

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
JULIANA DE MAGALHÃES BERBERT**

**O IMPACTO DA APLICAÇÃO DO “MODELO DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO” NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO
LAR NA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo
2019

JULIANA DE MAGALHÃES BERBERT

**O IMPACTO DA APLICAÇÃO DO “MODELO DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO” NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO
LAR NA CIDADE DE SÃO PAULO.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira.

São Paulo
2019

JULIANA DE MAGALHÃES BERBERT

**O IMPACTO DA APLICAÇÃO DO “MODELO DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO” NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO
LAR NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira.

Aprovada em: 07/03/2019.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira
Mestrado Profissional da Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Djair Picchiali
Mestrado Profissional Administração – Gestão de Médias e Pequenas Empresas – Centro
Universitário Faccamp

Prof. Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira
Mestrado Profissional da Universidade Anhembi Morumbi

DEDICATÓRIA

À dádiva e luz da minha vida: minha filha Olivia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais Mara e João Batista que se esforçaram muito para que eu pudesse ir além do que sonharam para si próprios, assim como me imbuíram de valores preciosos e incentivaram meu crescimento intelectual de forma criativa e única.

Ao meu marido Gabriel, meu grande parceiro, por compreender minhas escolhas e estar ao meu lado me incentivando a continuar mesmo com todos os obstáculos que enfrentamos neste período, e principalmente, por cuidar de nossa filha Olivia suprimindo minha ausência com carinho e amor.

Aos meus sogros Gylce e Claudio pelo apoio e amizade neste período, sempre estando disponíveis a me ajudar, mesmo passando por momentos difíceis.

À Universidade Anhembi Morumbi, pela concessão da bolsa de estudos para a realização do Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas, transformando sonho em realidade.

Ao Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, pelo seu exemplo e dedicação, por me orientar com maestria e excelência na realização dessa pesquisa e principalmente pela sua disponibilidade e generosidade.

Aos componentes da banca de qualificação, Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva e Prof. Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira, por oferecerem valiosas contribuições para esse estudo.

Aos demais professores do programa de mestrado que dividiram seu conhecimento alimentando meu repertório neste campo de estudos fascinante, de forma profissional, competente e dinâmica.

Aos meus colegas de turma pelos momentos intensos e pela troca de conhecimentos que tanto engrandeceram o programa.

Aos meus amigos por entenderem a minha ausência e por sempre me encorajarem a alcançar os meus objetivos.

E por fim, a minha filha Olivia que mesmo tão pequena me apoiou com seu sorriso e alegria todos os dias e que mesmo sem saber é minha maior fornecedora de energia.

EPÍGRAFE

“A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade. ”

Paulo Freire

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conceitos fundamentais EFQM	39
Figura 2: Critérios EFQM	39
Figura 3: Critérios do BPEP	40
Figura 4: Evolução do MEG.....	43
Figura 5: Atualização diagrama MEG.....	44
Figura 6: Ciclo PDCL.....	45
Figura 7: Margem Ebitda - % sobre faturamento líquido serviços	48
Figura 8: Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, por porte.....	53
Figura 9: Distribuição das MPEs por segmento	56
Figura 10: Principais dificuldades na gestão apresentadas pelos empresários de AFL.....	57
Figura 11: Ciclo da Pesquisa-ação	62
Figura 12: Etapas da pesquisa	67
Figura 13: Resultado 3ª colocada - Empresa 9	85
Figura 14: Resultado 2ª colocada - Empresa 8	86
Figura 15: Resultado 1ª colocada - Empresa 2	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: O tamanho do mercado de consumo no Brasil (em bilhões R\$).....	20
Gráfico 2: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Ásia e região	22
Gráfico 3: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Oriente médio e África	23
Gráfico 4: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Europa ..	24
Gráfico 5: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Américas	25
Gráfico 6: Taxa de desemprego projeções (médias ano).....	26
Gráfico 7: Evolução do IPCA acumulado 2017	27
Gráfico 8: Evolução do índice de confiança do consumidor.....	28
Gráfico 9: Correlação do tráfego ao longo dos trimestres com a taxa de desemprego	29
Gráfico 10: Fatores alegados pelos empresários que teriam evitado o fechamento das empresas	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação dos maiores mercados de alimentação fora do lar no mundo	21
Quadro 2: Perspectiva do desenvolvimento da qualidade	31
Quadro 3: Definições de qualidade pelos Gurus da qualidade	33
Quadro 4: Princípios da qualidade total	34
Quadro 5: Passo a passo processo de mudança cultural	37
Quadro 6: Países e seus respectivos prêmios de referência da qualidade	41
Quadro 7: Fundamentos da excelência MEG-FNQ	46
Quadro 8: Dimensões diagnóstico MPE	50
Quadro 9: Comparação dos aspectos de pesquisa quantitativa e qualitativa	60
Quadro 10: Divisão de questões instrumento diagnóstico MPE Brasil	63
Quadro 11: Delineamento da pesquisa	64
Quadro 12: Características operacionais das empresas pesquisadas	71
Quadro 13: Cronograma pesquisa ação	75
Quadro 14: Percepções dos empresários participantes	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: ANOVA.....	77
Tabela 2: Matriz de decisão inicial.....	82
Tabela 3: Índice para normalização.....	82
Tabela 4: Matriz normalizada.....	83
Tabela 5: Determinação PIS (V_j^+) e NIS (V_j^-).....	83
Tabela 6: Ranking.....	84

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 – O MERCADO DE ALIMENTOS E BEBIDAS	18
1.1 A configuração do setor de alimentos e bebidas	19
1.3 O Segmento de Alimentação fora do lar no Brasil	25
CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DA QUALIDADE	31
2.1 Qualidade total.....	34
2.2 Gestão da qualidade total	36
2.3 Prêmios de excelência em gestão	38
2.4 Modelo de excelência de gestão – MEG – FNQ	43
2.4.1 Premiações – MEG – FNQ	49
2.5 A Gestão por Excelência e as MPes.....	52
2.6 O impacto da gestão da qualidade total no segmento de alimentação fora do lar	55
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	59
3.1 Classificação da pesquisa	59
3.2 População e amostra.....	65
3.3 Estratégias da pesquisa	65
3.4 Técnicas de análise dos dados.....	67
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 Perfil da amostra	71
4.2 Desenvolvimento da pesquisa ação	72
4.2.1 Identificação do problema	72
4.2.2 Reconhecimento de fatos sobre o problema e pesquisa na literatura.....	73
4.2.3 Planejamento das atividades para solução do problema	74
4.2.4 Implementação	74
4.2.5 Monitoramento em termos de eficácia da solução do problema	75
4.2.6 Avaliação do efeito das ações	76
4.3 Análise quantitativa das ações.....	77
4.3.1 Análise de variância – ANOVA.....	77
4.3.2 Análise de decisão multicritério - TOPSIS.....	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	92
REFERÊNCIAS	93

RESUMO

A presente dissertação realizou uma pesquisa de método misto, qualitativo de natureza aplicada, cunho exploratório descritivo e, quantitativo, de abordagem tipo *Survey* e realização de pesquisa ação. O objetivo foi entender a maturidade da gestão dos empreendimentos de AFL- Alimentação fora do lar, essencialmente nas MPEs – Micro e Pequenas Empresas, com a finalidade de esclarecer como seus processos são realizados e se podem ser melhorados, respondendo a questão: Qual é o impacto da aplicação de um modelo de excelência em gestão nas micro e pequenas empresas de AFL? A partir de uma pesquisa bibliográfica que apresentou o cenário do mercado além dos conceitos de qualidade total, gestão da qualidade, gestão por excelência e realidade das micro e pequenas empresas, foi realizado um diagnóstico inicial e posteriormente uma pesquisa ação em uma amostra composta de dez empresários do segmento de alimentação fora do lar localizados na cidade de São Paulo. O diagnóstico utilizado foi o disponibilizado pelo Prêmio MPE Brasil de competitividade para as micro e pequenas empresas, realizado pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade em parceria com o SEBRAE e é baseado no Modelo de Excelência da Gestão - MEG da FNQ. A ferramenta avalia a empresa em relação a oito critérios: Liderança; Estratégias e planos; Cliente; Sociedade; Informações e conhecimentos; Pessoas; Processos e Resultados. Após o diagnóstico inicial (T0) e aprofundamento na problemática, foi proposto um plano de ação a partir das demandas individuais de cada uma das empresas participantes, que compreendia a aplicação de processos estruturados e ferramentas de gestão específicas para as questões mais relevantes. Deu-se então a implementação das ações propostas e posteriormente, as empresas foram submetidas a um novo diagnóstico (T1) para avaliação dos resultados e com o objetivo de compreender a evolução nas práticas de gestão após intervenção. Os dados foram analisados a partir de uma análise de variância (ANOVA) para que se identificassem em quais critérios do modelo as empresas evoluíram após ação e, também, de uma ADM - Análise de Decisão Multicritério através do método TOPSIS para que fossem ranqueadas as empresas que obtiveram os melhores resultados. A ANOVA demonstrou que cinco dos oito critérios apresentaram diferença significativa entre as médias obtidas em T0 e T1, sendo eles: Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento e Pessoas, demonstrando assim os pontos onde as ações propostas foram mais eficientes. A ADM posicionou as dez empresas participantes em escala de mérito, permitindo um entendimento maior a respeito às ações mais relevantes que determinaram uma maior evolução em relação à maturidade empresarial de tais empresas. A pesquisa pretendeu a partir de sua metodologia, fornecer subsídios para que as empresas do segmento possam criar uma cultura de qualidade e se tornarem assim mais competitivas.

Palavras-chave: Gestão de alimentos e bebidas; Alimentação fora do lar; Qualidade; Gestão por excelência; MEG-FNQ; Pesquisa ação, Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The present dissertation in its conception was qualitative of an applied nature, descriptive and quantitative exploratory method using Survey type approach and accomplishment of action research. The objective was to understand the maturity of the management of FAFH-Food away from home enterprises, essentially in SMEs - Micro and Small Companies, in order to clarify how their processes are performed and can be improved, answering the question: What is the impact of applying a management excellence model in FAFH micro and small business? From a bibliographic research that presented the market scenario beyond the concepts of total quality, quality management, management par excellence and reality of the micro and small companies, an initial diagnosis was made and then an action research in a sample composed of ten entrepreneurs in the food segment outside the home located in the city of São Paulo. The diagnosis was made available by the MPE Brazil Award for competitiveness for micro and small companies, conducted by FNQ - National Quality Foundation in partnership with SEBRAE and is based on FNQ's Management Excellence Model - MEG. The tool evaluates the company against eight criteria: Leadership; Strategies and plans; Client; Society; Information and knowledge; People; Processes and Results. After the initial diagnosis (T0) and deepening of the problem, a plan of action was proposed based on the individual demands of each of the participating companies, which included the application of structured processes and specific management tools for the most relevant issues. The proposed actions were then implemented and the companies were submitted to a new diagnosis (T1) to evaluate the results and with the objective of understanding the evolution in management practices after intervention. The data were analyzed from a variance analysis (ANOVA) to identify in which model criteria the companies evolved after action and, also, an MDA - Multicriteria Decision Analysis through the TOPSIS method to rank companies which obtained the best results. ANOVA showed that five of the eight criteria presented a significant difference between the averages obtained in T0 and T1, being: Strategies and plans; Customers; Society; Information and knowledge and People, thus demonstrating the points where the actions proposed were more efficient. MDA placed the ten participating companies on merit scale, allowing a greater understanding regarding the most relevant actions that determined a greater evolution in relation to the corporate maturity of such companies. The research intends from its methodology, provide subsidies so that the companies of the segment can create a culture of quality and thus become more competitive.

Keywords: Food and beverage management; Food away from home; Quality; Management by excellence; MEG-FNQ; Action research, Small and medium enterprises.

INTRODUÇÃO

O mercado de alimentação fora do lar é composto basicamente por restaurantes, lanchonetes, casas de chás, sucos e similares, além de serviços de *catering*, bufês e outros serviços de comida preparada, empreendimentos estes que compõem a Classificação Nacional de Atividade Econômica - CNAE das classes 5611, 5612 e 5620, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018).

Representando uma grande fatia do mercado total das Micro e Pequenas Empresas - MPEs enquadradas no sistema tributário simples nacional, o segmento de alimentação fora do lar é bastante dinâmico e volátil. Estabelecimentos são abertos e fechados diariamente, e o índice de mortalidade destas empresas é extremamente alto. De acordo com os dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, 35% dos bares e restaurantes fecham suas portas antes do primeiro ano, quase 50% em dois anos e apenas três entre cem se mantêm abertos após uma década (ABRASEL, 2010)

A presente pesquisa do programa de mestrado profissional em gestão de alimentos e bebidas foi motivada a partir da experiência profissional da pesquisadora que atua desde 1998 no segmento Alimentação Fora do Lar - AFL, e tem lidado diretamente com micro e pequenas empresas do ramo pelos últimos oito anos, sendo quatro anos como gerente de treinamento em uma franqueadora especializada em redes de alimentação e nos últimos quatro anos como consultora de projetos do segmento AFL no SEBRAE-SP.

Tal vivência proporcionou oportunidades de conhecer de perto o mercado de AFL e suas características e singularidades. Composto prioritariamente de empresas dos portes Microempresas - ME e Empresas de Pequeno Porte - EPP, este mercado possui empreendimentos que compartilham inúmeras similaridades em seu *modus operandi*, ou seja, possui em sua grande maioria uma gestão informal com poucos processos definidos e executados de forma permanente. Essa particularidade contribui para o elevado índice de mortalidade citado pela ABRASEL (SEBRAE, 2017).

A motivação para abertura de um negócio deste ramo muitas vezes acontece pelo fato de o empreendedor ter como *hobby* o hábito de cozinhar, por ter uma receita familiar saborosa e apreciada pelo grupo social, por ter recentemente se aposentado em seu ramo de atuação principal e no momento querer empreender em algo diferente, pela recente ‘onda’ de espetacularização da gastronomia ou apenas por vislumbrarem uma oportunidade em determinada localização. Poucos destes empreendedores já atuavam no ramo, pesquisa

realizada pelo SEBRAE-SP abordou o perfil dos empresários do segmento e aponta que a maioria vem de outras áreas de atuação, aprendeu suas funções no dia a dia e se desenvolvem com a experiência prática (SEBRAE, 2016).

Outra questão importante observada é o quanto tais empreendedores subdimensionam a necessidade de boas práticas de gestão nos seus negócios. Talvez por se tratar de um segmento que possui um vínculo tão íntimo com a nossa necessidade básica de se alimentar, e muitas vezes estar relacionado com momentos de lazer, o posicionamento destes empreendimentos como empresas formais fica negligenciado.

Por outro lado, a mudança no comportamento do consumidor, que prioriza a entrega de valor, não apenas associada ao preço ou a qualidade da comida, mas sim, considerando toda a experiência que essa relação de consumo pode proporcionar, tem aumentado gradativamente a necessidade dos negócios de alimentação melhorar a sua gestão para garantir essa entrega e realmente se sobressaírem em relação ao valor percebido pelo cliente (DE ALMEIDA, SALAZAR e LEITE, 2014).

Associada a este fator, a expansão anual em torno de 10% no setor de AFL medida em 2016, torna este mercado extremamente competitivo (ABRASEL, 2017). Para sobreviver e sair das estatísticas de mortalidade, os empreendimentos precisam ser bons negócios; precisam ser atrativos para os clientes e rentáveis para os proprietários. Uma má gestão dificilmente coloca um estabelecimento nessa condição.

A partir desta premissa e da observação empírica da pesquisadora sobre as práticas de gestão adotadas pelos empresários do setor, surgiu a problemática trabalhada na presente pesquisa: Com a implantação e utilização adequada de ferramentas de gestão propostas por modelos referenciados é possível promover melhorias na gestão dos negócios de alimentação?

A proposta da pesquisa foi levantar qual o Grau de Maturidade¹ de gestão das empresas do segmento de AFL, por meio de uma análise sob a ótica do Modelo de Excelência em Gestão - MEG proposto pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, e se este grau pode evoluir a partir da implementação de ações práticas de melhoria fundamentadas nos critérios propostos.

Desta forma, o objetivo geral foi verificar o impacto da implantação de um modelo referência em gestão e subsidiar o empresário de AFL de conceitos e ferramentas específicos para o segmento, pautados em princípios e estratégias de gestão consolidadas de forma a

¹ O Grau de Maturidade é medido através do Indicador Nacional de Maturidade da Gestão (INMG), índice criado em 2011 pela FNQ, o Indicador é utilizado, anualmente, para mensurar o nível mediano de aderência das empresas participantes dos ciclos do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) aos Critérios de Excelência da Fundação.

promover a aproximação da academia com o mercado profissional. Os objetivos específicos foram verificar quais processos já eram praticados; discutir sobre os conceitos e como os processos estruturados possibilitam melhor controle; e, verificar se a aplicação destes processos melhorou os indicadores dentro das dimensões trabalhadas pelo modelo de gestão proposto, construindo uma cultura da qualidade dentro do segmento.

Diante de um cenário de alta competitividade, as empresas precisam estar preparadas para alinharem seus processos de forma integrada, possibilitando assim um melhor controle de sua realidade. Essa visão favorece a tomada de decisão diante de um mercado instável, proporcionando maior velocidade de reação a possíveis (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2004). A maior contribuição é trazer à luz das MPEs os modelos de excelência em gestão.

Para entender melhor a questão, a fim de aprofundar os conceitos que foram desenvolvidos, o primeiro capítulo apresentou um *overview* sobre o setor de alimentação nos âmbitos internacional e nacional, trouxe dados sobre o momento atual e posicionou o segmento em relação às demandas mais específicas determinadas pelo processo de escolha dos clientes em relação aos locais de consumo por eles escolhidos.

O segundo capítulo abordou a questão da qualidade total, gestão da qualidade e a gestão por excelência, elencando as proposições destas teorias e as relacionando com a realidade das Micro e Pequenas Empresas - MPEs. O capítulo dissertou sobre o Modelo de Excelência em Gestão - MEG, proposto pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e as possíveis formas de se avaliar a gestão das Micro e Pequenas Empresas - MPEs através da ferramenta de diagnóstico proposta pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, 'PME Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas', concedido pela FNQ em parceria com o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo - MBC e a Gerdau.

No terceiro capítulo foi apresentada a metodologia utilizada. O entendimento mais aprofundado da problemática a partir do diagnóstico inicial na amostra determinada de um grupo de dez empresas do segmento de alimentação fora do lar que se enquadraram no perfil de faturamento das MPEs, selecionadas por conveniência. Também foi detalhada a forma que a pesquisa foi conduzida para viabilizar o alcance dos objetivos geral e específicos. E ainda como se deu a coleta de dados, e como foram analisados os dados através dos métodos estatísticos de análise de variância ANOVA e da análise de tomada de decisão multicritério - ADM utilizando o método TOPSIS, para melhor compreensão de como as empresas foram impactadas pela implantação das ações propostas.

No quarto capítulo foram apresentados detalhadamente as etapas do estudo e a análise estatística dos dados da pesquisa. Os dados para norteamto e análises estatísticas dos

resultados foram coletados em dois momentos, T0 anterior à intervenção, coletados em novembro de 2018 e T1 pós-intervenção, coletados em janeiro de 2019.

A pesquisa ação decorreu conforme as etapas propostas por McKay e Marshall (2001) descritas: i) identificação do problema; ii) reconhecimento de fatos sobre o problema e pesquisa na literatura; iii) planejamento das atividades para solução do problema; iv) implementação; v) monitoramento em termos de eficácia da solução do problema; e vi) avaliação do efeito das ações. (MCKAY e MARSHALL, 2001).

A pesquisa ação apresentou resultados observáveis em cada uma de suas etapas, no entanto, considerando o propósito de se avaliar o impacto da aplicação do ‘Modelo de Excelência em Gestão’ na amostra selecionada, os resultados práticos passaram por uma análise quantitativa onde foram aplicados os métodos de análise de variância ANOVA e posteriormente uma análise de decisão multicritério através do método TOPSIS.

Pela análise de variância ANOVA apresentada, obtivemos um ($p \leq 0,05$), em cinco dos oito critérios avaliados aceitando que existe diferença significativa em relação aos critérios: Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento e Pessoas.

A colocação em escala de mérito demonstrada através do método TOPSIS, permitiu o aprofundamento da análise em relação à efetividade da pesquisa ação e quais fatores adicionais observados poderiam ter contribuído para que uma empresa se destacasse mais que a outra.

A partir deste ranqueamento, foram elencados os resultados obtidos no diagnóstico MPE das três primeiras colocadas e as ações propostas pelo plano de ação destas empresas, assim como as empresas se comportaram frente as ações propostas a fim de entender os fatores comportamentais que eventualmente contribuíram para que estas empresas se destacassem frente as outras empresas participantes.

Os achados apresentados corroboraram com os pontos de pesquisas anteriores como as de Paladini (2009), Longo (1996), Campos et al (2006) e Silva e Barbosa (2016) que dissertaram sobre os diversos aspectos da implantação de uma cultura de qualidade nas MPEs e como este processo e suas particularidades representam um desafio que bem conduzido traz benefícios em diversas esperas das empresas, evoluindo sua gestão ao nível de excelência.

CAPÍTULO 1 – O MERCADO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

A necessidade de se alimentar vem por meio de um instinto de sobrevivência. Nos primeiros meses de vida se favorece do alimento em sua forma completa que supri todas as suas necessidades com ampla disponibilidade, o leite materno. A partir do sexto mês já passa a ser apresentado aos diversos alimentos disponíveis para atender suas necessidades calóricas e aí se inicia sua personalidade gustativa e a construção de seu relacionamento com a alimentação em toda sua amplitude (SOUZA, 2012).

Além disso, a forma de se alimentar também evoluiu. Da época onde a caça era necessária, passamos pela agricultura, industrialização e pela prestação de serviços onde a compra da refeição pronta passou a ser possível e proporcionou uma grande revolução no comportamento de consumo e vida em sociedade, abrindo uma série de possibilidades para fornecedores e consumidores construírem suas relações comerciais (SEBRAE, 2018).

De acordo com Carneiro (2005), a alimentação como um fator primordial de sobrevivência, as relações que se constroem ao redor desta, movimentam todo um mercado de subsistência que garante o acesso aos alimentos por meio de uma cadeia complexa que cresce em ciclos de disponibilidade e escassez, e que ao longo da história passou por muitas transformações.

A cadeia produtiva de alimentos engloba uma série de etapas consecutivas com início na extração da matéria prima, passando pelo manuseio e transformação destes insumos até a distribuição final, seja nas prateleiras dos mercados ou na mesa do consumidor (FGV, 2016).

A importância em se conhecer este processo vem crescendo junto com a necessidade de se profissionalizar cada uma das etapas da cadeia, garantindo, ao consumidor final acesso a produtos de qualidade e aos empresários que se aventuram em servir, ferramentas que garantam sua sobrevivência e rentabilidade (MILHASSI, 2010).

As pesquisas acadêmicas relacionadas a segmento de alimentação abrangem eixos temáticos focados principalmente em ciência da nutrição, onde são abordados temas variados em relação ao alimento e seu uso biológico e social (AZEVEDO, 2017). Em seu estudo gestão em alimentos e bebidas: indicadores para um novo campo de estudos no Brasil, De Mattos, De Moura Pontes e Marietto (2016) apresentaram uma pesquisa bibliográfica sobre a produção científica relacionada ao campo da administração no segmento e demonstraram que o crescimento neste campo de estudo vem crescendo de forma exponencial. Porém, de acordo com Bezerra, estudos com foco nos locais de aquisição das refeições ainda são limitados (BEZERRA, 2017).

Para atender a necessidade de uma análise direcionada para o campo da administração nos serviços de alimentação fora do lar, com foco na gestão dos estabelecimentos, se faz necessário maior entendimento sobre o setor de alimentos e bebidas como um todo.

1.1 A configuração do setor de alimentos e bebidas

As cadeias de suprimentos são como redes de agentes que, direta ou indiretamente interagem no processo de estruturação de um segmento para atendimento de certa demanda (PIVOTO et al., 2016). O segmento de alimentos e bebidas constitui uma cadeia produtiva que abrange o agronegócio, indústria, comércio e serviços, sendo desta forma uma cadeia complexa.

A cadeia se divide entre atores com papéis bem diferentes, sendo os produtores de matéria prima e insumos, as indústrias que os processam e/ou manufaturam, os distribuidores que se dividem entre atacadistas e varejistas de comércio e serviços, onde se encontram os estabelecimentos de alimentação fora do lar, como restaurantes, bares, lanchonetes, serviços de *catering* e afins e finalmente, na ponta da cadeia, os consumidores. O varejo de alimentos é uma unidade da cadeia bastante pulverizada que compreende em seu canal direto desde lojas próprias independentes de grande, médio e pequeno porte, médio varejo associado e franquias (FGV, 2016).

De acordo com o relatório *Food and Beverages Market Global Briefing 2018* editado pela *Research and Markets*, o segmento de alimentos e bebidas movimentou mais de U\$ 5650 bilhões de dólares ao redor do mundo em 2017 (RESEARCH AND MARKETS, 2018). No Brasil segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - ABIA, em seu último levantamento, a indústria de alimentos movimentou R\$ 614,3 bilhões no ano de 2016 (ABIA, 2016).

Ainda de acordo com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD em seu *ranking* ano base 2015, o mercado de consumo de alimentos brasileiro alcançou R\$ 431 bilhões, quando em 2003 esse valor era da ordem de R\$ 144 bilhões, o que demonstra vertiginoso aumento do poder de consumo da população como pode ser observado no gráfico 1. Esse aumento no consumo repercutiu em aumento em todos os elos da cadeia de suprimentos do setor (ABAD, 2016).

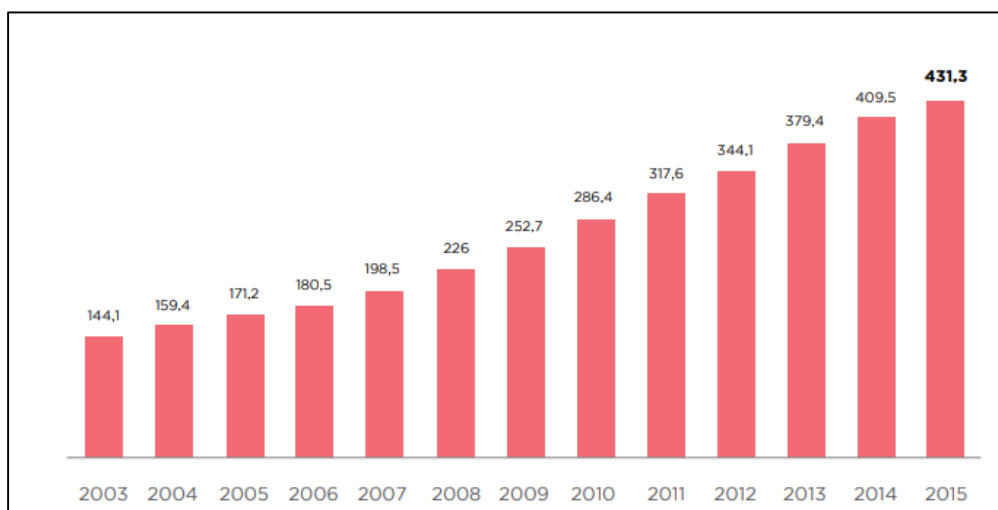


Gráfico 1: O tamanho do mercado de consumo no Brasil (em bilhões R\$)

Fonte: ABAD, 2016.

Acompanhando o crescimento do mercado de consumo, a cadeia de alimentos e bebidas em especial o segmento de Alimentação fora do lar, também cresceu nos últimos anos o que demonstra sua importância e tamanho. Segundo a Associação Nacional dos Restaurantes - ANR, o ano de 2018 fechou com aumento de 3,5% na receita (DCI, 2018).

1.2 O mercado mundial de alimentação fora do lar

O mercado global de alimentos e bebidas de forma geral, cresceu de forma homogênea nos últimos dez anos e ainda continua indicando perspectivas de crescimento. O *The Food Institute* prevê em seu relatório *An Honest Look at 2019 Food Industry Trends*, um crescimento de 5,1% para o ano de 2019 (FOOD INSTITUTE, 2018).

Um dos principais fatores que contribuem para isso vem da mudança dos hábitos de consumo que atualmente valorizam a experiência de compra, como uma experiência social e de entretenimento (EUROMONITOR, 2017). Essa nova realidade se repete em diferentes mercados maduros e emergentes e demonstra a importância do segmento de alimentação e em especial de alimentação fora do lar na economia global (CUSHMAN e WAKEFIELD, 2017).

O relatório *The Global Food and Beverage Market* da Cushman e Wakefield (2017), importante documento de análise do cenário econômico e dos mercados, apresentou um *overview* e trouxe alguns dados da pesquisa *Oxford Economics* que demonstram que os Estados

Unidos são o maior e mais maduro mercado no segmento de alimentação fora do lar. O quadro 1 demonstra esse *ranking* em um comparativo de três décadas, indicando as movimentações que o mercado sofre.

Quadro 1: Classificação dos maiores mercados de alimentação fora do lar no mundo

Países	2006		2016		2026
Estados Unidos	1	*	1	*	1
China	3	↑	2	*	2
Índia	14	↑	3	*	3
Espanha	2	↓	4		5
Japão	4	↓	5		7
Reino Unido	5	↓	6	↑	4
Brasil	6	↓	7		8
Itália	7	↓	8		9
Tailândia	12	↑	9	↑	6
Alemanha	8	↓	10		11
França	9	↓	11		12
Coréia do Sul	11	↓	12		13
Venezuela	27	↑	13	↑	10
Hong Kong	15	↑	14		16
Rússia	13	↓	15		17
Turquia	17	↑	16		19
Canadá	10	↓	17		23
Taiwan	20	↑	18	*	18
Colômbia	21	↑	19		20
Indonésia	23	↑	20	↑	14

Fonte: Adaptado de Cushman e Wakefield (2017)

O mesmo relatório traz que a Ásia é a região que apresentou o mais rápido crescimento em termos de gastos do consumidor com alimentação fora do lar nos últimos anos, com crescimento médio de 9,8% entre 2006 e 2016, representando 32% do gasto global e previsão de crescimento em 7,5% para o período de 2017 a 2026.

Dentre os países desta região, o maior crescimento anual de vendas para este mesmo período, é previsto para a Índia com 13,1%, tendo o crescimento médio anual previsto para a China ficado em 10,7% e para Indonésia e as Filipinas, em 10,1% e 9,6%, respectivamente, dados apresentados no gráfico 2. Estes dados demonstram a importância do mercado, sua evolução global e perspectivas de crescimento para os próximos 4 anos (CUSHMAN e WAKEFIELD, 2017).

Pesquisa da Euromonitor de 2017, também atenta para a importância do mercado asiático na evolução global dos serviços em alimentação fora do lar (EUROMONITOR, 2017).

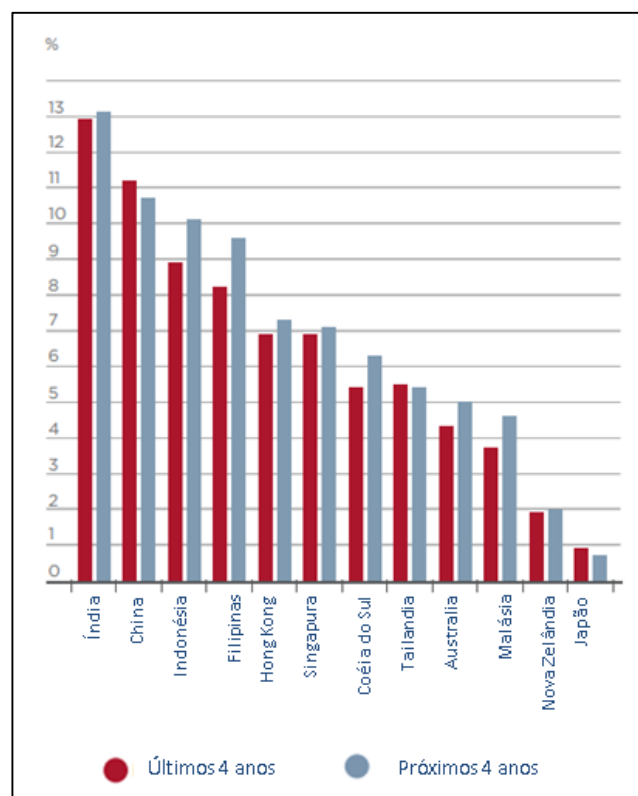


Gráfico 2: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Ásia e região

Fonte: Adaptado de Cushman e Wakefield (2017).

A região que contempla o Oriente Médio e África foi à segunda região que apresentou maior crescimento entre 2006 e 2016 com uma média anual de 7,4% tendo também a segunda maior expectativa de crescimento para o período de 2017 a 2016 com 7,3% ao ano. A maior previsão de crescimento para o período de 2017 a 2020 ficou com a Arábia Saudita em 8,8% ao ano, sendo na casa de 5,6% a previsão de crescimento para a África do Sul e nos Emirados Árabes Unidos conforme apresentado no gráfico 3, mostrando o potencial de consumo crescente nesta região (CUSHMAN e WAKEFIELD, 2017).

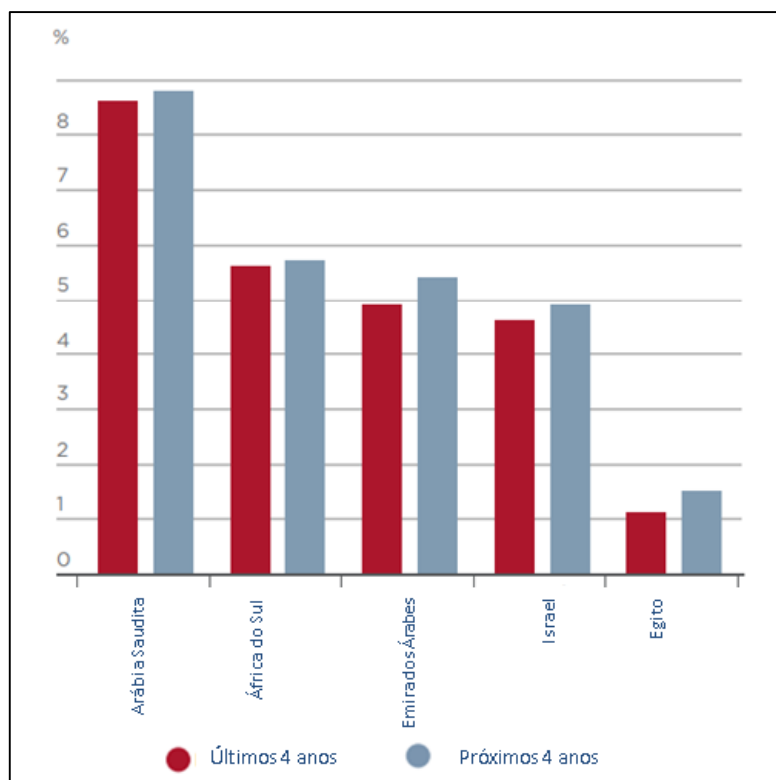


Gráfico 3: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Oriente médio e África
Fonte: Adaptado de Cushman e Wakefield (2017)

Na Europa, considerado um mercado mais maduro e estável, teve um crescimento bastante modesto entre 2006 e 2016 com uma média anual de 4,2%. A previsão é que o mercado europeu apresente uma média anual de crescimento de 4,9% no período de 2017 a 2026. Dentre os países europeus, a Turquia apresenta a melhor previsão de crescimento de 8,8%, endossando a previsão de que a região da Europa Central e Oriental apresentará os melhores índices nos próximos anos de acordo com gráfico 4 (CUSHMAN e WAKEFIELD, 2017).

Os indicadores econômicos positivos apontam para a melhoria geral do tráfego no mercado de alimentação fora do lar da Europa, que apesar desta movimentação ainda deve enfrentar muitos desafios para acompanhar a evolução tecnológica e de inovação proporcionada pelas mudanças no comportamento do consumidor (NPDGROUP, 2018).

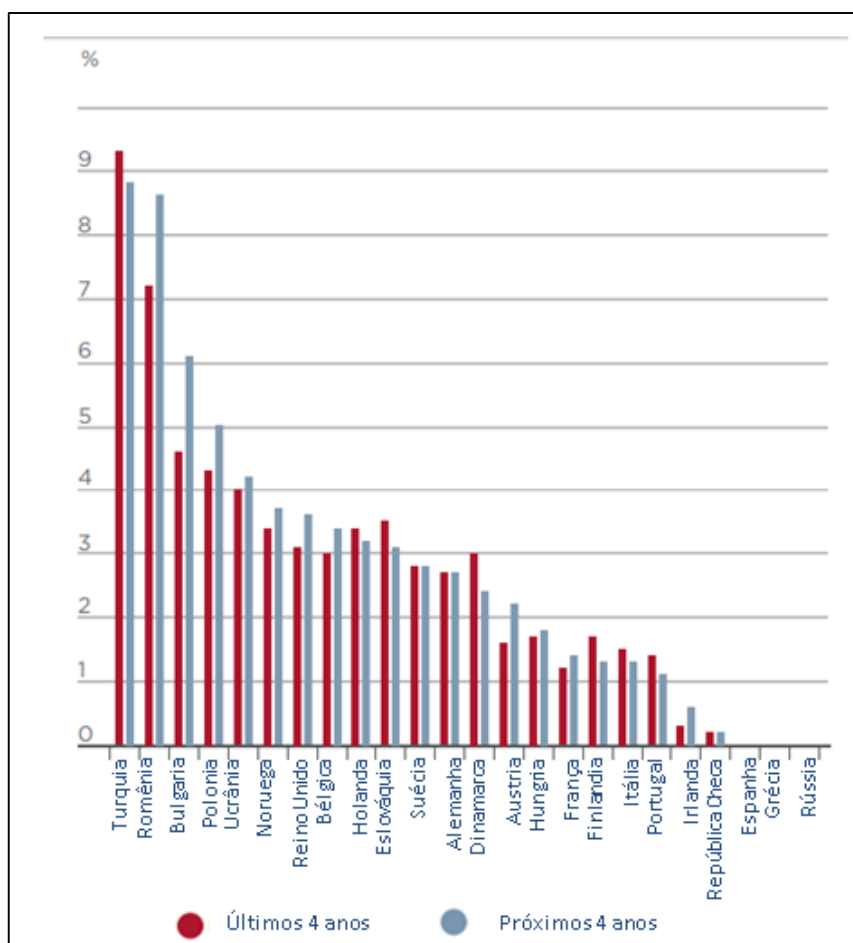


Gráfico 4: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Europa
Fonte: Adaptado de Cushman e Wakefield (2017)

Estes dados referentes ao continente Europeu apontam perspectivas de investimentos relevantes nas áreas onde já se apresentam bons índices de crescimento em vendas. Ainda referente ao mercado global, as Américas apresentaram um crescimento de 6,1% no período de 2006 a 2016. Considerado um crescimento modesto principalmente por misturar em sua região, mercados mais maduros como Estados Unidos e emergentes como o Brasil. Os EUA são considerados o maior mercado mundial em termos de gastos com alimentação fora do lar, assim como em número de unidades, dados de 2017 apontam um número de 647mil estabelecimentos no segmento (STATISTA, 2018). O crescimento médio previsto para a região é de 5.5% para o período de 2017 a 2026. Os gastos com consumo em 2016 apresentados pelo continente representaram 36% do gasto global com alimentação fora do lar (CUSHMAN e WAKEFIELD, 2017).

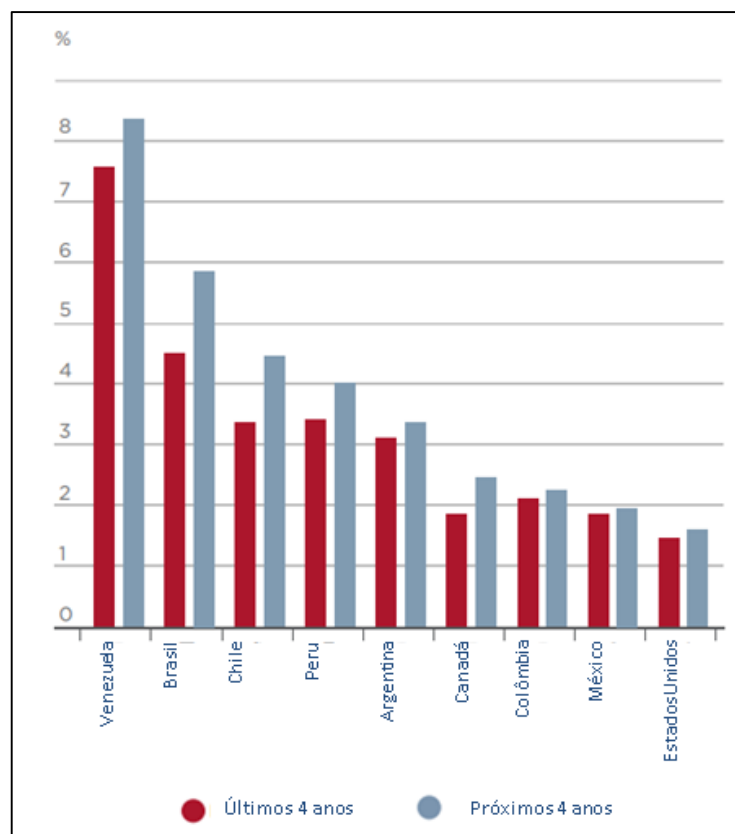


Gráfico 5: Crescimento anual de vendas do segmento de alimentação fora do lar – Américas

Fonte: Adaptado de Cushman e Wakefield (2017).

No Brasil, o mercado aos poucos começou a reagir, como comer fora é uma opção de entretenimento, apesar da menor disponibilidade do consumidor em gastar, surgiram outros modelos de negócio em substituição aos restaurantes de serviço completo, apresentando opções com menor custo e assim garantindo oportunidades de crescimento para o setor (EUROMONITOR, 2017).

Esta análise do mercado global demonstra que todo o segmento caminha na mesma direção, mesmo considerando as diferenças regionais, a globalização somada ao impacto da evolução tecnológica faz com que as tendências se espalhem e as características de consumo aos poucos se igualem nas diferentes regiões.

1.3 O Segmento de Alimentação fora do lar no Brasil

O segmento de alimentação fora do lar compreende a distribuição e venda de alimentos, bebidas e insumos por estabelecimentos que preparam e fornecem estes produtos para o

consumidor final realizar suas refeições fora de casa. Ele se divide em quatro grupos principais de acordo com sua característica de transação; comercial (SEBRAE, 2018).

No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL esse segmento movimentou uma média de R\$ 184 milhões em 2016, com tíquete médio de R\$ 13,40 e visitas de 14 bilhões de pessoas (ABRASEL, 2017). A importância do setor ainda se dá por sua grande contribuição na geração de empregos, formação de mão de obra especializada e desenvolvimento de novas carreiras, sendo o maior empregador da indústria da transformação, gerando 1.6 milhão de empregos diretos (ABIA, 2016).

O varejo de alimentos e bebidas no Brasil é um mercado que cresceu com a transformação do comportamento de consumo da última década. De acordo com pesquisa do SEBRAE, alguns fatores que favoreceram este quadro foram o aumento da renda das classes C e D, dos índices de escolaridade e da presença da mulher no mercado de trabalho (SEBRAE, 2015).

Este panorama de crescimento também foi expresso em pesquisa realizada pelo Instituto de *Foodservice* Brasil, que indicou ainda que o crescimento do mercado também é impactado pela taxa de desemprego. Desta forma, a observação do percentual de desocupação da população economicamente ativa demonstra uma curva similar a de crescimento do setor. O gráfico 6 apresenta de forma gráfica da taxa de desemprego prevê projeções de quedas mais significativas para os próximos anos, o que pode contribuir na manutenção da taxa de crescimento do setor no próximo ano (IFB, 2018).

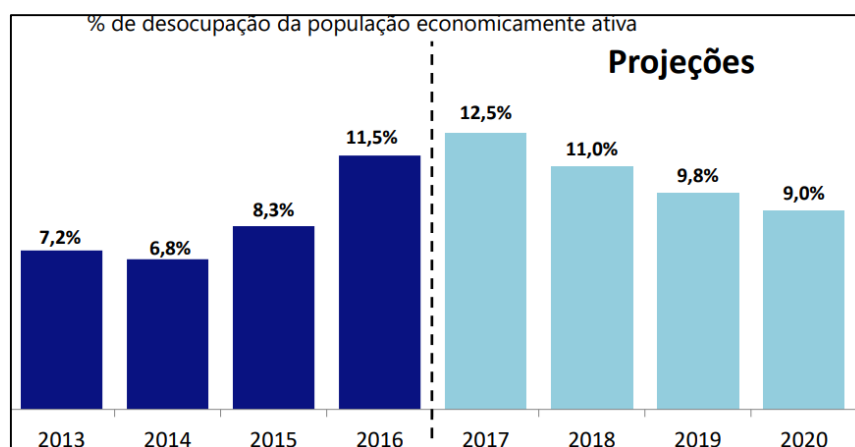


Gráfico 6: Taxa de desemprego projeções (médias ano)

Fonte: Instituto Food Service Brasil - IFB (2018).

Outro fator que apresenta forte correlação com o crescimento do setor é à melhora dos indicadores econômicos. A inflação total está desacelerando e teve uma queda de -3,3 pontos percentuais quando comparados os anos de 2016 e 2017, fechando o ano em 2,95% (IFB, 2018).

O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA medido mensalmente pelo IBGE e que indica a variação dos preços de vários segmentos de mercado, é considerado o índice oficial da inflação e estabelece a relação entre o aumento de preços e o poder de compra das pessoas (IBGE, 2018). Este índice indicou em dezembro de 2017 um percentual acumulado de 3,83% para o setor de alimentação fora do lar, e deflação de -4,85% no setor de alimentação no domicílio conforme demonstrado no gráfico 7, onde o dado é extremamente relevante, uma vez que implica em fator de decisão de compra do consumidor e também fator de ponderação em relação aos preços praticados pelos estabelecimentos. O gráfico indica uma tendência de queda do IPCA nos últimos anos, posicionando o setor de forma mais estável frente a inflação (IFB, 2018).

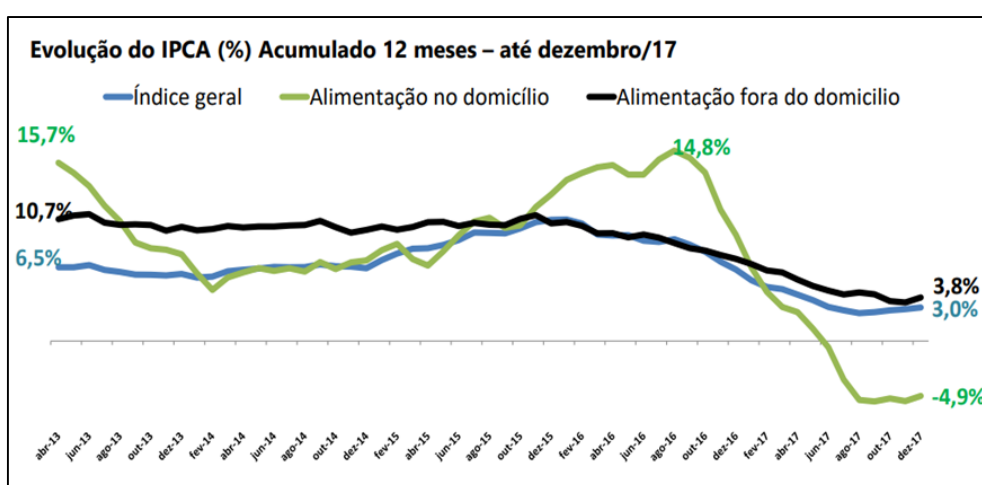


Gráfico 7: Evolução do IPCA acumulado 2017

Fonte: Instituto Food Service Brasil – IFB (2018).

Ilustrando o panorama de consumo, dados do Relatório do Desenvolvimento Humanos - RDH 2016, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, apontaram que no período de 1990 a 2015, houve um aumento considerável no Índice de desenvolvimento humano - IDH e os brasileiros em média viram sua renda aumentar 31,6% o que favoreceu a expansão do mercado de consumo (PNUD, 2016).

O índice de confiança do consumidor, apresentado no gráfico 8 que atua como um sinalizador das decisões de compra e no monitoramento do sentimento do

consumidor em relação ao futuro, indicando a tendência e pré-disposição dos consumidores a consumir (FGV, 2018), mostra-se um indicador relevante na antecipação dos rumos da economia e fechou o ano de 2017 em 86,4 pontos, bem maior do que o apresentado nos anos de 2015 e 2016, indicando aquecimento no mercado (IFB, 2018).

Aglutinando estas informações pode-se verificar que o cenário econômico contribuiu de forma positiva ao crescimento do mercado de alimentação fora do lar, uma vez que propiciou ao consumidor maior acesso e poder de compra.

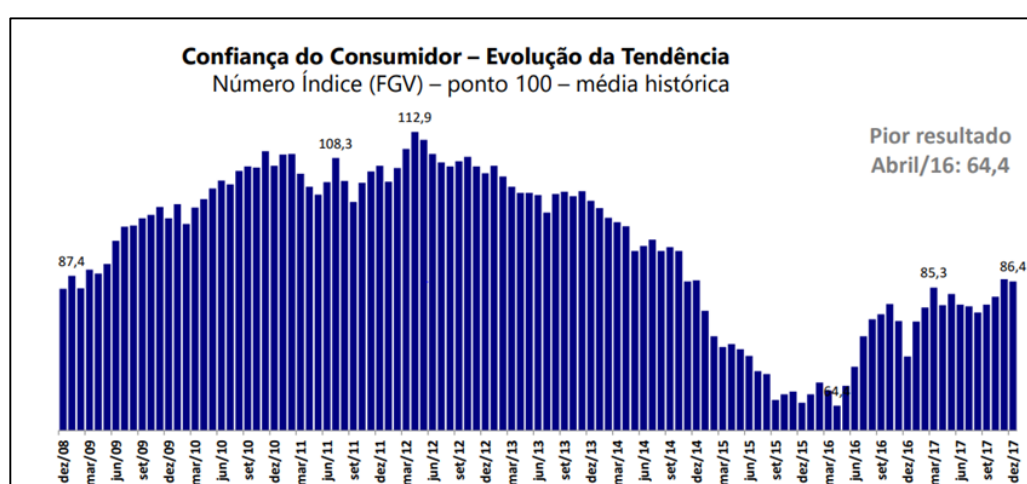


Gráfico 8: Evolução do índice de confiança do consumidor

Fonte: Instituto Food Service Brasil - IFB (2018).

Essa conjuntura econômica que reflete o comportamento do consumidor frente a sua capacidade de compra e consumo apresentada por este conjunto de indicadores, produz elementos indispensáveis para conduzir os mercados e antecipar eventos futuros, preparando os atores da cadeia para a condução mais assertiva de seus negócios (FGV, 2018).

Ao acompanhar e analisar os dados mercadológicos com o intuito de se precaver de ameaças e enxergar oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às empresas podem alinhar suas estratégias e planejar a execução de sua operação minimizando riscos.

De acordo com os dados apresentados pela última Pesquisa de orçamentos familiares - POF (2008-2009), realizada pelo IBGE e que investiga os padrões de venda e consumo das famílias brasileiras, cerca de 31% das pessoas realizam refeições fora do lar (IBGE, 2011).

Em sua última versão realizada em (2002-2003) esse número era de 24%, o que sinaliza que esta modalidade de consumo vem crescendo ao longo dos anos (QUEIROZ, 2015).

O início da retomada da economia pós-crise de 2015, reflete diretamente no desempenho do segmento de alimentação fora do lar, pesquisa *Consumer Reports on Eating Share Trends* – CREST (2017) realizada pela GS&NPD apontou uma correlação entre a taxa de desemprego e o tráfego de consumidores o que corrobora com as perspectivas positivas apresentadas pelas sondagens de tendências. O gráfico 9 demonstra esta correlação (CREST, 2017).

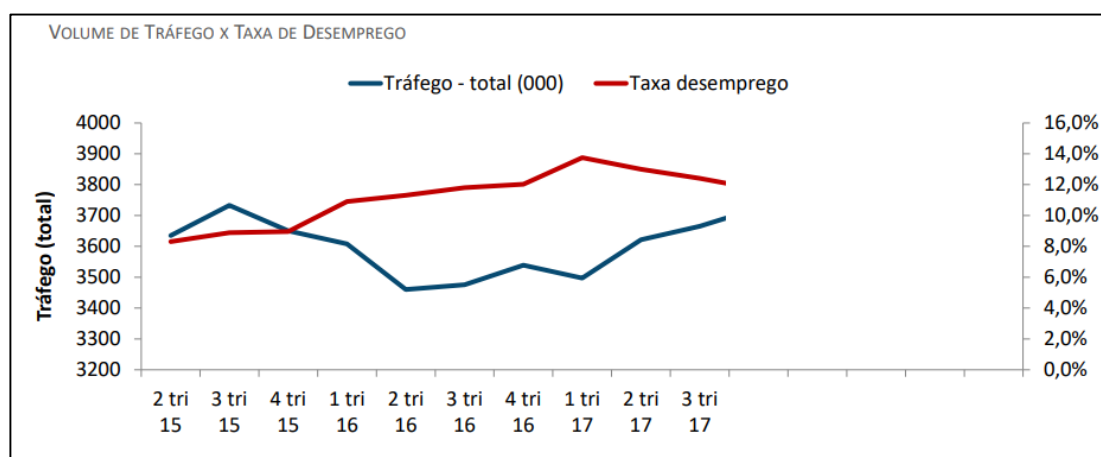


Gráfico 9: Correlação do tráfego ao longo dos trimestres com a taxa de desemprego
Fonte: CREST (2017)

Os estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços em alimentação fora do lar aumentaram em número devido a alta demanda por este tipo de refeição, prioritariamente por restaurantes, *fast foods* e padarias. Este crescimento da demanda foi provocado pela melhora geral dos índices econômicos (BEZERRA et al, (2017).

O impacto é absorvido por toda a cadeia, e mais precisamente pelo segmento de alimentação fora do lar, que se divide nas seguintes proporções, 27% restaurantes a quilo; 19% lanchonetes ou redes de *fast food*; 18% restaurantes à La carte; 18% padarias; 11% bares e, 6% ambulantes, conforme com o estudo ‘Brasil Food Trends 2020’ desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia dos Alimentos – ITAL e a Federação das Indústrias do estado de São Paulo - FIESP, a diversificação dos serviços de alimentação fora do lar, dá-se (BFT, 2010).

O gasto dos brasileiros com alimentação fora do lar é relativamente alto Na pesquisa ‘Refeição Assert Preço Médio 2014’, realizada pela Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador - ASSERT para a região

sudeste, o valor médio gasto em uma refeição realizada fora de casa no início de 2018 foi de R\$ 34,49 (ASSERT, 2018).

Estas mudanças de cenário e de comportamento do consumidor, aliadas ao aumento de estabelecimentos no mercado e consequentemente da competitividade no setor, apresentam muitos desafios para as empresas enfrentarem. Aumentar a produtividade e eficiência, melhorar a gestão para promover maior assertividade na tomada de decisões e ainda manter a qualidade do serviço e produtos oferecidos, são necessidades que irão exigir dos empresários uma análise, revisão e adequação de seus processos, para implantação de melhorias, desta forma, identificar e entender a formatação dos sistemas de gestão é fundamental.

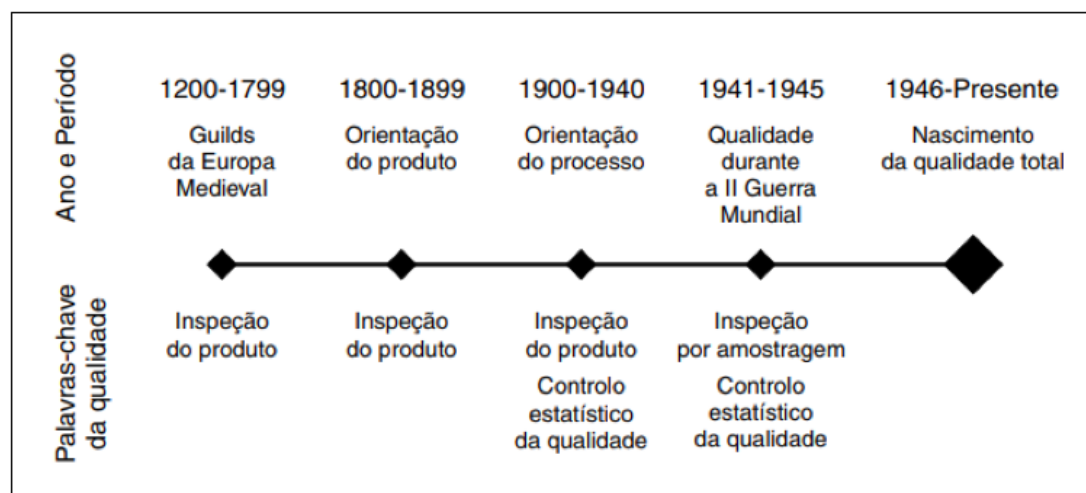
Concluindo este capítulo, fica clara a importância de se promover práticas adequadas que contribuam para a profissionalização do mercado e que auxiliem os empresários a aplicar os conceitos de gestão, estabelecendo metas e planos de ação para que se mantenham sempre competitivos.

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DA QUALIDADE

Considerando a necessidade de se discutir a questão da gestão dos estabelecimentos de alimentação fora do lar, buscou-se na gestão da qualidade e seus processos, alternativas práticas que pudessem auxiliar os empresários nessa jornada, sendo de extrema relevância que se entenda o conceito e sua adequação as Micro e pequenas empresas – MPEs.

O controle de qualidade é algo inerente ao ser humano e que acontece diária e corriqueiramente. O conceito de qualidade com o foco no qual foi se desenvolvendo seus argumentos atuais, relacionados a produto ou serviço, pode ter sua linha do tempo representada pelo quadro 2 que o põe em perspectiva temporal (ANTONIO et al., 2013).

Quadro 2: Perspectiva do desenvolvimento da qualidade



Fonte: Antonio et al. (2013)

Ao longo dos anos, as empresas passaram por diferentes eras na condução de seus negócios e a qualidade de entrega de produtos e serviços sempre foi um objetivo a ser alcançado (MARTINS e COSTA NETO, 1998).

A princípio, o cuidado dos consumidores em analisar o que recebiam em suas relações de troca, impulsionou a chamada era da inspeção, onde o foco das empresas era na uniformidade do produto final e não no processo. Posteriormente, com a produção em maior escala, seguiu-se a era do controle estatístico, onde técnicas de amostragem e outros procedimentos estatísticos avaliavam os resultados e apontavam as questões que influenciavam eles. Buscavam a uniformidade com menor inspeção. Estes foram os precursores dos sistemas da qualidade, que trouxeram uma nova filosofia para a gestão empresarial com o desenvolvimento de técnicas, métodos e conceitos que abrangiam todas as

etapas na produção e operação dos negócios (LONGO, 1996; OLIVEIRA, 2003; CARVALHO e PALADINI, 2013).

A partir daí, deu-se a era da garantia da qualidade, etapa que construiu o sistema da qualidade envolvendo toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado consumidor e que por si gerou a necessidade de uma gestão estratégica da qualidade, que focava nas necessidades apresentadas pelo mercado e pelo consumidor, dando origem aos sistemas de gestão da qualidade, como conhecidos hoje (CARVALHO e PALADINI, 2013; LOPES, 2014).

O foco passou a ser direcionado ao cliente e a prevenção de erros, tornando o processo de gestão mais sistemático e menos cartesiano, onde a visão deixou de ser em um determinado processo e passou a ser integrada de todos os processos, contribuindo com o resultado de toda a organização (ANTONIO et al., 2013).

Na atualidade, o foco da qualidade é o gerenciamento estratégico e a sustentação de um processo eficaz de qualidade que permita a empresa ser mais competitiva mantendo o foco nas necessidades dos clientes (MACHADO, 2012).

Pode-se dizer que o nascimento da abordagem sistemática de qualidade moderna deu-se a partir da década de 1930 com os estudos de Walter A. Shewhart, e a implantação das cartas de controle para produção que serviram de matriz teórica para seus sucessores, estudiosos que conceituam a qualidade, tidos como referência na temática como Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa e Philip Crosby (ANTONIO et al., 2013).

Embora os pesquisadores fossem em sua maioria americanos, os sistemas de qualidade, ganharam força quando empregados de forma rotineira nas indústrias japonesas que desde a década de 1950, eram incentivadas por premiações que valorizavam a aplicação dos conceitos de qualidade garantida pelo comprometimento e a participação da alta gerência no processo de internalização (CORDEIRO, 2004).

Conhecer as definições e visões de seus trabalhos é fundamental, uma vez que um conceito definitivo sobre o que é de fato a qualidade não é um consenso (WOOD JR e URDAN, 1994; MACHADO, 2012). O quadro abaixo apresenta as principais contribuições destes autores, o que contextualiza o tema da qualidade em sua complexidade e abordando a definição para cada autor, assim como a ênfase dado por seus estudos (LOPES, 2014).

Quadro 3: Definições de qualidade pelos autores de referência na temática da qualidade

Autor	Definição	Ênfase
Deming	Grau previsível de uniformização a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado.	Conformidade do produto com as suas especificações técnicas, empenho continuado da gestão de topo.
Juran	Adequação ao uso.	Satisfação das necessidades dos clientes, a trilogia de Juran, planejamento, controle e melhoria.
Feigenbaun	Todas as características de um produto ou serviço, referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço em uso, atenderá às expectativas dos clientes.	Satisfação do cliente. Melhoria da colaboração e comunicação entre departamentos funcionais da organização.
Ishikawa	Círculos de controle da qualidade.	Redefinição do conceito de cliente, para incluir qualquer funcionário que recebe como insumo os resultados do trabalho executado anteriormente por um colega.
Crosby	Conformidade com as exigências, requisitos e especificações.	Produção sem defeitos, envolvimento e motivação dos recursos humanos da organização.

Fonte: Adaptado de LOPES (2014).

Destaca-se ainda, referindo-se este estudo ao âmbito de serviços, o trabalho de Zeithmal, Parasuraman e Berry (1990) que identificou cinco lacunas associadas à má qualidade em serviços e desenvolveu uma ferramenta que destaca os principais pilares do serviço de qualidade, a escala SERVQUAL. Ainda que essa escala seja direcionada a percepção do cliente em relação à qualidade, sendo um pressuposto da gestão eficaz atingir a expectativa do cliente, a pesquisa é relevante à gestão (AKEL et al., 2012).

A questão central e comum entre todas as definições é a relação entre os diversos pontos e objetivos da empresa que alinhados de forma estratégica permite o atendimento ao objetivo principal que é ter produtos de qualidade e que atendam a necessidade dos clientes, produzidos por processos definidos previamente estipulados pelos diferentes departamentos envolvidos, cada um com sua função específica desempenhada (CORDEIRO, 2004).

2.1 Qualidade total

A evolução e aplicação das diferentes teorias e proposições dos estudiosos, e principalmente com a difusão dos círculos de qualidade propostos por Ishikawa e outras práticas organizacionais desenvolvidas, a qualidade se expandiu além de departamentos isolados e passou a ser praticada por todos os departamentos das empresas, introduzindo assim uma dimensão cultural que leva a qualidade ao conceito de qualidade total (TURCHI, 1997).

A qualidade total considera alguns atributos que lhe conferem as características da totalidade, uma vez que envolve além de todo o escalão de uma organização desde os níveis operacionais até a cúpula, e ainda, os outros atores envolvidos com ela, ou seja, fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios considerando nestas relações, qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética a fim de gerar consciência sobre os processos operacionais e estender aos parceiros a responsabilidade pelo alcance da qualidade almejada (LONGO, 1996).

Os pontos de sinergia e cooperação, estabelecido pelos teóricos e fundamentados nos três pilares essenciais, foco no cliente, envolvimento dos colaboradores e parceiros assim como, nos processos que viabilizam a melhoria contínua, dão origem a uma política organizacional renovada baseada em dez princípios fundamentais: total satisfação com o cliente, gerência participativa, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, desenvolvimento de RH, delegação, garantia da qualidade, não aceitação de erros, gerência de processos e disseminação de informações, explicado no quadro 4 (PALADINI, 2009).

Quadro 4: Princípios da qualidade total

01 SATISFAÇÃO TOTAL DOS CLIENTES
O ato de assegurar a satisfação dos clientes (internos, externos, parceiros), se dá por meio de uma boa gestão. As necessidades e principalmente o grau de percepção dos clientes é muito importante por isto devemos sempre focar as ações para atender e superar suas expectativas.
02 PROPÓSITOS
O estímulo à prática de novos princípios colabora para a fixação de novos valores, porém é um processo gradativo e lento. A adoção de novos princípios exige persistência e deve ser estimulada repetidamente, para a perenidade da mudança desejada para o processo.

Continua

03 POSTURA PARTICIPATIVA
A informação é primordial no processo de participação, para que todos se sentem valorizados no processo. Ao criar este clima participativo, fortalece as decisões e colabora para o comprometimento com os objetivos. O foco do espírito do trabalho em equipe contribui para a sinergia dos elementos envolvidos no processo, atingindo os resultados.
04 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Só se obtém resultados com qualidade, por meio do equilíbrio dos interesses individuais e da organização, através da satisfação e motivação dos colaboradores e melhoria da sua qualidade de vida. A cultura participativa e o espírito de colaboração resultam em positividade e produtividade qualificada.
05 APERFEIÇOAMENTO
A atualização é obrigatória, para adequar o processo às exigências dos clientes. Por isso são fundamentais a informação e a observação das mudanças que ocorrem rapidamente (tecnologia e costumes). Os clientes passam a ter outras necessidades. Portanto é uma ferramenta que necessita de constante acompanhamento com o objetivo de antecipar as mudanças para atender as expectativas dos clientes e se manter competitivo no mercado. A dinâmica da informação e evolução das exigências de consumo promove o surgimento de novas leis e regulamentações em relação a garantia dos produtos e serviços.
06 DELEGAR
A delegação de competências é fator fundamental, pois representa naturalmente a responsabilidade individual. Esta medida resulta em melhores controles e eficiência nos resultados.
07 ELIMINAR OS ERROS
O que se espera é: o padrão de desempenho em qualquer processo não deve apresentar erros. Esta cultura deve ser assimilada pelos participantes, na busca contínua busca da perfeição.
08 GARANTIA DA QUALIDADE
A garantia de qualidade tem como base a realização do planejado, por meio da formalização dos processos. É importante a informação destes processos, com a finalidade de determinar os passos a serem seguidos.
09 PROCESSOS GERENCIADOS
A gerência de processos tem por finalidade a harmonização entre as áreas, e faz com que não aconteçam conflitos nas atividades. Esta interatividade colabora para que todas as partes envolvidas nos processos sejam atendidas em conformidade com o planejado. (Clientes internos, clientes externos, fornecedores).
10 INFORMAÇÃO
Para se obter a qualidade total, todos e sem exceção devem ser bem informados de suas responsabilidades (competência de delegação) em relação à visão, missão e ao próprio negócio da organização. Para isso a fluxo de informações deve ser bem claro e coerente aos objetivos pretendidos.

Fonte: Camargo, 2011; FNQ, 2016.

Esses princípios colaboram para uma mudança na cultura organizacional, promovendo novas atitudes e melhor direcionamento da visão, além do aumento da produtividade e garantia da competitividade das empresas que seguem o caminho da implantação da qualidade total.

2.2 Gestão da qualidade total

Considerando a perspectiva da qualidade total, fez-se necessário a criação de um sistema de Gestão da Qualidade Total - GQT ou *Total Quality Management* - TQM onde, intencionalmente, a cultura organizacional pretendida é organizada (PALADINI, 2009). Para viabilizar essa prerrogativa, as empresas adotam sistemas de gestão da qualidade em todos os departamentos, imprimindo *seu modus operandi* na grande maioria dos processos internos, visando à satisfação de seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade onde está inserida. Essa estratégia visa criar o conceito e a consciência da qualidade em todos os envolvidos (CAMARGO 2011).

A gestão da qualidade total implica mudanças na postura gerencial que passa a ter uma estrutura mais descentralizada e participativa, que exige planejamento antes da ação (LONGO, 1996). Essa forma de gestão proporciona ao colaborador a possibilidade de atuar de forma dinâmica no aprimoramento contínuo do negócio, possibilitando melhor adequação aos produtos e serviços para que atendam as demandas dos clientes com maior assertividade. Para que tal prática ocorra, em contrapartida, é necessário que o ambiente de trabalho seja salutar e a comunicação interna atue de forma a diminuir ruídos e favoreça essa forma colaborativa de atuação (LIMA e SANTIAGO, 2011).

A GQT visa um processo de reorientação das práticas gerenciais de forma proativa, valorizando os recursos humanos para que busquem sempre soluções para os problemas identificados proporcionando assim uma política de melhoria contínua (BEZERRA, 2015). A consequente eficiência conquistada com a implantação de melhorias, afeta de forma positiva alguns indicadores financeiros e de desempenho e competitividade dos negócios (NEVES, 2015).

De acordo com Campos et al. (2006), a implantação da gestão da qualidade total, implica ainda na quebra do paradigma da cultura organizacional instalada, o que, muitas vezes, implica no insucesso na implantação de uma gestão voltada para a qualidade. Tal ação depende em suma da capacidade da organização em compreender, gerir o conhecimento

adquirido e ser capaz de controlar a sua implantação de forma multi-departamental, impactando muitas vezes um conjunto de hábitos, crenças e valores já bastante enraizados (CAMPOS et Al., 2006).

Gimenez-Espin et al. (2013) corroboram com esta implicação e ainda descrevem que a gestão da qualidade total apresenta aspectos tangíveis e intangíveis, sendo os tangíveis relacionados as ferramentas propostas pelos teóricos como o ciclo PDCA de Deming ou diagramas de Ishikawa, entre outras ferramentas de identificação e solução de problemas e os intangíveis, relacionados à liderança, cultura organizacional, comprometimento da gerência, trabalho em equipe e empoderamento. A este último aspecto, o intangível, sob recaem a maior influência de sucesso da implantação de uma cultura da qualidade (GIMENEZ-ESPIN et al., 2013).

Desta forma, é inerente a busca por um processo de mudança cultural que anteceda a gestão da qualidade. Tal processo deve acontecer passo a passo de forma que atenda a complexidade do paradigma cultural. O quadro 5 apresenta os pontos mais relevantes a serem considerados (CAMPOS et al., 2006).

Quadro 5: Passo a passo processo de mudança cultural

Passo 1
Investigar e definir os fatores críticos de sucesso de uma cultura da qualidade total/excelência, os quais, no seu conjunto, darão uma noção da cultura da qualidade ideal e, por conseguinte, dos seus valores e princípios fundamentais.
Passo 2
Diagnosticar a cultura da qualidade existente, de forma a evidenciar as concepções, as crenças, os valores e as práticas correntes a respeito da qualidade.
Passo 3
Contrastar a cultura da qualidade existente com a representação da cultura da qualidade ideal, identificando as dimensões mais distantes dessa representação ou avaliadas de forma menos positiva;
Passo 4
Definir as estratégias adequadas ao melhor posicionamento possível de tais dimensões face à representação ideal, bem como estratégias capazes de garantir uma constante aproximação à representação da cultura da qualidade total/excelência.

Fonte: Adaptado de Campos et al. (2006).

Estes quatro passos descritos no quadro apontam o processo de observação e construção de parâmetros que alinhem a teoria às práticas de gestão, favorecendo a criação de uma cultura individual dentro do estabelecimento. Uma vez trabalhada a cultura organizacional, a gestão

da qualidade passa a ser entendida como uma ferramenta de alavanca para analisar os processos implantados e aperfeiçoa-los garantindo padrão e a satisfação das necessidades do cliente com entregas rápidas, livre de defeitos e com excelência (SILVA e BARBOSA, 2016).

As empresas devem viver em sincronismo organizacional, onde a estratégia está relacionada ao alinhamento com mais dois fatores, processos e pessoas, promovendo uma visão sistêmica, que permite melhor entendimento entre os processos decisórios das diferentes funções e melhor direcionamento para a conquista das metas estipuladas pelo planejamento estratégico (ROCHA, 2007). Para muitas organizações, o ponto inicial para o processo de implantação da excelência na gestão, é uma consequência da implantação da gestão da qualidade total. Para tal, o uso de um modelo ou conjunto de modelos que configuram requisitos, critérios e princípios para nortear a definição da estratégia são bastante usuais (SANTOS, 2013).

Existem vários modelos de excelência em gestão que buscam fomentar a aplicação do gerenciamento de qualidade total nas empresas. Estes modelos referenciais são propagados por meio dos ‘Prêmios da Qualidade’ a eles associados. Podem-se destacar três deles que, para este trabalho, mostram-se mais relevantes, *European Foundation Quality Management – EFQM*; *Baldrige Performance Excellence Program – BPEP* e Modelo de Excelência da Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade do Brasil - FNQ (SILVA, 2014).

2.3 Prêmios de excelência em gestão

Os prêmios de excelência em gestão representam instrumentos de avaliação da gestão de uma empresa. Formatados a partir de modelos específicos, possuem diagnósticos próprios que envolvem diferentes critérios e conceitos que norteiam o que seria o ideal genérico para a implantação da gestão da qualidade. A partir destas avaliações, e seus parâmetros avaliativos, as empresas que atingem os índices de excelência recebem o reconhecimento das entidades promotoras dos mesmos (RUTKOWSKI, 2015).

De acordo com a Associação Portuguesa da Qualidade, o modelo europeu EFQM foi criado em 1991 e é a ferramenta da qualidade mais popular da Europa desde então. Ele permite por meio do questionário empregado, que se identifiquem pontos fortes e áreas de melhoria, assim como as necessidades individuais dos processos, assegurando coerência: promovendo a introdução da cultura de melhoria contínua para empresas de diferentes portes ou graus de maturidade. É composto por oito conceitos fundamentais que definem os princípios da

Os nove critérios estabelecidos em duas categorias ‘Meios’ e ‘Resultados’ apresentam-se em fluxo, sugerindo que uma antecede a outra para que os resultados sejam alcançados e mantidos no fluxo de aprendizagem (SILVA, 2014).

O modelo *Baldrige Performance Excellence Program* - BPEP criado em 1987 promovido pela fundação *The Malcolm Baldrige National Quality Award* é a base para o mais reconhecido prêmio de excelência da qualidade nos Estados Unidos. Ele foca em cinco áreas principais, resultados de produtos e processos, resultados para o cliente, resultados da força de trabalho, liderança e resultados de governança e por fim, resultados financeiros e de mercado, com o intuito de tornar as empresas mais competitivas. O prêmio se baseia no *Baldrige Excellence Framework*, apresentado na figura 3, que inclui os seis critérios de excelência de desempenho, valores, conceitos fundamentais e diretrizes para avaliação dos processos e resultados (NIST, 2018).

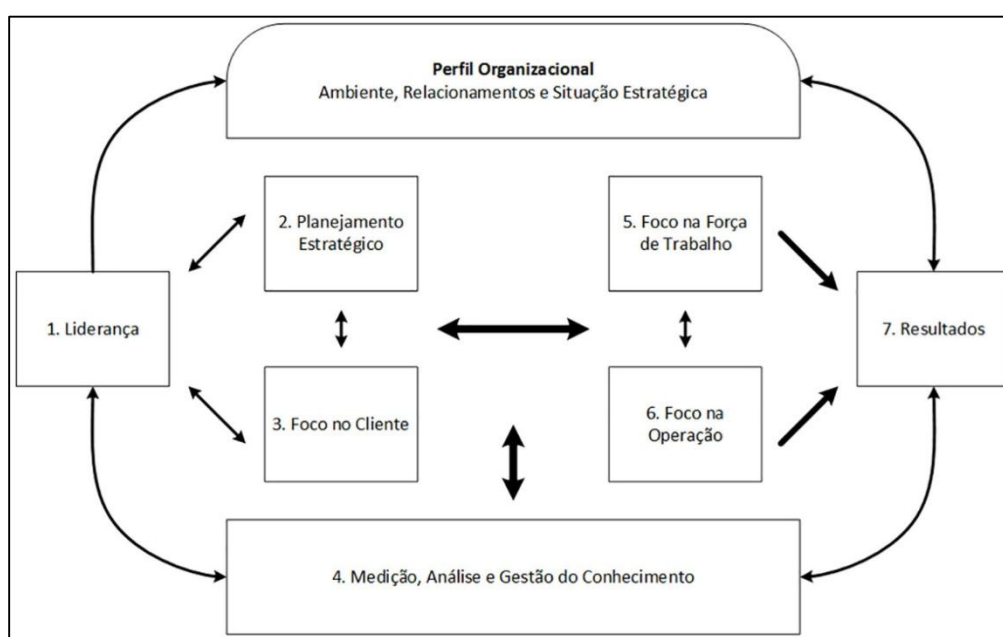


Figura 3: Critérios do BPEP
Fonte: Menezes et. Al, (2018).

Este modelo possui como característica relevante, o fato de considerar questões do perfil organizacional como ambiente, relacionamentos e situação estratégica para que o planejamento seja realizado de forma alinhada com o momento presente. A partir desta análise macro, parte-se para a análise dos critérios de excelência estabelecidos, liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, medição, análise e gestão do conhecimento, foco na força de trabalho, foco na operação e resultados (MENEZES et al., 2018). O prêmio é dado

para as organizações que possuam sistemas de gestão da excelência e melhoria contínua no desempenho geral e integrado de seus processos (NIST, 2018).

O modelo brasileiro criado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, Modelo de Excelência em Gestão - MEG, surgiu em 1991 juntamente com a fundação. Nasceu com a missão de difundir os fundamentos da excelência na gestão para aumentar a competitividade das empresas brasileiras (SILVA, 2014). Como este modelo será utilizado como alicerce para a construção deste trabalho será explicado detalhadamente do próximo subtópico.

O MEG serviu como base para a construção do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas – MPE Brasil, e para o atual ‘Melhores em Gestão’, reconhecimento máximo à gestão para excelência das organizações no Brasil (FNQ, 2018).

Existem ainda diversas referências internacionais de prêmios da qualidade, que não detalharemos neste trabalho, mas que podem ser identificadas no quadro 6 (FNQ, 2018). Estes modelos são referências e têm o intuito não apenas de premiar as empresas participantes, mas também em difundir modelos de excelência em gestão com diretrizes já instituídas (SOUZA, 2011). Continua

Quadro 6: Países e seus respectivos prêmios de referência da qualidade

País	Prêmio referência em excelência e qualidade
Alemanha	<i>German National Quality Award</i>
Argentina	<i>Premio Nacional a la Calidad</i>
Austrália	<i>Australian Business Excellence Awards</i>
Áustria	<i>Austrian Quality Award</i>
Canadá	<i>Canada Awards For Excellence</i>
Chile	<i>Premio Nacional a la Calidad</i>
Cingapura	<i>Singapore Quality Award for Business</i>
Coreia	<i>Korea National Quality Management Award</i>
Cuba	<i>Premio Nacional de Calidad</i>
Dinamarca	<i>Danish Quality Prize</i>
Dubai	<i>Dubai International Award for Best Practices</i>
Escócia	<i>Scottish Quality Award</i>
Espanha	<i>Premio Principe Felipe a la Calidad Industrial</i> <i>Premio Iberoamericano de la Calidad</i>
Filipinas	<i>Philippine Quality Award</i>
Finlândia	<i>Finnish Quality Award</i>
França	<i>Prix Français de la Qualité</i>

Continua

Holanda	<i>Netherlands National Quality Award</i>
Hong Kong	<i>Hong Kong Award for Industry</i>
Hungria	<i>Hungarian Quality Development Center Award</i>
Índia	<i>Rajiv Gandhi National Quality Awards</i>
Irlanda do Norte	<i>Northern Ireland Quality Awards</i>
	<i>The Q-Mark Irish National Quality Award</i>
	<i>The Irish Business Excellence Award</i>
Itália	<i>Italian Quality Award</i>
Japão	<i>Japan Quality Award</i>
	<i>Deming Prize</i>
México	<i>Quality Control Circles and Teamwork National Contest</i>
Nova Zelândia	<i>New Zealand Quality Award Program</i>
	<i>The Wales Quality Award</i>
Peru	<i>Premio a la Calidad</i>
Polônia	<i>Polish Quality Award</i>
Reino Unido	<i>United Kingdom Quality Award for Business Excellence</i>
	<i>Achievement Awards</i>
	<i>IQA National Quality Award</i>
República Tcheca	<i>Czech Republic National Quality Award</i>
Suécia	<i>Swedish Quality Award</i>
Suíça	<i>Swiss Quality Award</i>
Vietnã	<i>Vietnam Quality Award</i>

Fonte: Adaptado de FNQ (2018).

Muitos fatores fazem com que uma empresa modifique sua visão voltando-se para a excelência da gestão. Alterações no ambiente externo, na estrutura, na liderança, na percepção de valor, na interação com outros *players*, na tecnologia, no aprendizado e na gestão do conhecimento. Dentro deste contexto, a aplicação de um modelo formatado exerce influência sobre a gestão e estratégias pretendidas (SOUZA, 2011).

Todos estes modelos preconizam que se tenha um padrão a ser seguido e reconhecido dentro das práticas de gestão estabelecidas, determinando assim o caminho a ser seguido por toda a equipe para se atingir as metas estabelecidas.

2.4 Modelo de excelência de gestão – MEG – FNQ

O Modelo de Excelência de Gestão - MEG, foi criado pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade em 1991. A FNQ é um centro de estudo e difusão de conhecimento sobre excelência em gestão. É uma instituição sem fins lucrativos que desenvolve atividades voltadas à educação, mobilização, inovação e as premiações relacionadas com boas práticas de gestão estratégica. Baseado inicialmente em 11 fundamentos de excelência é um modelo de referência que serve para todo tipo e porte de empresas, tendo como características principais, ser um modelo sistêmico, não prescritivo e adaptável (SEBRAE, 2018).

De acordo com a FNQ, o MEG inicialmente, entre 1992 e 1996, adotava a metodologia do modelo americano da Fundação *Ballbridge*, em 1995 sofreu algumas atualizações baseadas em pesquisas nacionais, mas ainda manteve o modelo americano como referência até 2000, ano o qual ocorreu a criação do comitê de critérios e a primeira versão do modelo brasileiro foi lançada. As alterações permitiram que empresas de outros segmentos menos tradicionais na implantação da qualidade como as áreas de serviços e administração pública, assim como empresas de médio e pequeno porte, também pudessem ser avaliadas dentro dos padrões de excelência preconizados (SANTOS, 2013).

A figura 4 ilustra a evolução temporal do MEG, desde a sua criação até a sua última atualização, a cada ano o modelo se aperfeiçoa e em 2016 teve o lançamento de sua 21ª edição totalmente renovada (FNQ, 2018).

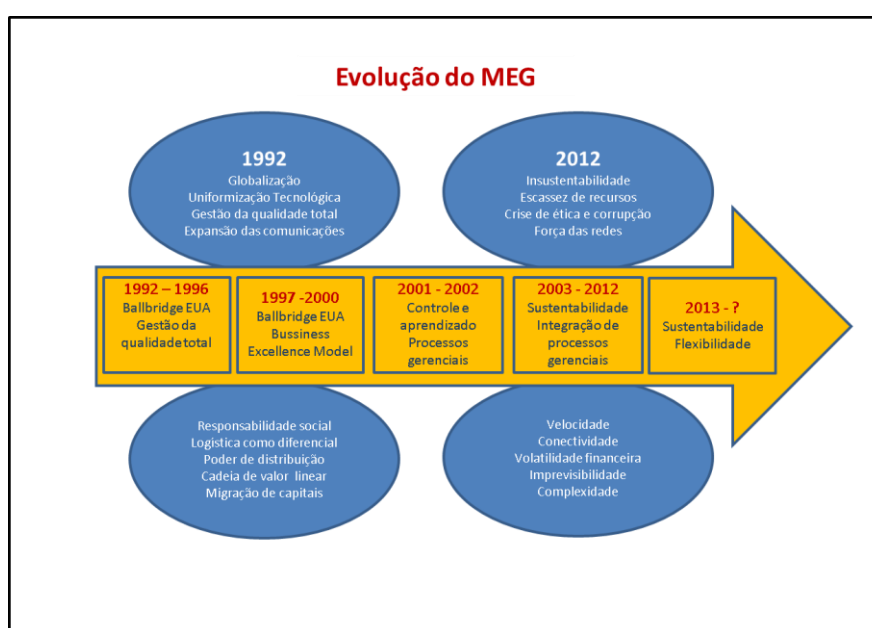


Figura 4: Evolução do MEG

Fonte: Adaptado de FNQ, (2018).

O modelo vem se modernizando e se adequando as novas tendências de gestão do mercado global, mantendo-se atualizado para implantação de um sistema de gestão da qualidade eficiente (SILVA, 2018).

A FNQ periodicamente faz revisões em seu modelo, mantendo-se sempre alinhados com as mais atuais referências relacionadas à excelência em gestão. A última revisão deu origem a 21ª edição que foi lançada em outubro de 2016. As principais mudanças propostas nesta edição foram à apresentação do novo diagrama, substituindo a Mandala pelo Tangram conforme ilustra a figura 5 (FNQ, 2016).

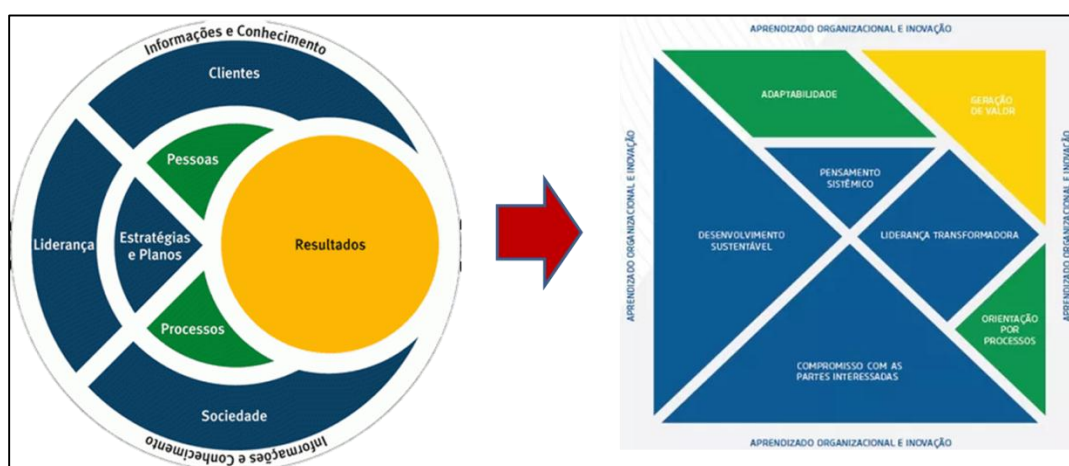


Figura 5: Atualização diagrama MEG
Fonte: Adaptado de FNQ (2018).

O MEG sendo um modelo sistêmico tem essa ideia reforçada com o novo diagrama, que baseado no quebra cabeça chinês de sete peças, remete a uma imagem modular e permite diferentes adaptações atendendo aos diferentes meios onde pode ser usado (ARCANJO, 2016).

Os treze fundamentos e seus oito critérios de excelência foram sintetizados em apenas oito fundamentos que dão origem a temas e processos. A metodologia foi desvinculada a premiação, podendo desta forma, ser aplicada mesmo por aqueles que não têm a intenção de passar pelo processo de avaliação ou reconhecimento. E, por fim, foram incluídas ferramentas associadas a cada temática, facilitando a implantação do modelo (SEBRAE, 2017; FNQ, 2017).

O Tangram também auxilia na associação de cada fundamento com as etapas do PDCL, conforme demonstrado na figura 6, ferramenta de gestão da qualidade amplamente associada aos modelos de excelência por sua característica cíclica representada pelas iniciais

de *Plan*, *Do*, *Check*, *Learn*, onde o '*Plan*' direciona ao planejamento, '*Do*' a execução, '*Check*' a verificação e '*Learn*' a aprendizagem obtida (MENSHEIN, 2011; FNQ, 2016).

O ciclo PDCL pressupõe que a implantação das práticas de gestão promove um ciclo de melhoria contínua (CÔRRA, 2018).

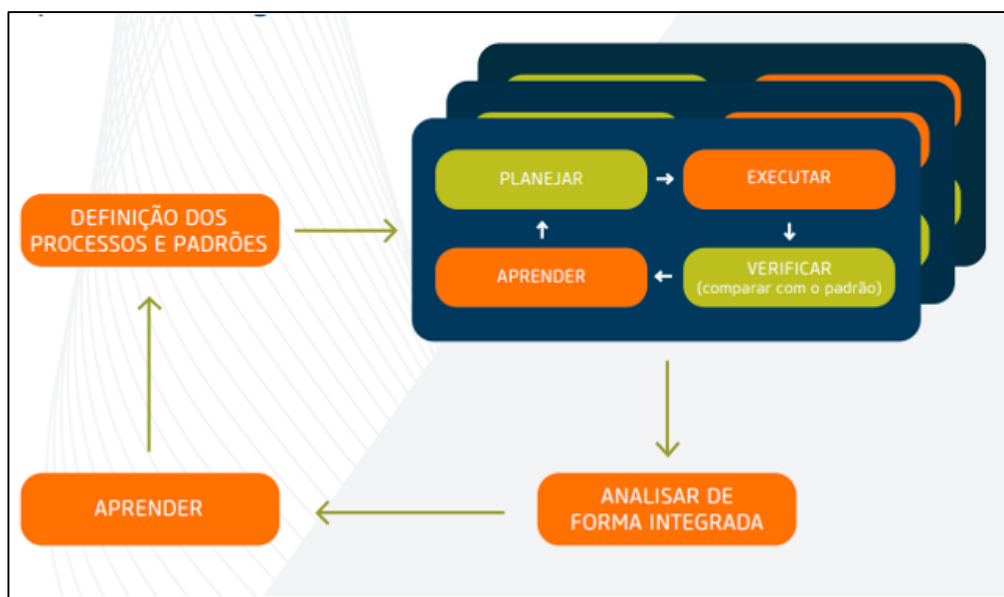


Figura 6: Ciclo PDCL

Fonte: FNQ, (2016).

Para a FNQ, 2016, a alteração do diagrama da Mandala para o Tangram, ocorrida na 21ª edição, representa uma evolução, uma vez que gera valor para todos os integrantes da cadeia construindo uma relação de cooperação e favorece velocidade na adaptação diante de novos cenários (FNQ, 2016).

O Diagrama do MEG propõe uma verdadeira mudança de *mindset* dos gestores das organizações, pois deixa bem evidente agora que não é a organização que deve se adaptar ao Modelo, mas o MEG que serve de referência para o modelo de gestão da organização (FNQ, 2016, p. 7).

Os fundamentos da excelência em gestão representam conceitos de reconhecimento internacional que traduzem as práticas estabelecidas em organizações de classe mundial, que são as consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que melhor se adaptam às mudanças globais (SANTOS, 2013).

Na última edição do MEG, são apresentados oito fundamentos tangíveis e mensuráveis quantitativa e qualitativamente, uma vez que são desdobrados em temas e posteriormente em processos para serem executados, conforme apresentado no quadro 7 (FNQ, 2016).

Quadro 7: Fundamentos da excelência MEG-FNQ

1. PENSAMENTO SISTÊMICO
Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem. Tema: Alinhamento e tomada de decisão
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS
Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo. Tema: Requisitos das partes interessadas, cliente, relacionamento com as partes interessadas, fornecedores e força de trabalho.
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. Tema: Aperfeiçoamento, conhecimento, competências essenciais e inovação.
4. ADAPTABILIDADE
Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. Tema: Capacidade de mudar e flexibilidade.
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA
Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazo; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

Continua

Tema: Valores e princípios organizacionais, governança, cultural organizacional, olhar para o futuro e sucessão.
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
Tema: Econômico-financeiro, ambiental e social.
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS
Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
Tema: Informações organizacionais, gestão por processos e produto.
8. GERAÇÃO DE VALOR
Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.
Tema: Resultados sustentáveis

Fonte: FNQ (2016).

Para Santos: “O caminho do modelo é, sobretudo, apontar uma rota para desviar do abismo da desorganização ou do desempenho comprometedor como uma intenção à superação para o melhor” (SANTOS, 2013, p.90).

De acordo com a FNQ, o MEG pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, pois promove diversos benefícios, entre eles, melhora na competitividade, aprendizagem organizacional, indicadores para mensuração de resultados, uniformização da linguagem, geração de valor, incorporação da cultura de excelência, diagnóstico objetivo e integração e alinhamento sistêmico (FNQ, 2018).

Pesquisa da Serasa *Experian* realizada em 2014 avaliou o quanto as empresas cresceram com a aplicação do MEG. Uma amostra de 246 empresas, sendo 144 do setor de serviços, tiveram seus demonstrativos financeiros de 2000 a 2013 analisados e comparados com a média dos resultados das organizações destes setores no mesmo período. A pesquisa apontou que as empresas que utilizaram o modelo apresentaram desempenho financeiro superior em faturamento e lucro, além de realizarem mais investimentos (SERASA EXPERIAN, 2014). Essa pesquisa embasa a relevância de se pesquisar essa temática e a importância para as MPEs.

A margem Ebitda (lucro da empresa, desconsiderando juros, impostos, depreciação e amortização) sobre o faturamento líquido das empresas, das usuárias do MEG, apresentaram índices acima do setor conforme demonstrado na figura 7 (SERASA EXPERIAN, 2014).

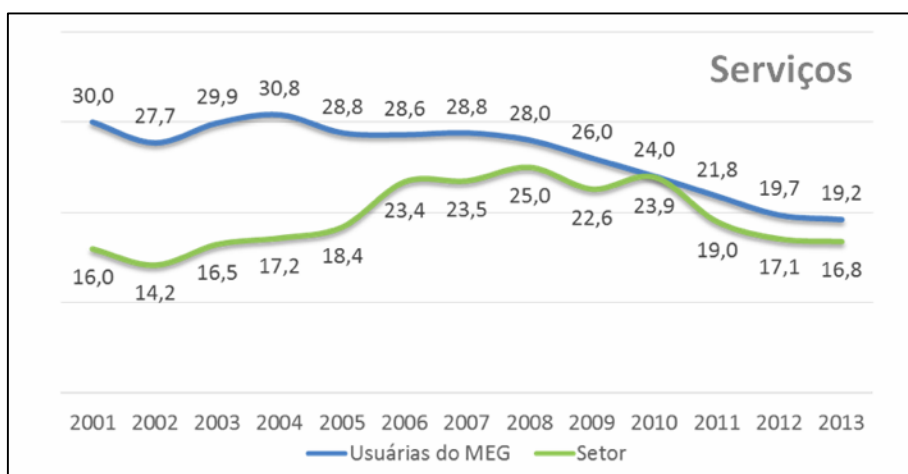


Figura 7: Margem Ebitda - % sobre faturamento líquido serviços

Fonte: Serasa Experian, 2014

Esta pesquisa se faz relevante, pois demonstra a possibilidade de se atingir melhores resultados com a utilização do modelo proposto no setor de serviços, onde se encontram a maioria dos negócios de alimentação fora do lar.

A importância do MEG para as pequenas e médias empresas se dá por revelar como é conduzida a liderança do negócio; demonstrar como são desenvolvidas as estratégias e planos da empresa; identificar como a empresa se relaciona com mercados e clientes; evidenciar o relacionamento da empresa com a sociedade; indicar como a empresa faz uso das informações e conhecimentos para conduzir o negócio; proporcionar oportunidades para que as pessoas possam desenvolver suas competências, assegurando o seu bem-estar e satisfação com a empresa; demonstrar como os processos estão interligados para que a empresa alcance suas

finalidades e por fim, possibilitar que a empresa apure, controle e avalie os resultados obtidos (SEBRAE, 2017).

2.4.1 Premiações – MEG – FNQ

Os prêmios da qualidade atuam no fomento dos modelos de excelência em gestão. São importantes, pois permitem que as empresas parametrizem seus dados e avaliem seu posicionamento em relação a sua gestão e aplicabilidade de critérios de excelência, permitindo a construção de uma estratégia voltada a construção de uma cultura de qualidade (FNQ, 2011).

Para avaliação, são utilizados diferentes critérios de identificação das práticas de gestão desenvolvidas nas organizações. Essa avaliação busca entender e classificar as empresas que perseguem a melhoria contínua e trabalham para que seus processos gerem bons resultados (BUCCELLI e COSTA NETO, 2013).

Desde os primórdios do MEG, a FNQ premia anualmente as empresas que adotam o modelo para melhorar sua gestão. O prêmio é o maior reconhecimento à excelência na gestão das empresas sediadas no Brasil e busca estimular o desenvolvimento e promover a competitividade e a divulgação das boas práticas (FNQ, 2018).

Entre 1992 e 2016, o principal prêmio concedido pela FNQ era o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, que avaliava principalmente grandes empresas. A partir de 2017 o prêmio passou a chamar-se Prêmio Melhores em Gestão, que reconhece empresas nível classe mundial e as apoia para que gerem valor para a sociedade. A reformulação do prêmio o deixou mais inclusivo, menos burocrático e mais abrangente, a fim de aumentar a visibilidade e promover maior aderência ao processo. Para participarem, as empresas respondem um diagnóstico de auto avaliação, enviam a documentação comprobatória sobre a implantação dos fundamentos da excelência em seus processos e se submetem a uma visita da equipe de avaliadores (FNQ, 2018).

O MEG também serve de base para o Prêmio MPE Brasil – Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Esse prêmio, concedido a partir da parceria da FNQ com o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo - MBC e a Gerdau, tem como objetivo principal o aumento da excelência na gestão das – Micro e pequenas empresas - MPEs. Podem participar do prêmio, empresas alocadas nestas categorias (SEBRAE, 2018).

O Prêmio MPE possui duas etapas, a estadual e a nacional. A metodologia, assim como do Melhores em Gestão, abrange o preenchimento de um diagnóstico de auto avaliação, análise documental e avaliação da visita técnica. As empresas podem se candidatar de acordo

com a sua atividade principal, sendo: a. Agronegócio; b. Comércio; c. Indústria; d. Serviços de Educação; e. Serviços de Saúde; f. Serviços de Tecnologia da Informação: desenvolvimento, implantação e gerenciamento de software; g. Serviços de Turismo: bares, restaurantes, hotéis, pousadas, agências de viagens, transportes turísticos; h. Serviços não especificados acima, inclusive centro de formação de condutores (SEBRAE, 2016).

O diagnóstico MPE, baseado no MEG e adaptado a realidade das MPEs, é oferecido gratuitamente aos empresários e permite que seja feita uma avaliação detalhada do momento da empresa. O questionário avalia oito dimensões, liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. O quadro abaixo ilustra o que abrange cada uma destas dimensões, conforme demonstrado no quadro 8 (MATSUMOTO et al., 2015).

Quadro 8: Dimensões diagnóstico MPE

Liderança
Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações
Estratégias e planos
Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.
Clientes
Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.

Continua

Sociedade
Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.
Informações e conhecimentos
Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.
Pessoas
Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
Processos
Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.
Resultados
Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.

Fonte: SEBRAE (2015).

O Prêmio MPE Brasil, teve sua última edição em 2016 e está passando por reformulação para atender as novas diretrizes da 21ª edição do MEG (SEBRAE, 2018).

2.5 A Gestão por Excelência e as MPEs

A importância de se entender o conceito da Gestão por excelência aplicada às MPEs vem do fato de que estes conceitos e processos originalmente foram criados com o intuito de adequar grandes corporações, sendo necessário traduzi-los para que sejam colocados em práticas nas empresas menores, onde se concentram uma importante fatia do mercado de alimentação fora do lar (MARTINS, 2013).

No Brasil, diferentes critérios de classificação são adotados, para definir o que são as MPEs - Micro e pequenas empresas. O mais comumente relacionado é o apresentado pela Receita Federal, que caracteriza as MPEs de acordo com seu porte e aderência ao sistema tributário Simples Nacional, sendo consideradas para admissão ao regime às microempresas – ME e as empresas de pequeno porte – EPP (GUIMARÃES et al., 2018).

De acordo com a Lei do Simples Nacional, desde 1º de janeiro de 2018, o limite máximo de receita bruta anual para os Microempreendedores Individuais – MEI é de R\$ 81 mil/ano, para as Microempresas – ME é de R\$ 360 mil/ano e para as Empresas de Pequeno Porte – EPP é de R\$ 4,8 milhões/ano. Empresas concentradas nestas faixas de faturamento são consideradas MPE's (RECEITA FEDERAL, 2018).

Segundo o SEBRAE, atualmente no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos em funcionamento, onde destes, 99% são classificados como MPEs (SEBRAE, 2018). As MPEs muitas vezes carecem de processos estruturados desde a sua concepção, uma vez que em sua grande maioria não são sustentadas por um planejamento prévio adequado. Essa questão impacta principalmente na alta taxa de mortalidade apresentada por este grupo de empresas (MATSUMOTO et al., 2015).

No mesmo estudo anteriormente citado, o SEBRAE constatou que as taxas de mortalidade das empresas formatadas até dois anos são mais altas para as MPEs, principalmente do porte MEs conforme o gráfico comparativo apresenta na figura 8 (SEBRAE, 2016). Este dado demonstra a necessidade de se olhar com mais atenção aos fatores que levam as empresas a esta situação.

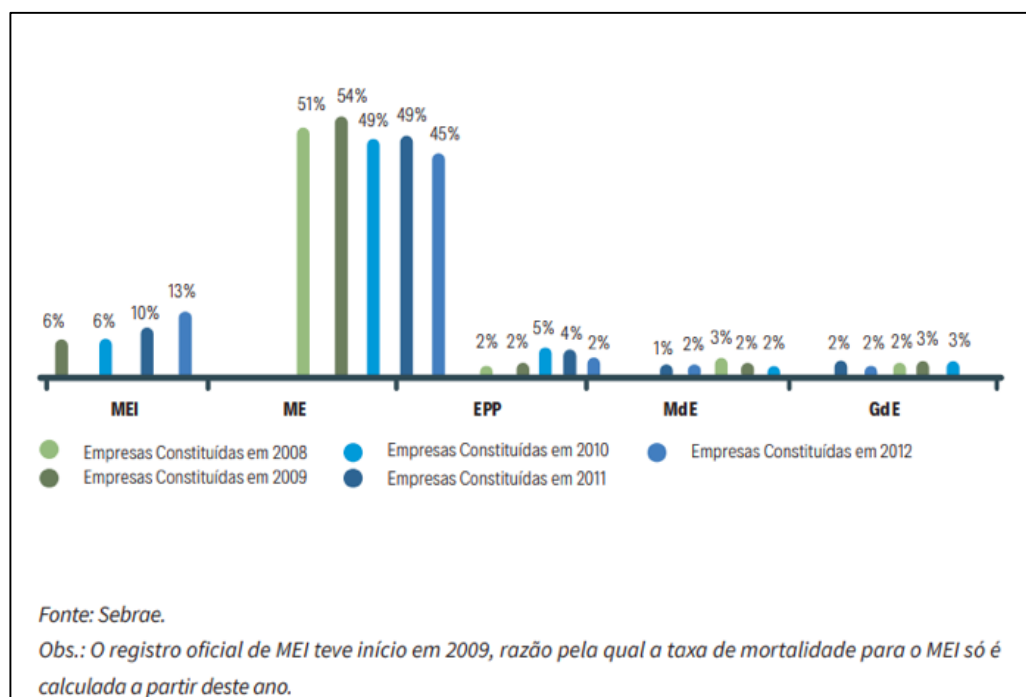


Figura 8: Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, por porte

Fonte: SEBRAE, (2016).

Guimarães et al. em seu atual estudo sobre conceitos e estatísticas das MPEs, corrobora com esta informação. Analisando a taxa de sobrevivência das empresas em geral, demonstraram que existe uma relação direta entre as mais baixas taxas de sobrevivência e as MPEs, principalmente as MEs. Essa relação está intimamente relacionada com as elevadas taxas de entrada de MPEs no mercado em relação as entradas de grandes empresas, assim como o universo global das empresas deste porte (GUIMARÃES et al., 2018).

Para Moretti et al, a sobrevivência das MPEs no longo prazo, é determinada pela sua capacidade de se reinventar e manter-se atualizada com uma boa gestão, processos estruturados e inovação constante, o que determinaria suas boas práticas rumo ao sucesso (MORETTI et al., 2012).

O estudo do SEBRAE também apontou quais fatores os empreendedores acreditavam que poderiam ter contribuído para evitar o fechamento de suas empresas. Foram destacadas questões tributárias como menos encargos e impostos, a presença de mais clientes, mais linhas de crédito, melhor planejamento, entre outros destacados no gráfico 10 (SEBRAE, 2016).

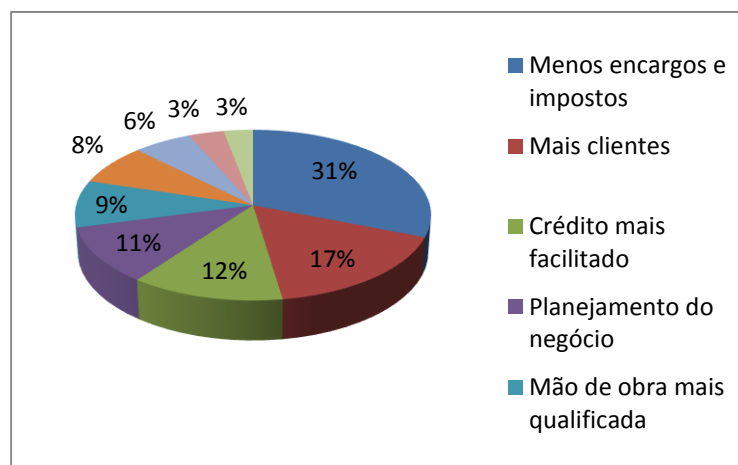


Gráfico 10: Fatores alegados pelos empresários que teriam evitado o fechamento das empresas
Fonte: Adaptado de SEBRAE, (2016).

Percebe-se que salvo a questão tributária, os outros fatores elencados dependem de questões inerentes à própria gestão do negócio. Silva e Ferreira apresentam em seus resultados, que a implantação da gestão da qualidade nas MPEs poderia ser bastante relevante para conduzi-las às melhores práticas de gestão, porém verificam que estas organizações apresentam dificuldade em adaptarem a teoria às práticas de rotina, sendo necessária uma adequação das metodologias para as empresas especificadas como MPE's (SILVA e FERREIRA, 2000).

Neste sentido, a implantação do MEG com o apoio da adequação realizada para o prêmio MPE Brasil, vem de encontro a essa necessidade, uma vez que propõe uma auto avaliação e indicação de melhorias para o atendimento da excelência. De acordo com as diretrizes do diagnóstico associada às dimensões avaliadas os idealizadores do prêmio observam:

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos clientes, e à atuação de forma responsável na sociedade e nas comunidades com as quais interage. De posse dessas informações, a liderança formula as estratégias e estabelece os planos de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados. As pessoas (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os processos sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a

execução dos processos. (Caderno diagnóstico Prêmio MPE - SEBRAE, 2015, p. 10).

Matsumoto et al., constataram que as MPEs podem implantar o MEG alcançando bons resultados em sua busca pela excelência principalmente quando os empresários se empenham em melhorar seu nível de conhecimento em gestão, se favorecendo de modelos e ferramentas que os auxiliem na tarefa de melhorar a gestão do negócio com o intuito de sobreviverem em mercados bastante competitivos (MATSUMOTO et al, 2015).

Quando consideramos este aspecto, fica evidente a necessidade de se apresentar ferramentas adequadas que deem suporte aos gestores na operação dos seus negócios para que se mantenham competitivos no mercado.

2.6 O impacto da gestão da qualidade total no segmento de alimentação fora do lar

A gestão da qualidade implantada em serviços de alimentação fora do lar favorece a busca por uma cultura de excelência que pode auxiliar na garantia de entrega de sustentabilidade econômica, social e ambiental aos estabelecimentos. Atualmente o nível de exigência dos consumidores aumentou e a necessidade em se buscar excelência, para obter vantagem competitiva vem se tornando mais urgente para os serviços de alimentação que atuam em um mercado altamente volátil (GARCEZ et al., 2000).

Pesquisa sobre os negócios de alimentação fora do lar realizada pelo SEBRAE em 2017 apontou que os negócios relacionados ao segmento estão entre os primeiros colocados no ranking das MPEs de serviços, como ilustrado na figura 9 (SEBRAE, 2017).

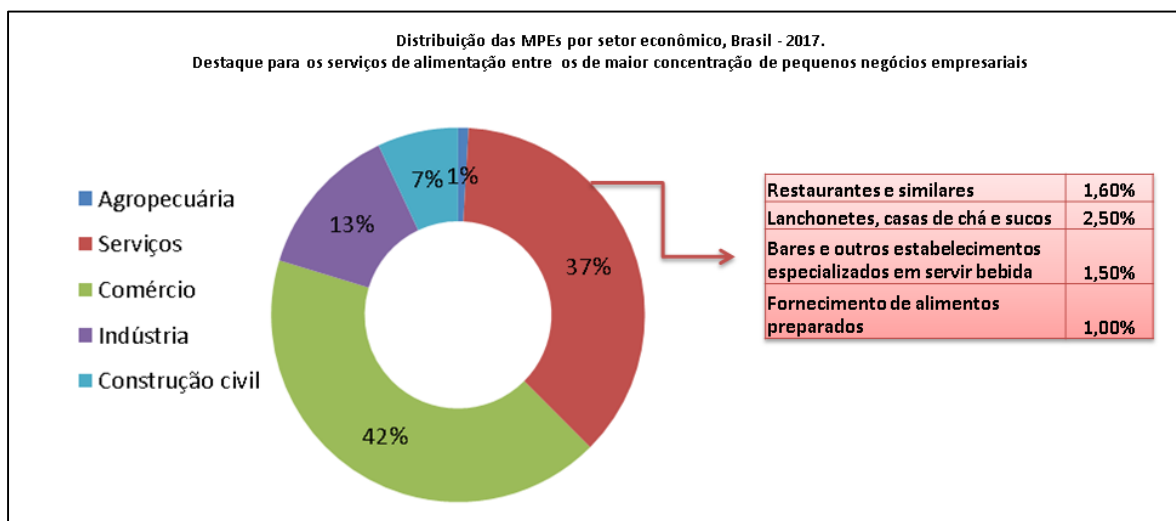


Figura 9: Distribuição das MPEs por segmento

Fonte: Adaptado de SEBRAE, (2017).

Estes dados sinalizam a alta concorrência que o setor promove. Estar atento às necessidades dos novos tipos de clientes que o mercado demanda é além de necessário, fundamental. No entanto, os serviços de alimentação em sua grande maioria MPEs sofrem dos mesmos problemas apontados de forma generalizada pelos dados apresentados no subtópico anterior. Existe um grande desafio para os empresários gerirem seus negócios voltados para atender o padrão de qualidade de excelência, tornando a gestão mais padronizada a fim de atender as elevadas expectativas dos clientes (GARCEZ et al., 2000).

Na pesquisa setorial do SEBRAE, 39% dos empresários do segmento afirmaram fazer planilhas pessoais de controle do negócio, 23% afirmaram que utilizavam software de gestão, 19% que recorriam à caderneta de anotações, 2% não especificaram sua forma de controle e 19% afirmou não fazer controle algum. Isso demonstra a grande imaturidade ainda sobressalente na gestão dos negócios de alimentação fora do lar de forma geral. Os empresários ainda ordenaram suas principais dificuldades de gestão conforme apresentado na figura 10 (SEBRAE, 2017).

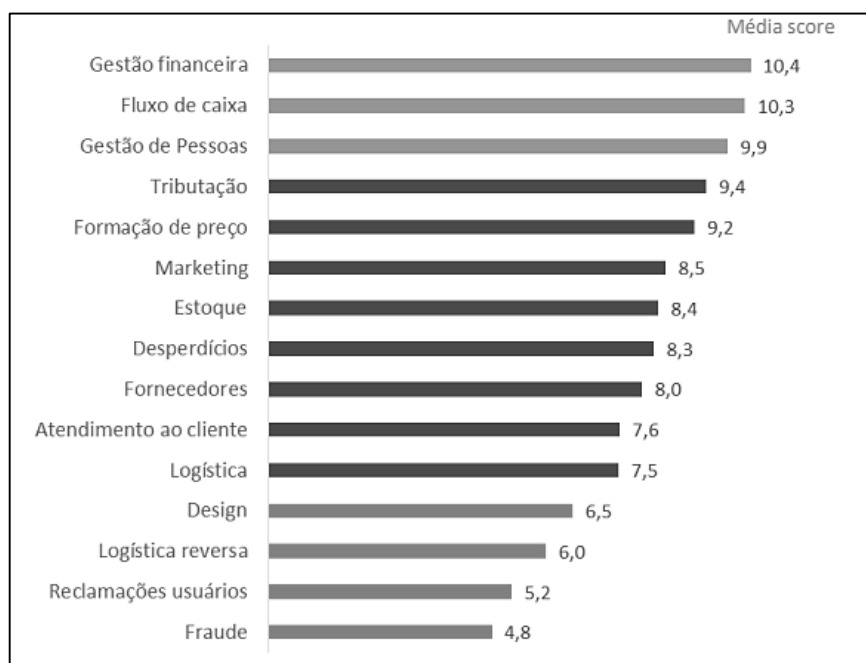


Figura 10: Principais dificuldades na gestão apresentadas pelos empresários de AFL

Fonte: SEBRAE, (2017).

Observa-se na figura que as principais dificuldades apontadas pelos empresários são referentes à gestão estratégica e operacional. Para Lima, a dificuldade em entender os processos de decisão e ação dentro da MPE, promove a informalidade que é uma antítese do planejamento adequado e que prevê resultados (LIMA, 2008).

A ineficaz gestão dos processos das unidades de AFL coloca em risco sua sobrevivência, pois sem conceitos aplicados de precificação, controle de estoques e operação, gerenciamento da cadeia de suprimentos, dentre outras questões administrativas, as decisões são tomadas de forma empírica, o que afeta os resultados (MELO, 2017).

O portal INFOOD que propaga informações referentes à gestão de negócios de alimentação afirma que o uso de ferramentas mais apropriadas de gestão, é fundamental para administrar as inúmeras variáveis que tangem um negócio deste segmento. Para que a gestão seja eficiente, precisa integrar processos bem definidos e claros, associados a uma equipe coesa e eficiente (INFOOD, 2018).

Para Gabriel, J. do portal *Mr. Food Manager*, focado em educação organizacional em gastronomia, os conceitos da GQT podem ser traduzidos para o ambiente da restauração a fim de garantir que os processos aconteçam de forma sistêmica proporcionando assim maior controle dos indicadores financeiros de faturamento, retorno de investimento, produtividade e gestão de capital (GABRIEL, 2015).

Considerando este cenário, o momento atual exige dos empresários que analisem seus negócios e identifiquem pontos de melhoria, a revisão dos processos é fundamental e deve

estar centrada na busca pela excelência. A definição de metas e objetivos claros que elevem a empresa a outro nível de maturidade garantirá sua longevidade e a fidelidade dos clientes por ela atendidos (MACHADO, 2017).

Com base nos argumentos e revisão teórica apresentadas nos capítulos anteriores, a presente dissertação foi norteadada em relação a abordagem e enfoque dado na execução de sua pesquisa ação.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

No presente capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho a fim de atingir as premissas estabelecidas para analisar a problemática apontada como norteadora deste estudo: É possível conduzir a gestão das MPEs de restauração ao nível de excelência? O intuito de entender essa dinâmica incentivou a busca por uma base e pesquisa científica que esclarecesse tal questionamento.

Para Ruiz: “a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência” (RUIZ, 1985, p.170). Complementando Gil afirma que: “Pode-se considerar a ciência como uma forma de conhecimento que tem por objetivo formular, mediante linguagem rigorosa e apropriada - se possível, com auxílio da linguagem matemática -, leis que regem os fenômenos” (Gil, 2008, p. 2). Assim, entender o fenômeno supracitado a partir de uma observação empírica através de uma pesquisa científica, é a forma mais eficiente de fazê-lo.

3.1 Classificação da pesquisa

A metodologia aplicada nesta pesquisa foi de cunho qualitativo e quantitativo. Estas duas abordagens possuem diferentes formas de construção teórica, porém não são excludentes. A abordagem qualitativa permite maior aproximação do pesquisador com a amostra e não fica restrita a uma teoria ou paradigma específico, pois ocorre um entendimento dos fenômenos estudados de forma orgânica no decorrer de seu desenvolvimento, permitindo a descoberta de características exclusivas do fenômeno e a geração de novos pressupostos de forma indutiva não previamente identificados (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A pesquisa quantitativa, de forma complementar, favoreceu a minimização da subjetividade da análise realizada, baseando-se em uma visão positivista que de acordo com Gil tem como características principais o fato de ser objetiva, não podendo sofrer a influência do pesquisador, repousar na experimentação e se pautar na suposição da existência de leis que determinam a ocorrência dos fatos (GIL, 2008).

Segundo Fonseca, cada método possui características específicas conforme explicitado no quadro 9 (FONSECA, 2002). Independentemente do método escolhido para a análise, é fundamental que o pesquisador parta de requisitos básicos como apontados por Pitta e Castro: 1) conhecer bem e ter competência no assunto a ser pesquisado; 2) ter acesso e dominar a

amostra; e 3) depender o mínimo possível de terceiros para realizar a pesquisa. A partir deste conjunto de fatores e analisando as características de como cada método pode contribuir para uma análise mais assertiva se deu a proposta (PITTA e CASTRO, 2006).

Quadro 8: Comparação dos aspectos de pesquisa quantitativa e qualitativa

Aspecto	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Enfoque na interpretação do objeto	menor	maior
Importância do contexto do objeto pesquisado	menor	maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	menor	maior
Alcance do estudo no tempo	instantâneo	intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	uma	várias
Ponto de vista do pesquisador	externo à organização	interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	definidas rigorosamente	menos estruturadas

Fonte: Fonseca, (2002).

Desta forma, a presente pesquisa foi um relato técnico e se desenvolveu pautada em uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada de cunho exploratório e descritivo com procedimentos realizados através da modalidade de pesquisa ação, e em um segundo momento, pautada na abordagem quantitativa com uma análise estatística por meio da análise de variância, e posterior aplicação do método de decisão multicritério TOPSIS para se compreender melhor o fenômeno.

Para estudos organizacionais e de administração, a interação entre as duas metodologias, permite a interação entre o que se é observado e a formulação teórica, assim como a mensuração de opiniões e hábitos por meio de uma análise representativa (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A pesquisa teve natureza de cunho exploratório, pois proporcionou maior conhecimento sobre o tema estudado, tornando o problema mais esclarecido e passível de investigação, e também descritivo, pois examinou as características de uma realidade específica definida pela amostra (GIL, 2008).

O desenvolvimento da pesquisa foi feito por meio da utilização da modalidade pesquisa-ação. Segundo Thiollent (1985):

A pesquisa ação é um tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a

resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1985, p.14).

De acordo com Fonseca, a pesquisa ação pressupõe a participação ativa do pesquisador com o intuito de entender, e transformar as realidades observadas. O objeto da pesquisa não se enquadra em um conjunto de variáveis isoladas, mas sim trata-se de uma situação real de maior complexidade. A intervenção preconiza que a experiência prévia do pesquisador o subsidia de informações e conhecimentos que possam alimentar a análise reflexiva de tal situação (FONSECA, 2002).

Para Thiollent, esse tipo de pesquisa favorece a investigação na área organizacional, pois a interação pesquisador-grupo o coloca em vantagem quanto ao acesso às informações necessárias para a pesquisa (THIOLLENT, 1997). McKay e Marshall corroboram com essa afirmativa quando apontam que um dos principais diferenciais deste tipo de pesquisa é o auto envolvimento ativo e deliberado do pesquisador no contexto de sua investigação (MCKAY E MARSHALL, 2001). Tal diferencial mostra-se um procedimento engajado, unindo a pesquisa à prática de mercado (ENGEL, 2000). Essa percepção faz com que a pesquisa ação seja considerada uma boa modalidade a ser trabalhada no contexto dos programas de mestrados profissionais.

Chisté contribui com essa percepção quando analisa a relação teoria e prática nos mestrados profissionais e acadêmicos e a dicotomia que os polariza em relação aos egressos formados para academia ou para o mercado de trabalho. Assim, compartilhando parte da orientação da Capes em sua Portaria Normativa n. 17/2009, quando coloca os objetivos do mestrado profissional voltados para questões da prática profissional. O artigo 4º regulamenta que o primeiro objetivo do mestrado profissional é “[...] capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional [...]” (BRASIL, 2009, p. 21). A mesma autora avalia que a modalidade de pesquisa ação favorece essa quebra de paradigma por aproximar teoria e prática na metodologia da pesquisa científica (CHISTÉ, 2006).

A pesquisa ação possui um ciclo de atividades de investigação-ação que inclui um diagnóstico inicial para identificação do problema, planejamento de uma ação específica ou proposta de resolução, execução das ações, avaliação das consequências e identificação do aprendizado. O mote principal da pesquisa ação é a busca de soluções de problemas ou proposta de melhorias para situações práticas vivenciadas pelos participantes. Assemelha-se muito em sua concepção a própria proposta da gestão por excelência e qualidade total (COSTA et al, 2013).

McKay e Marshall (2001) propõe uma representação gráfica do ciclo da pesquisa ação apresentado na figura 11. O pesquisador identifica a problemática, estabelece um momento de elucidação e troca de ideias entre os participantes e propõe uma atividade de reconhecimento se aprofundando no problema. Na etapa seguinte se planeja uma estratégia de solução e em seguida a aplicação de um plano de ação. As etapas são guiadas, monitoradas e têm seus resultados avaliados. Se os resultados forem atingidos e o ciclo se finaliza ou se reinicia.

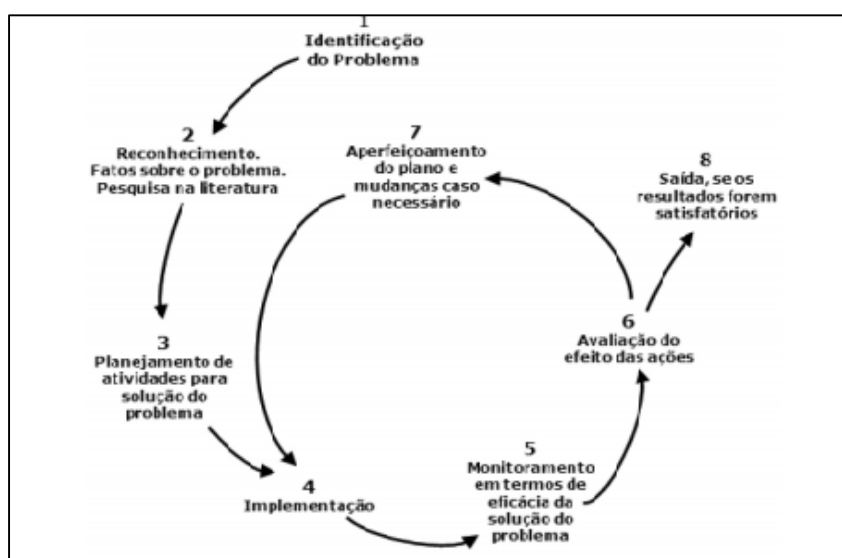


Figura 11: Ciclo da Pesquisa-ação

Fonte: COSTA et al, (2013).

Engel expõe as características básicas da pesquisa ação: i) é um processo de aprendizagem para todos; ii) sugere que os resultados sejam úteis para que envolvidos identifiquem sua situação e possam modifica-la; iii) tem por objeto de pesquisa ações humanas suscetíveis de mudança que exigem repostas práticas; iv) é situacional, procura diagnosticar um problema específico, em uma situação também específica propondo resultados práticos; v) é auto avaliativa, as ações são avaliadas no decorrer do processo e redefinidas conforme necessário; e, por fim, vi) é cíclica, as fases finais aprimoram os resultados das fases iniciais (ENGEL, 2000).

Em relação à parte quantitativa, foi realizada uma pesquisa tipo *Survey* descritiva e transversal. Este tipo de pesquisa é caracterizado pelo uso de instrumentos de pesquisa específicos, normalmente questionários, para obter dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo. Foi descritiva, pois trabalhou na identificação de atitudes em uma amostra e transversal, pois a coleta de dados ocorreu em dois momentos

distintos, T0 e T1, buscando estudar a relação entre estes momentos, teve a evolução dos critérios analisada entre estes dois períodos (OLIVEIRA et al., 2000).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados e análise de critérios foi o ‘Questionário de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas’. Este instrumento foi desenvolvido pelo comitê gestor dos realizadores do prêmio, o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo - MBC e a Gerdau, com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. O questionário é baseado no Modelo de Excelência da Gestão - MEG da FNQ 19ª edição e foi utilizado nas edições do prêmio MPE Brasil de 2011 até 2016, última realizada. O preenchimento do instrumento permite a medição do grau de maturidade da gestão dos negócios e apresenta o resultado alcançado pela empresa em cada um dos critérios avaliados (SEBRAE, 2016).

O instrumento é dividido em três partes, sendo que esta pesquisa utilizou apenas a primeira parte que é focada na gestão do negócio. É composto por 37 questões de múltipla escolha, separadas por blocos de acordo com o critério que avaliado conforme o quadro 10 (SEBRAE, 2016).

Quadro 9: Divisão de questões instrumento diagnóstico MPE Brasil

Critério	Quantidade de questões	Número das questões
Liderança	6	1 a 6
Estratégias e planos	4	7 a 10
Clientes	5	11 a 15
Sociedade	3	16 a 18
Informações e conhecimentos	4	19 a 22
Pessoas	5	23 a 27
Processos	4	28 a 31
Resultados	6	32 a 37

Fonte: SEBRAE, (2016).

Este instrumento específico foi escolhido por já ter sido elaborado com o propósito de avaliar o nível de gestão por excelência que as MPEs possuem. O diagnóstico foi aplicado de forma presencial no momento T0 e reaplicado após a intervenção do plano de ação no momento T1, e teve suas respostas analisadas e comparadas estatisticamente avaliando quais critérios apresentaram diferença através da análise de variância ANOVA. E posteriormente passou pelo método de decisão multicritério TOPSIS para que fossem ranqueadas as empresas que melhor obtiveram resultados.

A estrutura metodológica deste estudo, desta forma, foi constituída de quatro etapas, a saber: i) revisão bibliográfica sobre o perfil do segmento de alimentação fora do lar nos mercados nacionais e internacionais, assim como a revisão bibliográfica das temáticas relacionadas à gestão da qualidade, modelos de gestão por excelência e MPEs e restauração; ii) implementação da pesquisa ação e aplicação do questionário T0 com implementação do plano de ação; iii) levantamento de campo e coleta de dados tipo *Survey* T1; iv) tratamento, análise e interpretação estatística dos dados. O quadro 11 apresenta de forma sintetizada o delineamento da pesquisa.

Quadro 10: Delineamento da pesquisa

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Problemática norteadora	Com a implantação e utilização adequada de ferramentas de gestão propostas por modelos referenciados é possível promover melhorias na gestão dos negócios de alimentação?
Tipologia	Exploratória e Descritiva.
Abordagem	Método misto, qualitativo de natureza aplicada, cunho exploratório, descritivo. E quantitativo de abordagem tipo <i>Survey</i> .
Procedimento	Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Ação, <i>Survey</i> com análise de variância e tomada de decisão multicritério TOPSIS.
Instrumentos	Diagnóstico Prêmio MPE – Brasil
Amostra	10 Proprietários de estabelecimentos de AFL na cidade de São Paulo.
Período de coleta	Outubro - Janeiro 2018.
Análise de dados	Análise exploratória a partir do software SPSS, análise de tomada de decisão multicritérios método TOPSIS com auxílio do Excel.
Fontes de Pesquisa bibliográfica	Artigos científicos, livros, artigos de mercado disponíveis nos bancos de dados na <i>internet</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.2 População e amostra

De acordo com pesquisa do SEBRAE-SP o estado de São Paulo possuía em 2015, um número de 192.318 restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação fora do lar enquadrados como pequenos negócios. Tal estudo teve uma amostra não probabilística proporcional a este universo, onde, 79% dos empresários apontou que fazia controles gerenciais, porém destes, 58% ainda o faziam de forma manual (SEBRAE, 2016). Este dado aponta uma realidade em relação à imaturidade da gestão dos negócios de alimentação fora do lar, no cenário Brasileiro.

A amostra utilizada para representar esse universo, foi não aleatória intencional e não probabilística, pois os estabelecimentos foram selecionados por conveniência e possibilidade de intervenção (OLIVEIRA e AQUINO, 2007). Tratando-se de uma pesquisa ação também teve um número reduzido de estabelecimentos analisados para garantir sua aplicabilidade.

Participaram da pesquisa dez empresas de alimentação fora do lar, em sua maioria restaurante e lanchonetes, caracterizadas como ME ou EPPs, mantendo o foco da pesquisa nas MPes. O plano amostral foi formado pelos proprietários gestores destes estabelecimentos que possuíam poder de aplicação das ações propostas na intervenção, com intuito de promover de fato uma evolução nos processos relacionados aos critérios de excelência propostos pelo MEG.

3.3 Estratégias da pesquisa

Conforme apresentado anteriormente, a primeira etapa do estudo contemplou uma ampla pesquisa bibliográfica onde foram estudadas as características do segmento de alimentação fora do lar nos âmbitos internacional e nacional, assim como as temáticas da qualidade total, gestão da qualidade, prêmios da qualidade, MPes, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) proposto pela FNQ e o impacto da gestão por excelência na restauração. Essa pesquisa sobre o estado da arte proporcionou base teórica para a construção dos capítulos 1 e 2 de referencial teórico e contextualização da problemática.

Em sua natureza prática a pesquisa contemplou duas etapas que foram subdivididas seguindo o ciclo proposto pela pesquisa ação, sendo: i) definição e escolha dos participantes da pesquisa; ii) encontro com o grupo para pesquisa preliminar de levantamento de

necessidades e aplicação do diagnóstico T0; iii) elaboração do plano de ação; iv) implementação do plano de ação; e v) aplicação do diagnóstico T1.

Desta forma, na segunda etapa se deu o início da pesquisa com a seleção dos participantes, encontro inicial para levantamento preliminar de necessidades e aplicação do diagnóstico T0.

A seleção dos participantes ocorreu por conveniência e acesso da pesquisadora aos mesmos. Foram selecionadas empresas que possuíam aproximadamente o mesmo porte e complexidade para que o efeito das ações pudesse ser comparado de forma mais equilibrada. Também foi levada em consideração a disponibilidade dos proprietários em ceder as informações de forma fidedigna e, de contribuir com o processo aplicando na prática as ações propostas pelo plano de intervenção. Por fim, foi considerado o tempo de aplicação do plano de ação, uma vez que o período de avaliação se daria em um prazo entre T0 e T1 de dez semanas.

Após a seleção das dez empresas que atenderam as especificações acima, foi realizado um encontro presencial com o grupo onde foi aplicado o diagnóstico MPE momento T0 e cada um apresentou seu negócio, histórico pessoal e empresarial, dificuldades enfrentadas e práticas de gestão já implantadas na operação. Esta coleta de dados empírica foi somada aos resultados do diagnóstico dando subsídio ao delineamento das ações pretendidas, considerando a definição de Gil (2008) onde o caráter descritivo tem como finalidade estabelecer relação entre as variáveis (GIL, 2008).

Na terceira etapa, os dados dos diagnósticos respondidos foram sintetizados com o auxílio do programa Excel. Cada uma das empresas obteve seu resultado no momento T0 relacionado a cada um dos critérios avaliados pelo MEG, sendo: i) liderança; ii) estratégias e planos; iii) clientes; iv) sociedade; v) informações e conhecimentos; vi) pessoas; vii) processos e viii) resultados. Estes pareceres encontram-se disponíveis no Apêndice 1.

Com este diagnóstico realizado, e a partir dos critérios que obtiveram menores resultados em cada uma das empresas, foram elaborados os planos de ação individuais.

Foram agendadas as consultorias para apresentação do plano de ação e intervenção presencial. Cada estabelecimento recebeu uma visita inicial de quatro horas onde o resultado do diagnóstico foi apresentado e discutido. As ações propostas foram apresentadas e explicadas. Também foram orientados a respeito de questões relacionadas ao ambiente com considerações, sugestões de alterações e correções de processos operacionais. A partir desta primeira intervenção presencial, a implantação do plano de ação foi acompanhada de forma remota pela pesquisadora através de encontros via ferramenta Skype e posterior validação das

ações realizadas. O prazo estabelecido para a finalização da implantação do plano de ação foi de dez semanas.

Após o prazo decorrido, as empresas responderam novamente o diagnóstico MPE considerando o momento T1, e ações colocadas em prática partir da intervenção, permitindo que a evolução em sua gestão fosse mensurada.

Na quarta etapa, foram avaliados e analisados os dados resultantes da pesquisa. Em primeira análise, foram recolhidos e aferidos os resultados encontrados nos diagnósticos T0 e T1 dentro dos critérios de resposta propostos pelo instrumento de coleta utilizado, o questionário MPE da FNQ. Posteriormente foi feita uma análise de variância ANOVA com o auxílio do programa SPSS para que fossem verificadas as diferenças ocorridas em cada um dos critérios. Enfim, uma análise de tomada de decisão multicritério TOPSIS foi realizada para que os resultados fossem ranqueados e as ações que mais tiveram impacto na evolução das empresas reconhecidas. Essa etapa será mais bem detalhada no próximo tópico. Para melhor entendimento, as etapas estão demonstradas na figura 12.

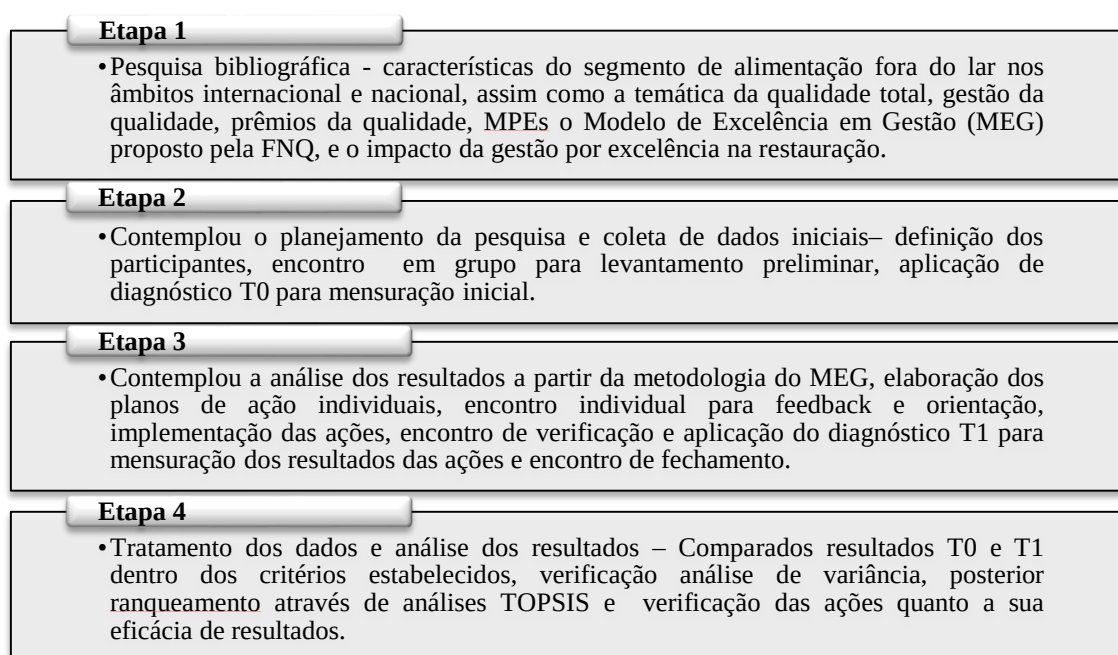


Figura 12: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.4 Técnicas de análise dos dados

Na quarta etapa da pesquisa foram aplicados os procedimentos metodológicos estatísticos.

Primeiramente foi realizada a análise de variância ANOVA para verificar se havia alguma diferença significativa entre as médias obtidas para cada um dos critérios nos momentos T0 e T1. A técnica divide a variância das variáveis entre variância os grupos e dentro dos grupos, permitindo que o pesquisador compare médias de várias amostras com dados de nível ordinal, para determinar se as médias da população dessas amostras possuem diferenças significantes (MALHOTRA, 2006; HAIR, 2009). Desta forma, podem-se evidenciar quais critérios foram impactados pela intervenção sofrida.

Rocha e Bacelar Junior (2018) discorrem que a ANOVA não deve ser aplicada em qualquer tipo de pesquisa devido as suas singularidades. A sua utilização ocorre a partir de alguns pressupostos como homocedasticidade, normalidade, independência e esfericidade. Para este estudo, este tipo de análise foi aplicável, pois ele tem um caráter temporal transversal o que favoreceu este teste de variância.

Para análise dos dados neste primeiro momento, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, IBM).

No segundo momento optou-se por uma Análise Multicritério de Decisão (AMD). Este tipo de análise tem como objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão em circunstâncias de incertezas. Trata de problemáticas cuja decisão possui variedade de critérios, dificuldade de mensuração muitas vezes por critérios de natureza qualitativa e dificuldade de definição dos critérios que muitas vezes são considerados parte do problema (PARREIRAS, 2006; DA COSTA, 2013).

Muitos métodos são utilizados na AMD e o utilizado nesta pesquisa foi o TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*). Este método, proposto por Hwang e Yoon (1981 apud. Kaynak et al. 2017) é uma técnica de apoio à tomada de decisão bastante utilizada para ranquear alternativas por ordem de proximidade a uma situação ideal positiva e distanciamento de uma situação ideal negativa. A solução ideal é composta da estratificação dos melhores valores alcançados pelas alternativas durante a avaliação em relação a cada critério de decisão, enquanto a solução ideal negativa é composta da mesma maneira, tomando-se os piores valores encontrados (KAHRAMAN, 2008).

Behzadian et al. (2012) fizeram um levantamento bibliográfico do estado da arte referente a está técnica e levantaram um número de 266 artigos de 103 diferentes periódicos onde o método foi utilizado. Deste período para cá, muitos outros artigos usufruíram da técnica, prioritariamente na área de engenharia, administração e economia (LOURENZUTTI e KROHLING, 2014; JAHAN e EDWARDS, 2015; ZAVADSKAS, 2016).

Os passos do algoritmo do TOPSIS são descritos a seguir (DA COSTA e JUNIOR, 2013):

Etapa 1: Iniciar a construção da matriz de decisão ‘m x n’, onde ‘m’ são alternativas e ‘n’ critérios de avaliação.

Etapa 2: Cálculo da matriz de decisão normalizada (R_{ij}) tendo sido utilizada neste trabalho a matriz por vetor,

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^k x_{ij}^2}}$$

Etapa 3: Cálculo da matriz de decisão normalizada ponderada (V_{ij}), sendo a matriz normalizada multiplicada pelos pesos dos critérios.

$$V_{ij} = w_j x r_{ij}$$

Etapa 4: Determinação das soluções ideais positivas PIS (V_j^+) e ideais negativas NIS (V_j^-) usando as fórmulas:

$$A^+ = \{v_1^+, v_2^+, \dots, v_n^+\} = \left\{ (\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') \right\}$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\} = \left\{ (\min_i v_{ij} | j \in J), (\max_i v_{ij} | j \in J') \right\}$$

Etapa 5: Cálculo da distância Euclidiana. A separação de cada alternativa da solução ideal positiva (S_i^+) e negativa (S_i^-) é calculada usando as fórmulas:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

Etapa 6: Cálculo do score de performance da proximidade relativa à solução ideal para cada alternativa usando fórmula abaixo e classificação das alternativas em ordem decrescente em relação ao seu grau de proximidade com a solução ideal.

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*}$$

Com este resultado de aproximação relativa, dá-se o ranking desejado para análise das ações.

A apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através desta metodologia serão abordadas no capítulo 4.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados detalhadamente as etapas do estudo e a análise estatística dos dados da pesquisa. Conforme mencionado anteriormente, o método utilizado foi a pesquisa ação, que de acordo com NAIR et al. (2011), envolve ação, reflexão, teoria e solução prática, o que representa a intervenção feita nas empresas pesquisadas.

Os dados para norteamto e análises estatísticas dos resultados foram coletados em dois momentos, T0 anterior à intervenção, coletados em novembro de 2018 e T1 pós-intervenção, coletados em janeiro de 2019. A característica quantitativa da pesquisa permitiu uma compreensão sobre o impacto das ações realizadas em relação ao desempenho operacional dos estabelecimentos relacionados aos tributos do Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

4.1 Perfil da amostra

A amostra consistiu em 10 estabelecimentos de alimentação fora do lar sendo: (4) restaurantes a la carte, (2) restaurantes por quilo, (2) hamburguerias e (2) restaurantes com operação exclusivamente de delivery. Todos localizados na cidade de São Paulo. Em relação às características operacionais, o quadro 12 apresenta alguns dos dados relevantes.

Quadro 11: Características operacionais das empresas pesquisadas

	Classificação	Tempo de funcionamento	Nº de funcionários	Ticket médio	Região	Especialidade
Empresa 1	EPP	18 anos	12	R\$ 14,00	Centro	A la carte – Comida Brasileira
Empresa 2	ME	2 anos	16	R\$ 45,00	Vila Mariana	Hamburgueria
Empresa 3	ME	11 anos	12	R\$ 39,00	Vila Sonia	Delivery – Pizzaria
Empresa 4	ME	19 anos	12	R\$ 35,00	Ipiranga	Delivery – Comida chinesa
Empresa 5	ME	1 ano	15	R\$ 25,00	Morumbi	Buffet por kilo
Empresa 6	ME	4 anos	9	R\$ 28,00	Santo Amaro	A la carte – Fast food
Empresa 7	ME	3 anos	7	R\$ 17,00	Bela Vista	Buffet por quilo
Empresa 8	ME	4 anos	7	R\$ 45,00	Chácara Klabin	A la carte – Contemporânea
Empresa 9	EPP	2 anos	27	R\$ 60,00	Vila Mariana	Hamburgueria
Empresa 10	ME	6 anos	11	R\$ 35,00	Itaim Bibi	A la carte – Tailandesa

Fonte: Elaborado pela autora, (2019).

4.2 Desenvolvimento da pesquisa ação

O presente estudo envolveu o desenvolvimento de uma pesquisa ação para atender ao objetivo geral que foi verificar o impacto da implantação da modelo referência em gestão MEG da FNQ, e após análise de dados, subsidiar o empresário de AFL de conceitos e ferramentas específicos para o segmento, pautados em princípios e estratégias de gestão consolidadas de forma a promover a aproximação da academia com o mercado profissional. A pesquisa ação e análise dos resultados foram desenvolvidas segundo a metodologia apresentada no capítulo 3.

A pesquisa ação se iniciou na primeira semana de novembro de 2018 e decorreu conforme as etapas propostas por McKay e Marshall (2001) e descritas: i) identificação do problema; ii) reconhecimento de fatos sobre o problema e pesquisa na literatura; iii) planejamento das atividades para solução do problema; iv) implementação; v) monitoramento em termos de eficácia da solução do problema; e vi) avaliação do efeito das ações. Quanto às etapas, vii) aperfeiçoamento do plano e mudanças caso necessário; e viii) Saída, se os resultados forem satisfatórios; seguem como decorrência da pesquisa e não foram contempladas neste estudo (MCKAY e MARSHALL, 2001). Nos subitens abaixo, serão explicitados os detalhes de cada uma das etapas.

4.2.1 Identificação do problema

Nesta primeira etapa foi realizado um encontro presencial com o grupo das dez empresas participantes do estudo. Neste encontro, foram realizadas duas ações para identificação da problemática. Primeiramente todos os participantes preencheram o ‘Questionário de auto avaliação da gestão das MPEs’ proposto pelo prêmio MPE Brasil, baseado no Modelo de Excelência em Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ para medição inicial T0.

Este diagnóstico é uma ferramenta gratuita disponibilizada pela FNQ através do Prêmio MPE, para quaisquer empresários que desejem conhecer o grau de maturidade de sua empresa, independente da participação ou não no prêmio. O questionário deve ser preenchido eletronicamente mediante cadastro no portal <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/>. A ferramenta contém 37 questões de temas variados relacionados à administração do negócio (FNQ, 2018).

Após o preenchimento do diagnóstico, a pesquisadora apresentou uma palestra sobre a temática da qualidade, qualidade total e modelos de excelência em gestão, assim como dados do mercado de alimentação fora do lar e a necessidade dos empresários estarem atualizados e trabalharem a gestão dos seus negócios de forma eficiente para se manterem competitivos no mercado. Neste encontro ainda, todos os empresários apresentaram seus negócios pontuando como exerciam a gestão, as maiores dificuldades e desafios enfrentados e as motivações que os levaram a empreender no segmento de AFL.

A apresentação do panorama do mercado de AFL para os empresários foi de extrema relevância devido à importância do segmento na conjuntura econômica nacional como foi abordado no capítulo 1 deste trabalho.

4.2.2 Reconhecimento de fatos sobre o problema e pesquisa na literatura

Na segunda etapa e com o intuito de reconhecer os fatos específicos sobre cada uma das empresas, foram analisadas as devolutivas sobre a gestão da empresa, fornecidas pelo próprio prêmio MPE após o preenchimento do diagnóstico e que retratam o grau de maturidade de gestão em relação ao MEG adaptado para as MPEs.

A representação gráfica e a tabela de resultados demonstraram o grau alcançado em cada um dos critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimentos; pessoas; processos; e resultados; posicionando o valor obtido em relação ao grau máximo de referência estabelecido pelo prêmio para cada critério, assim como, a situação geral da empresa. O relatório da devolutiva também pontuou pontos fortes e oportunidades de melhorias. Estes resultados nortearam o planejamento das ações de intervenção que foram realizadas em cada uma das empresas. O modelo do questionário pode ser acessado no apêndice 1, e a devolutiva das dez empresas participantes deste estudo podem ser acessadas no apêndice 2.

Esta etapa da pesquisa ação mostrou-se relevante, pois permitiu o entendimento dos pontos de sinergia relacionados à política organizacional das empresas, corroborando com Paladini (2009), ao indicar melhor direcionamento para aumento da competitividade.

4.2.3 Planejamento das atividades para solução do problema

Com os resultados obtidos a partir do diagnóstico, foram planejadas as atividades realizadas. Primeiramente foi feito um plano de ação individual para cada empresa com o auxílio da ferramenta 5w2h. Essa ferramenta preconiza o uso de sete perguntas chave para organizar o pensamento ao implantar processos dentro dos negócios. O nome vem da inicial de cada uma das perguntas no inglês, sendo o 5 w – *What?*, *When?*, *Why?*, *Where?* e *Who?*, e o 2H, à palavra *How?* e à expressão *How Much?*; traduzindo para o português: O quê?, Quando?, Por quê?, Onde?, Como?, Quem? e Quanto? (BERH et al, 2008).

Esse questionamento permite que o plano de ação reúna todos os dados necessários para ser colocado em prática, alinhando expectativas, agilizando a tomada de decisão e definindo a participação de cada membro da equipe no processo. O modelo utilizado de planilha para o plano de ação encontra-se no apêndice 3.

O uso desta ferramenta auxiliou na determinação dos processos que foram tidos como relevantes para a conquistas das metas estipuladas pelo planejamento estratégico, promovendo a sinergia e sincronismo organizacional necessários para gestão da qualidade total apresentados nos estudos de Campos et al. (2006); Rocha (2007) e Barbosa (2016).

Após elaboração do plano de ação foi montado um cronograma para monitoramento e avaliação das ações propostas.

4.2.4 Implementação

O cronograma de implementação da pesquisa (quadro 13) contemplou uma consultoria individual de 4 horas realizada *in loco* em cada uma das empresas na primeira semana de novembro. Nesta consultoria, o plano de ação foi apresentado e finalizado, uma vez que cada empresário participante determinou os responsáveis por cada ação, assim como indicou os prazos necessários para a realização das ações, considerando sua operação.

Foram processadas as orientações quanto aos processos e ações que deveriam ser realizadas pelo estabelecimento no período subsequente. Além desta consultoria, foram realizadas duas consultorias remotas de verificação nos prazos de 15 e 30 dias após consultoria inicial e com o objetivo de acompanhamento da implementação das ações.

Para coleta de dados T1, foi realizado um encontro individual onde cada empresa respondeu novamente o diagnóstico MPE e apresentou os resultados práticos obtidos com a execução do plano de ação proposto.

Por fim, foi realizado um último encontro em grupo onde houve uma troca de experiências entre os participantes, mediada pela pesquisadora, levantando as dificuldades encontradas e relatos diversos sobre a experiência.

Quadro 12: Cronograma pesquisa ação

Cronograma pesquisa ação	Novembro 2018				Dezembro 2018				Janeiro 2019			
	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Encontro presencial em grupo - Diagnóstico T0												
Elaboração do plano de ação												
Consultoria inicial individual <i>in loco</i> - apresentação do plano												
Período de implementação do plano de ação - individual												
1ª Consultoria individual remota - verificação												
2ª Consultoria individual remota - verificação												
Consultoria final individual <i>in loco</i> - Diagnóstico T1												
Encontro de encerramento em grupo fechamento e aprendizagem												

Fonte: Elaborado pela autora, (2019)

4.2.5 Monitoramento em termos de eficácia da solução do problema

O monitoramento em relação à eficácia das ações foi pautado pelo uso de outra ferramenta da qualidade que associa os fundamentos de excelência em gestão às etapas de aplicação de um sistema de qualidade em um estabelecimento; o ciclo PDCL – *Plan* (planejamento); *Do* (execução); *Check* (verificação) e *Learn* (aprendizagem). O uso desta ferramenta auxilia no monitoramento da evolução da mudança da cultura organizacional e o impacto desta implementação no cotidiano da MPE de alimentação fora do lar, conforme o proposto no objetivo. O modelo de planilha PDCL utilizado encontra-se no apêndice 4.

Desta forma, o Plano de ação proposto ficou elencado ao planejamento e execução; a entrega de uma evidência formal da realização da ação ficou vinculada a verificação e o resultado destes processos ficou vinculado a aprendizagem (FNQ, 2016).

Considerando o exposto, nesta etapa foi realizado o segundo encontro presencial individual, onde os empresários preencheram o diagnóstico MPE para coleta de dados T1 o que permitiu a mensuração dos resultados para detecção analítica da eficácia na solução dos problemas.

4.2.6 Avaliação do efeito das ações

Para ‘fechamento’ do processo de implementação da pesquisa ação, foi realizado um último encontro presencial em grupo. Neste encontro, os participantes foram levados a um debate mediado pela pesquisadora onde apresentaram suas impressões a respeito do impacto da implementação das ações propostas pela pesquisa que aplicava conceitos e processos práticos referentes ao Modelo de Excelência em Gestão proposto pela FNQ e adaptado para as MPEs.

Nesta etapa se destacou o diferencial da pesquisa ação, como apresentado por Fonseca (2002) que salientava que seu intuito era de entender e transformar as realidades e pressupunha a participação ativa do pesquisador, assim como a percepção de Engel (2000) quanto ao fato de este tipo de estudo ser um procedimento engajado que une a pesquisa com a prática de mercado.

O encontro promoveu a discussão à respeito da carência de processos estruturados e planejamento adequado apresentados por Matsumoto et al. (2015); a relação deste fato com as altas taxas de mortalidade corroborando com estudos de Guimarães et al. (2018) e Moretti et al. (2012); e como a implantação da gestão da qualidade nas MPEs auxilia na condução para melhores práticas de gestão como apresentaram Silva e Ferreira (2000) e mais precisamente em como tais práticas podem afetar nos resultados dos estabelecimentos de alimentação fora do lar como sugerido por Melo (2017).

O quadro 14 apresenta algumas destas percepções trazidas pelos empresários participantes do programa no encontro final em grupo.

Quadro 13: Percepções dos empresários participantes

"Gostaria de agradecer as oportunidades que o projeto me ofereceu. Pensamento prático e aplicável, tradução de anseios, dúvidas e demais situações complexas do dia a dia..." E.A. Empresa 8
"O projeto foi de grande valia, visto que me abriu a mente como empreendedora e me ajudou a ter mais segurança e a melhorar os processos da minha empresa." R.O. Empresa 4
"Foi muito bom o networking com o grupo e o conhecimento e fortalecimento das ferramentas apresentadas." G.S.C.R. Empresa 6

Continua

"...devido ao tempo, estamos aplicando os processos aos poucos, porém já estão sendo bem efetivos para nos nortear..." E.L. Empresa 9
"... com certeza iremos colocar ainda mais coisas em prática, espero poder usar o que foi aprendido diariamente, pois coisas que parecem simples, no dia a dia ficam mais complicadas..." L.F.G. Empresa 2
"O projeto me agregou bastante conhecimento e informação o que é muito importante para o crescimento do negócio..." M.R.S.A. Empresa 1

Tais percepções oriundas do debate realizado no encontro final refletem a definição de Thiollent (2011) que a pesquisa ação é um tipo de pesquisa social com base empírica e proporciona sinergia entre os participantes e o pesquisador nas ações e soluções muitas vezes de forma coletiva.

Assim como para Tripp (2005), que traz a concepção da pesquisa ação como reativa, que leva não só à compreensão da própria prática, mas também à compreensão mais profunda das práticas que não se havia pensado em mudar.

4.3 Análise quantitativa das ações

A pesquisa ação apresenta resultados observáveis em cada uma de suas etapas, no entanto, considerando o propósito de se avaliar o impacto da aplicação do ‘Modelo de Excelência em Gestão’ na amostra selecionada, os resultados práticos passaram por uma análise quantitativa onde foram aplicados os métodos de análise de variância ANOVA e posteriormente uma análise de decisão multicritério através do método TOPSIS.

4.3.1 Análise de variância – ANOVA

A partir da aplicação do questionário diagnóstico no momento T1 após a intervenção do plano de ação, os dados dos dois momentos, T0 e T1 foram submetidos a uma análise de variância ANOVA, a 0,05 de significância.

O intuito desta análise foi identificar dentre os oito critérios analisados pelo instrumento de diagnóstico, quais apresentaram diferença significativa entre as médias obtidas. Para análise dos dados neste primeiro momento, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, IBM).

Tabela 1: ANOVA

Critérios		Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig.
Liderança	Entre grupos	15681,225	2	7840,613	1,015	0,382
	Dentro dos grupos	139036,156	18	7724,231		
	Total	154717,381	20			

Fonte: Pesquisa (2019)

Pela análise de variância ANOVA apresentada, obtivemos um ($p \leq 0,05$), em cinco dos oito critérios avaliados, assim, podemos concluir que com uma probabilidade de erro de 5% as médias das respostas são significativamente diferentes entre os momentos T0 e T1, o que nos leva a rejeitar a Hipótese Nula (H_0) e aceitar que existe diferença significativa em relação aos critérios: Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento e Pessoas.

Tal resultado implica que para os critérios Liderança; Processos; e Resultados, não houve diferença significativa entre os momentos T0 e T1, o que pode ser interpretado de acordo com o propósito de cada um destes critérios quando relacionados à linha temporal da pesquisa. O período de análise entre o momento T0 e T1 foi de aproximadamente 10 semanas, tempo este que abrangeu o desenvolvimento e aplicação do plano de ação proposto.

Como exposto no capítulo 2, o critério ‘Liderança’ analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa e envolve comunicação e compartilhamento de informações além da análise de desempenho do negócio (SEBRAE, 2015). O período de ocorrência aparentemente resultou na não eficácia da forma com a qual o projeto foi comunicado às equipes, assim como da forma com a qual as informações sobre a relevância da transformação da cultura organizacional foram demonstradas no exercício da liderança. Talvez esse impacto possa ser mais bem avaliado após a cultura de excelência estar mais bem difundida entre todos os envolvidos e de forma orgânica promova a transformação.

Em relação ao critério ‘Processos’, sua descrição preconiza uma análise das principais atividades e recursos chave de toda a operação, que garantem a entrega da proposta de valor e que assegura com que as relações entre todos os players, desde clientes, fornecedores e

colaboradores, ocorram de forma salutar. A concepção dos processos demanda tempo de elaboração, execução, análise e correção para que sejam formatados e descritos de forma clara para serem seguidos e trazerem os resultados esperados (MATSUMOTO et al., 2015).

As últimas etapas concluídas da pesquisa ação demonstram tal situação, onde, na etapa ‘monitoramento em termos de eficácia da solução do problema’, foi apontado que os processos estavam seguindo o ciclo PDCL e trazendo aprendizagem para efeito de melhoria. Já na etapa seguinte ‘Avaliação do efeito das ações’ o debate trouxe a percepção do quanto estes empresários estavam carentes de processos estruturados que sustentassem suas operações. Corroborando com Silva e Ferreira (2000), que já apontaram a grandeza do desafio da gestão das MPEs em atender o padrão de excelência.

O que nos leva ao critério ‘Resultados’, que como também exposto na revisão bibliográfica Gabriel (2015), é uma decorrência direta de toda essa proposta de reestruturação a fim de garantir maior controle nos indicadores. Tal aspecto exige, portanto, tempo maior de avaliação para que a evolução na gestão traga um impacto positivo nos resultados financeiros da empresa.

Em relação aos critérios que apresentaram significância ($p \leq 0,05$): Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; e Pessoas; evidenciaram o impacto positivo que as ações propostas trouxeram para a operação das empresas participantes.

Dentre os critérios que apresentaram diferença significativa entre as médias obtidas em T0 e T1, somado ao resultado observado da pesquisa ação, ‘Estratégias e planos’ é o que sofreu maior impacto ao ser implementado. De acordo com Camfield e Mendes (2017) este critério quando trabalhado, direciona a organização, estabelecendo metas através de projeções e cenários, o que auxilia na definição na determinação das estratégias a curto e longo prazo. O que ratifica o exposto por Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

O plano de ação trabalhado nas empresas derivou de um primeiro pressuposto onde cada um dos estabelecimentos definia sua estratégia a partir do reconhecimento de suas diretrizes de missão, visão e valores e de uma análise *SWOT*, termo oriundo do inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise é uma ferramenta da administração utilizada para analisar características do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e do ambiente interno (forças e fraquezas) que possam interferir diretamente na gestão, e que auxiliam na determinação de metas e da estratégia (OLIVEIRA, 2010).

Considerando o exposto, este critério pode ser considerado o ponto de partida de toda a reorganização do negócio e como tal, o que demonstrou maior relevância na evolução e impacto da aplicação do MEG.

Quanto ao critério ‘Clientes’, que analisa as práticas de gestão da empresa em relação aos seus clientes atuais e potenciais (FNQ, 2016), a intervenção trabalhou algumas ações de relacionamento, como cadastro de clientes, análise de segmentação, pesquisas de satisfação e ações de relacionamento em mídias digitais, o que traz um resultado rápido de impacto em sua aplicação.

O critério denominado ‘Sociedade’ analisa as práticas de gestão em relação a sociedade e atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais (SEBRAE, 2015). Este aspecto foi impactado, pois cada um dos empresários foi orientado quanto as questões legais relacionadas aos estabelecimentos de alimentação fora do lar e buscaram adequar os itens identificados como inadequados durante a avaliação inicial, já obtendo um resultado positivo dentro do prazo de aplicação da pesquisa ação.

Outro critério que foi altamente impactado pelo processo da pesquisa foi o de ‘Informações e conhecimento’. Este item analisa o grau de conhecimento necessário à execução das atividades e à tomada de decisão (SEBRAE, 2015). A própria participação e disponibilidade dos empresários em participarem da pesquisa já os imbuíu de informações das quais eles não tinham conhecimento e promoveu um incentivo para que se habilitem a adaptarem a teoria às práticas de rotina, o que confirma o explicitado por Silva e Ferreira (2000).

Por fim, o critério ‘Pessoas’ analisa as práticas de gestão de pessoas dentro do estabelecimento também sofreu impacto, uma vez que a mão de obra é um dos elos mais frágil da estrutura empresarial no segmento de alimentação fora do lar, pois sofre interferência da volatilidade do mercado, alta rotatividade e baixa qualificação dos colaboradores, sendo inclusive um dos cinco primeiros fatores alegados pelos empresários como motivo do fechamento das empresas (SEBRAE, 2016). Devido a esta relevância, uma gestão de pessoas pautada em processos mais formais de organograma, descrição de cargos, modelos de recrutamento e seleção adequados à necessidade e ao perfil do negócio, já estabelecem uma relação mais madura da gestão de pessoas, contribuindo para o alcance de metas e resultados estabelecidos.

Estes resultados, corroboram com os resultados dos estudos de Matsumoto et al. (2015) e Camfield e Mendes (2017), em micro e pequenas empresas avaliadas com base nos critérios do MEG. Ambos os estudos identificaram que as empresas mesmo que desconhecessem os

critérios de excelência em gestão, poderiam adequá-los e aplica-los em suas operações de forma que trouxessem resultados práticos.

4.3.2 Análise de decisão multicritério - TOPSIS

Com o intuito de entender mais detalhadamente os resultados práticos da intervenção ocorrida pelo processo da pesquisa ação e além dos critérios estabelecidos pelo MEG que apresentaram significância, optou-se por fazer uma análise de decisão multicritério a fim de obter a colocação, em escala de mérito, em relação aos demais, das empresas participantes da pesquisa. Esta colocação permitiu uma análise das ações e atitudes que em conjunto demonstraram ser mais eficazes em relação às melhorias apresentadas em direção a aplicação prática dos fundamentos de excelência em gestão.

Para tal, foi utilizado o método TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), apresentado na metodologia descrita no capítulo 3. Este método propõe que as alternativas (no caso, as empresas participantes), sejam ranqueadas por ordem de proximidade a uma situação ideal positiva e distanciamento de uma situação ideal negativa, sendo que a solução ideal maximiza critérios de benefício e a negativa o oposto. Este modelo não requer que as preferências de atributos sejam independentes (KAHRAMAN, 2008).

O método TOPSIS permite o uso de critérios quantitativos assim como qualitativos, podendo desta forma colaborar em diversas possibilidades de tomada de decisão e necessidade de ranqueamento. Sua efetividade fundamenta-se em duas matrizes, a de decisão inicial e a de normalização dos dados (VALLADARES, 2011). Em sua aplicação, primeiramente se formou uma matriz de decisão inicial, apresentada na tabela 2, onde as empresas e os atributos foram elencados.

Tabela 2: Matriz de decisão inicial

Matriz Inicial	InfConhec	Pessoas	Processos	Lideranca	Resultados	EstratPlan	Clientes	Sociedade
Empresa 1	421.000	810.000	1.300.000	1.015.000	150.000	575.000	639.000	410.000
Empresa 2	458.000	810.000	1.400.000	1.314.000	1.575.000	563.000	900.000	550.000
Empresa 3	316.000	513.000	1.020.000	902.000	150.000	406.000	351.000	350.000
Empresa 4	384.000	675.000	1.200.000	902.000	500.000	575.000	594.000	410.000
Empresa 5	421.000	423.000	1.020.000	1.015.000	0.00000	507.000	558.000	350.000
Empresa 6	353.000	720.000	1.300.000	1.314.000	300.000	507.000	720.000	460.000
Empresa 7	353.000	432.000	840.000	1.015.000	0.00000	507.000	342.000	260.000
Empresa 8	421.000	513.000	1.020.000	1.314.000	1.500.000	676.000	720.000	410.000
Empresa 9	421.000	558.000	1.020.000	1.015.000	975.000	575.000	855.000	500.000
Empresa 10	421.000	684.000	1.200.000	902.000	300.000	575.000	477.000	410.000

Fonte: Pesquisa (2019)

Depois de formar a matriz de decisão inicial, onde se indica os índices apresentados para cada uma das 10 empresas em relação aos critérios Informações e conhecimento, Pessoas, Processos, Liderança, Resultados, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade; deu-se início ao procedimento, normalizando a matriz de decisão inicial, calculando o índice de normalização conforme demonstrado na tabela 3, e dando origem a matriz normalizada demonstrada na tabela 4.

Tabela 3: Índice para normalização

Matriz Inicial	InfConhec	Pessoas	Processos	Lideranca	Resultados	EstratPlan	Clientes	Sociedade
Empresa 1	421.000	810.000	1.300.000	1.015.000	150.000	575.000	639.000	410.000
Empresa 2	458.000	810.000	1.400.000	1.314.000	1.575.000	563.000	900.000	550.000
Empresa 3	316.000	513.000	1.020.000	902.000	150.000	406.000	351.000	350.000
Empresa 4	384.000	675.000	1.200.000	902.000	500.000	575.000	594.000	410.000
Empresa 5	421.000	423.000	1.020.000	1.015.000	0.00000	507.000	558.000	350.000
Empresa 6	353.000	720.000	1.300.000	1.314.000	300.000	507.000	720.000	460.000
Empresa 7	353.000	432.000	840.000	1.015.000	0.00000	507.000	342.000	260.000
Empresa 8	421.000	513.000	1.020.000	1.314.000	1.500.000	676.000	720.000	410.000
Empresa 9	421.000	558.000	1.020.000	1.015.000	975.000	575.000	855.000	500.000
Empresa 10	421.000	684.000	1.200.000	902.000	300.000	575.000	477.000	410.000
Índice para Normalizacao	12.619.425.501.979	1.989.305.406.417	36.176.235.293.352	3.426.587.223.463	24.811.791.551.599	17.413.868.036.711	20.292.954.442.367	13.225.354.437.594

Fonte: Pesquisa (2019)

Ao se normalizar a matriz de decisão inicial, os valores de utilidade das alternativas de agregação compensatória passam a ser comparáveis, pois permitem que se calcule a distância geométrica entre cada alternativa e a alternativa ideal, que é a melhor pontuação em cada critério.

Tabela 4: Matriz normalizada

Matriz Normalizada	InfConhec	Pessoas	Processos	Liderança	Resultados	EstratPlan	Clientes	Sociedade
Empresa 1	0.040033518159822	0.052933048721593	0.046715750997743	0.038507702093936	0.0078591664610141	0.039623591872028	0.037786513648258	0.037201271415565
Empresa 2	0.043551903366267	0.052933048721593	0.050309270305261	0.049851350296977	0.082521247840648	0.038796664737307	0.05322044175811	0.049904144581856
Empresa 3	0.030048911492883	0.033524264190342	0.03665389693669	0.034220637722887	0.0078591664610141	0.027977701391379	0.020755972285663	0.031757182915726
Empresa 4	0.036515132953377	0.044110873934661	0.043122231690224	0.034220637722887	0.026197221536714	0.039623591872028	0.035125491560353	0.037201271415565
Empresa 5	0.040033518159822	0.027642814332387	0.03665389693669	0.038507702093936	0	0.034937671441944	0.032996673890028	0.031757182915726
Empresa 6	0.033567296699328	0.047051598863638	0.046715750997743	0.049851350296977	0.015718332922028	0.034937671441944	0.042576353406488	0.041738011832097
Empresa 7	0.033567296699328	0.028230959318183	0.030185562183157	0.038507702093936	0	0.034937671441944	0.020223767868082	0.023591050165968
Empresa 8	0.040033518159822	0.033524264190342	0.03665389693669	0.049851350296977	0.078591664610141	0.046583561922592	0.042576353406488	0.037201271415565
Empresa 9	0.040033518159822	0.036464989119319	0.03665389693669	0.038507702093936	0.051084581996592	0.039623591872028	0.050559419670205	0.045367404165323
Empresa 10	0.040033518159822	0.044699018920456	0.043122231690224	0.034220637722887	0.015718332922028	0.039623591872028	0.028206834131798	0.037201271415565

Fonte: Pesquisa (2019)

Em seguida, ocorreu a determinação das soluções ideais positivas PIS (Vj+) e ideais negativas NIS (Vj-) demonstradas na tabela 5. A solução ideal positiva (PIS) representa uma alternativa virtual com o conjunto das melhores pontuações para cada critério, enquanto a solução ideal negativa (NIS) consiste em uma alternativa virtual com as piores pontuações para cada critério (VALLADARES, 2011).

Tabela 5: Determinação PIS (Vj+) e NIS (Vj-)

Matriz Normalizada	InfConhec	Pessoas	Processos	Liderança	Resultados	EstratPlan	Clientes	Sociedade
Empresa 1	0.040033518159822	0.052933048721593	0.046715750997743	0.038507702093936	0.0078591664610141	0.039623591872028	0.037786513648258	0.037201271415565
Empresa 2	0.043551903366267	0.052933048721593	0.050309270305261	0.049851350296977	0.082521247840648	0.038796664737307	0.05322044175811	0.049904144581856
Empresa 3	0.030048911492883	0.033524264190342	0.03665389693669	0.034220637722887	0.0078591664610141	0.027977701391379	0.020755972285663	0.031757182915726
Empresa 4	0.036515132953377	0.044110873934661	0.043122231690224	0.034220637722887	0.026197221536714	0.039623591872028	0.035125491560353	0.037201271415565
Empresa 5	0.040033518159822	0.027642814332387	0.03665389693669	0.038507702093936	0	0.034937671441944	0.032996673890028	0.031757182915726
Empresa 6	0.033567296699328	0.047051598863638	0.046715750997743	0.049851350296977	0.015718332922028	0.034937671441944	0.042576353406488	0.041738011832097
Empresa 7	0.033567296699328	0.028230959318183	0.030185562183157	0.038507702093936	0	0.034937671441944	0.020223767868082	0.023591050165968
Empresa 8	0.040033518159822	0.033524264190342	0.03665389693669	0.049851350296977	0.078591664610141	0.046583561922592	0.042576353406488	0.037201271415565
Empresa 9	0.040033518159822	0.036464989119319	0.03665389693669	0.038507702093936	0.051084581996592	0.039623591872028	0.050559419670205	0.045367404165323
Empresa 10	0.040033518159822	0.044699018920456	0.043122231690224	0.034220637722887	0.015718332922028	0.039623591872028	0.028206834131798	0.037201271415565
Vj+	0.043551903366267	0.052933048721593	0.050309270305261	0.049851350296977	0.082521247840648	0.046583561922592	0.05322044175811	0.049904144581856
Vj-	0.030048911492883	0.027642814332387	0.030185562183157	0.034220637722887	0	0.027977701391379	0.020223767868082	0.023591050165968

Fonte: Pesquisa (2019)

Para diminuir a distância da solução ideal positiva e aumentar a distância da solução ideal negativa, faz-se uso da distância métrica euclidiana, essa medida tem como objetivo reduzir à raiz quadrada a soma das distâncias ao quadrado para as soluções ideais, gerando o ranqueamento, conforme demonstrado na tabela 6 (KAHRAMAN, 2008).

Tabela 6: Ranking

Calculo Si+ e Si-	S_i^+	S_i^-	Somatoria S+ e S-	P_i	Ranking	
Empresa 1	0.078590123251281	0.041496937396308	0.12008706064759	0.34555710808915	6º	Empresa 1
Empresa 2	0.0077868971852854	0.10089189901946	0.10867879620475	0.92834943468995	1º	Empresa 2
Empresa 3	0.091069635674068	0.014323626286877	0.10539326196094	0.13590647087272	9º	Empresa 3
Empresa 4	0.06428799994534	0.041347153442165	0.1056351533875	0.39141471485813	4º	Empresa 4
Empresa 5	0.093009777341257	0.020932861274457	0.11394263861571	0.18371402952196	8º	Empresa 5
Empresa 6	0.070181448769415	0.045067768307043	0.11524921707646	0.39104619927391	5º	Empresa 6
Empresa 7	0.099850238408002	0.0089188033396598	0.10876904174766	0.081997627232489	10º	Empresa 7
Empresa 8	0.0294219374134	0.087339260059822	0.11676119747322	0.74801613849372	2º	Empresa 8
Empresa 9	0.040781022456154	0.06616240669964	0.10694342915579	0.61866733862868	3º	Empresa 9
Empresa 10	0.075327718395992	0.034490928192025	0.10981864658802	0.31407169240956	7º	Empresa 10

Obs.: Array ([0] => 0.92834943468995 [1] => 0.74801613849372 [2] => 0.61866733862868 [3] => 0.39141471485813 [4] => 0.39104619927391 [5] => 0.34555710808915 [6] => 0.31407169240956 [7] => 0.18371402952196 [8] => 0.13590647087272 [9] => 0.081997627232489)

Fonte: Pesquisa (2019)

A colocação em escala de mérito demonstrada através do método TOPSIS, permitiu o aprofundamento da análise em relação à efetividade da pesquisa ação e quais fatores adicionais observados poderiam ter contribuído para que uma empresa se destacasse mais que a outra. Para elucidar sobre a questão, focou-se nas ações efetivadas nas três empresas com melhor posicionamento no ranking.

Desta forma, todo o processo da pesquisa foi revisado para análise. A ferramenta de diagnóstico do prêmio MPE Brasil utilizada, apresenta em seu resultado um gráfico radar. Este gráfico representa o resultado percentual para cada critério em função da pontuação máxima estabelecida para ele.

De acordo com as diretrizes do prêmio: “Pontuações acima de 80% apontam que a empresa já está preparada para um novo patamar naquele critério, devendo continuar realizando a melhoria dos padrões de trabalho (forma de executar as práticas de gestão). Para as pontuações abaixo de 60% nos critérios 1 a 7, recomenda-se a definição de ações de melhoria e para o critério 8 é importante rever como estão sendo controladas as práticas de gestão correlacionadas ao indicador.” (RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO PRÊMIO MPE p.10/98, 2018).

Desta forma, a análise de resultados faz um comparativo entre o resultado gráfico nos momentos T0 e T1 das três primeiras empresas colocadas no ranking, e, posteriormente uma avaliação das ações realizadas que contribuíram para essa evolução.

A Empresa 9 foi a terceira colocada no ranking e em seu relatório de auto avaliação no momento T0 apresentou um percentual de 46% na situação geral da empresa, evoluindo para 67% no momento T1. Seu resultado gráfico pode ser observado na figura 13.

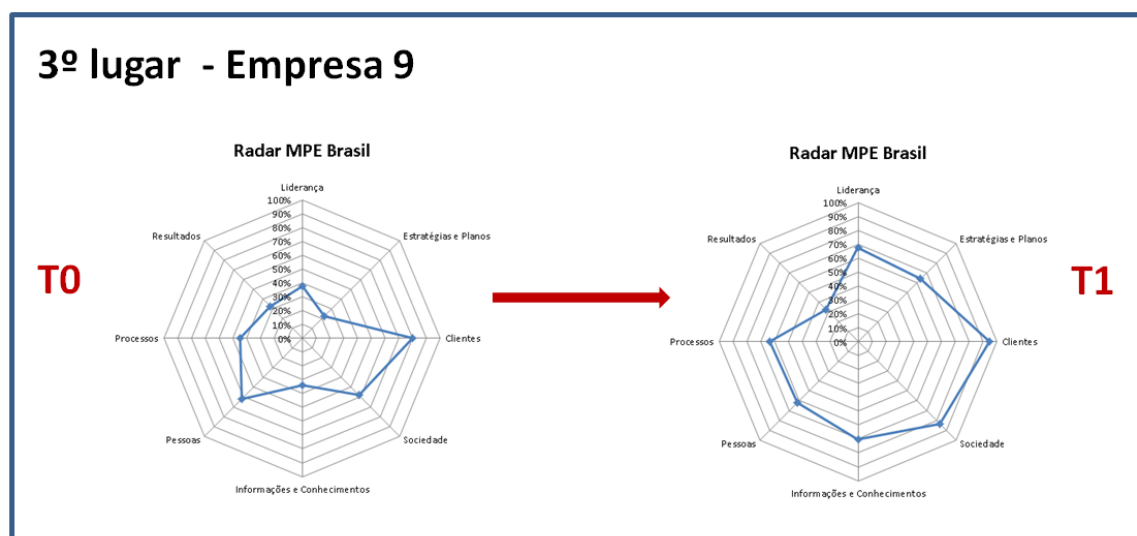


Figura 13: Resultado 3ª colocada - Empresa 9

Fonte: Elaborado pela autora, (2019)

Pode-se observar uma evolução global em 7 dos 8 critérios estabelecidos pelo diagnóstico, o que demonstra um elevado grau de efetividade na execução das ações propostas no plano de ação.

A Empresa 9, possui 2 anos de atividade e sua operação é pautada em uma proposta de lazer focada na experiência de consumo. Devido a esta característica bastante peculiar, cresceu de forma orgânica em termos de faturamento e tamanho em uma escala além do que havia sido planejado originalmente em seu plano de negócios. Desta forma, os proprietários que não tinham experiência prévia em uma operação de alimentação fora do lar e não tinham processos de gestão bem estabelecidos, se perderam em alguns aspectos da gestão.

O plano de ação focou na definição das diretrizes, com desenho de missão, visão e valores, assim como definição de metas estratégicas para faturamento, ticket médio, controle de estoque e desperdício. Os colaboradores foram informados do processo de implantação e convidados a participarem com ideias e sugestões. Foi trabalhada a definição de organograma, descrição de cargos e manual de conduta e normas para os colaboradores.

Algumas ações de relacionamento como a reativação de mídias sociais e cadastro de clientes, assim como o monitoramento dos canais para resposta de comunicação foram alinhadas. Com a definição das metas, foram sugeridas algumas modificações e adequações que contaram com a disponibilidade dos proprietários em direcionar a equipe para executar as ações.

O fato de o estabelecimento já possuir uma equipe grande, facilitou a execução do plano de ação, assim como o engajamento dos proprietários e o bom relacionamento entre todos favorecendo o ambiente de cooperação. Pode-se observar que a equipe é bem alinhada

com a proposta e possui um alto grau de envolvimento e disposição para colocar as ações em prática, o que facilitou bastante a evolução da pesquisa.

A empresa 8 ficou em segundo lugar no ranking. Em seu relatório de auto avaliação no momento T0 apresentou um percentual de 37% na situação geral da empresa, evoluindo para 69% no momento T1. Seu resultado gráfico pode ser observado na figura 14.

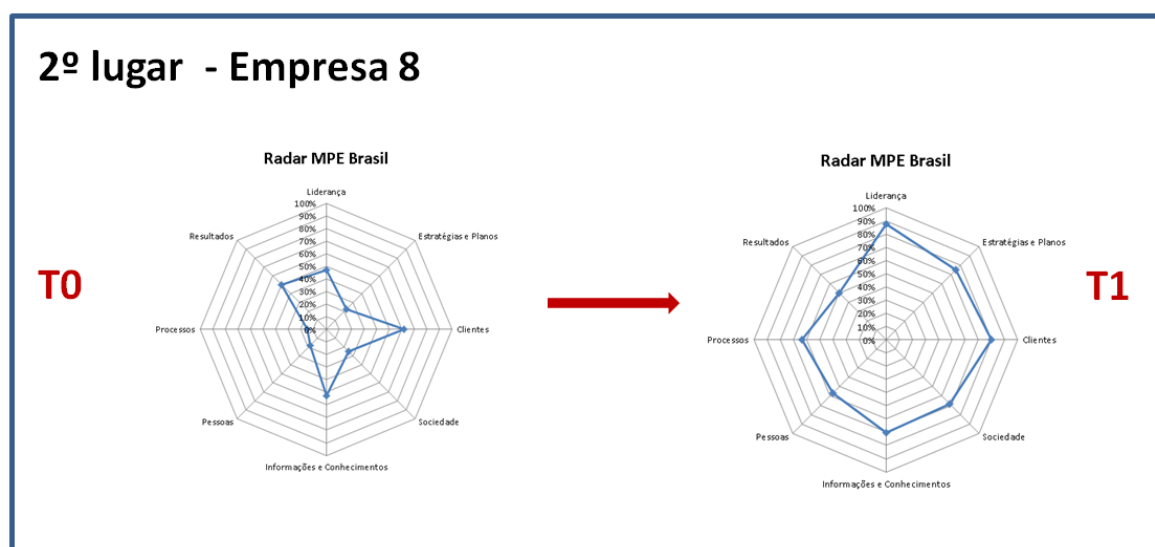


Figura 14: Resultado 2ª colocada - Empresa 8
Fonte: Elaborado pela autora, (2019)

Na Empresa 8, também pode-se observar uma boa evolução no resultado dos oito critérios, demonstrando também uma boa efetividade do plano de ação proposto. A empresa 8 está no mercado a 4 anos e tem uma operação focada no almoço, não abrindo para jantar. Sua estrutura é bem enxuta e os proprietários vêm ao longo deste período investindo em tecnologia para que o negócio se torne cada vez mais rentável. Com uma proposta de comida contemporânea voltada para o natural, tem um público de nicho, altamente fiel.

Seus processos já estavam bem estruturados, porém sendo realizados de forma informal. O plano de ação focou em formatar o negócio formalizando todas as ações que já aconteciam na prática, mas, no entanto, não eram mensuradas e nem controladas. Formalizou-se a missão, visão e valores e se estabeleceu metas de curto, médio e longo prazo, incluindo aí um plano de expansão, para o qual os processos precisam ser replicáveis.

Foi feito o plano de marketing com o foco em aprofundar o relacionamento com os clientes existentes e difundir a filosofia do local para prospecção de novos clientes, focando no aumento da frequência e do número de clientes atendidos/dia. Foram formalizados

controles operacionais de produção e se iniciou a utilização do sistema de gestão integrando funções de caixa com controle de estoque, entradas e saídas.

A disponibilidade dos proprietários em colocar os conceitos em prática auxiliou bastante no processo, além do fato de a equipe ser antiga e também bastante motivada, o que contribuiu para os resultados serem alcançados.

Como primeira colocada no ranking, a Empresa 2 já obteve um percentual elevado em seu primeiro diagnóstico T0 de 72%, evoluindo para 81% no momento T1, conforme demonstrado na figura 15.

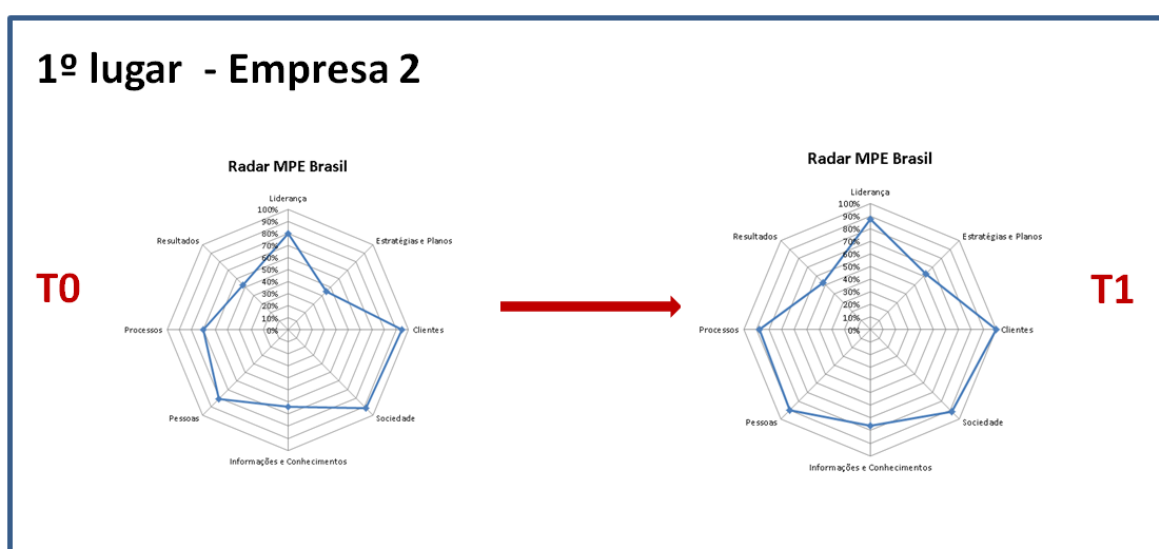


Figura 15: Resultado 1ª colocada - Empresa 2

Fonte: Elaborado pela autora, (2019)

A Empresa 2, como observado pelo gráfico já apresentava um grau elevado de maturidade. Com 2 anos de funcionamento se favorece do fato de seu proprietário já ter um histórico no segmento e já estar familiarizado com alguns aspectos relacionados a operação e gestão eficiente.

O plano de ação focou na estruturação e definição de metas, estabelecendo prazos de execução de curto, médio e longo prazo, tendo como principal desafio melhorar o resultado financeiro. O estabelecimento tem um forte apelo e envolvimento com causas sociais de apoio e suporte a minorias. Sua proposta de valor foi construída apoiada nos pilares da sustentabilidade, ambiental, social e econômico. Este apelo também traz um engajamento dos envolvidos e um relacionamento bastante fiel com o nicho de cliente trabalhado. As ações propostas trouxeram um referencial de inovação em processos e produtos contando com a disponibilidade do proprietário em investir em equipamentos que gerassem mais economia de

água e energia, reestruturação do *lay out* operacional de cozinha e engenharia de cardápio com a mensuração da lucratividade para análise de renovação dos pratos que o compõe. A equipe coesa e integrada à missão contribuiu para que as ações acontecessem conforme o planejado e o proprietário com sua experiência também.

Pode-se perceber que os resultados alcançados nas três empresas apresentadas foram possíveis, pois os proprietários apresentaram um comportamento propício e engajado para discussão, análise construção e execução do plano de ação.

As outras sete empresas que participaram da pesquisa também conquistaram progresso em diferentes graus, porém a proposta de implantação de um modelo de excelência em gestão como o MEG mostrou-se de uma complexidade que irá exigir mais tempo, dedicação e disponibilidade para apresentar resultados mais relevantes.

Estes achados vêm de encontro ao apresentado por Paladini (2009) onde os pontos de sinergia e cooperação estabelecidas pelos teóricos da qualidade, fundamentados nos três pilares essenciais de: foco no cliente; envolvimento dos colaboradores e parceiros; assim como nos processos que viabilizam a melhoria continua; necessitam fundamentalmente de uma gerência participativa, constância de propósitos e aperfeiçoamento contínuo. Assim como o observado por Longo (1996) que a gestão voltada para a qualidade implica em mudanças de postura e planejamento antes das ações. E ainda Campos et al. (2006) que pondera sobre a busca por um processo de mudança cultural e sua complexidade que exige participação ativa dos envolvidos.

A ideia deste processo, como apontado por Silva e Barbosa (2016) é que se busque a implantação de uma cultura organizacional voltada à implantação de um modelo de excelência, que atenda como uma ferramenta de alavancagem com entregas rápidas, minimizando defeitos e promovendo resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento de alimentação fora do lar é um dos mais importantes da economia mundial. No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL esse segmento movimentou uma média de R\$ 184 milhões em 2016 (ABRASEL, 2017). Sua importância ainda se dá por sua grande contribuição na geração de empregos, formação de mão de obra especializada e desenvolvimento de novas carreiras (ABIA, 2016).

A partir desta premissa e da observação empírica da pesquisadora sobre as práticas de gestão adotadas pelos empresários do setor, surgiu a problemática trabalhada na presente pesquisa: Com a implantação e utilização adequada de ferramentas de gestão propostas por modelos referenciados é possível promover melhorias na gestão dos negócios de alimentação?

A proposta da pesquisa foi levantar qual o grau de maturidade de gestão das empresas do segmento de AFL, por meio de uma análise sob a ótica do Modelo de Excelência em Gestão - MEG proposto pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, e se este grau pode evoluir a partir da implementação de ações práticas de melhoria fundamentadas nos critérios propostos.

Desta forma, o objetivo geral foi verificar o impacto da implantação de um modelo referência em gestão e subsidiar o empresário de AFL de conceitos e ferramentas específicos para o segmento, pautados em princípios e estratégias de gestão consolidadas de forma a promover a aproximação da academia com o mercado profissional.

Os objetivos específicos foram verificar quais processos já eram praticados; discutir sobre os conceitos e como os processos estruturados possibilitam melhor controle; e ainda, verificar se a aplicação destes processos melhoraram os indicadores dentro das dimensões trabalhadas pelo modelo de gestão proposto, construindo uma cultura da qualidade dentro do segmento.

A metodologia utilizada permitiu que tais objetivos fossem alcançados. Dez empresas do setor foram analisadas e se submeteram a uma pesquisa ação. A partir do diagnóstico fornecido pelo Prêmio MPE da FNQ, o nível de maturidade destas empresas nos critérios Liderança; Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados; foi medido em dois momentos.

A ideia foi de trabalhar os aspectos indicados através do diagnóstico de forma clara para que pudessem ser mensurados e comparados os resultados em diferentes momentos, e ainda se considerando o tempo de aplicação das ações em termos de disponibilidade dos empresários em aplicarem na prática, e de forma consistente, as melhorias propostas.

Primeiramente o momento T0 avaliou como as empresas estavam no início da pesquisa. Os empresários responderam o diagnóstico indicando juntamente com as respostas, evidências de como as ações eram praticadas. Ao finalizar o diagnóstico, o próprio programa emite um relatório com pontos fortes e oportunidades de melhorias, para cada um dos questionários preenchidos.

Em seguida e a partir dos resultados apontados no diagnóstico, e sua análise pela pesquisadora, somados a avaliação presencial ocorrida em cada uma das empresas, as mesmas se submeteram à um plano de ação. Os planos de ação propuseram ações práticas baseadas em ferramentas da administração que ao serem aplicadas deram origem a novos processos operacionais com o intuito de elevar a gestão destas empresas aos níveis de excelência propostos.

Após a implementação das ações propostas, foi aplicado um segundo diagnóstico T1 para verificação da evolução destas empresas em relação aos critérios propostos pelo Modelo de Excelência em Gestão formatado pela FNQ.

A análise ANOVA demonstrou que dos oito critérios as empresas evoluíram em cinco, sendo eles: Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento e Pessoas. Tal achado demonstrou que a partir de uma análise de demanda fundamentada, a elaboração de um planejamento de ações estruturado aliado a orientação sobre como colocar a teoria em prática com o uso das ferramentas adequadas as empresas podem elevar seu grau de maturidade e consequentemente melhorar seus resultados a curto médio e longo prazo, uma vez que os processos passam a ser padronizados e um histórico de indicadores pode ser construído.

Após esta estruturação, pôde-se elencar a partir da aplicação de uma análise de tomada de decisão multicritério método TOPSIS, quais empresas obtiveram maior destaque em relação ao alcance das metas propostas pelo plano de ação. Desta forma, pôde-se ainda observar parâmetros de comportamento que contribuíram de forma positiva para que as ações fossem colocadas em prática, como perfil comportamental do empresário e equipe e ainda a disponibilidade de recursos físicos, financeiros e humanos.

O formato da pesquisa propiciou uma intervenção presencial nas empresas e ainda subsidiou os empresários de material técnico o que permitiu uma aplicação prática mais contundente e imediata das ações. Este apoio permitiu que o tempo restrito a doze semanas, fosse otimizado afim de proporcionar resultados observáveis e mensuráveis de acordo com a proposta de metas dos planos de ação.

Pôde-se concluir que um empresário engajado e disposto a aplicar as mudanças necessárias e que promove um ambiente propício ao desenvolvimento entre a equipe, favorece a gestão trazendo resultados positivos, pois cria uma cultura organizacional sólida. De acordo com a Endeavor Brasil (2019), “Se a estratégia representa os tijolos, a cultura organizacional sem dúvida é a argamassa que mantém as paredes sólidas. ” (ENDEVOR, 2019). Essa premissa foi identificada e praticada ao longo do período de aplicação da pesquisa.

Desta forma, as práticas de gestão que favorecem essa construção certamente contribuem para a profissionalização do segmento de AFL tornando-o mais competitivo e longo.

Sendo um trabalho acadêmico, este também apresentou certas limitações. Acredita-se que alguns pontos podem ser observados como a característica não probabilística da amostra, assim como sua limitação de participantes podem não representar todo o segmento. Outro ponto importante refere-se a linha temporal da pesquisa ação. Acredita-se que em um prazo maior e com mais intervenções, os efeitos alcançados podem trazer ainda mais resultados positivos, assim como identificar outros fatores de relevância que contribuem com a alta taxa de mortalidade das empresas deste segmento.

Além do exposto, também pode-se considerar uma limitação o fato de que os próprios empresários responderam o diagnóstico de auto avaliação, podendo agir de forma a mitigar o resultado. Tal viés pode ser minimizado, somando-se ao relatório de avaliação um olhar externo e análise de evidências quanto às questões.

Desta forma, sugere-se para futuros estudos que busquem uma amostra mais consistente e que se trabalhe o ciclo da pesquisa ação de forma completa em um período de tempo maior e que proporcione melhor análise do impacto da implantação do Modelo de Excelência em Gestão nas MPEs de alimentação fora do lar.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Acredita-se que mesmo consideradas as limitações apresentadas, este trabalho traz uma implicação prática relevante, pois pode ser aplicado pelos gestores do segmento em seus estabelecimentos de forma prática e com resultados rápidos.

O diagnóstico MPE pode ser respondido a partir de um cadastro simples no site da FNQ, após seu preenchimento, um relatório com pontos fortes e oportunidades de melhorias é apresentado e pode ser um ponto de partida para as empresas iniciarem seu processo de melhoria.

Somado a este relatório, é importante fazer uma avaliação com auxílio de outras ferramentas como uma análise SWOT, identificando as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, para que a plano de ação seja estruturado. Para direcionar as ações é necessário que se definam metas e objetivos para serem alcançados e assim o caminho para uma gestão mais eficiente pode ser traçado.

O fato de trazer a luz à temática da excelência em gestão para um campo das MPEs, onde a gestão ainda é muito imatura e muitas vezes amadora proporciona uma reflexão perante a capacidade de aplicação dos conceitos muitas vezes direcionados as grandes empresas de forma sucinta para serem aplicados por este patamar de empresas.

Os resultados alcançados em um prazo curto de dez semanas demonstram como pequenas ações podem trazer grandes resultados. O que bem direcionados e norteados por metas bem construídas terão continuidade de aplicação dentro do escopo empresarial, mudando de fato a cultura e trazendo resultados perenes.

Com ferramentas disponibilizadas muitas vezes gratuitamente por instituições como o SEBRAE e ENDEAVOR de apoio e fomento ao empreendedorismo, pode iniciar um processo de excelência dentro das empresas.

Trabalhando o planejamento estratégico com a definição de metas claras, objetivas e alcançáveis, aliada a uma boa gestão de pessoas, e apoiadas por ferramentas de controle, os empresários do segmento aumentam suas perspectivas de sucesso.

Mostra-se assim como este campo de estudo tem espaço para se desenvolver trazendo assim mais elementos que favoreçam as micro e pequenas empresas que representam tamanha importância para a economia do país.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD). **Relatório Anual: Ranking ABAD/Nielsen 2015: Os números do setor atacadista distribuidor no último ano.** ABAD, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). **Séries estatísticas de dados do setor.** (2015). Disponível em: http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49. Acesso em: 20/06/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Alimentação fora do lar indica recuperação.** 2017. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5573-03102017-alimentacao-fora-do-lar-indica-recuperacao.html>. Acesso em: 24/06/2018.

AKEL, G. M.; GÂNDARA, J. M. G.; BREA, J. A. F. **Métricas da qualidade da experiência do consumidor de bares e restaurantes: uma revisão comparada.** Rosa dos ventos-Turismo e Hospitalidade, v. 4, n. 3, 2012.

ANTÔNIO, N. S.; TEIXEIRA, A.; ROSA, Á. **Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM.** 2. Ed. Lisboa: Sílabo, Lda, 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE QUALIDADE (APQ). **Níveis de Excelência da EFQM.** Portal da Associação Portuguesa para a Qualidade – APQ. 2018. Disponível em: <https://www.apq.pt/servicos-e-projectos/efqm/#1465981943519-cfb3819e-b204>. Acesso em: 07/07/2018.

ARCANJO, J. M.. **Os 8 Fundamentos do novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).** Portal Arcanjo Consultores. 2016. Disponível em: <https://www.arcanjoconsultores.com.br/single-post/2016/11/30/Os-8-Fundamentos-do-novo-Modelo-de-Excel%C3%Aancia-da-Gest%C3%A3o%C2%AE-MEG>. Acesso em: 26/06/2018.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE REFEIÇÃO E ALIMENTAÇÃO (ASSERT). **Pesquisa Preço Médio da Refeição.** 2018. Disponível em: <http://pratolegal.com.br/pesquisa-assert-preco-medio-da-refeicao-e-percepcao-de-saude>. Acesso em: 24/06/2018.

AZEVEDO, E. **Alimentação, sociedade e cultura: temas contemporâneos.** Sociologias, v. 19, n. 44, 2017.

BEHR, A; MORO, E. L. da S.; ESTABEL, L. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ciência da informação. Brasília. Vol. 37, n. 2 (maio/ago. 2008), p. 32-42, 2008.

BEHZADIAN, M.; OTAGHSARA, S. K., YAZDANI, M.; IGNATIUS, J. **A state-of the-art survey of TOPSIS applications.** Expert Systems with applications, v. 39, n. 17, p. 13051-13069, 2012.

BEZERRA, I. N. et al. **Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição**. Revista de Saúde Pública, v. 51, p. 1-8, 2017.

BEZERRA, F. **Qualidade total: conceitos e princípios**. Portal Administração. 2015. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/02/qualidade-total-conceito-e-principios.html>. Acesso em: 30/06/2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria normativa 17, de 28 de dezembro de 2009**. Diário Oficial da União, Brasília, 29 dez. 2009. Seção 1, p. 20. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf. Acesso em: 22/09/2018.

BUCCELLI, D. O.; COSTA NETO, P. L. O. **Prêmio nacional da qualidade: Gestão da qualidade ou qualidade da gestão**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Abepro, Salvador, 2013.

CAMARGO, W. **Controle De Qualidade Total**. 2011. Instituto Federal Do Paraná. Curitiba, 2011.

CAMFIELD, C. E. R.; MENDES, L. A. F. **Princípios de excelência nas PMEs brasileiras do setor ervateiro: análise baseada no Modelo de Excelência em Gestão**. Revista GEPROS, v. 12, n. 3, p. 313, 2017.

CARNEIRO, H. S. **Comida e sociedade: significados sociais na história da alimentação**. História: questões & debates, v. 42, n. 1, 2005.

CAMPOS, A. C.; DA COSTA MENDES, J.; SILVA, J. A. **Para uma cultura da qualidade total no destino turístico: métodos de diagnóstico e estratégias de desenvolvimento**. Revista Turismo & Desenvolvimento, n. 5, p. 21-40, 2018.

CARVALHO, M.; PALADINI, E. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Elsevier Brasil, 2013.

CHISTÉ, P. de S. **Action research in professional Master's: research analysis of a graduate degree program in Science and Mathematics teaching**. Ciência & Educação (Bauru), v. 22, n. 3, p. 789-808, 2016.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?**. Revista da FAE, v. 7, n. 1, 2004.

CORRÊA, A.L. **Análise multivariada da implementação dos princípios de gestão da qualidade da série de normas ISO 9000**. FCAV. Unesp, 2018.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. **Exemplo de aplicação do método de pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar**. Gest. Prod, p. 895-905, 2014

CREST REPORT. **Consumer Reports on Eating Share Trends Brasil**. 2017. GS&NPD.

CUSHMAN e WAKEFIELD. **The global food & beverage market: What's on the Menu? REPORTS SUMMER 2017**. Disponível em: http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/Global_Food___Beverage_Market_Summer_2017.pdf. Acesso em: 06/07/2018.

DA COSTA, L. S.; JUNIOR, A. M. D. **Uma metodologia para a pré-seleção de ações utilizando o método multicritério TOPSIS**. Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, p. 518-529, 2013.

DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA (DCI) **Restaurantes - Alimentação fora do lar fecha 2018 faturando 3,5% mais**. <https://www.dci.com.br/comercio/alimentac-o-fora-dolar-fecha-2018-faturando-3-5-mais-1.765403> Acesso em: 10/01/2019.

DE ALMEIDA, I. O.; SALAZAR, V. S.; LEITE, Y. V. P. **Consumidor Colecionador de Pratos da Boa Lembrança**. Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 1, 2014.

DE MATTOS, C. E.; DE MOURA PONTES, M.L.; MARIETTO, M. L. **Gestão em alimentos e bebidas: indicadores para um novo campo de estudos no Brasil**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 5, n. 2, p. 99-119, 2016.

DESENVOLVE-SP. **Setores De Negócios Revista**. 2013. Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/setores-de-negocios/alimentos/>. Acesso em: 10/07/2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Cultura Organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer**. Jan. 2019. Disponível em: https://endeavor.org.br/pessoas/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer/?gclid=Cj0KCQiAtP_iBRDGARIsAEWJA8gWDzMCgU1tafvfj84eglP54DGl6viwEs_aavcgOoAO66iEpjmkCqEaAgjBEALw_wcB. Acesso em 05/02/2019.

ENGEL, Guido Irineu. **Pesquisa-ação**. Educ. rev., Curitiba , n. 16, p. 181-191, Dec. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602000000200013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10/07/2018.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Euromonitor International's Passport Global Market. Food Industry Report**. 2017.

FGV. **Food Industry in Brazil and South America**. Nº 15 FGV Projetos: São Paulo, 2016.

FGV. **Sondagens e Índices de Confiança**. 2018. Disponível em: <http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92BA032B198D>. Acesso em: 21/08/2018

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP) **BFT – Brasil Food Trends 2010 – 2020**. 2010. Disponível em: <http://www.brazilfoodtrends.com.br/>. Acesso em: 30/06/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Um Guia de Referência da Gestão para Excelência**. 2018. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao> . Acesso em: 20/08/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **O processo de avaliação do PNQ e a melhoria da gestão das empresas**. 2011. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-processo-de-avaliacao-do-pnq-e-a-melhoria-da-gestao-das-empresas>. Acesso em: 20/11/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **MEG 21: modelo de referência para um cenário de mudanças exponenciais**. 2017. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/meg-21-modelo-de-referencia-para-um-cenario-de-mudancas-exponenciais>. Acesso em: 20/08/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Conheça as novidades da nova edição do modelo de gestão da FNQ**. 2016. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/21-edicao-do-meg-ja-esta-disponivel>. Acesso em: 20/08/2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Ferramenta gratuita auxilia as Micro e Pequenas Empresas (MPE) a se avaliarem e melhorarem a sua gestão**. 2018. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avalie-se/solucoes-de-avaliacao>. Acesso em: 14/11/2018.

FOOD INSTITUTE. **“An Honest Look at 2019 Food Industry Trends**. 2018. Disponível em: <https://files.constantcontact.com/ac7f43b9001/5b423293-cb0c-41e9-96aa-909eba6049df.pdf>. Acesso em: 15/01/2019.

FONSECA, M.T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. 3 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. UEC. Fortaleza. Apostila. 2002.

GABRIEL, J. **Qualidade Total em Restaurantes É Possível**. Portal Mr. Food Manager. 2015. Disponível em: <https://mrfoodmanager.com/2015/07/30/qualidade-total-em-restaurantes-e-possivel-2/>. Acesso em: 22/08/2018.

GARCEZ, E. M. S.; FACHIN, G. RB; JÚNIOR, P. P. A. **Indicadores da qualidade em restaurantes: um estudo de caso**. Revista de Ciências da Administração, v. 2, n. 3, p. 29-38, 2000.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIMENEZ-ESPIN, J. A.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. **Organizational culture for total quality management**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 24, n. 5-6, p. 678-692, 2013.

GOMES, L.F. A.M.; GOMES, C. F. S. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. 4º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; CARVALHO, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas**. IPEA, 2018.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: antropometria e estado nutricional de crianças, adolescentes e adultos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE; 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA e Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC**. 2018. Disponível em: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.sh tm. Acesso em: 21/08/2018.

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL (IFB). **Pesquisa desenvolvimento de indicadores setoriais**. 2018

INFOOD. **Use ferramentas de gestão no restaurante e erre menos**. Portal Infood. 2018. Disponível em: <https://infood.com.br/use-ferramentas-de-gestao-no-seu-restaurante-e-erre-menos/>. Acesso em: 09/08/2018.

JAHAN, A.; EDWARDS, K. L. **A state-of-the-art survey on the influence of normalization techniques in ranking: Improving the materials selection process in engineering design**. Materials & Design (1980-2015), v. 65, p. 335-342, 2015.

KAHRAMAN, C. **Fuzzy multi-criteria decision making: theory and applications with recent developments**. Springer Science & Business Media, v.16, 2008.

KUO, T. **A modified TOPSIS with a different ranking index**. European journal of operational research, v. 260, n. 1, p. 152-160, 2017.

LIMA, E. **A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica**. Revista Gestão e Planejamento Salvador | V. 9 | Nº. 2 | p. 126-140, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/249/740>. Acesso em: 12/08/2018.

LIMA, J. A.; SANTIAGO, P. O. **Os primeiros conceitos da gestão da qualidade total**. Universidade federal do maranhão centro de ciências sociais. 2011.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. IPEA Relatório interno. 1996.

LOPES, J. C. da C.. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. Lisboa: Universidade Europeia, 2014.

LOURENZUTTI, R.; KROHLING, R. A. **The Hellinger distance in multicriteria decision making: An illustration to the TOPSIS and TODIM methods**. Expert Systems with Applications, v. 41, n. 9, p. 4414-4421, 2014.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Goiás, 2016.

MACHADO, G. **Alimentação fora do lar: tendências e implicações**. Portal Myleus. 2017. Disponível em: <http://myleus.com/2017/03/08/alimentacao-fora-do-lar-tendencias-e-implicacoes/>. Acesso em: 12/08/2018.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. de O. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização**. Gestão & Produção, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MARTINS, J. Excelência da gestão: o desafio das MPEs - Antecipar-se a mudanças é essencial para identificar pontos fortes e oportunidades. Revista PEGN. Ed. Globo. 2013. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2013/06/excelencia-da-gestao-o-desafio-das-mpes.html>. Acesso em: 20/11/2018.

MATSUMOTO, A. S.; OLIVEIRA, J.; BARRETO, J. N.; ALVES, S. R. F. L. S. **Uso do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ como Instrumento de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas**. In: congresso nacional de administração e contabilidade, 6, 2015. Anais... Rio de Janeiro, RJ: 2015.

MCKAY, J.; MARSHALL, P. **The dual imperatives of action research, Information Technology & People**, Vol. 14 Iss 1 pp. 46 – 59. 2011.

MELO, E. S. de; MACEDO, D. L.; CALAZANS, S. **Gestão de custos em serviços de alimentação coletiva: uma revisão sistemática**. REVISTA UNI-RN, v. 16, n. 1/2, p. 110, 2018.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Estratégias de marketing**. 2011. Portal o gestor on line. Disponível em: <http://ogestoronline.blogspot.com/2011/03/pdca-x-pdcl.html>. Acesso em: 12/08/2018.

MENEZES, P. H. B.; MARTINS, H. C.; OLIVEIRA, R. R. **Os Critérios de Excelência Baldrige na Efetividade Da Gestão de Instituições de Ensino Superior**. BBR. Brazilian Business Review, v. 15, n. 1, p. 47-67, 2018.

MORETTI, S. L.do A.; MOYSÉS FILHO, J. E.; PIMENTA, R. F. **Gestão e orientação para os clientes: um estudo em restaurantes por quilo utilizando o modelo de análise de importância e desempenho (IPA)**. RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 188-210, 2012.

MILHASSI, F. **Profissionalização é destaque em bares e restaurantes**. DCI – diário comércio e indústria. 2010. Disponível em: <https://www.dci.com.br/servicos/profissionalizacao-e-destaque-em-bares-e-restaurantes-1.223785>. Acesso em: 09/09/2018.

NAIR, A.; MALHOTRA, M. K.; AHIRE, S. L. **Toward a theory of managing context in Six Sigma process-improvement projects: An action research investigation**. Journal of Operations Management, 2011, Vol. 29, pp. 529– 548.

NEVES, T. Z. **Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade Baseado nos Requisitos da ISO 9001: 2008-Um Estudo de Caso em uma Empresa Metal Mecânica**. Univem aberto, 2015.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **Eua baldrige performance excellence program**. 2018. Disponível em: <https://www.nist.gov/>. Acesso em: 22/08/2018.

NPDGROUP. **Europe 2018 Foodservice Outlook**. 2018. Disponível em: <https://www.npdgroup.co.uk/wps/portal/npd/uk/news/latest-reports/european-foodservice-markets-are-back-to-growth/>. Acesso em: 22/08/2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, R. P. de; DE ARAUJO, G. C. **Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação**. Red Revista Brasileira de Educação, 2000.

OLIVEIRA, M. L. M. de; AQUINO, J. A. de. **Amostragem**. CETEM/MCTI (2007)

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados**. Cengage Learning Editores, 2003.

PALADINI, E, P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PARREIRAS, R. O. **Algoritmos evolucionários e técnicas de tomada de decisão em análise multicritério**. Tese Doutorado. Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte, 2006

PIVOTO, D. et al. **Cadeias Curtas De Suprimentos De Alimentos: Uma Oportunidade Para Os Produtores Rurais? SHORT FOOD SUPPLY CHAINS: AN OPPORTUNITY FOR FARMERS?** C. P. S., & Agroindustriais 2016.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório anual 2016**. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/relatorio-pnud-2016.pdf>. Acesso em: 02/09/2018.

QUEIROZ, P. W. V. de et al. **Alimentação Fora De Casa: Uma Análise Do Consumo Brasileiro Com Dados Da POF 2008-2009**. In: Anais do XLIII Encontro Nacional de Economia. 2016.

RECEITA FEDERAL. Brasil. **O que é o simples Nacional**. Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso em: 29/08/2018.

RESEARCH AND MARKETS. **Food And Beverages Market Global Briefing 2018**. Disponível em: https://www.researchandmarkets.com/research/52tttd/global_food_and?w=4. Acesso em: 09/09/2018.

ROCHA, K. R. da; JÚNIOR, A. J. B. **Anova medidas repetidas e seus pressupostos: análise passo a passo de um experimento**. Revista Eletrônica Perspectivas da Ciência e Tecnologia-ISSN: 1984-5693, v. 10, p. 29, 2018.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica. Guia para eficiência nos estudos**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

RUTKOWSKI, J. **Os prêmios de qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas**. Research Gate. 2015.

SANTOS, M. B. **Modelos de Referência para a Performance Organizacional: Uma Investigação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG-FNQ) Aplicado no Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP)**. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 8, n. 1, 2017.

SEBRAE. **Alimentação Fora Do Lar: O Mercado De Food Service**. SEBRAE: Santa Catarina, fev., 2018. Disponível em: <https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/alimentacao-fora-do-lar-o-mercado-de-food-service/5a95553b4b5dd61900caec4d#download>. Acesso em 20 jul. 2018.

SEBRAE. **Entenda o mercado de Alimentação Fora do Lar**. SEBRAE: São Paulo, out., 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar>. Acesso em: 24/08/18.

SEBRAE. **MPE Caderno Diagnóstico** SEBRAE. 2015. Disponível em: <http://diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>. Acesso em: 24/08/2018

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Sebrae Brasília-DF Outubro/2016.

SERASA EXPERIAN. **Pesquisa de desempenho das organizações filiadas fnq. Base de balanços de 12/2000 a 12/2013** SERASA EXPERIAN FNQ 2014. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/pesquisas>. Acesso em: 23/08/2018.

SILVA, D. D. B. **O processo de liderança em organizações que adotaram o modelo de excelência da gestão (MEG): um estudo multicase na cidade de João Pessoa/PB**. CCSA. Universidade Federal da Paraíba, 2018.

SILVA, J. C. T. da; FERREIRA, D. **Pequenas e médias empresas no contexto da gestão da qualidade total**. Production, v. 10, n. 1, p. 19-32, 2000.

SILVA, R. K. V. da; BARBOSA, A. de F. B. **Gestão da Qualidade-Principais Marcos e como Influenciaram as Empresas**. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, v. 1, n. 1, 2016.

SILVA, J. A. da; TEJEDOR, A. C. P.; TEJEDOR, J. P. **O uso do Balanced Scorecard como instrumento de medição para comparar os modelos de excelência em gestão**. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), v. 13, n. 4, p. 18-32, 2014

SOUZA, C. M. L. **Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, set./out. 2011.

SOUZA, E.C.de M.P. **Alimentação como cerimônia indispensável do convívio humano**. Biblioteca Latino-Americana de Cultura e Comunicação, v. 1, n. 1, 2012.

STATISTA .**Restaurant and foodservice industry in the U.S. - Statistics & Facts**. 2018. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/4476/restaurant-and-foodservice-industry-in-the-us/>. Acesso em: 12/07/2018.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 26, p. 1-9, 2006.

THIOLLENT, M. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1985

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

TURCHI, L. M. **Qualidade total: afinal, de que estamos falando?** Texto para discussão no 459. Instituto de pesquisas econômicas aplicadas. 1997.

WARDE, A.; MARTENS, L. **Eating out:social differentiaton, consumption and pleasure**. Inglaterra: Cambridge, 2000.

WOOD JR, T.; URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 46-59, 1994.

ZAVADSKAS, E.K.; MARDANI, A., TURSKIS, Z., JUSOH, A., & NOR, K. M. **Development of TOPSIS method to solve complicated decision-making problems—An overview on developments from 2000 to 2015**. International Journal of Information Technology & Decision Making, v. 15, n. 03, p. 645-682, 2016.

ZEITHAML, V. A. et al. **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**. Simon and Schuster, 1990.