

AVALIAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS COMERCIAIS

Larissa Barbosa Mendonça^{1*}
Gabielli Harumi Yamashita^{2**}

RESUMO

As empresas devem buscar a excelência da qualidade, uma vez que o clima empresarial está se tornando cada vez mais competitivo. O presente artigo analisa as conclusões da avaliação dos processos de gestão de uma concessionária de veículos comerciais. Tendo como base uma revisão bibliográfica do assunto, o propósito foi de apresentar uma visão geral dos seus processos, por meio da aplicação à gestão dos fundamentos de um Modelo adaptado do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esse Modelo possui sete fundamentos, os quais são materializados nos processos da concessionária. Dessa forma, são avaliados trinta pontos, ramificados em questões dos processos primários e de apoio da cadeia de valor. Como parte da conclusão da avaliação, as notas mais baixas foram dadas para os fundamentos “Aprendizado Organizacional e Inovação” e “Adaptabilidade”. Com base nisso, buscou-se apresentar pontos fortes e oportunidades de melhoria que contribuirão para a definição de planos para o crescimento da gestão. É esperado que a concessionária avalie esse *feedback*, priorize as sugestões, analise a viabilidade e implemente ações que resultarão em melhores resultados em termos de produtividade e competitividade.

Palavras-chave: qualidade; Modelo de Excelência da Gestão; processo; melhorias; concessionária.

Data de submissão: 19/06/2023.

Data de aprovação: 28/06/2023.

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico, com um número de empreendimentos cada vez maior, as empresas têm buscado estratégias para se destacar no mercado. Nesse contexto, a aplicação da gestão da qualidade tem sido fundamental para entregar um produto ou serviço que supra as necessidades e expectativas de seus clientes. Segundo Lira (2013) a implantação da gestão da qualidade possibilita uma série de melhorias nos processos de uma empresa, promovendo a excelência de seus serviços e produtos e reforçando o comprometimento da marca com seus clientes.

Sendo assim, para uma organização que deseja alcançar o sucesso, a qualidade, além de ser um diferencial, passa a ser uma obrigação. Para Oliveira (2009) as empresas que mantêm um alto padrão de qualidade da gestão conseguem transmitir esses padrões ao seu mercado consumidor, por meio da excelência de seus produtos e do atendimento ao cliente. Portanto, diante da competitividade entre as

^{1*} Graduanda em Engenharia de Produção, Estudante, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. E-mail: larrisa.barbosa2016@gmail.com.

^{**} Doutora em Engenharia de Produção, Professora, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. E-mail: gabrielli.yamashita@ufc.br.

empresas e da facilidade do acesso à informação, as organizações têm buscado a qualidade da gestão para ganhar destaque entre seus concorrentes, o que afeta, diretamente, na melhoria contínua de seus processos, causando a redução dos custos e construindo uma imagem positiva da marca no mercado.

Apesar da crise econômica mundial sofrida nos últimos dois anos pela pandemia do COVID -19, o setor varejista vem ganhando mercado novamente. Segundo a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), houve uma queda significativa nos emplacamentos de ônibus em 2020, provavelmente afetada pela redução drástica no número de passageiros que utilizavam o transporte público diariamente. Já em 2021, embora ainda vivenciando os efeitos da pandemia, o setor rodoviário conquistou resultados surpreendentes, com um índice acima do esperado para o ano.

Nessa condição, a empresa alvo deste estudo sofreu com esses impactos causados pela pandemia, visto que seus principais produtos de comercialização são ônibus, caminhões e vans. Dessa forma, surgiu a necessidade interna de verificar o desempenho e a qualidade da gestão na empresa de estudo, com a finalidade de atender as expectativas das partes interessadas, melhorar a eficiência de seus processos e atingir seus objetivos estratégicos.

Contudo, a montadora já avalia o desempenho da gestão de sua rede de concessionárias através de seu próprio programa de melhoria, com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Porém, notou-se que as práticas de gestão precisavam ser aperfeiçoadas, visto que a implantação do Modelo na instituição é recente e alguns gestores ainda estão em processo de adaptação. Além disso, a empresa possui uma cultura de gestão muito voltada para a área comercial. Isto é, apesar dos processos estarem presentes no cotidiano, poucos são os registros, evidências, ferramentas utilizadas e revisões feitas para identificar gargalos e oportunidades de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica dos princípios abordados e sua aplicação prática são apresentadas neste capítulo.

2.1 Gestão da qualidade nas organizações

Para entender o assunto deste artigo, é importante primeiro compreender o que é qualidade e identificar as principais ocasiões que visam homenagear empresas e organizações pela excelência de suas operações e serviços.

Ao longo do tempo, a ideia de qualidade recebeu várias interpretações. É mais simples reconhecer a qualidade do que a definir com precisão. Por exemplo, a qualidade está ligada ao valor que um indivíduo (Weinberg, 1991) ou cidadão (Carr e Littman, 1992) percebe, bem como a melhoria do processo (Deming, 1990), a ausência de defeitos (Juran, 2004), e até a conformidade com as especificações (Crosby, 1979). Orofino (2009) afirma que a qualidade é essencial para a sobrevivência no mercado e que não se trata mais apenas de definir um produto ou serviço, mas também de atender às demandas e expectativas do cliente como um todo.

Devido a importância da qualidade, as empresas começaram a tornar-se mais competitivas, surgindo várias instituições denominadas para premiar as organizações pela sua excelência em termos de qualidade alcançada. O Prêmio

Deming (Evans e Lindsay, 1993) e o Prêmio Malcolm Baldrige National Quality (Baldrige, 2014) destacam-se como as duas premiações mais significativas.

O Prêmio Deming é um prêmio de prestígio que homenageia empresas que implementaram com sucesso a Gestão da Qualidade Total (GQT) e pessoas por suas contribuições a esse assunto. O mais antigo e mais influente prêmio de qualidade do mundo, segundo Evans e Lindsay (1993). O Prêmio Malcolm Baldrige homenageia o desempenho excepcional de empresas de saúde, organizações de caridade e instituições de ensino dos Estados Unidos (EUA). É o único prêmio oficial concedido por grupos públicos e privados de excelência.

Essas homenagens fomentaram a criação de iniciativas que estimularam a busca pela excelência em produção e qualidade. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), instituído no Brasil, foi concebido nos mesmos padrões do Prêmio Malcolm Baldrige. A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, atualmente conhecida como Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), foi a responsável pelo desenvolvimento do Prêmio Brasileiro (Rossi e Slongo, 1998). Hoje, a FNQ tem como missão propagar conhecimento sobre gestão, contribuindo no desenvolvimento de pequenas e grandes empresas do território nacional (FNQ, 2016).

Muitas empresas buscam a qualidade por meio da implementação de melhorias de gestão para se manterem competitivas no mercado. Segundo Picchiali (2009), os modelos de gestão devem estar diretamente ligados ao propósito, à visão e aos valores da organização, além de estarem alinhados com os objetivos e estratégias do negócio, de forma a preservar sua relação com o ecossistema do qual faz parte. Um sistema de gestão precisa ser aprimorado regularmente para promover o aprendizado e alterar comportamentos. É um processo longo e complexo que envolve recursos mais diretos como métodos e ferramentas, mudança na estrutura organizacional e outros fatores além dos recursos burocráticos ligados às normas. Atualmente, não há mais espaço para uma gestão centralizada, pois o mercado exige que os gestores adotem uma nova mentalidade que lhes permita ter uma visão estratégica dentro da empresa, detectando problemas e propondo soluções rápidas que tenham um bom impacto na sociedade como um todo. (MEDEIROS; WIMMERSBERGER & MIRANDA, 2015).

Segundo Crozatti (1998), o modelo de gestão é um conjunto de regras e princípios que os gestores devem seguir a fim de selecionar o melhor curso de ação para levar o negócio a concluir com sucesso seu objetivo. Esses modelos são cruciais na economia atual, pois as empresas devem se adaptar para sobreviver em um mercado imprevisível. Essa adaptação começa, segundo Stadler e Paixão (2012), com o modelo de gestão escolhido. Cada época tem peculiaridades de mercado únicas que devem ser abordadas; para que as empresas cresçam, elas devem ser adaptáveis.

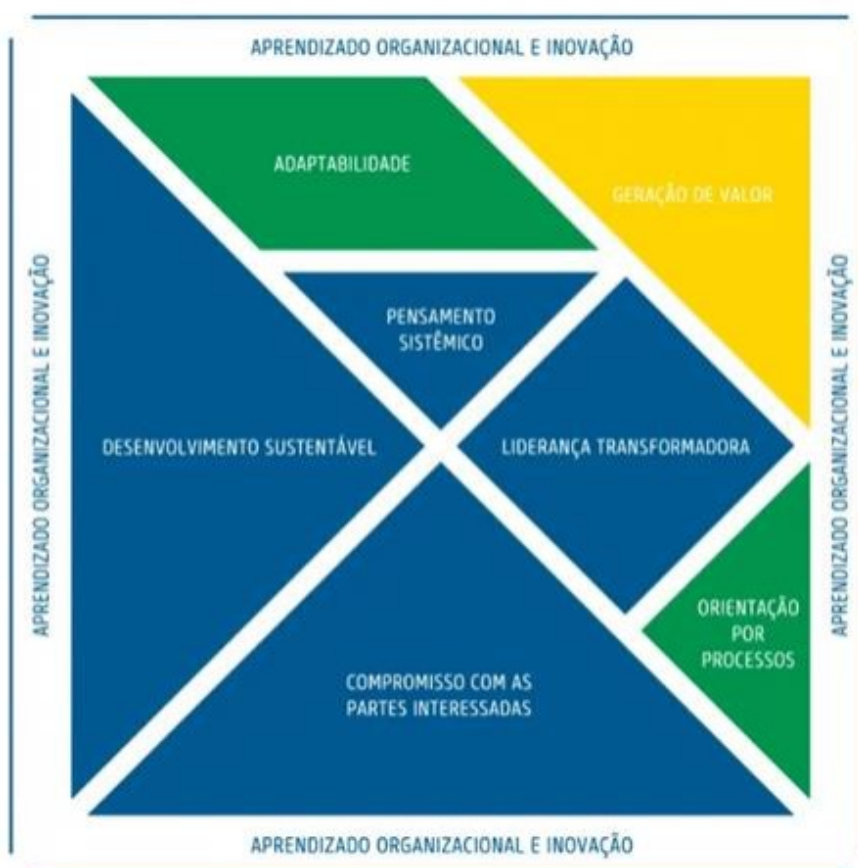
2.2 Modelo de Excelência da Gestão

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) criou o MEG, um dos mais abrangentes modelos de gestão para a reforma organizacional. O MEG é resultado de pesquisas realizadas para identificar o fator comum entre as mais prósperas empresas públicas e privadas, instituições acadêmicas e profissionais do Brasil e do mundo. A pesquisa foi realizada inicialmente na década de 1980 e revelou um conjunto de ideias que todos esses grupos compartilhavam. Vale ressaltar que toda empresa, independentemente de seu porte ou nicho de mercado, pode ser favorecida com o MEG (FNQ, 2016; SEBRAE, 2013).

A FNQ (2016) afirma que o Modelo se fundamenta em uma série de procedimentos que resultam nos objetivos esperados. O MEG é constituído por um conjunto de valores e princípios que revelam normas culturais globalizadas em organizações de classe mundial. Uma organização de Classe Mundial é aquela que está entre as melhores do mundo em gestão organizacional e é amplamente considerada, como demonstrado por suas operações e resultados decorrentes (FNQ, 2016).

O MEG foi construído sobre onze fundamentos da excelência. Em seguida, esses fundamentos foram resumidos em oito critérios, apresentados na Figura 1, que engloba todos os princípios fundamentais necessários para a prática de uma boa gestão. Os critérios são utilizados para avaliar a maturidade da gestão e os níveis de excelência nos processos organizacionais (BENTO et al., 2014).

Figura 1 – Fundamentos do MEG



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2016).

Até 2022, a FNQ, descreve os critérios da excelência em seu site oficial, como:

- pensamento sistêmico: compreensão de que todas as atividades desenvolvidas dentro da organização possuem uma relação interdependente, seja internamente, ou com o meio ao qual pertence;
- aprendizado organizacional e inovação: a organização deve sempre buscar ampliar seus conhecimentos por meio de um ciclo de aprendizado permanente. Estimular a criatividade de seus

colaboradores e desenvolver ideias sustentáveis que tragam melhoria contínua aos seus processos;

- c) liderança transformadora: corresponde ao exercício de liderança dentro da organização de forma ética e exemplar. Os líderes desenvolvem uma visão estratégica, analisando situações, tendências e seus possíveis impactos para a empresa e seus *stakeholders*, provocando a movimentação das pessoas em torno dos valores, princípios e metas da organização e preparando seus sucessores para assumir cargos de liderança;
- d) compromisso com as partes interessadas: entendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, em especial os clientes, a relação destes com as estratégias e os processos da empresa, em uma perspectiva de curto e longo prazos;
- e) adaptabilidade: capacidade de se adaptar a mudança em tempo hábil frente aos novos desafios demandados pelas partes interessadas;
- f) desenvolvimento sustentável: compromisso ético da organização com a sociedade e o meio ambiente, responsabilizando-se pelos impactos de suas decisões e atividades;
- g) orientação por processos: busca da eficiência e da eficácia dos processos, agregando valor para as organizações e as partes interessadas;
- h) geração de valor: alcance dos resultados financeiros, sociais, ambientais e processuais que atendam às necessidades e expectativas primeiramente dos clientes e das demais partes interessadas.

O modelo tem como base o PDCL, que em inglês significa Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar) e Learn (Aprender). Durante a fase de "planejamento", a alta administração apresenta métodos que atendem às necessidades das partes interessadas. O termo "executar" refere-se a transformar planos em resultados. O monitoramento do atendimento das necessidades dos usuários, a gestão de pessoal e a execução orçamentária são apenas algumas das tarefas envolvidas na etapa de controle. A organização avalia os dados internos e externos durante a fase de "aprendizagem" e, em seguida, faz alterações em seus métodos de gestão (BRASIL, 2010). Portanto, a integração e cooperação robusta entre regiões com responsabilidades diversas e aconselhamento para consumidores internos e externos são necessários para analisar as condições organizacionais que suportam a melhoria. O processo de melhoria deve ser priorizado e apoiado como tal. É necessário que todos os níveis organizacionais se comuniquem de forma rápida e simples, e compartilhem conhecimento sobre as operações, objetivos e missão da empresa (GALBRAITH, 1995).

As empresas devem buscar uma abordagem de qualidade total, concentrando seus esforços no controle e melhoria dos processos, usando ferramentas analíticas para identificar as causas das falhas, desenvolvendo soluções que tenham o maior impacto positivo na qualidade e atentando para as necessidades dos clientes internos e externos (DEMING, 1986; JURAN, 1989). As operações das empresas estão sujeitas a mudanças significativas na forma como são organizadas e executadas em busca do alto desempenho. Os valores que a organização procura defender, os papéis que os colaboradores devem desempenhar, os pressupostos e a visão global que orientam a sua conduta estão sujeitos a grandes alterações durante os processos de mudança.

Segundo Oliveira e Martins (2008), uma corporação pode fazer mudanças significativas na forma como seu desempenho é medido ao adotar um modelo de excelência em gestão, como o do PNQ. Por um lado, a empresa consegue incorporar de forma eficaz estratégias, clientes e sociedade graças à estruturação de alavancas externas de desempenho por meio do desenvolvimento de objetivos. Por outro lado, a organização das alavancas internas de desempenho por meio de diagramas de gestão, aliada à mudança de postura e atitude dos funcionários, permite que os processos avancem em direção ao conceito de melhoria contínua. Em sua conclusão, os autores afirmam que, de acordo com as situações analisadas, a implementação do modelo de excelência do PNQ em vários graus acabou por contribuir significativamente para o desenvolvimento da avaliação de desempenho (OLIVEIRA e MARTINS, 2008).

Conforme a Fundação Nacional de Qualidade (2014), tendo em vista que as ações são iniciadas dentro de sua zona de decisão, cabe ao líder desenvolver procedimentos na organização para atender os consumidores e a sociedade. Para que as estratégias e os planos da empresa se concretizem e produzam os resultados esperados, a liderança dá o norte e direciona as ações. O envolvimento das pessoas, neste caso os colaboradores da empresa, é fundamental neste momento para que desempenhem as suas funções com competência e entusiasmo, procurando eficácia e eficiência no seu trabalho e, em última análise, proporcionando valor aos clientes. As pessoas trabalham em torno de processos que precisam de modificações constantes para absorver inovações, fortalecer áreas fracas e reduzir desperdícios e erros. O fluxo de informações e conhecimentos, arraigados nas ações cotidianas, permeia esses componentes e permite que o negócio se desenvolva e execute de forma consistente suas atividades e controles.

Para produzir cada vez mais resultados de forma integrada, os requisitos do Modelo estão atrelados a um ecossistema de informação e conhecimento. Ajudando a direcionar a competitividade das organizações usuárias e padrões de qualidade de alto nível em termos de práticas de gestão e resultados em uma base concreta e confiável. Esses componentes especificam o que uma empresa deve fornecer para que seu modelo de gestão seja aceito como compatível com o modelo de uma determinada premiação. Os critérios são requisitos, cabendo à própria empresa decidir como atendê-los (FNQ, 2007). Com isso, estes são divididos em itens, que por sua vez são divididos em requisitos (BRASIL, 2010).

Uma empresa bem-sucedida é definida pelo modelo como aquela que define sua estratégia para atender às demandas e expectativas de seus *stakeholders*. O modelo estabelece integração e alinhamento sistêmico. Embora muitas organizações estejam implementando o MEG atualmente, o principal desafio ainda é adequar esse Modelo à realidade das empresas para que ele possa abordar a qualidade da gestão por meio da aplicação de seus processos e, assim, contribuir para o desenvolvimento econômico (FNQ, 2016).

2.3 MEG na concessionária

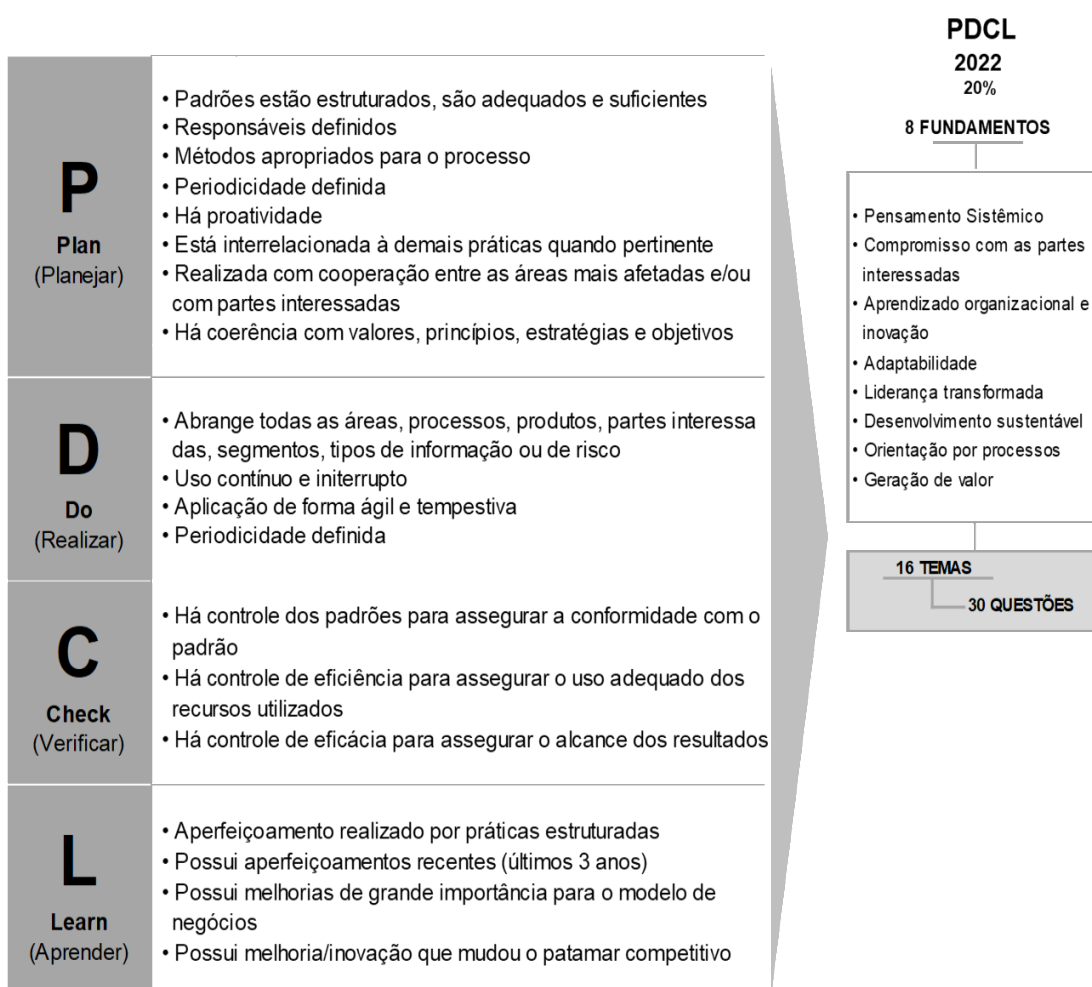
Os processos do concessionário são avaliados através do Modelo de Gestão de Processos (MGP). Trata-se de um modelo adaptado à realidade dos concessionários, criado pela montadora com base no MEG. Pois, “ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) na melhor forma que defina seu modelo de gestão” (FNQ, 2016, p.12). A metodologia avalia o nível de maturidade da gestão da concessionária por meio do desdobramento de seus

processos. Os fundamentos de excelência da gestão são os mesmos em ambos os modelos, porém no MGP o fundamento “Geração de Valor” ainda não é avaliado. Os outros sete fundamentos são colocados em prática por meio da divisão destes em 30 critérios. Esses critérios são materializados de forma tangível no sistema de gestão da organização por meio dos processos. Portanto, o MGP possui um *checklist* único que será aplicado para avaliação dos processos de vendas e os processos de peças e serviços. Os sete fundamentos e seus respectivos critérios são:

- a) pensamento sistêmico:
 - definição dos indicadores estratégicos;
 - acompanhamento das decisões tomadas;
- b) compromisso com as partes interessadas:
 - identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas;
 - tratamento de solicitações e reclamações;
 - avaliação de satisfação;
 - definição dos clientes-alvo;
 - divulgação de produtos;
 - relacionamento com clientes;
 - seleção da força de trabalho;
 - promoção do desenvolvimento da força de trabalho;
 - tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança;
- c) aprendizado organizacional:
 - implementação das melhorias na gestão;
- d) adaptabilidade:
 - revisão dos processos em tempo adequado às mudanças;
- e) liderança transformada:
 - definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais;
 - definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas;
 - comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes;
 - conformidade com os requisitos legais e regulamentares;
 - análise do ambiente externo;
 - análise do ambiente interno;
 - definição das estratégias e metas;
 - análise do desempenho estratégico e operacional;
 - desenvolvimento de líderes atuais;
- f) desenvolvimento sustentável:
 - definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro;
 - elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos;
 - acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa);
 - monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental;
- g) orientação por processos:
 - tratamento dos riscos quanto a confidencialidade e disponibilidade da informação;
 - definição da cadeia de valor;
 - análise dos processos da cadeia de valor;
 - gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle.

A gestão desses fundamentos baseia-se no Ciclo PDCL em combinação com a matriz de Níveis de Maturidade de Processos, considerando que as definições dos processos e de seus padrões estão presentes na organização de forma sistêmica. Assim, são implementados e executados a partir de um planejamento promovendo decisões e ações corretivas ou preventivas que visam a melhoria contínua ou a certeza de que está sendo realizado de forma satisfatória, conforme representado na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Detalhamento do Ciclo PDCL no Modelo de Gestão de Processos do Concessionário



Fonte: Concessionário de Veículos Comerciais (2022, p. 38).

Na Figura 3 a seguir é possível ver os níveis de maturidade dos processos:

Figura 3 – Níveis de Maturidade de Processos do Concessionário

NÍVEIS DE MATURIDADE				
Etapa	Inicial	Em Desenvolvimento	Consolidado	Excelente
P	Padrões estruturados que permitem o alcance da finalidade do processo	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto a proatividade ou à integração	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados alcançando suas finalidades. Pode haver pequenas lacunas.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades
D	A execução ocorre de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade.	A execução é abrangente, contínua e ágil.
C	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes.	Os controles estabelecidos são suficientes para monitoramento dos padrões	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável.
L	O aperfeiçoamento é pontual.	As melhorias decorrem do processo de aprendizado os controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou seu patamar.

Fonte: Concessionário de Veículos Comerciais (2022, p. 39).

A apuração do percentual de maturidade da gestão de cada processo é com base nos níveis de maturidade, desta forma existem travas que restringem o avanço da maturidade do processo.

3 METODOLOGIA

O trabalho proposto trata-se de um estudo de caso, uma vez que sua elaboração partiu do setor de qualidade de uma concessionária. O objetivo da pesquisa se caracteriza como exploratória, visando esclarecer, desenvolver e transformar dados e informações identificadas. Dessa forma, busca realizar uma formulação das hipóteses a fim de obter uma maior precisão do problema. Os procedimentos técnicos utilizados no estudo de caso foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível criar embasamento teórico sobre o problema estudado. Assim, como a marca avalia a qualidade de sua rede de concessionárias através dos fundamentos do MEG, o ponto de partida foi fazer uma revisão sistemática nos resultados de pesquisas de alguns autores que abordaram sobre a implantação do Modelo e seus impactos nas organizações. Porém, houve uma certa dificuldade para aprender sobre o assunto, pois, além do MEG ser uma ferramenta de gestão exclusiva da FNQ, poucos foram os artigos encontrados que discutem a temática.

Na etapa seguinte, deu-se início ao estudo de caso com a apresentação da empresa e a exposição dos resultados da concessionária no processo anual de auditoria da fábrica. O relatório de avaliação que explana a pontuação para cada fundamento do MEG, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na gestão, apontados pelo auditor, foram analisados nessa fase.

A abordagem do estudo caracteriza-se como qualitativa. A fim de propor as sugestões de melhoria, foram realizadas entrevistas com o diretor da concessionária, dois gerentes de vendas e o gerente de pós-vendas. Os critérios levados em consideração para selecionar os entrevistados foram a posição hierárquica dentro da empresa e a participação direta no processo de auditoria. Os selecionados conhecem o contexto organizacional e são tomadores de decisão com um potencial de percepção sobre as melhorias no ambiente de trabalho, estratégias e processos. Os fundamentos do MEG foram o embasamento para conduzir as entrevistas. A pesquisadora explicava ao entrevistado o que o fundamento avaliava e em quais critérios esse fundamento se desdobrava, tornando mais fácil o entendimento. Após a explicação, o entrevistado respondia se esses critérios eram vivenciados na prática e mostrava as evidências (atas, relatórios gerenciais, planilhas, ferramentas de acompanhamento e monitoramento de processos pelos gestores).

Por fim, utilizando-se dos relatórios de auditorias passadas como fonte de pesquisa, foi feito um comparativo da evolução dos fundamentos do MEG na empresa entre os anos de 2021 e 2022. Nessa etapa do trabalho, foram analisadas as práticas de gestão nos dois anos e o que pode ter impactado nos resultados obtidos. Assim, o propósito do estudo foi de explorar a situação atual da qualidade da gestão na empresa e apresentar as sugestões de melhoria aos gestores para que, assim, sejam implementadas através de planos de ação, proporcionando um melhor desempenho da concessionária nas auditorias que virão a acontecer. Além disso, foram apontadas as limitações da pesquisa e sugeridos trabalhos futuros a fim de aprimorar a abordagem do artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O seguinte capítulo aborda a aplicação prática do trabalho em uma concessionária de veículos comerciais.

4.1 Apresentação da empresa

A empresa estudada trata-se de uma concessionária de veículos comerciais, representante de uma marca reconhecida mundialmente pela qualidade e excelência de seus produtos. Dentro de sua área operacional, a concessionária é líder em *market share* de vans e ônibus e ocupa o terceiro lugar no segmento de caminhões. A empresa também se destaca por seu porte, visto que é a maior concessionária de veículos e serviços da marca no Norte e Nordeste e uma das maiores do Brasil. Atualmente, seu portfólio de produtos é composto por vans, caminhões, ônibus, serviços, pneus, peças, consórcios e contratos de manutenção.

4.2 Programa de qualidade da marca

O programa de qualidade da marca representada é responsável por estabelecer os padrões de operação exigidos pela montadora para sua rede de concessionárias. Com o passar dos anos, o programa tem proporcionado uma série de melhorias e conquistas à rede, que reforçam o comprometimento com os clientes, por meio da excelência dos serviços e produtos que a marca oferece ao mercado.

Como dito, o programa passou por grandes mudanças e, atualmente, objetiva a busca pela melhoria contínua de seus processos através da aplicação de um modelo próprio da marca, que tem como base o MEG, em sua rede de

concessionárias. Apesar de ser uma abordagem recente dentro do programa, a ferramenta tem contribuído cada vez mais para o aprimoramento dos concessionários da marca, permitindo avaliar o nível de maturidade da gestão e implantar melhorias em seus processos.

Embora os resultados do concessionário na avaliação de 2021 não tenham sido positivos, a empresa de estudo já foi eleita seis vezes consecutivas como concessionária Ouro pelo programa de certificação da marca, comprovando o compromisso da organização em atender a todos os padrões de qualidade, de nível internacional, da montadora.

4.3 Resultados da Auditoria para Certificação no Programa de Qualidade da Marca

Uma vez por ano os concessionários da marca são auditados pela montadora. Durante o processo de auditoria, os consultores avaliam a qualidade das instalações do concessionário e verificam a aplicação do MGP. Esse processo se dá por meio de entrevistas individuais realizadas nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Após a auditoria, o concessionário recebe um relatório de diagnóstico da maturidade da gestão. Este então apresenta a avaliação da visão geral de seus processos em relação ao MGP e demonstra os resultados através de gráficos e percentuais de cada fundamento avaliado, como nas figuras 4 e 5.

Figura 4 – Pontuação obtida por fundamento no Relatório de Avaliação 2022

Fundamento	Pontuação Máxima do Fundamento	Pontuação do Fundamento	Pontuação % do Fundamento
1. Pensamento Sistêmico	7	3,7	53,1%
2. Compromisso com as Partes Interessadas	26	14,3	54,9%
3. Aprendizado Organizacional e Inovação	7	1,8	25,0%
4. Adaptabilidade	6	1,5	25,0%
5. Liderança Transformadora	22	13,3	60,4%
6. Desenvolvimento Sustentável	15	13,8	92,2%
7. Orientação por Processos	17	8,8	51,6%
Índice Global	100	57,1	57,1%

Fonte: Relatório de Auditoria (2022, p. 2).

A pontuação total obtida foi 57,1 numa escala de 100 pontos. Poucos processos foram avaliados no nível de “excelência”, quase todos os processos estão no nível “consolidado/em desenvolvimento de maturidade para as fases Plan (Planejar) e Do (Executar), as quais apresentam, de maneira geral, lacunas referentes aos métodos e ferramentas utilizados, adaptabilidade e agilidade na execução. Nas fases Check (Verificar) e Learn (Aprender) o nível de maturidade geral é “em desenvolvimento/inicial”, principalmente considerando que há lacunas importantes nos controles de eficiência e eficácia e praticamente quase todo o aprendizado e aperfeiçoamento não obtiveram grande impacto no modelo de negócio.

Figura 5 – Percentual atingido por fundamento no Relatório de Avaliação 2022



Fonte: Relatório de Auditoria (2022, p. 2).

Em seguida, os percentuais são distribuídos no gráfico radar, de modo a apresentar uma visão geral sobre o equilíbrio na maturidade dos processos de gestão nos sete fundamentos de excelência avaliados. Convém que uma organização que busca a excelência, tenha equilíbrio entre suas perspectivas de negócio e o tratamento de suas principais partes interessadas. Porém, apesar da pontuação obtida demonstrar que o concessionário possui um desempenho intermediário na avaliação do MGP, o gráfico aponta um desequilíbrio em sua gestão, com pontuação elevada apenas no fundamento “Desenvolvimento Sustentável” e a necessidade de desenvolvimento nos demais fundamentos.

4.4 Pontos fortes e oportunidades de melhoria

Ainda durante a avaliação foram identificados alguns pontos fortes e oportunidades de melhoria, dentro da gestão do concessionário, de acordo com cada fundamento do MGP. Como ponto forte no fundamento “Pensamento Sistêmico” foi identificado que os indicadores estratégicos são bem definidos para as atividades primárias da cadeia de valor. As oportunidades de melhoria apontadas para o critério foram a comunicação dos objetivos estratégicos às partes interessadas e o acompanhamento e controle de eficiência e eficácia do planejamento.

No fundamento “Compromisso com as Partes Interessadas” identificou-se que o controle e monitoramento das leis e normas designadas para a concessionária, a capacitação dos colaboradores e o acompanhamento rigoroso do uso de EPI's são pontos positivos na gestão. Já a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, a comunicação entre os departamentos comerciais e a promoção da diversidade e inclusão social são pontos que precisam ser melhorados. Nos fundamentos “Aprendizado Organizacional e Inovação” e “Adaptabilidade” não foram identificados pontos fortes pela auditoria. Como oportunidades de melhoria para esses fundamentos, respectivamente, foram citados o incentivo à criatividade, sugestão de ideias e inovação para melhoria dos processos, a identificação da necessidade de

mudanças e a aceitação dos colaboradores à mudança, principalmente dos mais antigos, visto que a empresa possui muitos funcionários nesta situação.

Na “Liderança Transformadora” notou-se que existe um programa de *Compliance* bem estruturado a fim de estabelecer a conduta ética entre as partes interessadas e uma análise adequada do ambiente externo que inclui fatores macro da economia, análise do mercado e a identificação de oportunidades para os produtos comercializados. A comunicação dos valores e princípios organizacionais para as partes externas, a definição, o acompanhamento e a verificação da eficiência e eficácia das decisões tomadas, a interação entre a direção e a força de trabalho e o incentivo ao desenvolvimento de futuros líderes foram apontados como pontos de melhoria.

No fundamento “Desenvolvimento Sustentável” foram identificados como excelentes o acompanhamento diário dos requisitos do desempenho econômico-financeiro, bem como planejamento orçamentário e fluxo de caixa, além da constante evolução para melhoramento de relatórios existentes através da ferramenta Power BI que facilitam a tomada de decisão da alta direção da concessionária. Como oportunidade de melhoria foi apontado apenas o monitoramento mais eficiente dos indicadores de desempenho ambiental. Por fim, para o fundamento “Orientação por Processos”, como ponto forte tem-se o programa de adequação aos requisitos exigidos pela LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) e como ponto a ser melhorado, a padronização e controle dos processos da cadeia de valor.

4.5 Sugestões de melhorias

Portanto, analisando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria apontadas durante a auditoria, foram feitas sugestões de melhorias para cada fundamento do MGP. O intuito é traçar ideias de como desenvolver os planos de ação para alcançar uma performance melhor em 2023. As melhorias propostas foram:

a) pensamento sistêmico:

ao iniciar um ano, reunir toda a gerência para divulgar os objetivos estratégicos definidos pelos acionistas, permitindo então que a equipe saiba quais são as necessidades e expectativas dos donos da empresa e, assim, possam definir melhor as estratégias gerenciais com suas equipes. As formas de acompanhar o desdobramento das estratégias de nível tático podem ser feitas de acordo com os critérios que julgarem melhor como ferramenta de análise, seja através do ciclo PDCA, análise SWOT, pesquisa de mercado ou relatórios. O importante é dar continuidade ao aprimoramento das decisões, com uma sistemática que permita o acompanhamento dos responsáveis, prazos e grau de implementação das ações. Portanto, todas as reuniões com alta direção, bem como, as reuniões gerenciais de resultados devem ser registradas com seus tópicos, para analisarem, futuramente, a eficácia dos resultados e as tomadas de decisões a serem executadas;

definir a abrangência dos indicadores estratégicos também para as atividades de apoio, pois apesar das particularidades (forças e fraquezas) de cada departamento, existe um objetivo final comum para todos os setores, que podem afetar a empresa como um todo com uma tomada de decisão incorreta;

b) compromisso com as partes interessadas:

aprimorar o método de identificar as necessidades e expectativas dos clientes, utilizando ferramentas que ajudem no registro e na melhor interpretação de seus sentimentos. Apesar da concessionária possuir um portal exclusivo para disparo de pesquisas de satisfação, é preciso coletar e estratificar a percepção destes provenientes de outros canais, como reclamações informais, CAC e caixa de sugestões. É importante manter um histórico do cliente, cruzar as informações entre todos esses canais e acompanhar o resultado das conclusões;

iniciar um trabalho em conjunto dos departamentos comerciais para identificar os clientes em comum e oferecer um atendimento diferenciado, levando até o cliente todo o portfólio de produtos da concessionária e estratificando os resultados mensalmente para verificar a eficácia e eficiência dessas visitas;

definir uma metodologia para identificar a satisfação e as expectativas da força de trabalho. A empresa se destaca por investir no treinamento de seus colaboradores, mas, por outro lado, não dispõe de métodos básicos de pesquisa de clima organizacional, como caixinha de sugestões e reclamações;

atentar-se à promoção da diversidade e inclusão social através dos processos seletivos, comunicação interna, treinamentos e bate-papos periódicos para falar sobre o assunto. Externamente, divulgar nas redes sociais sobre a cultura organizacional e os valores da empresa, para que as pessoas fiquem cientes do seu compromisso com a sociedade como um todo;

c) aprendizado organizacional e inovação:

dar seguimento a implementação de um programa que estimule a formação de equipes para sugerirem ideias e inovações nos processos, que ajudem a desenvolver a sustentabilidade e trazer resultados positivos para a concessão. A partir disso, definir um comitê para gestão das melhorias onde analisam todas as sugestões e inovações, identificando as barreiras e definindo as competências necessárias para a implantação dessas melhorias;

após a implantação, categorizar todas as inovações que trouxeram melhorias de grande importância para o modelo de negócio e analisar se houve mudança no patamar competitivo da concessão;

d) adaptabilidade:

desenvolver um acompanhamento urgente do que precisa ser mudado, definindo as prioridades para cada situação. Iniciar o projeto estabelecendo um comitê de gestão das mudanças, com visão e estratégia, para a sistematização do mapeamento da cadeia de valor de forma a assegurar a revisão ágil e proativa dos processos, analisando o contexto inserido, identificando as barreiras e as competências necessárias para as mudanças em tempo hábil;

e) liderança transformadora:

ampliar a abrangência da comunicação do propósito da concessão (missão, visão e valores) para as partes interessadas externas através da divulgação nas mídias sociais e site da concessão;

elaborar a matriz SWOT para as áreas comerciais, individualmente, que esteja alinhada com os indicadores estratégicos e metas da empresa

para o ano, identificando os gargalos que podem impedir o alcance desses objetivos e definir uma prioridade de ações a serem trabalhadas; desmembrar todos os indicadores operacionais para a equipe de vendas e pós-vendas de forma a ajudar no atingimento dos indicadores estratégicos definidos em conjunto com os diretores e gerentes;

definir estratégias para o setor de Marketing da concessão que ainda é pouco explorado e subestimado pela gestão. Elaborar o planejamento anual com a participação de todos os gerentes comerciais, monitorar as taxas de conversão e engajamento das ações de todos os departamentos comerciais e apresentar nas reuniões mensais de acompanhamento de resultados para medir a eficácia e eficiência dos resultados;

realizar reuniões entre a diretoria e os colaboradores para discussão das metas estabelecidas, informando qual o papel da força de trabalho no atingimento desses objetivos. Logo, o funcionário compreenderá o seu papel, a importância e necessidade da sua colaboração dentro do processo;

estruturar um planejamento de desenvolvimento dos líderes atuais e futuros líderes, assegurando que funções chave dentro da concessão já possuam pessoas preparadas para assumir cargos, quando necessário;

f) desenvolvimento sustentável:

disponibilizar para equipe gerencial a previsão orçamentária mensal para que possam analisar e identificar quais contas precisam de ações que visem corrigir distorções nas receitas de seus respectivos departamentos e, assim, apresentar nas reuniões de resultados mensais as justificativas e ações corretivas;

acompanhar os indicadores ambientais da concessão e realizar planos de ação para os indicadores com metas não atingidas. Além disso, promover ações internas de conscientização para minimização do consumo de água, energia, papel e copos descartáveis;

g) orientação por processos:

dar sequência ao aprimoramento de toda cadeia de valor com os níveis faltantes: processos, subprocessos, abrangência dos fluxogramas e instruções de trabalho, bem como, definir periodicidade para reanálise de todos os processos das áreas primárias;

adotar nos processos da cadeia de valor, formalização, regras manualizadas, como SIPOC, IT, e POP, para todas as áreas.

treinar os executantes de cada processo para aplicar os processos padrões intempestivamente, com proatividade;

realizar auditorias permanentes como forma de controlar a execução dos processos, promovendo melhorias e aprendizado;

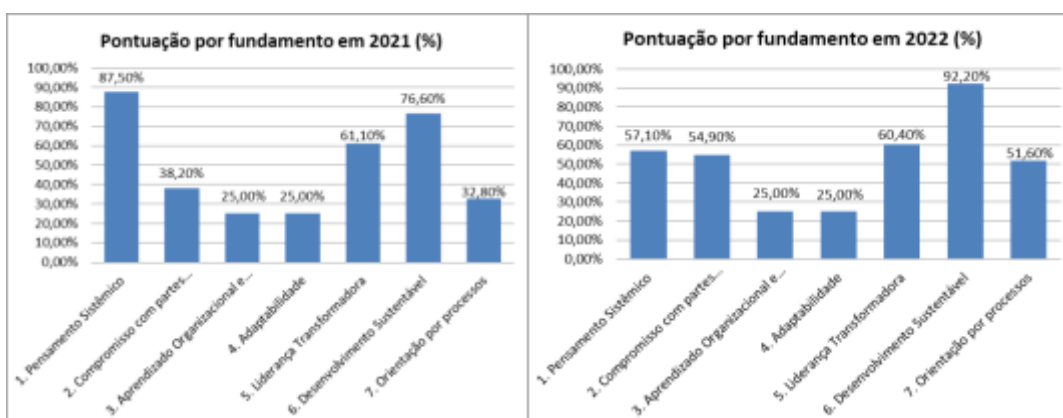
definir métodos para comunicar a parte interessada interna toda estrutura da cadeia de valor, as mudanças que visam melhorar todos os processos e macroprocessos da concessionária e registrá-las periodicamente para conferência futura;

realizar controle de qualidade para garantir a excelência do atendimento, analisando todas as etapas do processo desde a chegada até a saída do cliente. Isso permitirá identificar falhas ou desvios nos processos, melhorando a eficiência e satisfação do cliente.

4.6 Evolução por fundamento entre os anos de 2021 e 2022 e suas possíveis causas

Em 2021, houve o processo de implantação do Modelo na concessionária. Logo, a pontuação geral atingida foi um pouco abaixo da média, com 49,8 numa escala de 100 pontos. Em 2022 identificou-se uma melhora no resultado, alcançando 57,1 pontos, o que significa que houve uma evolução na gestão dos processos entre os anos. Porém, comparando os percentuais por fundamento apresentados nos gráficos da Figura 6, pode-se notar que alguns fundamentos apresentaram regressão na pontuação, outros evoluíram e outros permanecem estagnados.

Figura 6 – Comparativo de percentual por fundamento em 2021 e 2022



Fonte: Próprio autor (2022).

Os fundamentos “Pensamento Sistêmico” e “Liderança Transformadora” apresentaram queda na pontuação. Analisando as oportunidades de melhoria nos dois fundamentos, é possível perceber que as maiores deficiências estão relacionadas ao acompanhamento das metas e a comunicação das decisões tomadas às partes interessadas, o que pode ter sido agravado pela mudança de líderes, inclusive na alta gestão.

No fundamento “Compromisso com as partes interessadas” houve crescimento do percentual. Durante a abordagem do fundamento destacou-se como pontos fortes o compromisso da organização com a sociedade e o meio ambiente através do controle e monitoramento das leis e normas designados para a concessionária, bem como, a preocupação da empresa com a saúde e segurança dos empregados, fazendo o acompanhamento diário do uso dos EPI's e dos planos de ação solicitados nos relatórios do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos).

Os fundamentos “Aprendizado Organizacional e Inovação” e “Adaptabilidade” apresentaram os mesmos resultados nos dois gráficos, com os piores desempenhos. Portanto, percebe-se que não foram tomadas ações para o desenvolvimento de ambos os fundamentos e recomenda-se que as sugestões de melhoria sejam analisadas e, se possível, aplicadas com urgência.

O “Desenvolvimento Sustentável” obteve o melhor desempenho em ambos os anos, além de ter apresentado crescimento em relação a 2021. O excelente acompanhamento do desempenho econômico-financeiro, os investimentos em ferramentas para o aprimoramento dos relatórios e as práticas de gestão ambiental consolidadas na empresa, justificam a pontuação cada vez melhor. Já o fundamento

“Orientação por Processos” teve o terceiro pior desempenho em 2021, mas apresentou um crescimento considerável em 2022, provavelmente, devido ao tratamento dos riscos quanto a confidencialidade e disponibilidade das informações, uma vez que as oportunidades de melhoria estão focadas no desenvolvimento, padronização e controle da cadeia de valor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os resultados da concessionária diante do processo de auditoria do programa de qualidade da marca para, então, sugerir melhorias na gestão por fundamento do MEG e comparar a evolução destes entre os anos de 2021 e 2022, de forma a contribuir com o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, melhorar a sua performance nas auditorias seguintes.

Inicialmente, a pesquisa abordou sobre a qualidade e a importância da sua gestão, como um diferencial de competitividade, dentro das organizações. Em seguida, foi apresentado o MEG, seus fundamentos e como eles são aplicados para avaliar a qualidade da gestão nas empresas. Posteriormente, iniciou-se o estudo de caso com uma breve apresentação da empresa e do programa de qualidade da marca representada, que utiliza o MGP como base para avaliação da gestão de sua rede de concessionárias. Por fim, diante dos resultados do relatório de avaliação da auditoria 2022, foram expostos os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e, a partir disso, sugeridas melhorias na gestão da empresa para cada fundamento da excelência. Além disso, foi feito um comparativo entre os resultados do ano de 2021 e 2022, onde notou-se que, de maneira geral, houve uma melhoria na maturidade da gestão da organização.

A implantação do MGP na concessionária tem trazido melhorias significativas na gestão, o que refletiu na evolução do resultado final. Porém, observou-se que os processos da empresa, dentro do ciclo PDCL, já atingiram os níveis de “Planejamento”, mas permanecem em “Desenvolvimento”. Nos fundamentos “Aprendizado Organizacional e Inovação” e “Adaptabilidade” o desempenho continua baixo, necessitando de novas estratégias para o atingimento futuro da nota máxima. Portanto, é preciso manter um trabalho constante de melhorias e busca de novos resultados tendo como base os fundamentos do MEG e utilizando as ferramentas da qualidade para aplicá-las.

O MGP é uma consequência do MEG, que passou por grandes mudanças ao longo dos anos, dentre elas a forma de avaliar a gestão das organizações. Antigamente, o MEG dispunha de questionários orientativos que, quando aplicados, facilitavam o diagnóstico da qualidade da gestão. Hoje, a avaliação é feita através de seus fundamentos, sendo papel da organização adequá-lo ao seu modelo de negócio. Nessa perspectiva, a principal limitação para o desenvolvimento do artigo foi a indisponibilidade de pesquisas que fizessem a avaliação através dessa nova abordagem, além de que poucas são as referências bibliográficas encontradas que abordam esse assunto, já que o MEG é uma ferramenta exclusiva da FNQ. Por fim, com o intuito de aprimorar o estudo sobre o tema desenvolvido, recomenda-se a aplicação das sugestões de melhoria propostas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BALDRIGE [online]. The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award. Disponível em <https://baldrigefoundation.org/>. Acesso em: maio de 2014.

BENTO, M. H. S. et al. Sistema Integrado de Gestão: Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) Com o Modelo de Excelência em Inovação (MEI). Desafio Online, v. 2, n. 2, p. 99-118, 2014. Disponível em <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1158/751>. Acesso em: junho de 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010. Brasília. 2010. 105 p.

CARR, David; LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CROSBY, Philip. Quality is free. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudos, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. -, São Paulo, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: junho de 2021.

DEMING, Edward. Qualidade: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards. Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, v. 6, 1986.

Emplacamentos em 2021 crescem 10,5%, diz Fenabreve. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-01/emplacamentos-em-2021-crescem-105-diz-fenabreve#:~:text=As%20vendas%20de%20ve%C3%ADculos%2C%20motos>. Acesso em: 7 nov. 2022.

EVANS, James R.; LINDSAY, William M. "5: Total quality management", the management and control of quality. 4. ed. Minneapolis, Minnesota: West Publishing, 1993.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos de excelência: auto-avaliação e gestão de melhorias. São Paulo: FNQ, 2007.

FNQ- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Manual de Excelência da Gestão (MEG): Guia de Referência da Gestão para Excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.

Fundamentos do MEG. Disponível em: <https://fnq.org.br/fundamentos/>. Acesso em: 6 nov. 2022.

GALBRAITH, J. R. Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process. Jossey-Bass, 1995.

JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M. Controle da qualidade, São Paulo, SP: Makron, Books 1989. MORITA, A.; REINGOLD, E. M.; SHIMOMURA, M. Made in Japan: Akio Morita e a Sony. São Paulo: Livraria Cultura, 1986.

JURAN, Joseph M. Architect of quality: the autobiography of dr. Joseph M. Juran. Nova York City: McGraw-Hill, 2004.

LIRA, Andressa Brito. Gestão de estoque: proposta para uma farmácia diferenciada. Disponível em: . Acesso em: 7 mar. 2013.

MEDEIROS, C. R. O., WIMMERSBERGER, D. A., & MIRANDA, R. 2015. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 8(2): 86-122.

Modelo de Excelência da Gestão. 2014 - [citado em 2014 Out 8]. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A.. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. Revista Gestão e Produção, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OROFINO, A. C. Processos com resultados: a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PICCHIAI, D. 2009. Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. Revista de Ciências da Administração, 11(25): 229-253.

ROCHA, L. Pandemia derruba vendas de veículos em 21,6% em 2020, aponta Fenabreve. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/pandemia-derruba-vendas-de-veiculos-em-216-em-2020-aponta-fenabreve/>. Acesso em: 7 nov. 2022.

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Manuais do Curso de Capacitação do Programa Agentes Locais de Inovação. SEBRAE, 2013.

STADLER, A.; PAIXÃO, M. V. Modelos de Gestão. 2012. 164 f. Material didático (Curso Técnico profissionalizante) – Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Disponível em:

http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos_Gestao%202012%20ISBN.pdf?sequence=1. Acesso em: junho de 2021.

WEINBERG, Gerald M. Quality software management: volume 1. Systems thinking 1. Nova York: New York, 1991.