo de trabalho, divididos em diferentes áreas e níveis de atuação interna, como pode ser visualizado no organograma representado na Figura 3, e todos capazes de desenvolver projetos externos para o mercado.

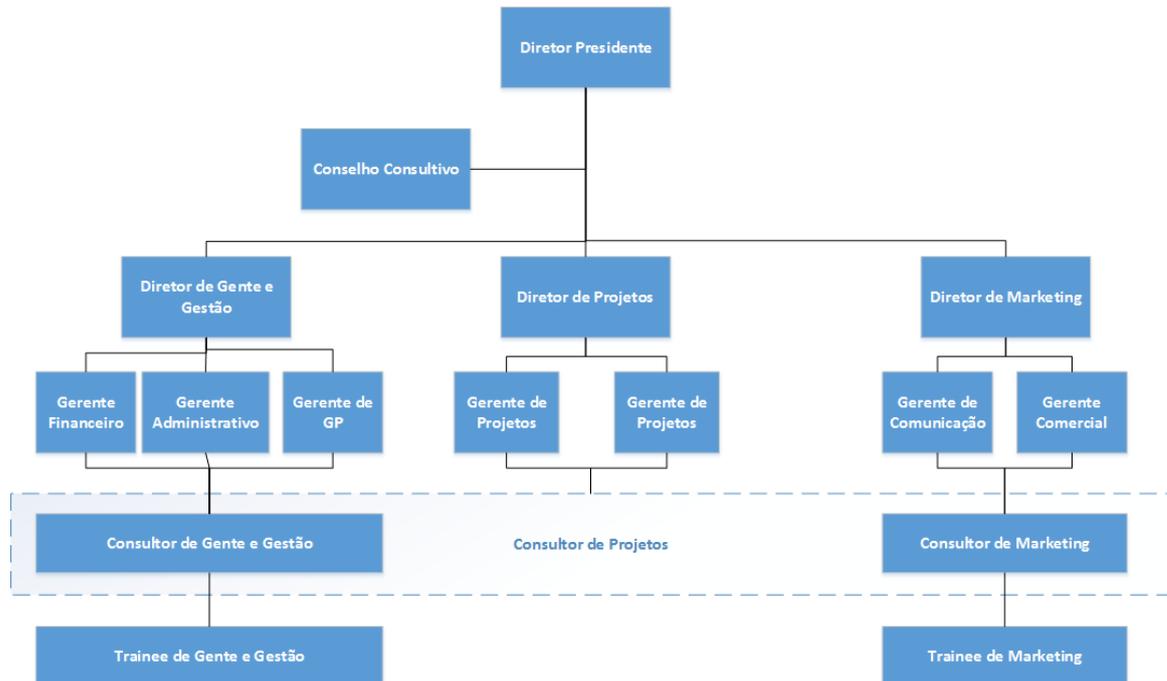


Figura 3. Organograma da empresa.

Fonte: OBJETIVA JR (2016).

A empresa compõe o Movimento Empresa Júnior (MEJ), que no Brasil conta com mais de 500 empresas similares, com intuito de apoiar empresas e empreendedores que não possuem conhecimento em gestão e capacidade financeira para contratar empresas seniores de consultoria. Atualmente a organização em questão encontra-se entre as 22 maiores empresas juniores (EJs), em resultados, do Brasil e tem como sonho se tornar a mais relevante empresa do país (BRASIL JÚNIOR, 2016).

Por já possuir maior destaque entre as EJs da cidade a empresa busca novos horizontes e tem como objetivo tornar-se competitiva entre o mercado sênior local. Isto torna-se viável com pois segundo dados do SEBRAE (2014) existem mais de 9000 micro e pequenas empresas em Santa Maria, apresentando um segmento de mercado abrangente para um ambiente no qual possui somente 16 empresas concorrentes a nível sênior.

A empresa apresenta no seu histórico participação em programas da qualidade, sendo premiada por sua excelência em gestão em alguns momentos, porém nunca apresentou resultados financeiros de destaque no cenário nacional da sua categoria. Neste contexto, a mesma passou por uma reformulação significativa em sua gestão, voltando sua estrutura para a execução e venda de projetos, deixando um pouco de lado a excelência de sua gestão.

Como embasamento para estas ações voltadas para a venda e execução de projetos encontra-se o planejamento estratégico da empresa, o qual busca nortear a empresa para

tornar-se destacada nacionalmente por seus resultados. Este planejamento foi desenvolvido em 2016 e busca, até 2018, ser a melhor EJ do Brasil com reconhecimento nacional na formação de jovens lideranças.

Desta forma a empresa busca trabalhar em cima de dois objetivos estratégicos e cinco métricas principais, os quais, se atingidos, garantirão a empresa o atingimento de sua visão de futuro. Estes objetivos consistem em se tornar a EJ com maior geração de impacto ao mercado brasileiro e ter a maior visibilidade entre as EJs do MEJ brasileiro, cada um possuindo suas métricas para serem atingidos. Esses objetivos, assim como as métricas e a visão de futuro da organização podem ser mais bem visualizadas na Figura 4.

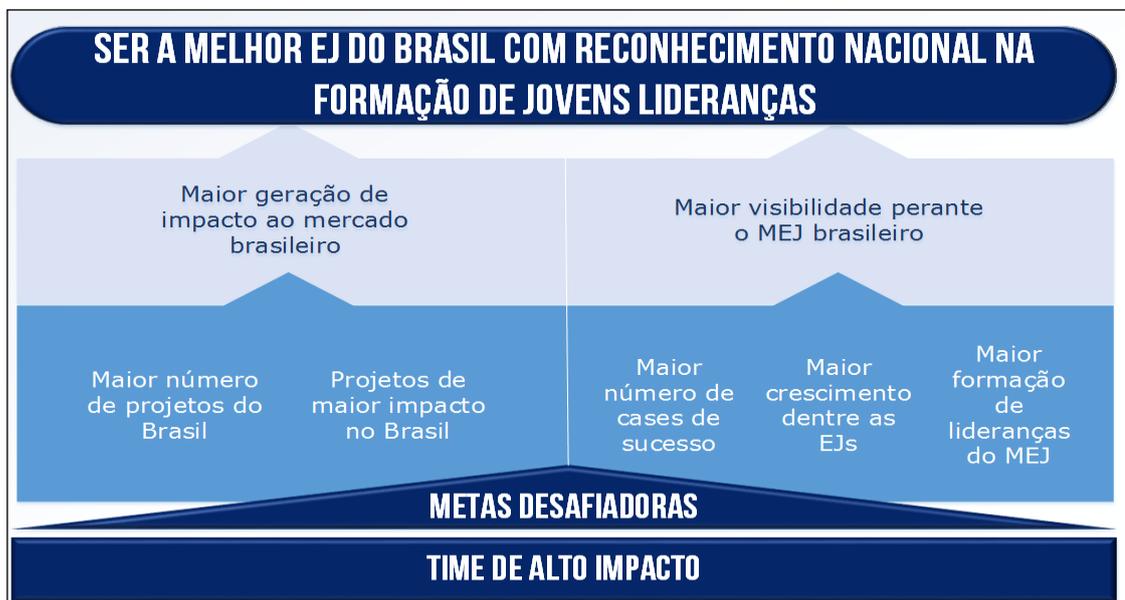


Figura 4. Mapa estratégico da empresa.

Fonte: OBJETIVA JR (2016).

Com estes novos objetivos traçados e estrutura organizacional, a organização aumentou sua capacidade produtiva e as possibilidades de maiores resultados financeiros em longo prazo. Entretanto, a falta de processos gerenciais estruturados tornou falha à transformação desta capacidade em efetividade. Desta forma, a empresa busca novamente utilizar de programas da qualidade para que desta vez, alinhados ao planejamento estratégico, a empresa consiga apresentar um crescimento significativo em seus resultados e atingir sua visão.

4.2 Diagnóstico gerencial da empresa e definição do nível de maturidade

Diagnosticando a empresa através de suas práticas gerenciais, com os 7 critérios do MEG, percebe-se uma discrepância de maturidade em relação a alguns critérios, sendo possível a utilização da régua de 500 pontos no geral, pois a maturidade da gestão atingida em outros anos garante um processo mais acelerado na busca atual pela excelência em gestão.

Desta forma, diagnosticando o atual estado das práticas relacionadas ao critério de liderança percebe-se que a empresa apresenta boas práticas em relação a desenvolvimento da gestão, sendo regida por um código de ética estabelecido e por um planejamento estratégico revisado semestralmente. Este planejamento estratégico é responsável por verificar os riscos empresariais, através de análise ambiental, e tornar mais claro e rápido o processo decisório na empresa, através do desdobramento de metas e planos de ação rotineiros, garantindo assim a melhoria contínua dos processos de apoio.

Como possibilidade de melhoria em relação ao critério de liderança, percebe-se a baixa maturidade em práticas de governança, principalmente em relação ao desenvolvimento da cultura organizacional e disseminação de estratégias aos demais colaboradores. A falta de práticas gerenciais nestes aspectos pode gerar uma falha de comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional, não atingindo assim os resultados planejados estrategicamente e não sendo acompanhado corretamente o desempenho da organização.

Já avaliando o critério de estratégias e planos percebe-se uma alta maturidade de práticas gerenciais que abordam estes aspectos. Isto acontece, principalmente, através da prática de revisão semestral do planejamento estratégico e financeiro da empresa, onde são alinhadas as metas de curto prazo com as de longo prazo, garantindo a alocação de recursos nos pontos de maior necessidade de atuação.

Em relação ao critério clientes, a empresa apresenta lacunas em relação à segmentação de seus mercados e produtos apesar de, periodicamente, realizar uma análise ambiental para verificar as necessidades de seus consumidores e a imagem da empresa perante eles. Para se relacionar com seus clientes a empresa possui uma estrutura bem consolidada de marketing de relacionamento, principalmente durante a execução do serviço, buscando manter um contato próximo e mensurar a satisfação desde o processo de negociação até o término do serviço. Após o término a empresa apresenta uma lacuna de verificação dos resultados finais do serviço, não medindo atualmente o impacto do serviço de consultoria na realidade do cliente.

Para o atendimento dos requisitos do critério sociedade, a empresa busca identificar as necessidades e expectativas da comunidade de Santa Maria e atuar em cima delas,

principalmente, por meio de projetos socioambientais realizados no formato de consultorias para órgãos públicos e privados. Tendo foco totalmente social no desenvolvimento de líderes empreendedores e na melhoria do mercado local, a empresa possui em todas as suas práticas aspectos sociais enraizados, garantindo a sustentabilidade socioeconômica da empresa e zelando pelo crescimento do mercado local.

Como lacuna de gestão do critério sociedade pode-se apresentar a falta de zelo e representatividade da imagem da empresa na sociedade, pois a mesma é pouca disseminada entre círculos e redes de contatos importantes do município de Santa Maria, RS.

As práticas gerenciais que atualmente subsidiam a disseminação do conhecimento e de informações na empresa se baseiam em um sistema de reuniões entre os diversos níveis da empresa, sendo elas estratégicas, táticas e operacionais. Entretanto esta prática não transforma o conhecimento intangível passado de pessoa para a pessoa em conhecimento tangível e de maior facilidade de gestão, podendo haver lacunas nesta comunicação e tornando o sistema de difusão do conhecimento vulnerável a falhas.

Outra forma de gerir o conhecimento na empresa se dá através de treinamentos e capacitações internas e na escrita de relatórios operacionais de práticas internas, os quais são responsáveis por arquivar as informações recorrentes das atividades rotineiras. Atualmente, não se encontra nenhuma prática na empresa responsável por tornar a cogestão de cargos de liderança mais rápida e menos dependente das pessoas, tornando isso um risco de perda de conhecimento.

Para o desenvolvimento do critério pessoas a empresa apresenta grande maturidade em práticas de desenvolvimento pessoal, possuindo um programa de capacitação que atua nas áreas de maior necessidade de aprendizado dos membros, garantindo através de treinamentos internos e externos o aprendizado e crescimento dos colaboradores.

A qualidade de vida e satisfação do membro da empresa são outros fatores relevantes na definição das práticas gerenciais, pois por se tratar de colaboradores não remunerados há a maior necessidade de um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e das atividades propostas. Desta forma, a empresa apresenta uma estrutura já maturada de avaliação e desenvolvimento da qualidade de vida, principalmente através de práticas de *endomarketing* e cultura de *feedbacks*.

Entretanto o desenvolvimento dos sistemas de trabalho deixa a desejar e não se apresentam práticas maduras para gestão das pessoas que ali atuam. Estes *gaps* podem ser percebidos na seleção interna de pessoas para os cargos de liderança ou atividades operacionais importantes, sendo que não há uma estrutura nem critérios para definição desses

recursos humanos a serem alocados em tais cargos importantes. Em encontro disto, percebe-se uma lacuna na avaliação do desempenho dos colaboradores, impedindo que a seleção interna possa ser realizada por meritocracia e falhando no reconhecimento de pessoas que atingem resultados positivos.

Já em relação às práticas gerenciais ligadas aos processos percebe-se grande nível de maturidade, principalmente entre os processos referentes a fornecedores e ligados a cadeia de valor. Para os processos ligados a cadeia de valor percebe-se uma definição clara dos requisitos básicos gerenciados através da ferramenta de gerenciamento de projetos PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e do planejamento estratégico e financeiro da empresa. Já em relação aos processos ligados a fornecedores percebe-se uma identificação e avaliação objetiva dos fornecedores potenciais e uma comunicação ágil entre as partes, garantindo que os mesmos auxiliem no atingimento dos resultados desejados por ambas as partes.

Os processos financeiros apresentam maiores *déficits* de maturidade, sendo que além do planejamento financeiro e controle do fluxo de caixa, não há práticas gerenciais capazes de definir investimentos futuros que irão assegurar recursos para atender as necessidades básicas operacionais da empresa.

4.3 Plano de Melhorias Gerenciais (PMG)

A fim de sanar as lacunas de práticas gerenciais, verificadas no diagnóstico realizado através da ferramenta de 500 pontos do MEG, foi elaborado um plano de melhorias gerenciais (PMG) e proposto para a empresa. Este PMG, exposto a seguir, pode ser classificado de acordo com o critério do MEG ao qual tem maior aplicabilidade e é baseado na metodologia 5W1H tornando-o mais claro para a utilização dos gestores.

4.3.1 Liderança

Tendo como principal lacuna de gestão no critério liderança a baixa maturidade em práticas de governança, principalmente na disseminação de estratégias aos demais colaboradores, pode-se propor para a empresa práticas gerenciais para uma melhor comunicação entre os níveis hierárquicos e sistemas de gestão capazes de estabelecer padrões que facilitem esta transição de informação entre as áreas da organização.

Para isto, primeiramente, é proposta a implementação do *software Podio*, que consiste em uma ferramenta de gerenciamento de projetos e gestão, ancorada na internet, que proporciona organizar a comunicação da equipe de trabalho, os processos, os dados e informações contidas na empresa. Com a utilização deste *software* fica disponível, a totalidade do corpo de trabalho, os prazos, responsabilidades, metas e resultados já obtidos, fornecendo assim uma visão sistêmica das estratégias aos membros da empresa.

Por se tratar de um *software* gratuito para empresas sem fins lucrativos, como no caso da empresa em estudo, a implantação desta prática apresenta alto custo benefício e pode ser utilizada como prática gerencial principal pela área de gente e gestão.

Em apoio a este estabelecimento de padrões de processos e cultura por parte da liderança, são propostas outras duas práticas, que se aliadas e transmitidas ao *software Podio* podem gerar uma melhoria contínua nos processos e resultados. Estas práticas consistem na elaboração e manutenção de manuais de rotina dos processos operacionais de cada departamento da empresa e da utilização do ciclo PDCA em reuniões da alta gerência.

Como forma de agilizar o trabalho operacional é proposta a elaboração de manuais de rotina para os processos operacionais, levantando, através de fluxogramas, as atividades e suas etapas que devem ser realizadas constantemente pela empresa para garantir a sustentabilidade do negócio. Esta prática pode ser realizada pelo gerente da área e atualizada constantemente após serem encontradas possibilidades de melhoria. É uma prática que não apresenta custos e, se anexada ao software de gestão, torna o trabalho dos operadores dinâmico e ágil.

Já com estes processos mapeados e comunicados ao corpo de trabalho, cabe a direção da empresa verificar o atingimento de resultados, os quais são levados até a alta gerência pelo sistema de comunicação proposto. Para isto é proposta a implementação da metodologia PDCA nas reuniões de diretoria quinzenais, onde serão verificados os resultados obtidos e, em casos de não atingimento dos resultados, tomadas as ações corretivas necessárias, garantindo assim maior agilidade na cobrança e elaboração de novas soluções para alcançar os objetivos estratégicos.

4.3.2 Estratégias e planos

A empresa apresenta grande maturidade de gestão em relação ao critério estratégias e planos, tendo um planejamento estratégico capaz de prever riscos e desdobrar metas

semestralmente, além de um planejamento financeiro capaz de alocar os recursos financeiros de forma desdobrada e através de cenários ambientais externos.

Desta forma, a única possibilidade de melhoria é através da alocação de recursos humanos de forma estratégica, diferentemente do que é feito hoje. Para isso são propostas duas práticas gerenciais, o processo seletivo interno e o ciclo de entrada e saída da empresa.

O processo seletivo interno é uma prática proposta para garantir que a meritocracia seja o método principal para selecionar pessoas internamente para os cargos de gerência e diretoria. Este processo seletivo, que será realizado semestralmente para definir os novos gerentes e diretores da empresa, utilizará como critérios uma análise de desempenho dos membros no período anterior a candidatura, entrevistas e dinâmicas para definir o colaborador mais capaz para assumir o cargo.

Já o ciclo de entrada e saída da empresa determinará o período mínimo de 4 meses para um membro pedir o seu desligamento da empresa, diminuindo o *turnover* e tornando o mesmo sazonal, facilitando a previsão da necessidade de aumento numérico da força de trabalho. Esta prática se dará através da implementação de cláusulas específicas do ciclo de entrada e saída da empresa no termo de voluntariado firmado pelos membros, não apresentando custos para a empresa.

Ambas as práticas propostas são de responsabilidade do gerente de gestão de pessoas e do diretor de gente e gestão, sendo discutidas entre diretoria para melhor alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

4.3.3 Clientes

O critério clientes apresenta duas principais lacunas gerenciais, uma delas se compõe pela falta de segmentação do mercado e dos produtos da empresa e a outra pela falta de relacionamento com os clientes após o término do serviço.

Apesar de possuir um mercado-alvo muito abrangente e de difícil segmentação, a empresa possui capacidade de definir o segmento-alvo de cada um de seus serviços. Para isto, é proposta a prática de segmentação por personas, que consiste em definir um personagem ideal possuirá as características recorrentes da maioria dos consumidores de cada serviço oferecido. Desta forma a divulgação dos produtos e prospecção de clientes é mais assertiva, tendo uma abordagem personalizada para cada persona. As personas devem ser definidas pelo departamento de marketing e utilizadas tanto na comunicação da empresa quanto nas práticas comerciais, revisando constantemente o perfil e características de cada personagem alvo.

Já para o aumento da relação com o cliente após o término do serviço, parte-se do pressuposto que a relação só será benéfica se o mesmo obteve resultados com o serviço prestado, por isso, acima de tudo, preza-se pela qualidade do projeto executado. Assim, é proposta a prática de auditoria e pesquisa de acompanhamento dos resultados que o serviço trouxe para o cliente 3 meses, um semestre e um ano após o término. Com essas auditorias, que devem ser realizada pelos consultores de marketing, é possível também avaliar e verificar novas oportunidades de melhoria nos clientes, podendo concretizar novas vendas a partir deste diagnóstico.

4.3.4 Sociedade

Para sanar a lacuna de gestão do critério sociedade, que consiste na falta de exposição da imagem da empresa perante a sociedade e redes de contatos influentes em Santa Maria – RS são propostas para a empresa duas práticas gerenciais. Sendo elas o mapeamento de eventos de empreendedorismo da cidade e a estruturação e manutenção de um conselho de gestores para a empresa.

O mapeamento dos eventos de empreendedorismo locais, e um possível investimento na ida dos membros até estes, servem para um maior contato da empresa com os empresários da região, expondo sua marca e seus conhecimentos, além de criar uma rede de contatos para possíveis indicações de serviços. A ação de mapeamento deve ser feita pela área de marketing e a ida aos eventos deve ser realizada por integrantes da diretoria executiva, responsáveis pela formalização de parcerias e representatividade da empresa. Isto acarretará em custos de inscrição e transporte até o local do evento, mas justifica-se por apresentar uma possibilidade de retorno monetário muito alto à empresa.

Com o mesmo intuito a criação de um conselho consultivo com empresários de renome local busca aumentar a rede de contatos da empresa e melhorar a imagem da mesma perante as redes de gestores locais. Este conselho proposto consiste no contato contínuo com 3 ou 4 empresários influentes na sociedade local para que os mesmos possam sanar dúvidas de gestão dos membros da empresa, indicar clientes-alvo e ajudar na representatividade da empresa perante o mercado. A diretoria executiva da empresa encontraria estes gestores trimestralmente, prestaria contas dos resultados obtidos e buscaria auxílio na busca e indicação de novos clientes, garantindo assim uma expansão da marca da empresa na sociedade e uma maior credibilidade perante outros empresários.

4.3.5 Informações e conhecimento

Como principal oportunidade de melhoria da gestão do conhecimento e informações na empresa encontra-se a falha e demora na comunicação de informações e a perda de conhecimento devido ao alto *turnover*. Desta forma são propostas duas práticas de gestão capazes de amenizar estes problemas e torna-los menos maléficos para o atingimento dos objetivos da empresa, sendo eles a implementação do *software* de gestão *Podio* que possibilitaria a agilidade da comunicação, como explicado no critério de Liderança, e a realização de cogeções estruturadas a cada troca de gestão.

Utilizando a prática de cogeção para sanar a lacuna gerencial de perda de informação nos cargos de liderança é proposto que a empresa realize atividades intensivas, com esse intuito, pelo período de um mês entre as trocas de gestão. Estas atividades devem passar todas as informações necessárias e utilizadas em um período de gestão para o sucessor do cargo, devendo ser através de dinâmicas, reuniões, escrita de manuais e trabalho em conjunto, para que assim o futuro responsável pelas atividades tenha insumos práticos e teóricos antes de ter que realiza-las sozinho.

4.3.6 Pessoas

Para o critério pessoas, as oportunidades de melhoria da gestão possuem uma grande interface umas com as outras e devem ser otimizadas juntamente para que assim os resultados desejados sejam obtidos na gestão das pessoas da organização. Estas oportunidades consistem na falta de critérios para seleção externa e interna de pessoas e uma avaliação de desempenho incoerente com os objetivos estratégicos da empresa.

Para melhorar ambos os problemas propõe-se a utilização dos valores da empresa no processo seletivo externo, para que assim só entrem membros alinhados na empresa, e a utilização destes mesmos valores na análise de desempenho pessoal dos membros atuais. Com a avaliação de desempenho alinhada aos valores da empresa é possível utilizá-la para subsidiar as seleções internas para cargos de alta gerência e eliminar escolhas equivocadas que atrapalham no desempenho da organização.

Por possuir os valores já definidos em planejamento estratégico, apresentado em anexo a este artigo, a prática gerencial de processo seletivo externo deve ter moldadas suas dinâmicas em grupo e entrevistas de acordo com estes valores, buscando a comprovação constante que o candidato possui os atributos de cultura necessários para participar da

empresa. Já para a avaliação de desempenho proposta deve ser realizado mensalmente um acompanhamento, pelos diretores, das metas e entregáveis de cada área, sendo penalizadas as áreas e membros que não atingiram seus objetivos e reconhecidos aqueles que excederam as expectativas. Este sistema de análise do desempenho torna-se acumulativo e possibilita a seleção interna por meritocracia.

Ambas as práticas gerenciais citadas para o critério de pessoas são de responsabilidade do gerente de gestão de pessoas e do diretor de gente e gestão, devendo ser revisadas semestralmente em diretoria.

4.3.7 Processos

No critério de processos, a maior lacuna gerencial encontra-se nas práticas de gestão voltadas ao setor financeiro, pois apesar de haver um planejamento financeiro e controle do fluxo de caixa estruturado, não há práticas gerenciais responsáveis por definir onde devem ser feitos os investimentos de forma a garantir a sustentabilidade da empresa.

Para isso, é proposta a prática gerencial de orçamento base zero, a qual alinha o planejamento financeiro ao planejamento estratégico da empresa através da orçamentação de gastos pelo desdobramento de ações táticas e operacionais. Com ele é possível quantificar receitas, lucros, custos, despesas e investimentos, identificando e eliminando custos supérfluos, pois a orçamentação é feita do zero e não baseada em históricos, podendo ser revisada mensalmente e dando liberdade para o gestor programar novos investimentos em pontos chave para os objetivos da empresa.

Este orçamento deve ser realizado semestralmente junto com a revisão do planejamento estratégico e financeiro da empresa, sendo revisado mensalmente pelo gerente financeiro através do acompanhamento e análise do fluxo de caixa.

5 CONCLUSÃO

Através da realização desse estudo pode-se contribuir com a área de gestão da qualidade e gestão estratégica, apresentando como é possível alinhar modelos de gestão com as estratégias da empresa de forma objetiva. A revisão literária serviu como base de ações do estudo para propor melhorias gerenciais em uma empresa de consultoria empresarial, comprovando a adaptabilidade de um modelo de gestão a empresas de qualquer segmento.

Tendo como objetivo geral propor melhorias para a gestão da organização em estudo e como objetivos específicos caracterizar e contextualizar o ambiente ao qual a empresa está inserida e avaliar a maturidade em práticas gerenciais da empresa, conclui-se que foi possível, através deste estudo, atingir os objetivos propostos.

Para avaliar o nível de maturidade em gestão da empresa foi realizado um diagnóstico de práticas gerenciais com a ferramenta de 500 pontos do MEG, o qual apresentou, através de 7 critérios da excelência, uma alta maturidade em práticas gerenciais no âmbito geral da organização. Os critérios Estratégias e Planos, Sociedade e Pessoas, se destacaram com práticas mais avançadas que contemplam a grande maioria das questões de seus respectivos critérios. Entretanto os critérios referentes a Liderança, Informações e Conhecimento e Processos apresentaram alguns pontos de atenção no qual as lacunas de gestão podem, se não sanadas, afetar no desempenho estratégico da organização.

Através desse diagnóstico foi possível elaborar um plano de ações para as lacunas de cada critério ou até para melhorias em algumas práticas. Este plano de ações buscou apresentar total coerência com os objetivos estratégicos da empresa, corroborando para um PMG norteador em busca da visão da organização.

Portanto, além de atingir os objetivos propostos no escopo inicial, este estudo contribui para a gestão da qualidade na empresa, pois o plano de ações, já validado com os gestores, apresenta diversas alternativas coerentes para a empresa buscar a excelência em sua gestão e, além disso, garantir um diferencial competitivo para se destacar no mercado e atingir seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

BERRY, L. L.; ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. **Five imperatives for improving service quality**. Sloan Management Review, 1990, n. 29.

BRASIL JÚNIOR. **Monitoramento da Rede 2016/1**. São Paulo: BJ, 2016.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 5ª ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Rumo à Excelência**. 7 ed. São Paulo: FNQ, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência**. 7 ed. São Paulo: FNQ, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **20 Anos da FNQ**. São Paulo: FNQ, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de Gestão**. São Paulo: FNQ, 2014.

GOMES, P. J. P. **A evolução do conceito de qualidade**: dos manufaturados aos serviços de informação. Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação, Cadernos BAD, n. 002, 2004.

JURAN, J. M. **A Qualidade Desde o Projeto**. 3ª ed. Lavras: Pioneira, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, F. L. **Diagnóstico Organizacional**: uma Análise em uma Empresa de Empréstimos e Créditos no Norte Pioneiro. Bandeirantes: Unopar, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_3102_2010113013093825b9.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

OBJETIVA JR. **Planejamento Estratégico**. Santa Maria: UFSM, 2016.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o Aprimoramento da Qualidade**. São Paulo. Pioneira, 1995.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo na Região Sul do Brasil**. Curitiba: UFPR, 2014.

SERASA EXPERIAN. **Desempenho das organizações filiadas ao MEG: base de balanços de 12/2000 a 12/2013.** São Paulo, 2014.

SHEWHART, W. A. **The economic control of quality of manufactured products.** London: Macmillan, 1931.