

Universidade Estadual Paulista

Eduardo Palma Lopes da Silva

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO
SISTEMA DE GESTÃO EM UMA
AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DO
SETOR SUCROENERGÉTICO:
ESTUDO DE CASO BASEADO NO
MODELO BRASILEIRO DE
EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Jaboticabal

2019

EDUARDO PALMA LOPES DA SILVA

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO
SISTEMA DE GESTÃO EM UMA
AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DO
SETOR SUCROENERGÉTICO:
ESTUDO DE CASO BASEADO NO
MODELO BRASILEIRO DE
EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. José de Souza Rodrigues

Jaboticabal

2019

S586a	<p>Silva, Eduardo Palma Lopes da</p> <p>Avaliação da maturidade do sistema de gestão em uma agroindústria familiar do setor sucroenergético: estudo de caso baseado no Modelo Brasileiro de Excelência da Gestão / Eduardo Palma Lopes da Silva. -- Jaboticabal, 2019</p> <p>92 p.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal</p> <p>Orientador: José de Souza Rodrigues</p> <p>Coorientador: David Ferreira Lopes Santos</p> <p>1. Trabalho familiar. 2. Gestão da qualidade total. 3. Gestão da qualidade total prêmios. I. Título.</p>
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SISTEMA DE GESTÃO EM UMA AGRINDÚSTRIA FAMILIAR DO SETOR SUCROENERGÉTICO; ESTUDO DE CASO BASEADO NO MODELO BRASILEIRO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG)

AUTOR: EDUARDO PALMA LOPES DA SILVA

ORIENTADOR: JOSE DE SOUZA RODRIGUES

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. JOSE DE SOUZA RODRIGUES
Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauri - UNESP

Prof. Dr. DAVID FERREIRA LOPES BIANCHI
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Prof. Dr. WALTER AZZOLINI JUNIOR
Departamento de Engenharia de Produção / Escola de Engenharia - USP - São Carlos/SP

Jaboticabal, 03 de setembro de 2018

RESUMO

Objetivo

Este trabalho de pesquisa avalia o nível de maturidade gerencial de uma empresa familiar do setor sucroenergético utilizando o Modelo Brasileiro de Excelência da Gestão (MEG®).

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa possui caráter descritivo-exploratório, com abordagem do problema na forma qualitativa, sendo o procedimento o Relato Técnico. O levantamento de informações se dá através de entrevistas semiestruturadas, da análise documental e da livre observação nas áreas da empresa. O estudo é efetuado pela aplicação do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão (MEG®) em uma empresa familiar do setor sucroenergético.

Resultados e Discussões

A empresa mostrou encontrar-se em um grau de maturidade “em desenvolvimento”, sendo Liderança Transformadora e Desenvolvimento Sustentável os temas mais defasados, segundo a pesquisa. Muitos dos problemas gerenciais encontrados podem estar relacionados com a forte cultura familiar patriarcal difundida na organização. Foram receitadas algumas ferramentas gerenciais propostas pelo MEG®, no intuito de controlar os processos mais defasados. O MEG® mostrou ser uma ferramenta abrangente e eficiente, mas que necessita, para sua aplicação, de um profissional tecnicamente capacitado e com grande conhecimento sobre a organização.

Implicações Gerenciais

A pesquisa trouxe uma grande contribuição gerencial para a organização em estudo, considerando que mensurou os processos gerenciais da empresa e conseguiu propiciar para os líderes da organização uma fotografia do cenário real da situação. Destaca-se também uma contribuição para as empresas pertencentes ao mesmo contexto da organização estudada – familiar e agroindustrial –, pois elas possuem alta probabilidade de passar por dificuldades similares às da organização em estudo e utilizar as premissas dessa pesquisa no processo de solução dessas questões.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

O MEG® mostrou-se uma ferramenta gerencial híbrida e completa, pois através dela foi possível mensurar a maturidade da gestão da empresa, o que serviu de direcionador para melhorias na gestão da organização. Concluiu-se também que a cultura familiar da empresa pode estar afetando negativamente alguns temas gerenciais que vão de encontro com as dificuldades peculiares que a literatura destaca a respeito desse tipo de cultura organizacional.

Originalidade

Neste trabalho de pesquisa é efetuada a aplicação de uma ferramenta de medição de maturidade gerencial em uma agroindústria familiar, relacionando o resultado do diagnóstico com a literatura de empresas familiares.

Palavras-chave: Gestão da qualidade total; Gestão da qualidade total Prêmios; Trabalho Familiar.

ABSTRACT

Purpose

This research evaluated the management maturity level of a family business in the sugar-energy sector using the Brazilian Management Excellence Model (MEG®).

Design/methodology

The research has descriptive-exploratory character, with approach of the problem in the qualitative form, being the procedure the Technical Report, the gathering of information occurs through semi-structured interviews, document analysis and free observation in the areas of the company. The study is carried out by applying the Management Maturity Assessment Instrument (MEG®) in a family-owned sugar-energy company.

Findings and Discussions

The company was found to be in a "developing" maturity, with Transforming Leadership and Sustainable Development being the most lagged themes according to the survey. Many of the managerial problems encountered may be related to the strong patriarchal family culture widespread in the organization. Some management tools proposed by MEG® were prescribed to control the most outdated processes. MEG® has proved to be a comprehensive and efficient tool, but one that needs a technically capable professional with a great knowledge of the organization to be applied.

Management Implication

The research made a great managerial contribution to the organization under study, considering that it measured the company's management processes and was able to provide the leaders of the organization with a photograph of the real scenario of the situation. A contribution to companies belonging to the same context of the studied organization is also highlighted: family and agroindustrial, as they are likely to be experiencing similar difficulties to those of the organization under study and use the premises of this research in the process of solving these questions.

Conclusion and Research limitations

The MEG® proved to be a hybrid and complete management tool, because it was possible to measure the maturity of the company's management and served as a driver for improvements in the organization's management. It was also concluded that the family culture of the company may be negatively affecting some management themes that meet the peculiar difficulties that the literature highlights regarding this type of organizational culture.

Originality

In this research work the application of a managerial maturity measurement tool is applied in a family agroindustry and related the result of the diagnosis with the literature of family companies.

Keywords: Family business; Total quality management; Total quality management awards

LISTA DE ABREVIATURAS

ANP	Agência Nacional do Petróleo
ATR	Açúcar Total Recuperável
BE	<i>Business Excellence</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
CCT	Corte, Carregamento & Transporte
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EQA	<i>European Quality Awards</i>
EUA	Estados Unidos da América
FAO STAT	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEE	Gás de Efeito Estufa
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
KPI	Indicadores-chave de desempenho
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEG	Modelo Brasileiro de Excelência de Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PME	Pequena & Média Empresa
QM	<i>Quality management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UNICA	União da Indústria da Cana-de-Açúcar
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama do MEG®	21
Figura 2 – Diagrama do Ciclo da Gestão PDCL	23
Figura 3 – Funcionários por grau de escolaridade.....	43
Figura 4 – Organograma.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Excelência e Prêmios Nacionais da Qualidade em todo o mundo ...	18
Quadro 2 – Níveis de Maturidade para o Fundamento Geração de Valor	31
Quadro 3 – Partes Interessadas	40
Quadro 4 – Redes atuantes na empresa	41
Quadro 5 – Parceiros da empresa	42
Quadro 6 – Quadro societário da empresa	42
Quadro 7 – Funcionários por Função	44
Quadro 8 – Faixas de pontuação global	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Adaptação do MEG à realidade da empresa.....	27
Tabela 2 – Exemplo de como determinar a pontuação de cada tema.....	30
Tabela 3 – Determinação da pontuação para o Fundamento Geração de Valor.....	32
Tabela 4 – Pontuação recebida pela empresa – adaptação	49
Tabela 5 – Avaliação do Tema Alinhamento	50
Tabela 6 – Avaliação do Tema Tomada de Decisão	51
Tabela 7 – Avaliação dos Requisitos das Partes Interessadas	51
Tabela 8 – Avaliação de Relacionamento com as Partes Interessadas.....	52
Tabela 9 – Avaliação de Clientes	52
Tabela 10 – Avaliação de Fornecedores.....	52
Tabela 11 – Avaliação de Força de Trabalho	53
Tabela 12 – Tabela de Avaliação de Aperfeiçoamento	53
Tabela 13 – Avaliação de Competências Essenciais	54
Tabela 14 – Avaliação de Gestão do Conhecimento.....	54
Tabela 15 – Avaliação de Inovação.....	54
Tabela 16 – Avaliação de Capacidade para Mudar	55
Tabela 17 – Avaliação de Flexibilidade	55
Tabela 18 – Avaliação de Valores e Princípios Organizacionais.....	56
Tabela 19 – Avaliação de Governança	56
Tabela 20 – Avaliação de Cultura Organizacional	57
Tabela 21 – Avaliação de Olhar para o Futuro.....	57
Tabela 22 – Avaliação de Sucessão.....	57
Tabela 23 – Avaliação do Econômico-Financeiro.....	58
Tabela 24 – Avaliação do Ambiental	58
Tabela 25 – Avaliação de Social	59
Tabela 26 – Avaliação de Informações Organizacionais	59
Tabela 27 – Avaliação de Gestão por Processos	60
Tabela 28 – Avaliação de Produtos	60
Tabela 29 – Avaliação do Fundamento Geração de Valor.....	61
Tabela 30 –Avaliação do Tema Alinhamento – MBF.....	62

Tabela 31 – Avaliação do Tema Tomada de Decisão – MBF	62
Tabela 32 – Avaliação do Requisitos das Partes Interessadas – MBF	63
Tabela 33 – Avaliação de Relacionamento com as Partes Interessadas – MBF	63
Tabela 34 – Avaliação de Clientes – MBF	64
Tabela 35 – Avaliação de Fornecedores – MBF	64
Tabela 36 – Avaliação de Força de Trabalho – MBF.....	65
Tabela 37 – Avaliação de Aperfeiçoamento – MBF	65
Tabela 38 – Avaliação de Competências Essenciais – MBF.....	66
Tabela 39 – Avaliação de Gestão do Conhecimento – MBF	66
Tabela 40 – Avaliação de Inovação – MBF	66
Tabela 41 – Avaliação de Capacidade para Mudar – MBF.....	67
Tabela 42 – Avaliação de Flexibilidade – MBF.....	67
Tabela 43 – Avaliação de Valores e Princípios Organizacionais – MBF.....	68
Tabela 44 – Avaliação de Governança – MBF.....	68
Tabela 45 – Avaliação de Cultura Organizacional – MBF.....	69
Tabela 46 – Avaliação de Olhar para o Futuro – MBF	69
Tabela 47 – Avaliação de Sucessão – MBF	69
Tabela 48 – Avaliação do Econômico-Financeiro – MBF	70
Tabela 49 – Avaliação do Ambiental – MBF.....	70
Tabela 50 – Avaliação do Social – MBF.....	71
Tabela 51 – Avaliação de Informações Organizacionais – MBF.....	71
Tabela 52 – Avaliação de Gestão por Processos – MBF.....	72
Tabela 53 – Avaliação de Produtos – MBF.....	72
Tabela 54 – Avaliação do Fundamento Geração de Valor – MBF.....	73
Tabela 55 – Pontuações Máximas x Obtidas.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Modelo de Excelência da Gestão e Fundação Nacional da Qualidade	19
2.2 Diagrama do MEG	20
2.3 Fundamentos da gestão para excelência.....	21
2.4 Processos e resultados	22
2.5 Diagrama do ciclo da gestão	22
2.6 Ciclo PDCL	23
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 Procedimentos para a aplicação da ferramenta	26
3.1 Pontuações máximas para a organização	26
3.1.1 Sistema de avaliação	28
4 CONTEXTO DO PROJETO	33
4.1 Cultura Familiar.....	33
4.1 Fotografia do setor sucroenergético em 2018	34
4.3 Perfil da organização.....	36
4.3.1 Processos da cadeia de valor.....	38
4.3.2 Principais equipamentos, instalações e tecnologias utilizados pela organização.....	39
4.3.3 Competências essenciais	39
4.3.4 Descrição sucinta das principais partes interessadas (tradicionais e não tradicionais)	40
4.3.5 Descrição sucinta das principais redes em que a organização atua ou que atuam dentro dela	41
4.3.6 Descrição sucinta dos principais parceiros	42
4.3.7 Sócios, mantenedores ou instituidores	42
4.3.8 Força de trabalho.....	43
4.3.9 Clientes e fornecedores	45
4.3.10 Sociedade e valores organizacionais	45
4.4 Ambiente competitivo	46
4.4.1 Desafios estratégicos.....	46

4.2 Aspectos relevantes.....	47
4.3 Estrutura organizacional	48
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
5.1 Tabelas de avaliação	50
5.1.1 <i>Pensamento Sistêmico</i>	50
5.1.1 <i>Compromisso com as partes interessadas.....</i>	51
5.1.2 <i>Aprendizado organizacional e inovação</i>	53
5.1.3 <i>Adaptabilidade</i>	55
5.1.4 <i>Liderança transformadora</i>	56
5.1.5 <i>Desenvolvimento sustentável.....</i>	58
5.1.6 <i>Orientação por processos.....</i>	59
5.1.7 <i>Geração de valor.....</i>	61
5.2 Pontuação atribuída pela MBF Agribusiness	61
5.2.1 <i>Pensamento sistêmico.....</i>	62
5.2.2 <i>Compromisso com as partes interessadas.....</i>	63
5.2.3 <i>Aprendizado organizacional e inovação</i>	65
5.2.4 <i>Adaptabilidade</i>	67
5.2.5 <i>Liderança transformadora</i>	68
5.2.6 <i>Desenvolvimento sustentável.....</i>	70
5.2.7 <i>Orientação por processos.....</i>	71
5.2.8 <i>Geração de valor.....</i>	73
5.3 Faixas de pontuação global.....	73
5.4 Implicações Gerenciais.....	86
6 CONCLUSÕES.....	87
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio tem desempenhado um importante papel econômico no Brasil. Presente em todos os estados brasileiros, tem grande importância econômica nacional. Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2019), no período de 2018, o agronegócio representou 21,1% do produto interno bruto (PIB) brasileiro.

O Brasil é um dos maiores e mais importantes exportadores de produtos agrícolas e, conseqüentemente, um dos mais competitivos no mercado internacional. Segundo a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAOSTAT, 2016), o Brasil é o segundo país que mais movimenta o mercado agrícola mundial em quantidade, ficando atrás apenas dos Estados Unidos da América (EUA).

Por apresentar um índice de desenvolvimento agrícola acima da média, o Brasil recebe forte incentivo para o desenvolvimento do setor. Considera-se também o fato de que, segundo apresenta a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Brasil utiliza em torno de 7,7% de seu território com lavouras, enquanto países como a Dinamarca utilizam 76,8%, representando um grande potencial a ser explorado (CUNHA, 2017). Esse setor certamente se tornará cada vez mais representativo na movimentação financeira nacional.

Nos últimos trinta anos, o agronegócio brasileiro vem aumentando sua performance e concebendo um aumento de produtividade, o que acarreta o equilíbrio da balança comercial e uma geração de divisas para o país (WANDERLEY; SILVA; LEAL, 2012). Devido a essa melhoria de desempenho, é muito importante que as empresas do agronegócio acompanhem essa evolução e prezem pela busca da eficiência na gestão empresarial, dado o cenário favorável para o setor no Brasil (PEREZ; FAMÁ, 2004).

Acrescenta-se à discussão a importante participação familiar nas companhias de todos os tipos no mundo, inclusive as de capital aberto. Na Europa Ocidental, Faccio e Lang (2002) constataram que a maior parte das companhias de capital aberto ainda estão sob o controle familiar. Anderson e Reeb (2003) constataram que um terço das empresas nos Estados Unidos da América são de gestão familiar. Em território nacional, Oro, Beuren e Hein (2009) separaram uma amostra de 145 empresas dentre as 500 maiores e melhores do Brasil, segundo a classificação da revista Exame, e, da amostra separada, 41% caracterizavam-se como empresas familiares. Comprova-se, desse modo, a importância desse tipo de empresa.

Entrando na questão da cultura organizacional, Shyu (2011) estabeleceu que os objetivos das empresas familiares são correlativos aos da família que realiza a administração. O mesmo autor ainda constatou que, nesses casos, um dos principais interesses familiares consiste em obter um bom desempenho empresarial. Muitas outras pesquisas, como os trabalhos de Maury (2006) e Martínez, Stöhr e Quiroga (2007) dão suporte a essa afirmação.

Chami (2001), ainda nessa linha de trabalho, afirma que as famílias consideram a empresa como um ativo a ser transferido de geração para geração, e não como algo para ser sugado por uma geração. Conclui-se, portanto, que a sobrevivência da empresa geralmente é a grande prioridade das famílias.

Apesar desse fato, existe também a parte negativa de uma gestão familiar. Saravanan (2009) afirma que a família, em alguns casos, pode priorizar seus interesses ao invés de priorizar uma alta performance empresarial, trazendo problemas financeiros à empresa e prejudicando sua continuidade. Como uma possível solução para essa questão das empresas familiares, a fim de não serem ultrapassadas pelos concorrentes devido à alta competitividade do mercado, é importante buscar maneiras alternativas para reforçar as suas capacidades de gestão, tais como a gestão total da qualidade (TQM), os modelos de excelência empresarial (MEGs), a reengenharia de processos (BPR), o planejamento de recursos empresariais (ERP), a gestão de mudança organizacional etc.

Dahlgaard-Park et al. (2013) indicam que nesse cenário de busca pela excelência da gestão, a Gestão da Qualidade (QM) tem sido uma das abordagens de gestão mais dominantes e generalizadas em todo o mundo durante os últimos 30 anos, e vem sendo utilizada tanto na literatura quanto no mundo dos negócios. Entretanto, durante os anos 2000, o termo TQM parece ter modificado um pouco pelo mundo, devido ao aparecimento de termos como *Business Excellence* (BE), *Six-Sigma* (6σ), entre outros.

Esses estudos demonstram que a busca pela Excelência da Gestão não é algo recente. No decorrer dos anos, os modelos elaborados para a qualidade nas organizações se disseminaram pelo mundo todo e vários teóricos desenvolveram importantes trabalhos voltados a este tema. Em todo o mundo, existem entidades específicas voltadas para o auxílio dessas empresas a implementarem os MEGs, que foi o tipo de ferramenta escolhida pela diretoria da destilaria para ser usada na busca pela excelência da gestão. Os Modelos são voltados para o desenvolvimento de determinadas práticas de gestão por meio de fundamentos de excelência de gestão que, se forem atendidos, levarão essas empresas a desenvolverem processos, produtos e serviços com qualidade, conseguindo assim a diferenciação no mercado e, portanto, a competitividade.

Segundo Dahlgaard-Park et al. (2013), os MEGs existentes, em sua grande maioria, foram desenvolvidos ou apoiados por instituições nacionais, sendo utilizados como base para programas de prêmios de melhor gestão e para a adaptação dos princípios e métodos da TQM.. Sharma e Talwar (2007) constataram que, em todo o mundo, existem em torno de 90 prêmios de qualidade ou excelência de gestão em 75 países, sendo os mais conhecidos pela comunidade: *Prêmio Deming* (Japão), criado na década de 1950; *Malcolm Baldrige National Quality Award* (EUA), estabelecido em 1987; *EFQM Excellence Award* (europeu), de 1992.

Em meio a tantas opções de modelos, escolheu-se o Modelo Brasileiro (MEG), criado em 1992 pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e adotou-se para a realização deste projeto o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), destinado para a empresa de melhor desempenho anual quanto à excelência da gestão.

Tratando de resultados provenientes da adoção do MEG, pesquisas indicam que as organizações que adotaram o TQM ou algum MEG, obtiveram vários benefícios significativos, principalmente de caráter financeiro (BOULTER; BENDELL; DAHLGAARD, 2013; HANSSON; ERIKSSON, 2002; HAUSNER, 1999; HENDRICKS; SINGHAL, 2001; DOUGLAS; JUDGE, 2001). Em contrapartida, existem também estudos apontando que a adoção ou implementação do MEG não é garantia de prosperidade para a organização (JENNINGS; BEAVER, 1997; STEPHENS; EVANS; MATTHEWS, 2005).

Considerando que o MEG, apesar de sua simplicidade e aplicabilidade, requer muito conhecimento técnico, experiência e dedicação na sua aplicação, Dahlgaard-Park et al. (2013) acrescentam que os principais obstáculos das empresas em adotarem o MEG estão relacionados a questões subjetivas, envolvendo fatores como grau de motivação e comprometimento, grau de envolvimento de pessoas, tamanho da organização, setor industrial, estrutura e infraestrutura organizacional, cultura organizacional, grau de maturidade da qualidade das empresas etc.

A pesquisa se define como um estudo de caso participativo, considerando que o pesquisador visitou a empresa ao menos uma vez por semana durante o período de dois anos. O objetivo é fazer uma avaliação na gestão da empresa pesquisada, de modo que o resultado do trabalho possa auxiliar a diretoria no processo de mudança de gestão familiar para profissional. Para tal, foi escolhida a ferramenta: Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão (21º ed., 2017) e seguido seu roteiro de aplicação. Essa técnica faz parte do MEG pertencente à FNQ.

Logo, este trabalho será de grande valor para a literatura, pois seu resultado irá relacionar temas economicamente importantes (empresa familiar, modelos de gestão,

agroindústria), utilizando um modelo de gestão para analisar a maturidade da gestão de uma empresa familiar do setor agroindustrial, identificando o quanto cada fundamento da gestão influencia positiva ou negativamente em sua maturidade e relacionando quais desses pontos são consequências da cultura organizacional familiar estabelecida.

Esta dissertação está estruturada em 6 capítulos, sendo o primeiro a introdução, seguido pela Fundamentação Teórica, onde será explorado os temas Modelos de Gestão, principalmente o MEG e Prêmios Nacionais da Qualidade. O terceiro capítulo irá tratar da Metodologia, o quarto capítulo trata-se do contexto do projeto, onde serão exploradas as características da organização estudada, bem como as do setor que ela faz parte, também será discutido um pouco do tema Empresa Familiar nesse capítulo. O quinto capítulo traz os resultados da pesquisa, que nesse trabalho trata-se do resultado da aplicação da ferramenta de avaliação da maturidade da gestão. O sexto e último capítulo irá tratar da conclusão obtida.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como a escolha dentre as ferramentas possíveis foi de um MEG, neste tópico o trabalho será dedicado a apresentar os MEGs existentes no mundo e sua história. Como não é possível falar de MEGs sem falar dos PNQs, pois os prêmios são a origem dos modelos, serão apresentados os principais prêmios mundiais.

Cada vez mais surgem nos países instituições que trazem métodos de excelência de gestão com o intuito de dar suporte às PME e às grandes empresas públicas ou privadas, na árdua tarefa de se manterem e prosperarem no atual competitivo mercado.

Excelência em gestão (BE) é um diferencial competitivo tão importante atualmente que se tornou tema passível de avaliação através das instituições especializadas, com premiações conforme seu desempenho técnico em cima dos fundamentos de gestão. Sharma e Talwar (2007) observam que, no intuito de motivar a busca pela excelência de gestão entre as organizações, uma ótima alternativa é avaliar e premiar o desempenho das organizações.

Entre os anos de 1980 e 1990, muitos países estabeleceram em suas instituições seus respectivos PNQs em seus cronogramas. Existem alguns destaque e prêmios dentre todos os existentes. Talwar (2009) relatou 94 Prêmios nacionais da qualidade e modelos de excelência de gestão em de 77 países do mundo, identificados através de uma grande pesquisa, resumidos no Quadro 1. Entre esses, o autor apontou como referência: o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*) nos Estados Unidos da América, o Prêmio Deming (*Deming Prize*) no Japão, o Prêmio de Excelência Europeia (*European Excellence Award*) baseado no modelo EFQM, o Prêmio da Qualidade de Singapura (*Singapore Quality Award*) e o Prêmio de Excelência Empresarial da Austrália (*Australian Business Excellence Award*). Ocorre também que dentre esses prêmios e modelos, alguns deles são reconhecidos como base referencial ao surgimento de todos os outros, sendo eles o MBNQA, o Prêmio Europeu de Qualidade (EQA) e o Prêmio Deming do Japão (BOHORIS, 1995; ZAIRI; YOUSSEF, 1995).

Quadro 1 – Modelos de Excelência e Prêmios Nacionais da Qualidade em todo o mundo

REGIÃO	Nº DE PRÊMIOS	PAÍSES
África Subsaariana	3	Ilhas Maurício, África do Sul, Comunidade de Desenvolvimento do Sul da África (SADC).
Leste da Ásia e Pacífico	17	Austrália, Brunei, República da China, Fiji, Hong Kong, Indonésia, Japão (2), República da Coréia, Malásia, Mongólia, Nova Zelândia, Filipinas, Singapura, Tailândia, Vietnã, <i>International Asia Pacific Quality Award</i> .
Sul da Ásia	7	Índia (4), Nepal, Paquistão, Sri Lanka.
Europa e Ásia Central	46	Áustria, Bielorrússia, Bélgica, Croácia, República Tcheca, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Alemanha (2), Grécia, Hungria, Islândia, Itália, Cazaquistão, Quirguistão, Letônia, Lituânia, Malta, Países Baixos, Irlanda do Norte, Noruega, Polônia, Portugal, Romênia, Rússia (2), Escócia, Sérvia e Montenegro, Eslováquia, Eslovênia, Espanha (2), Suécia, Suíça (2), Turquia (2), Reino Unido (2), Ucrânia, País de Gales, União Europeia (EQA), Prêmio de Qualidade Ibero-americana.
Oriente Médio e África Oriental	9	Egito, Irã, Israel (2), Jordânia, Marrocos, Omã, Catar, Emirados Árabes Unidos.
Américas	12	Argentina, Brasil (2), Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, EUA (2), México, Paraguai, Peru, Uruguai.
Total	94 Prêmios	77 Países

Fonte: Talwar (2009).

Sharma e Talwar (2007) pontuam em seu trabalho o desenvolvimento dos MEGs e as conclusões que Tan et al. (2003) relataram quando compararam os PNQs de 54 países. São elas:

- MBNQA, EQA e o prêmio de Deming são os prêmios mais reconhecidos mundialmente e estão sendo usados como base para outros MEGs/PNQs de vários países. Estes prêmios são mutantes e sofrem mudanças ao longo dos anos. A maioria dos outros MEGs/PNQs é recente e ainda tem arestas a aparar.
- Empresas constataam avanços na orientação processual, orientação para o cliente, após a participação na competição proposta pelas instituições.
- O Japão tem a cultura de trabalhar e pensar como um grupo. Assim, o Prêmio de Deming se centra na construção de consenso (decisões compartilhadas), alinhando pessoas com processos e formando processos cooperativos com fornecedores para

alcançar maior qualidade. Por outro lado, os EUA e a Europa possuem culturas distintas, partindo desse raciocínio o MBNQA e o EQA dão ênfase na criatividade das pessoas, promovendo desafios empresariais e o aproveitamento de novas tecnologias.

- Os MEGs diferem em sua ênfase sobre os itens de critérios do quadro devido a diferentes práticas de trabalho dos países. Em essência, os critérios de premiação dos MEGs são abrangentes, científicos e focados nas necessidades da cadeia de abastecimento total, com foco nas necessidades da sociedade.

É perceptível a quantidade de modelos de excelência de gestão por todo o planeta e como os prêmios nacionais da qualidade ajudaram na divulgação e difusão deles em torno do mundo. Ressalta-se, no entanto, que o foco deste trabalho será o modelo brasileiro de excelência da gestão, utilizado para diagnosticar a maturidade da gestão de uma empresa de administração familiar.

2.1 Modelo de Excelência da Gestão e Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) nasceu em 1991 por meio de um grupo que representava o setor privado e público, visando gerar valor as empresas por via de uma excelência na gestão de forma permanente (FNQ, 2011). Logo, o MEG é um instrumento de grande valor para o desenvolvimento sustentável e competitivo, além de implicar inovação e um modelo ético dentro das empresas com o intuito de reconhecer a qualidade dos processos e do desempenho da gestão.

A proposta de atualização permanente da Fundação resulta, entre outras iniciativas, na revisão periódica dos Fundamentos da Excelência e seu Instrumento de Avaliação, tal como se apresentam neste trabalho.

O modelo de excelência da gestão (MEG) tem como foco a melhoria das organizações, sejam elas privadas ou públicas, com base em oito fundamentos da gestão de excelência expressos em pontos claros e de natureza quantitativa ou qualitativa. No MEG, os fundamentos da gestão para excelência são expressos em características tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente. Seu sistema de pontuação possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, dos processos e resultados.

Visando a um entendimento claro do conteúdo da MEG, entende-se que a sua reprodução de forma lógica com temas relevantes da organização, nas tabelas de avaliação os

processos solicitados, estão dentro dos temas que visam garantir a organização e melhor entendimento do sistema gerencial. A análise e a resposta em relação à avaliação do PDCL – do inglês: Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Learn (aprender) – auxiliam a organização a alinhar seus recursos, a identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria, a aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações e a alcançar objetivos estratégicos.

2.2 Diagrama do MEG

Segundo a FNQ (2017), o diagrama do MEG é o Tangram, figura que representa a adaptabilidade, devido ao fato de poder ser montada de várias formas, como se pode observar adiante na Figura 1.

Considerando o desenvolvimento sustentável e o compromisso com as partes interessadas, a liderança transformadora, a partir do pensamento sistêmico, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da orientação por processos e com adaptabilidade, resultando em geração de valor para a própria organização e as partes interessadas.

O modelo de gestão vem sendo discutido em mais de 100 países, sendo que a FNQ representa o Brasil nesse movimento, considerando os grandes temas atuais que impactam positiva e negativamente as organizações e, por consequência, a sociedade.

É a partir dessa filosofia que o modelo vem ocupando seu espaço no coração dos gestores, prezando pela adaptabilidade e simplicidade com base em fundamentos extremamente técnicos e mensuráveis quanti e qualitativamente.

Figura 1 – Diagrama do MEG®



Fonte: FNQ (2017).

2.3 Fundamentos da gestão para excelência

Segundo a FNQ (2017), os fundamentos de gestão para excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações, com classes mundiais e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados.

Cabe ressaltar que os fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico. Nele, os fundamentos são apresentados em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

São fundamentos da gestão para excelência, assim como seus conceitos: pensamento sistêmico, relacionado à interdependência e seus efeitos entre os vários componentes que

formam a organização; compromisso com as partes interessadas, busca e alcance de novos patamares relacionados à força de trabalho e competência; adaptabilidade; liderança transformadora; desenvolvimento sustentável; orientação por processos; geração de valor. Estes são elementos de grande importância no que tange à busca da excelência.

2.4 Processos e resultados

Segundo a FNQ (2017), como descrito anteriormente, os fundamentos da gestão para excelência são materializados no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

A estrutura dos processos aponta as seguintes características: padrões formalmente documentados ou não; abrangência por áreas e partes interessadas; avaliação adequada ao ciclo de aplicação, com objetivo de aprimoramento; produção de resultados que são de suma importância para a organização.

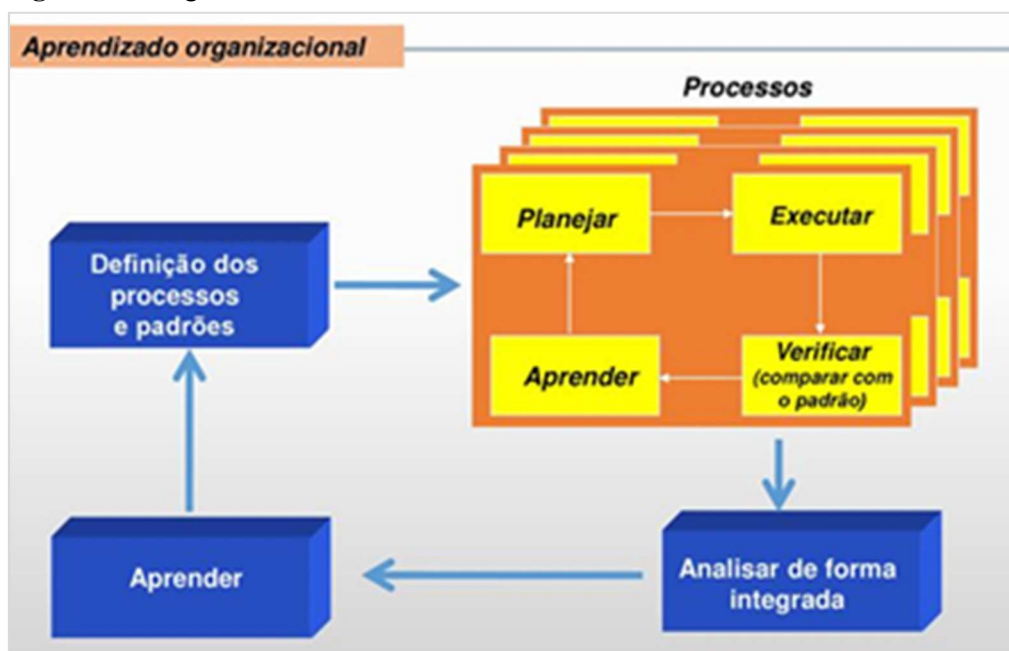
2.5 Diagrama do ciclo da gestão

A base conceitual do MEG incorpora o ciclo PDCL – do inglês: Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Learn (aprender) –, como sugerido no diagrama do ciclo da gestão (Figura 2).

O diagrama do ciclo da gestão considera, em seu movimento, que a definição dos processos e de seus padrões está na organização de forma sistemática. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementados e executados a partir de um planejamento, e verificados quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que podem abranger ações corretivas ou preventivas, visando à sua melhoria ou simplesmente a nenhuma decisão, pois o processo está sendo realizado de forma satisfatória. A esse primeiro ciclo, convencionalmente, denominamos de ciclo de controle.

Já o segundo ciclo, denominado de ciclo do aprendizado, considera que quando um processo necessita de alterações nos seus padrões, identificadas no ciclo de controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da organização, sendo que as decisões considerarão melhorias e inovações nos padrões.

Figura 2 – Diagrama do Ciclo da Gestão PDCL



Fonte: FNQ (2017).

2.6 Ciclo PDCL

Segundo a FNQ (2017), as etapas do ciclo PDCL no detalhe consistem em:

- Etapa de Planejamento (P): relacionada com atividades, processos de projeto ou padronização para definição dos resultados e sistemas;
- Etapa de Execução (D): envolve a realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal da força de trabalho, ou também na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras;
- Etapa de Verificação (C): relacionada a atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas – incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo – conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos);
- Etapa de Aprendizado (L): envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (Kaizen), rupturas de paradigmas (Breakthrough), ou

mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho/excelência).

O ciclo PDCL tem uma organização em âmbito global, sendo aplicado tanto na realização de processos operacionais, como apontado no diagrama do ciclo de gestão, quanto em aplicações financeiras e investimento em novos negócios, além de outros.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui objetivo descritivo-exploratório. Descritivo porque buscou demonstrar características de empresas de um determinado setor em uma região específica do país, bem como de modelos de gestão. E Exploratório, pois buscou identificar e mensurar dentro da organização cada um dos oito Fundamentos de Gestão para Excelência e seus respectivos processos propostos pelo MEG da FNQ, em relação ao que apresenta a literatura (GIL, 1999).

No que se refere ao procedimento da pesquisa, ela consiste em um estudo de caso. Segundo Yin (2004), o estudo de caso se resume em uma vertente de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto em que ele se encontra. Para Guerrini (2002), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem a intenção de realizar uma análise profunda de uma organização.

Em relação à natureza, pode-se dizer que é qualitativa, pois, de acordo com Denzin e Lincoln (2006), envolve o entendimento da aplicação e a coleta de diversos materiais empíricos, como experiência pessoal, entrevistas e documentos que visam armazenar informações importantes ao entendimento da organização-alvo do estudo.

Quanto à finalidade, esta pesquisa é aplicada, pois ao final do diagnóstico dado ela buscará a aplicação do conhecimento, sua utilização e suas consequências práticas (TOGNETTI, 2006).

Para obtenção e coleta de dados, fez-se o uso de dados primários e secundários (RICHARDSON, 1999). Em relação aos dados primários, foram utilizados: livre observação em todas as áreas da empresa, possibilitando ao pesquisador entender como é executado cada processo proposto pelo MEG dentro da empresa; entrevistas não estruturadas com as pessoas envolvidas nos processos estudados; a experiência do pesquisador que trabalha na empresa em questão. Quanto aos dados secundários, utilizou-se do planejamento estratégico da empresa e demais análises documentais (notas fiscais, planilhas de controle e diários de campo).

3.1 Procedimentos para a aplicação da ferramenta

Antes da aplicação da ferramenta, foi necessário um estudo aprofundado sobre os fundamentos e temas referentes ao modelo (MEG) e ao ciclo PDCL. No momento da avaliação dos processos o pesquisador confirmou as informações a respeito de cada segmento necessário, tanto com a parte executora quanto com a parte tomadora de decisão.

Segundo a FNQ (2017), a organização que utiliza o MEG no auxílio da sua gestão/sistema de melhoria contínua obtém uma avaliação que permite identificar os pontos fortes e as oportunidades para melhoria do seu sistema gerencial, propiciando a elaboração de planos de ação mais assertivos. A ferramenta é composta de: 8 fundamentos da gestão para excelência têm 24 temas, 117 questões, 59 processos e 7 grupos de resultados.

Os fundamentos apresentam solicitações peculiares e analisam as afirmativas das tabelas após a avaliação, com alocação de um quadro avaliativo que ajuda nas lacunas de avaliação e na definição do perfil da organização, com distribuição dos 1.000 pontos pelos fundamentos e temas relativos aos negócios, com atenção aos máximos e mínimos predeterminados para cada Fundamento, mantendo 550 pontos para os Fundamentos de 1 a 7 e 450 pontos para o fundamento 8.

Após a descrição é necessário preencher as tabelas de avaliação, refletindo sobre o grau de maturidade do sistema de gestão e de seus resultados mapeados por meio dos 8 Fundamentos, considerando o ciclo PDCL.

3.1 Pontuações máximas para a organização

A Tabela 1 visa adaptar o MEG à realidade da organização. Ela foi utilizada para determinar a pontuação obtida pela organização em cada fundamento e tema, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a processos e resultados.

Tabela 1 – Adaptação do MEG à realidade da empresa

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	25	65	
Capacidade de Mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL - PROCESSOS			550
8. GERAÇÃO DE VALOR	450		
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
TOTAL – RESULTADOS			450
TOTAL – GERAL			1000

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação foi atribuída considerando os limites máximos/mínimos e a importância de cada tema para o segmento ou modelo de negócio da organização.

3.1.1 Sistema de avaliação

Segundo a FNQ (2017), o sistema de Avaliação visa determinar o nível de maturidade da gestão da organização para os fundamentos e temas agrupados em duas dimensões: a dimensão processos relacionada a 7 fundamentos, e a dimensão geração de valor relacionada a 1 fundamento.

a) Dimensão processos: nessa dimensão são avaliados os fatores agrupados nas quatro etapas – PLANEJAR, REALIZAR, VERIFICAR E APRENDER – para cada um dos fundamentos de 1 a 7. Em resumo: Planejar, Realizar, Verificar e Aprender são fatores de suma importância no que tange à dimensão dos processos.

Planejar inclui adequação, proatividade, integração e objetivos. Verificar está relacionado a controle dos padrões, eficiência e eficácia. Realizar engloba as abrangências, continuidade, agilidade. Aprender envolve aperfeiçoamento e inovação.

Cada fundamento/processo é constituído e avaliado pela ferramenta em quatro fases diferentes, cada uma responsável por uma função diferente dentro deles. Portanto, é necessário o conhecimento profundo do ciclo PDCL para saber claramente o que é cada processo e cada fundamento na teoria e conseguir identificá-los na prática dentro das organizações. Por fim, é preciso enxergar o ciclo PDCL dentro de cada fundamento/processo na organização.

Além disso, devem ser considerados também os níveis de maturidade da organização em relação aos processos, correlacionados com o ciclo PDCL.

Quanto aos níveis de maturidade dos processos, observa-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Níveis de Maturidade dos Processos

ETAPA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELÊNCIA
P	EXISTEM PADROES ESTRUTURADOS, MAS COM LACUNAS IMPORTANTES QUANTO AO ALCANCE DA SUA FINALIDADE.	EXISTEM PADROES ESTRUTURADOS, MAS COM LACUNAS IMPOSRTANTES QUANTO A PROATIVIDADE OU A INTEGRACAO.	OS PADROES ESTRUTURADOS SÃO SUFICIENTES, PROATIVOS E INTEGRADOS, ALCANCANDO SUAS FINALIDADES. PODE HAVER PEQUENAS LACUNAS.	OS PADROES ESTRUTURADOS SÃO SUFICIENTES, PROATIVOS E INTEGRADOS, ALCANCANDO SUAS FINALIDADES.
D	A EXECUCAO OCORRE, DE FORMA GERAL, DE ACORDO COM OS PADROES ESTABELECIDOS.	A EXECUCAO OCORRE DE ACORDO COM OS PADROES ESTABELECIDOS, MAS EXISTEM LACUNAS IMPORTANTES NA ABRANGENCIA OU CONTINUIDADE OU AGILIDADE.	A EXECUCAO OCORRE DE ACORDO COM OS PADROES ESTABELECIDOS, MAS PODEM EXISTIR PEQUENAS LACUNAS DE AGILIDADE.	A EXECUCAO E ABRANGENTE, CONTINUA E AGIL.
C	OS CONTROLES ESTABELECIDOS MONITORAM OS PADROES AINDA COM LACUNAS IMPORTANTES.	OS CONTROLES ESTABELECIDOS SÃO SUFICIENTES PARA MONITORAMENTO DOS PADROES.	OS CONTROLES MONITORAM OS PADROES E PERMITEM A VERIFICACAO DA EFICIENCIA E EFICACIA, QUANDO APLICAVEM. PODEM EXISTIR PEQUENAS LACUNAS.	OS CONTROLES MONITORAM OS PADROES E PERMITEM A VERIFICACAO DA EFICIENCIA E EFICACIA, QUANDO APLICAVEL.
L	O APERFEICOAMENTO E PONTUAL.	AS MELHORIAS DECORREM DO PROCESSO DE APRENDIZADO OU CONTROLES ESTABELECIDOS, AINDA COM LACUNAS IMPORTANTES.	O APRENDIZADO E RESPONSAVEL POR MELHORIAS DE GRANDE IMPORTANCIA PARA O MODELO DE NEGOCIO DA ORGANIZACAO.	O APRENDIZADO E RESPONSAVEL POR MELHORIAS DE GRANDE IMPORTANCIA PARA O MODELO DE NEGOCIO DA ORGANIZACAO. HÁ MELHORIA (INOVAÇÃO) QUE MUDOU SEU PATAMAR COMPETITIVO.

Fonte: elaborado pelo autor.

b) Dimensão geração de valor: nessa dimensão são avaliados os fatores Relevância, Melhoria, Competitividade e Compromisso para o fundamento Geração de Valor.

c) Determinação da pontuação: o método para a determinação da pontuação apresenta uma diferenciação entre pontuação da dimensão Processos e a dimensão Geração de Valor.

d) Dimensão Processos: o método para pontuação da dimensão processos e constituído pelos seguintes passos: selecionar na tabela os fundamentos, compreendendo os níveis de

maturidade de cada etapa do PDCL, a pontuação final atribuída ao tema e o fundamento que será o somatório das pontuações dos respectivos temas. As restrições são apontadas como indicado que a organização está no nível de desenvolvimento, dentro das dimensões já apontadas.

Como forma de facilitar o entendimento da determinação da pontuação para a Dimensão Processos, segue o exemplo:

Fundamento: Pensamento Sistêmico

Tema: Tomada de Decisão

Pontuação Atribuída Ao Tema: 30 pontos

Tabela 2 – Exemplo de como determinar a pontuação de cada tema

	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER							
	n	e	c	e	n	n	e	c	e	n	n	e	c	e	n	n	e	c	e	n			
ã	i	d	n	s	o	ã	i	d	n	s	o	ã	i	d	n	s	o	ã	i	d	n	s	o
o	r	e	s	e	l	o	r	e	s	e	l	o	r	e	s	e	l	o	r	e	s	e	l
r	e	c	e	n	v	r	e	c	e	n	v	r	e	c	e	n	v	r	e	c	e	n	v
e	a	i	a	v	l	e	a	i	a	v	l	e	a	i	a	v	l	e	a	i	a	v	l
a	i	l	o	v	e	a	i	l	o	v	e	a	i	l	o	v	e	a	i	l	o	v	e
z	a	v	a	d	e	z	a	v	a	d	e	z	a	v	a	d	e	z	a	v	a	d	e
A	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100			
B	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100			
C	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100			
D	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100			
E	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	60%					65%					65%					55%							
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	61,25%																						
PONTUAÇÃO DO TEMA	18,38																						

NOTA: Para melhorar a estética das Tabelas de Avaliação, serão adotados os seguintes códigos: (A) Não realiza, (B) Inicial; (C) Em Desenvolvimento; (D) Consolidado; (E) Excelente.

Fonte: FNQ (2017).

Dimensão Geração de Valor: para cada Grupo de Resultados, selecionar, em cada um dos fatores, a indicação que melhor representa a posição da organização, considerando o Quadro indicativo dos Níveis de maturidade conforme descrito a seguir: escolher o grupo de resultados, selecionar no quadro indicativo a melhor indicação do nível de maturidade, selecionar a coluna que melhor representa ao nível de maturidade, selecionar a linha, a interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.

Selecionar na tabela relativa à geração de valor a célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do grupo de resultados que se está avaliando. O nível de maturidade do grupo dos resultados será a média aritmética dos percentuais de cada um dos fatores de avaliação. A pontuação final do grupo de resultados será o percentual do nível

de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao grupo no quadro de fundamentos, temas e pontuações. A pontuação final do fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos grupos de resultados.

Quadro 2 – Níveis de Maturidade para o Fundamento Geração de Valor

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS				
		NENHUM	PELO MENOS UM	MUITOS (<30%)	MAIORIA (>50%)	QUASE TODOS OU TODOS (>70%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	NENHUM	NENHUM	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	PELO MENOS UM		INICIAL	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	EM DESENVOLVIMENTO
	MUITOS (>30%)		INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	CONSOLIDADO
	MAIORIA (>50%)		INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	QUASE TODOS OU TODOS (>70%)		INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE

Fonte: FNQ (2017).

As restrições como Fator relevância (caso a estratificação seja menos do que quase todos, o nível de relevância será no máximo em desenvolvimento); o nível de relevância será limitador para os demais fatores (melhoria, competitividade e compromisso); Fator competitividade (caso não tenha liderança em pelo menos um resultado estratégico, o nível de competitividade será no máximo em desenvolvimento); Fator competitividade (caso não tenha referencial de excelência em pelo menos um resultado estratégico, o nível de competitividade será no máximo consolidado).

Como forma de facilitar o entendimento da determinação da pontuação para dimensão Geração de Valor, segue exemplo:

Fundamento: Geração de Valor

Grupo de Resultados: Geração de Resultados Ambientais

Nota Atribuída ao Grupo de Resultados: 50 pontos

Tabela 3 – Determinação da pontuação para o Fundamento Geração de Valor

GERAÇÃO DE VALOR	RELÉVANCIA	MELHORIA	COMPETITIVIDADE	COMPROMISSO	NÍVEL DE MATUREZADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS
2. Geração de resultados ambientais	75	50	50	50	56,25%	28,1

Fonte: FNQ (2017).

4 CONTEXTO DO PROJETO

4.1 Cultura Familiar

Como já mencionado anteriormente, as empresas familiares são a principal forma de organização em todo o globo terrestre, e, por isso, representam uma parcela significativa em qualquer economia, seja gerando empregos ou pagando impostos. Em seu trabalho, Ricca (2007) comenta que a maioria dos empreendimentos se iniciam de ideias, empenho e investimento de pessoas da mesma família.

Donnelley (1967, p. 161) considera empresa familiar a organização que esteja ligada à família há ao menos duas gerações e que seus membros exerçam influência sobre sua gestão. Em seu trabalho, Lodi (1978, p. 6) vislumbra a empresa familiar como uma organização em que a sucessão da diretoria está ligada diretamente à hereditariedade e a cultura organizacional é ligada diretamente aos valores da família ou do fundador.

O conflito familiar, que é um dos principais problemas na gestão dessas empresas, e que estará também presente no estudo da Destilaria, apresenta-se mais nas pequenas e médias empresas. Miranda e Gzybovski (2012) acreditam que esses inconvenientes ocorrem devido à falta de uma estrutura de governança, formal ou informal, que acarreta comprometer a longevidade da organização. Adotar técnicas de gestão pode garantir a sobrevivência da empresa em meio ao mercado competitivo e representar um diferencial estratégico que a faça despontar das demais empresas, dado que atualmente a maioria das organizações sofre com problemas de poder e controle.

As ferramentas de gestão podem auxiliar a separar os interesses e objetivos familiares dos interesses que a empresa deve possuir. A organização deve sempre trabalhar visando sua saúde financeira e sua máxima performance operacional. Oliveira et al. (2010) comentam que nas organizações familiares, em grande parte dos casos, existem conflitos entre os princípios organizacionais e os valores da família empresária, e separar os interesses é essencial para a longevidade do negócio. Assim, a governança surge como uma alternativa que, ao estabelecer uma estrutura sistematizada – por exemplo, tornando os objetivos organizacionais formalizados e levando ao conhecimento de todos os colaboradores –, contribui para melhorar a gestão, a direção e o controle, e intervém de maneira positiva nos processos de profissionalização e sucessão dentro das empresas.

Dentre os problemas que mais comprometem a longevidade das organizações familiares, Antonialli (1998, p. 1) indica o seguinte:

Dificuldades do fundador desde as divergências entre sócios e transferência do poder são pontos comuns dentro do âmbito familiar, a empresa não tem clareza e a resistência dos funcionários fica evidente. Ações preventivas visam minimizar os conflitos no que tange a sucessão e implicam em maior longevidade da empresa.

É certo que todas as famílias que possuem negócios, na grande parte dos casos, preza pela longevidade da empresa e pelo bom relacionamento entre os entes queridos, que acima de sócios, possuem o mesmo sangue. Outra parte que não deixa dúvidas é a dificuldade que uma família possui de gerenciar não só sua empresa, mas também os interesses dos sócios, além de preparar a sucessão, entre outros problemas de gestão avançada.

4.1 Fotografia do setor sucroenergético em 2018

O setor sucroenergético é um dos que trazem contribuições econômicas importantes para o Brasil. A União da Indústria da Cana-de-Açúcar (UNICA, 2018) realizou uma fotografia do setor em abril de 2018 destacando os benefícios econômicos, ambientais e sociais gerados, permitindo ter uma noção da contribuição do setor para a nação:

- são 367 unidades produtoras em atividade no país;
- mais de 794 mil empregos formais gerados apenas pelo setor produtivo;
- se somados os empregos indiretos gerados pelo setor, são cerca de 2,4 milhões de pessoas empregadas na cadeia da cana-de-açúcar;
- cerca de 70 mil produtores rurais de cana-de-açúcar independentes;
- US\$ 12,2 bilhões em divisas externas geradas em 2017 com as exportações de açúcar e de etanol. Como resultado, o setor sucroenergético foi o 3º segmento na pauta de exportação do agronegócio do Brasil naquele ano, superado pelo complexo da soja, carnes e produtos florestais;
- O valor bruto movimentado pela cadeia sucroenergética supera os US\$ 100 bilhões, com um PIB de aproximadamente US\$ 43 bilhões (montante equivalente a 2% do PIB brasileiro).
- A 1º fonte de energia renovável do país é a cana-de-açúcar, responsável por 17,5% da matriz nacional ou 43,5% de toda a energia renovável ofertada no país. Este

percentual já posiciona o Brasil acima da média mundial (13,5%) e dos países desenvolvidos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (9,4%) no uso de energias limpas e renováveis;

- o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, com cerca de 641 milhões de toneladas processadas na última safra (2017/2018);
- a Região Centro-Sul (que agrega os Estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste) responde por 90% desde volume, enquanto os 10% restantes cabem aos estados da região Norte-Nordeste;
- o Brasil é também o maior produtor e exportador de açúcar do mundo, com 38,6 milhões de toneladas produzidas e 27,8 milhões de toneladas exportadas no ciclo 2017/2018 – quantias equivalentes a 20% da produção global e 45% da exportação mundial, respectivamente;
- o Brasil é o segundo maior produtor global de etanol (ranking liderado pelos Estados Unidos). Na safra 2017/2018, o volume produzido atingiu 27,9 bilhões de litros;
- o consumo de etanol pelos veículos Flex em substituição à gasolina reduz as emissões de gases de efeito estufa (GEE) em cerca de 90%;
- não há nenhum outro país que tenha uma frota de 28 milhões de veículos habilitados a utilizar com qualquer combinação de gasolina e etanol;
- o consumo de etanol hidratado pelos automóveis Flex, combinado à mistura atual obrigatória de 27% de etanol anidro na gasolina, reduziu a emissão dos gases de efeito estufa (GEE) em mais de 440 milhões de toneladas de CO₂eq desde março de 2003 (data do lançamento dos veículos Flex no Brasil) até junho de 2017. Para fins de ilustração, esse volume é da mesma ordem de grandeza que as emissões anuais de CO₂eq da Polônia, país considerado um dos grandes poluidores do mundo devido ao uso intenso de carvão mineral; ou ainda, esse volume é equivalente à soma das emissões totais de Argentina, Peru, Equador, Uruguai e Paraguai. O Banco Mundial é a fonte dos dados de emissão por país, ano base 2011;
- o etanol produzido pelo setor sucroenergético (anidro e hidratado) atualmente é responsável por cerca de 40% da energia consumida pelos veículos leves no Brasil (demanda do ciclo Otto);

- se considerarmos apenas o etanol hidratado carburante, esse índice se reduz para 20%, valendo destacar, porém, que esta participação do hidratado na matriz de combustíveis leves chegou a superar 30% em 2009;
- além de limpa e renovável, a bioeletricidade é gerada próxima aos centros consumidores de energia elétrica (o que reduz sensivelmente as perdas no sistema e a necessidade de investimentos em transmissão); e é complementar à geração hídrica (potencial de geração de bioeletricidade pelas usinas da região Centro-Sul do país concentra-se entre abril e novembro, meses de safra da cana-de-açúcar e que correspondem exatamente ao período mais seco do ano);
- potencial de produção de eletricidade a partir do bagaço e da palha da cana-de-açúcar é estimado em 20,2 GW médios até 2023. Isso equivale a mais de quatro usinas de Belo Monte em produção de energia;
- os benefícios associados à saúde pública também impressionam: um trabalho desenvolvido pela Universidade de São Paulo concluiu que o uso do etanol combustível nas oito principais regiões metropolitanas do Brasil tem sido responsável pela redução de quase 1.400 mortes e mais de 9.000 internações anuais ocasionadas por problemas respiratórios e cardiovasculares associados somente ao uso de combustíveis fósseis. Trata-se de uma economia de R\$ 430 milhões por ano para o sistema de saúde pública e privada.

Como se pode observar, é grande a diversidade de vertentes que envolvem o setor. Os produtos finais são açúcar, etanol e energia elétrica, mas como receitas indiretas pode-se citar: manutenção industrial/automotiva, indústria química, indústria mecânica, indústria elétrica, agrícola (mudas, agrotóxicos, adubos), serviços, setor automotivo, setor de tecnologia (controles e sistemas computacionais), setor de serviços (frete, colheita, carregamento). Comprovado o impacto que o setor sucroenergético exerce no país, destaca-se o valor de um estudo que relacione as indústrias desse setor e a gestão da qualidade por meio de um MEG.

4.3 Perfil da organização

O perfil da organização serve para resumir o modelo de negócio, visando delimitar o escopo da avaliação e ajustar o MEG às especificidades da empresa. Propicia uma visão geral da organização e inclui informações sobre a natureza das atividades, propósitos, partes interessadas e rede de relacionamento, produtos, processos, concorrência e ambiente

competitivo, histórico de busca da excelência, estrutura organizacional e grau de importância de cada Fundamento da Gestão para Excelência para a organização.

Este trabalho se refere à empresa estudada como Destilaria. A empresa é constituída sob a forma de sociedade empresarial limitada, com controle de capital nacional e privado, atuante na região Sudeste do país.

A Destilaria Ltda. foi fundada em 02/04/1966, com uma área adquirida em 1941 com 70,28 alqueires. Inicialmente começou com um engenho que produzia aguardente e essa produção foi até 1985, quando o Engenho foi transformado em Destilaria Autônoma de Etanol.

A empresa iniciou com o Fundador, juntamente com seu filho mais velho e atual presidente, e opera há 51 anos, sendo 19 anos produzindo aguardente e os 32 anos subsequentes produzindo Etanol hidratado.

A natureza atual das atividades da Destilaria é agroindustrial, mais especificamente destilaria de Etanol.

A Destilaria é uma empresa de médio porte e possui apenas uma unidade industrial, abrangendo uma área de 10 alqueires. A empresa processa anualmente cerca de 300.000 toneladas de cana-de-açúcar, produzindo cerca de 25.000.000 litros de Etanol por ano. No período de safra de 2018, aproximadamente 229 colaboradores atuaram pela empresa, sem contar os terceiros que periodicamente são acionados para dar suporte em manutenção industrial/automotiva, colheita, tratamentos culturais, plantio, entre outros.

A empresa tem como propósito permanecer ativa no mercado, mantendo sempre seu nome e seus valores de origem.

Para seus fornecedores, a Destilaria oferece um sistema de pagamento de matéria-prima diferenciado: o preço é pago à vista e o ATR é pré-definido e não estabelecido em laboratório. Ambos os fatores são muito vantajosos para o fornecedor, além do fato de que na Destilaria tudo é combinado diretamente com os donos, o que é considerado um facilitador no processo.

Já para os compradores de Etanol se oferece a opção de o Trader se tornar investidor da empresa, onde, fazendo parceria financeira, vai recebendo seu passivo convertido em matéria-prima comprada a um preço mais vantajoso.

O principal produto da Destilaria é o Etanol hidratado para fins carburantes, produzido através da moagem da cana-de-açúcar e posteriores processos de fermentação e destilação. A empresa vende também o excedente do bagaço de cana proveniente do processo de moagem. Vale salientar que a empresa possui potencial para vender energia elétrica, sendo necessário

fazer um projeto e providenciar uma nova caldeira e turbina de acordo com a metade de planejamento.

4.3.1 Processos da cadeia de valor

Os principais processos do negócio são constituídos por:

- **Aquisição** – o processo se inicia a partir da aquisição de matéria-prima, a cana-de-açúcar, que será utilizada para abastecer a indústria e posteriormente transformada em produto.
- **Corte, Carregamento & Transporte** – conhecido nas usinas como CCT, é a etapa que consiste no corte, limpeza da palha, carregamento da cana no caminhão e o transporte da matéria-prima da fazenda até a planta de moagem.
- **Recepção & Descarregamento** – etapa em que a matéria-prima é pesada e posteriormente descarregada na esteira que a levará para o processo de moagem.
- **Produção** – etapa relativa aos processos de: preparo da matéria-prima, moagem, geração de energia, fermentação e destilação.
- **Faturamento** – apurado das vendas.

Os processos de apoio são:

- **Contabilidade** – trabalho contábil.
- **Departamento pessoal** – acerto de salários, controle de horas extras etc.
- **Financeiro** – otimização dos recursos almejados no planejamento estratégico, através do acompanhamento periódico.
- **Tecnologia da Informação** – computadores, sistema de informação, internet.
- **Jurídico** – suporte jurídico em geral.
- **Saúde e Segurança** – fornecimento de EPI e fiscalização quanto ao cumprimento das normas de segurança.
- **Manutenção Industrial** – manutenção da indústria em geral.
- **Manutenção Automotiva** – manutenção de automóveis e máquinas agrícolas.
- **Compras** – compras de matéria-prima, peças, insumos necessários aos processos e materiais de características gerais.

4.3.2 Principais equipamentos, instalações e tecnologias utilizados pela organização

A Destilaria possui todos os equipamentos necessários para o processo completo da matéria-prima (equipamentos de pesagem, descarregamento, preparo, moagem, geração de energia, destilaria, fermentação e carregamento) até a venda do produto. A capacidade do conjunto é de aproximadamente 160 m³/dia de Etanol. O nível tecnológico dos equipamentos é básico, sendo todos eles ultrapassados em quesitos de performance e controle em relação ao que existe de mais atual. Possui computadores e um servidor no escritório, nada de última geração.

O pátio industrial possui 24,2 hectares, sendo capaz de abrigar com sobra todas as instalações prediais da empresa, indústria, estoque de bagaço, pátio de máquinas e estoque de vinhaça.

Como suporte à tomada de decisão e ao gerenciamento de recursos, a empresa conta com o sistema CHB, integrando as áreas de contabilidade, financeiro, faturamento, estoque, agrícola, manutenção, compras e produção. Porém, nem todas as áreas utilizam seus respectivos recursos do sistema, apenas a entrada de matéria-prima e o lançamento de óleo diesel são lançados devidamente.

4.3.3 Competências essenciais

- Especialista em compras de cana-de-açúcar no SPOT;
- Compra e reforma de usados.

4.3.4 Descrição sucinta das principais partes interessadas (tradicionais e não tradicionais)

Quadro 3 – Partes Interessadas

parte interessada	interlocutores	principais necessidades e expectativas	
sócios	sócios	Realizar bem a gestão do patrimônio da família, preservar os valores familiares, ver a empresa crescer	t r a d i c i o n a i s
colaboradores	sócios	salários compatíveis com o mercado, possibilidade de crescimento pessoal e profissional, segurança no trabalho e estrutura para desenvolver o melhor do seu potencial.	
clientes	sócios e colaboradores	Realizar o carregamento na data combinada, comprar produto de qualidade, comprar em um preço competitivo	
fornecedores	sócios e colaboradores	Receber o pagamento na data combinada, ter uma relação íntima com a diretoria, receber um valor justo na sua matéria prima, qualidade no serviço de colheita, colheita na data combinada	
sociedade - população da região	sócios	Empregabilidade, apoio em projetos de preservação ambiental	
fornecedores cana (vários)	Diretoria & Colaboradores	Fornecem cana e podem contratar serviços de plantio, aplicação de vinhaça, solicitar empréstimos e trocam conhecimento sobre cana-de-açúcar.	
Compradoras de bagaço (várias)	Diretoria & Colaboradores	Compram e retiram o excesso de bagaço produzido pela Delos	
Corretoras Combustível	Diretoria & Colaboradores	Anunciam o produto da Delos no mercado e também troca informações sobre os preços que estão sendo executados	
ANP	diretoria	Estabelecer regras por meio de portarias, resoluções e instruções normativas; Promover licitações e celebrar contratos em nome da União com os concessionários em atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural, bem como de transporte e estocagem de gás natural; Zelar pelo cumprimento das normas nas atividades das indústrias reguladas, diretamente ou mediante convênios com outros órgãos públicos	n ã o t r a d i c i o n a i s
Cetesb	diretoria	a agência do governo do estado de São Paulo, Brasil, responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo.	
IBAMA	diretoria	autarquia federal, exercendo o controle e a fiscalização sobre o uso dos recursos naturais (água, flora, fauna, solo, etc.). Também cabe a ele conceder licenças ambientais para empreendimentos de sua competência.	
Governo	advogados e contadores	Trabalhos relacionados aos serviços de empostos de todas as esferas da empresa	

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.5 Descrição sucinta das principais redes em que a organização atua ou que atuam dentro dela

Quadro 4 – Redes atuantes na empresa

denominação da rede	interlocutores	propósitos	forma de atuação na rede
cooperativa	diretoria	prestação de serviços gerais a empresa cooperada: fornecimento de combustível, insumos agrícolas, serviços automotivos e peças para manutenção em geral em condições de pagamento e preço diferenciados	associado, utiliza os benefícios disponibilizados pela cooperativa.
cooperativa plantadores	diretoria	assistência jurídica e ambiental, serviços técnicos agrônômicos, serviços de planejamento e controle, bem como geologia	associado, utiliza os benefícios disponibilizados pela cooperativa.
Colheita terceirizada (vários)	colaboradores & Diretoria	Prestação de serviço de corte e carregamento de cana, indicação fornecedores de cana	Contrata serviço de corte de cana
Frete Terceirizado (vários)	colaboradores & Diretoria	Prestação de serviço de frete de cana	Contrata serviço de frete de cana
Empresa Segurança do trabalho	Colaboradores	Prestação de serviços referentes a Segurança do Trabalho	Contrata os serviços de Seg. do Trabalho
Empresa Consultoria Agrícola	Diretoria	Prestação de serviços de Consultoria Agrícola, como gestão do CCT, auditoria, fiscalização do trabalho, indicação mão de obra etc.	Contrata a Consultoria
Manutenção turbinas e redutores	Diretoria & Colaboradores	Manutenção dos redutores e turbinas da empresa	Contrata os serviços
mecânicos/caldeireiros terceirizados	Diretoria & Colaboradores	prestação de mão de obra e troca de aprendizados e informações	Contrata o serviço e troca informações
Verificação trincos	colaboradores & Diretoria	Verificação quanto aos trincos nas peças cabíveis dentro da Indústria	Contrata o serviço
Consultoria Ambiental	colaboradores & Diretoria	Atende toda a demanda ambiental no que diz respeito a laudos técnicos, mapas etc. Também presta consultoria ambiental para a empresa.	Contrata o serviço e troca aprendizado
Consuloria de projetos de engenharia	Diretoria	Atende a demanda no que diz respeito a documentação requerida pelos órgãos regulamentadores como ANP e CETESB. Presta também consultoria ambiental e de segurança do trabalho para a empresa.	Contrata o serviço e troca aprendizado
Advogados (vários - terceiros)	Diretoria	Atendem toda a demanda jurídica da empresa e trocam informações	Contrata o serviço e troca informações
Corretoras Combustível	Diretoria & Colaboradores	Anunciam o produto da Delos no mercado e também troca informações sobre os preços que estão sendo executados	contrata os serviço da corretora
Manutenção Caldeira	Diretoria & Colaboradores	Realizam o serviço de manutenção da caldeira da Delos	Contrata o serviço
ERP	Colaboradores	Consultoria quanto a utilização do sistema de informações da empresa	Contrata o serviço
Prestador de serviços de informática	Colaboradores	Assistência técnica em TI	Contrata o serviço

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.6 Descrição sucinta dos principais parceiros

Quadro 5 – Parceiros da empresa

denominação do parceiro	principais objetivos comuns associados	principais competências compartilhadas
Investidor 1	parceria comercial	os parceiros investem na empresa no período de entressafra para retirar na safra
Investidor 2	parceria comercial	
Investidor 3	parceria comercial	
Investidor 4	parceria comercial	
Investidor 5	parceria comercial	

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.7 Sócios, mantenedores ou instituidores

Os sócios proprietários da destilaria são os filhos e os netos do patriarca da família e fundador, formalizando a sociedade por meio do contrato de constituição de sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Cabe destacar que os sócios não possuem partes totalmente iguais entre si e que a quantidade de capital que cada um insere dentro da organização também é diferente.

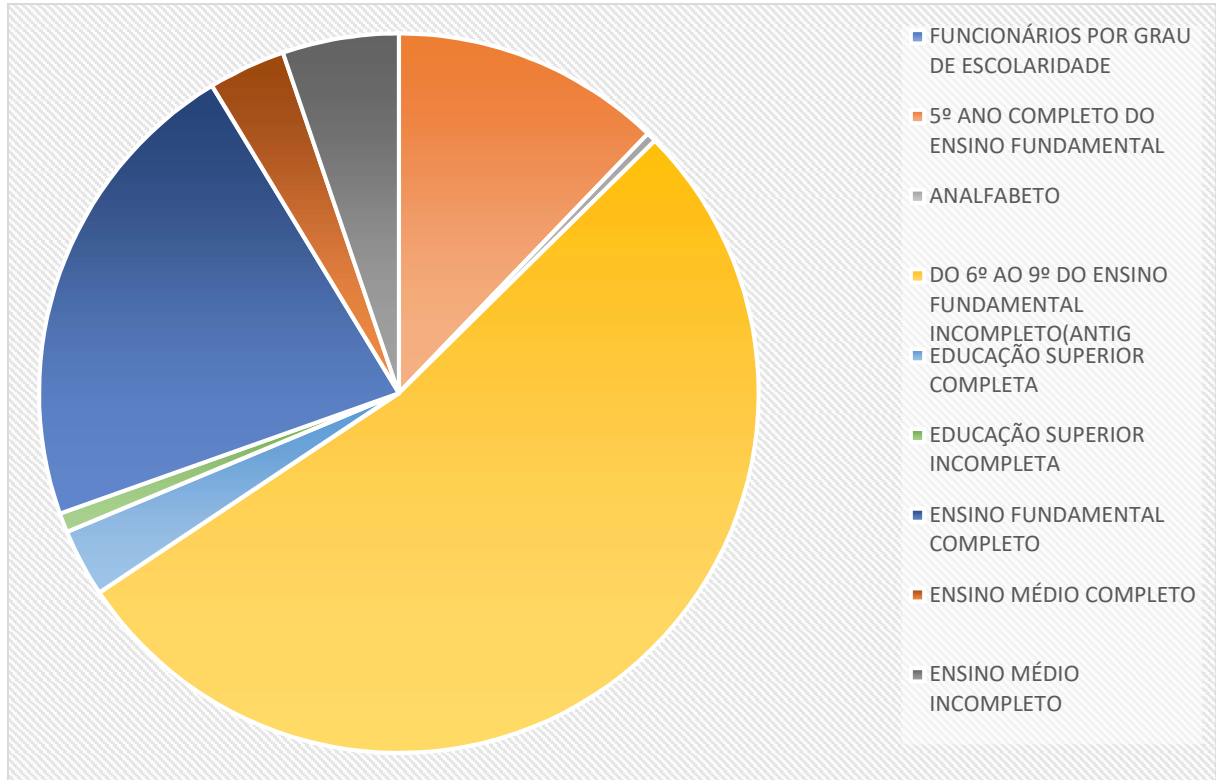
Quadro 6 – Quadro societário da empresa

QUADRO SOCIETÁRIO	PARTICIPAÇÃO
Sócio 1 (Diretor/presidente)	52,50%
Sócio 2	12,50%
Sócio 3	12,50%
Sócio 4	7,50%
Sócio 5	7,50%
Sócio 6	7,50%

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.8 Força de trabalho

Figura 3 – Funcionários por grau de escolaridade



Fonte: elaborada pelo autor.

Chama a atenção nesse gráfico o fato de que mais da metade dos funcionários da empresa não possui o Ensino Fundamental completo.

Quadro 7 – Funcionários por Função

FUNCIONÁRIOS POR FUNÇÃO		
ALMOXARIFE	5	2%
ASSISTENTE DE FATURAMENTO	1	0%
ASSISTENTE FINANCEIRO	1	0%
AUX MECANICO DE MANUT INDUSTRIAL	9	4%
AUXILIAR DE ESCRITORIO	2	1%
AUXILIAR DE FERMENTACAO	3	1%
AUXILIAR DE PRODUCAO I	33	14%
AUXILIAR DE PRODUCAO II	9	4%
AUXILIAR DEPTO PESSOAL	1	0%
BALANCEIRO	4	2%
BORRACHEIRO	1	0%
CALDEIREIRO	2	1%
CONTADOR	2	1%
DESTILADOR	6	3%
ELETRICISTA DE AUTOS	1	0%
ELETRICISTA DE MANUTENCAO INDUSTRIA	4	2%
ENCARREGADO AGRICOLA	1	0%
ENCARREGADOR DE DESTILARIA	1	0%
ENGENHEIRO CIVIL	1	0%
ENGENHEIRO MECANICO	1	0%
FEITOR	2	1%
FERMENTADOR	2	1%
FUNILEIRO	1	0%
LIDER DE FRENTE DE COLHEITA	2	1%
MECANICO DE MANUT INDUSTRIAL	1	0%
MECANICO DE MAQUINAS AGRICOLAS	7	3%
MECANINO DE MANUTENÇÃO II	1	0%
MECANINO DE MANUTENÇÃO III	4	2%
MOTORISTA	25	11%
MOTORISTA DE ONIBUS	1	0%
OPERADOR DE CALDEIRA	4	2%
OPERADOR DE CENTRIFUGAS	5	2%
OPERADOR DE MAQ AGRIC GUINCHEIRO	5	2%
OPERADOR DE MAQUINAS AGRICOLAS	21	9%
OPERADOR DE MESA ALIMENTADORA	3	1%
OPERADOR DE MOENDA DE CANA	4	2%
OPERADOR DE PA CARREGADEIRA	4	2%
OPERADOR DE PONTE ROLANTE I	2	1%
OPERADOR DE PONTE ROLANTE II	5	2%
PEDREIRO	1	0%
SECRETARIA DE DIRETORIA	1	0%
SERVICOS GERAIS	20	9%
SOCIO	1	0%
SOLDADOR	2	1%
TECNICO EM QUIMICA	1	0%
TORNEIRO MECANICO	1	0%
TRATORISTA	13	6%
VIGIA	2	1%
TOTAL	229	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Chama a atenção nesse quadro a pouca quantidade de engenheiros trabalhando na empresa e a falta de cargos de liderança. A maioria dos funcionários realiza apenas funções operacionais, caracterizando uma grande concentração de poder de decisão nos diretores.

4.3.9 Clientes e fornecedores

O mercado da organização consiste nos chamados “Traders”, empresas que compram e vendem combustíveis para os postos. Toda a clientela desse segmento que atua na região é um potencial cliente para a Destilaria. Em segundo plano estão as empresas que compram o bagaço de cana para gerar energia própria em suas unidades. Essas empresas devem estar em um raio de até 100 km da planta, pois uma distância maior que essa inviabilizaria a operação devido ao alto custo do frete.

Os principais parceiros da Destilaria quanto ao fornecimento de produtos consistem em alguns pequenos produtores que possuem propriedades muito próximas à empresa e fornecem para ela desde seus antepassados, conhecendo muito bem seu *modus operandi*. Possuem objetivos alinhados com os da organização. Vale salientar também que a empresa possui um preço de compra muito competitivo no mercado e todo ano busca atrair novos fornecedores para a sua pasta.

4.3.10 Sociedade e valores organizacionais

Os principais órgãos reguladores do setor de atuação da empresa são a ANP, a Cetesb e o Ibama.

São considerados impactos negativos causados pelos produtos, processos e instalações:

- consumo dos recursos naturais renováveis e não renováveis (água, energia);
- geração de resíduos como vasilhames, vinhaça, lubrificantes, fumaça dos equipamentos;
- não existem estagiários ou jovens aprendizes atuando na organização.

A Destilaria tem como **Missão**: “Produzir e comercializar etanol e outros derivados da cana-de-açúcar, gerando lucro de forma sustentável para clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas”.

A **Visão** da empresa é “Ser uma empresa reconhecida no setor sucroalcooleiro por oferecer bons negócios a todos, mantendo-se sempre sob a direção da família fundadora”.

Valores: Dedicção, Honestidade, Respeito.

4.4 Ambiente competitivo

Considerando informações do planejamento estratégico da Destilaria, são considerados concorrentes diretos ao menos 10 usinas que se encontram num raio de aproximadamente 50 km da Destilaria e competem diretamente por matéria-prima. A organização considera como concorrência as organizações que competem pela aquisição de matéria-prima dos mesmos fornecedores-alvos da empresa.

Alguns fatores diferenciam a organização perante os concorrentes. Em relação aos fornecedores, o diferencial competitivo da Destilaria se dá em função do seu sistema diferenciado de pagamento de matéria-prima. O relacionamento dos fornecedores diretamente com os sócios também é um diferencial positivo.

Algumas mudanças estão ocorrendo no ambiente competitivo, e a principal delas diz respeito à migração do corte manual para o mecanizado, que está mudando drasticamente o setor e obrigando as empresas a reverem suas operações. A empresa vem realizando modificações em sua estrutura no intuito de se adaptar cada vez mais à colheita mecanizada.

4.4.1 Desafios estratégicos

Estes são os principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou aumento da competitividade:

- entrada nos mercados de açúcar e energia elétrica com elementos que a Destilaria tem capacidade de produzir e ainda não o faz;
- realização da sucessão no controle da empresa;
- mudança da estrutura de gestão;
- definição do imbróglgio societário;
- captação de novos tipos de recursos para investimento.

Quanto ao estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas, visando alcançar as metas estabelecidas e superar as barreiras que o mercado impõe, a Destilaria está ciente de que precisa firmar parcerias. Um exemplo estratégico ocorre com os próprios sócios, que investem na empresa na forma de fornecimento de matéria-prima.

Outro exemplo de parceria com fornecedores é que a Destilaria fornece a muda da cana-de-açúcar e realiza o serviço completo de plantio para o fornecedor. Em troca, ele fornece a matéria-prima como forma de pagamento, sendo o parcelamento do valor do plantio a ser combinado.

No ano de 2018, a Destilaria firmou parceria com uma distribuidora que investiu um montante para financiar a compra de-matéria prima, em troca da exclusividade na compra do produto proveniente daquela matéria-prima.

Também com distribuidoras, a empresa faz parcerias no período de entressafra, onde a empresa aporta um montante a ser retirado em forma de produto no período de safra, em quantidades fracionadas semanalmente.

A empresa se encontra em um estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as de gestão. A Destilaria acompanha a tecnologia conforme a legislação a obriga. Por exemplo: a cana manual só foi eliminada em 2018 devido à proibição da queima da palha da cana-de-açúcar. Será instalado um lavador de gases na saída da caldeira em 2019, apenas porque o prazo dado pela Cetesb, prorrogado algumas vezes, se encerra em 2019.

4.2 Aspectos relevantes

Para garantir o atendimento a todos os requisitos legais aplicáveis ao negócio, a Destilaria mantém atualizada uma pasta, que contempla principalmente os documentos referentes a:

- Legislação trabalhista (CLT e normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho);
- Legislação ambiental (Ibama, CETESB, Polícia Florestal);
- Legislação inerente aos produtos e processos de produção (ANP).

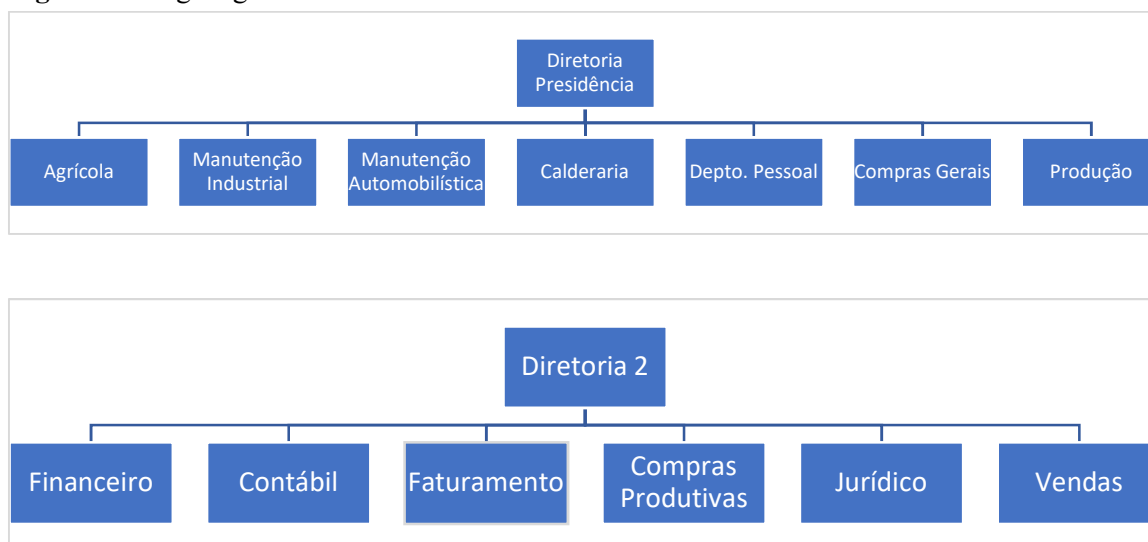
Com referência a sanções ou conflitos de qualquer natureza, houve uma disputa judicial no societário da empresa há mais de 10 anos, com mais de 20 processos envolvendo três dos seis sócios e uma herdeira. Houve problemas tributários, chegando a sofrer sanções fiscais.

Destacam-se outros aspectos peculiares da organização, como o fato de que os sócios da Destilaria ainda compartilham sociedade em outras três empresas: imobiliária (realizou o loteamento de um sítio da família próximo da cidade e agora faz a gestão da venda dos lotes), Agro 1 (Empresa agrícola que possui Fazendas na Região da Destilaria, fornece cana e presta serviços agrícolas para a Destilaria) e Agro 2 (Empresa que fornece cana-de-açúcar para usinas de Minas Gerais).

Em seu histórico de busca da excelência, resalta-se na empresa a aplicação da ferramenta Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão.

4.3 Estrutura organizacional

Figura 4 – Organograma



Fonte: elaborada pelo autor.

Observação: a Diretoria 2 responde para a Diretoria-Presidência.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os primeiros resultados obtidos após a aplicação da ferramenta são os da tabela de adaptação. Esses fatores serão usados nas Tabelas de Avaliação no cálculo da pontuação dos respectivos temas.

Tabela 4 – Pontuação recebida pela empresa – adaptação

FUNDAMENTO/TEMA	PONTUAÇÃO
Pensamento Sistêmico	
Alinhamento	15
Tomada de Decisão	20
Compromisso com as Partes Interessadas	
Requisitos das Partes Interessadas	15
Relacionamento com as Partes Interessadas	10
Clientes	35
Fornecedores	20
Força de Trabalho	25
Aprendizado Organizacional e Inovação	
Aperfeiçoamento	15
Competências Essenciais	10
Gestão do Conhecimento	20
Inovação	15
Adaptabilidade	
Capacidade de Mudar	20
Flexibilidade	10
Liderança Transformadora	
Valores e Princípios	10
Governança	15
Cultura Organizacional	10
Olhar para o Futuro	25
Sucessão	10
Desenvolvimento Sustentável	
Econômico-Financeiro	20
Ambiental	25
Social	15
Orientação por Processos	
Informações Organizacionais	15
Gestão por processos	25
Produtos	20

(continua)

Geração de Valor

Geração de resultados econômico-financeiros	90
Geração de resultados ambientais	45
Geração de resultados sociais	45
Geração de resultados relativos aos clientes	90
Geração de resultados relativos à força de trabalho	60
Geração de resultados relativos a fornecedores	35
Geração de resultados dos produtos e processos	45

Fonte: FNQ (2017).

Devido às características da empresa, fatores como Inovação e Desenvolvimento do Produto não receberam pesos fortes, pois o produto Etanol possui as mesmas características em todas as empresas que o comercializam.

5.1 Tabelas de avaliação

A seguir serão apresentadas as tabelas de avaliação referentes a todos os fundamentos de excelência de gestão devidamente preenchidos.

5.1.1 Pensamento Sistêmico

Nesse tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Pensamento Sistêmico.

Tabela 5 – Avaliação do Tema Alinhamento

ALINHAMENTO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Estruturação do modelo de gestão		25						50				25					25			
2. Definição dos indicadores estratégicos		25						50				25						50		
3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos		25						50				25						50		
4. Atuação de forma cooperada junto as redes			50					50				50						50		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	31,25					50					31,25					43,75				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	39,06																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,77																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 9,76 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 39,04% do total possível.

Tabela 6 – Avaliação do Tema Tomada de Decisão

TOMADA DE DECISÃO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Definição das informações críticas para o negócio		25						50				25					25			
6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão			50					50					50					25		
7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos		25					25					25					25			
8. Comunicação das decisões tomadas		25					25					25					25			
9. Acompanhamento das decisões tomadas		25						50					25					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	30					40					30					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,81																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 7,81 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,24% do total possível.

A pontuação atribuída a esse Fundamento foi de 17,57 pontos e o limite máximo era de 50, logo, a pontuação recebida refere-se a 35,14% do total possível.

5.1.1 Compromisso com as partes interessadas

Nesse tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Compromisso com as partes interessadas.

Tabela 7 – Avaliação dos Requisitos das Partes Interessadas

REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Priorização das partes interessadas		25						50				25					25			
2. Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas		25					25					25					25			
3. Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho		25						50				25					25			
4. Comunicação do nível de atendimento definido as partes interessadas		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					37,5					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	28,13																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,63																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 5,62 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 28,10% do total possível.

Tabela 8 – Avaliação de Relacionamento com as Partes Interessadas

RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Monitoramento dos canais de relacionamento		25				25					25					25				
6. Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais		25				25					25					25				
7. Comunicação com as partes interessadas		25				25					25					25				
8. Interação da liderança com as partes interessadas		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	3,75																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 3,75 pontos e o limite máximo era de 15, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,0% do total possível.

Tabela 9 – Avaliação de Clientes

CLIENTES	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
9. Desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo			50					50					50					25		
10. Divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos			50					50					50					50		
11. Avaliação da imagem		25					25					25					25			
12. Avaliação da marca		25					25					25					25			
13. Relacionamento com clientes, incluindo acompanhamento das transações			50					50					50					25		
14. Avaliação da satisfação e insatisfação		25					25					25					25			
15. Fidelização dos clientes			50					50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	39,29					39,29					39,29					28,57				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	36,61																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	10,98																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 10,98 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida se refere a 36,60% do total possível.

Tabela 10 – Avaliação de Fornecedores

FORNECEDORES	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
16. Seleção de fornecedores			50					50					50					50		
17. Desenvolvimento de fornecedores, incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental			50					50					50					25		
18. Avaliação do desempenho dos fornecedores			50					50					50					50		
19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo		25					25					25					25			
20. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atua na organização com seus valores e princípios		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	40					40					40					35				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	38,75																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	13,56																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 13,56 pontos e o limite máximo era de 35, logo, a pontuação recebida refere-se a 38,74% do total possível.

Tabela 11 – Avaliação de Força de Trabalho

FORÇA DE TRABALHO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
21. Recrutamento e seleção da força de trabalho		25					25					25					25			
22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração a cultura organizacional		25					25					25					25			
23. Promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento		0					0					0					0			
24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes		25					25					50					25			
25. Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho		25					25					25					25			
26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados a saúde e a segurança			50					50					50					25		
27. Promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					28,57					21,43				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25,00																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,75																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,75 pontos e o limite máximo era de 35, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,00% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 42,66 pontos e o limite máximo era de 135, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,60% do total possível.

5.1.2 Aprendizado organizacional e inovação

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Aprendizado Organizacional e Inovação.

Tabela 12 – Tabela de Avaliação de Aperfeiçoamento

APERFEIÇOAMENTO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização		25					25					25					25			
2. Implementação das melhorias			50					50					50					50		
3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas			50					50					50					50		
4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	37,5					37,5					37,5					37,5				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	37,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	3,75																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 3,75 pontos e o limite máximo era de 10, logo, a pontuação recebida refere-se a 37,50% do total possível.

Tabela 13 – Avaliação de Competências Essenciais

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Definição das competências essenciais atuais		25						50			25					25				
6. Definição das competências essenciais futuras		25						50			25					25				
7. Desenvolvimento das competências essenciais		25						50			25					25				
8. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo		25						50			25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					50					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,25 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,25% do total possível.

Tabela 14 – Avaliação de Gestão do Conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua Missão e implantar suas estratégias		25						50					50					50		
10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes		25						50					50					50		
11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros		25						50			25					25				
12. Proteção do conhecimento		25						50			25					25				
13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					45					35					35				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	35																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 5,25 pontos e o limite máximo era de 15, logo, a pontuação recebida refere-se a 35,00% do total possível.

Tabela 15 – Avaliação de Inovação

INOVAÇÃO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
14. Indução da inovação		25				25					25					25				
15. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação		25				25					25					25				
16. Implantação da Inovação		25				25					25					25				
17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	2,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 2,5 pontos e o limite máximo era de 10, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,00% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 17,75 pontos e o limite máximo era de 55, logo, a pontuação recebida refere-se a 32,27% do total possível.

5.1.3 Adaptabilidade

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Adaptabilidade.

Tabela 16 – Avaliação de Capacidade para Mudar

CAPACIDADE PARA MUDAR	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Definição da mudança necessária			50					50					50					25		
2. Identificação das barreiras para mudança			50					50					50					25		
3. Definição das competências necessárias para a mudança			50					50					50					25		
4. comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes		25						50					50					25		
5. Implantação das mudanças			50					50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	45					50					50					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	42,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,5 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 42,50% do total possível.

Tabela 17 – Avaliação de Flexibilidade

FLEXIBILIDADE	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6. Revisão das estratégias e metas em tempo adequado as mudanças de contexto		25						50					50					25		
7. Revisão dos processos em tempo adequado as mudancas das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas		25						50					50					25		
8. Revisão dos produtos em tempo adequado as mudancas das estratégias e meetas e necessidades das partes interessadas				75				75					75					25		
9. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo a resposta rapida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	37,5					50					50					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	40,625																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,125																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,125 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 40,625% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 16,625 pontos e o limite máximo era de 40, logo, a pontuação recebida refere-se a 41,56% do total possível.

5.1.4 Liderança transformadora

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Liderança Transformadora.

Tabela 18 – Avaliação de Valores e Princípios Organizacionais

VALORES E P INCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais		25				25					25					25				
2. Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas		25				25					25					25				
3. Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes		25				25					25					25				
4. Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e as diretrizes organizacionais		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,25 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,00% do total possível.

Tabela 19 – Avaliação de Governança

GOVERNANÇA	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Estruturação da governança a partir dos seus princípios básicos de Transparência, Equidade, Prestação de Contas (accountability) e Responsabilidade Corporativa		25				25					25					25				
6. Identificação dos riscos, incluindo a sua classificação e integração		25				25					25					25				
7. Monitoramento do tratamento dos riscos		25				25					25					25				
8. Conforme com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais		25				25					25					25				
9. Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e as partes interessadas		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,25 pontos, o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,00% do total possível.

Tabela 20 – Avaliação de Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos		25					25					25					25			
11. Definição da cultura desejada		25					25					25					25			
12. Definição dos planos de ação de mudança cultural		25					25					25					25			
13. Avaliação da efetividade da mudança cultural		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 7,5 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,00% do total possível.

Tabela 21 – Avaliação de Olhar para o Futuro

OLHAR PARA O FUTURO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
14. Análise do ambiente externo e suas tendências		25						50					50				25			
15. Análise do ambiente interno, incluindo avaliação dos ativos intangíveis		25						50					50				25			
16. Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras		25					25					25					25			
17. Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas		25					25					25					25			
18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos		25					25					25					25			
19. Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo		25						50					50				25			
20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado		25						50					50				25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					39,29					39,29					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	32,14																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,64																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 9,64 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 32,13% do total possível.

Tabela 22 – Avaliação de Sucessão

SUCESSÃO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
21. Definição das competências das lideranças		25						50					50				25			
22. Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores		25						50					50				25			
23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais		25					25					25					25			
24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					38					37,5					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,8																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 7,81 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,24% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 37,45 pontos e o limite máximo era de 135, logo, a pontuação recebida refere-se a 27,74% do total possível.

5.1.5 Desenvolvimento sustentável

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Desenvolvimento Sustentável.

Tabela 23 – Avaliação do Econômico-Financeiro

ECONÔMICO-FINANCEIRO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro			50					50					50					25		
2. Elaboracao do orcamento quanto a receitas, despesas e investimentos			50					50					50					25		
3. Otimização de custos			50					50					50					25		
4. Acompanhamento economico-financeiro incluindo as externalidades		25						50					50					25		
5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal			50					50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	45					50					50					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	42,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	10,625																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 10,62 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 42,48% do total possível.

Tabela 24 – Avaliação do Ambiental

AMBIENTAL	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental		25						50					50					25		
7. Prevencao dos impactos ambientais, incluindo a prevencao da poluicao e o uso de tecnologias limpas		25					25					25					25			
8. Definicao das formas de atuacao quanto aos grandes temas mundiais		25					25					25					25			
9. Promocao do engajamento das partes interessadas quanto as questoes ambientais		25					25					25					25			
10. Cumprimento da legislacao ambiental aplicavel		25						50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					35					35					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	30																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 7,5 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 30,00% do total possível.

Tabela 25 – Avaliação de Social

SOCIAL	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social		25					25					25					25			
12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações		25					25					25					25			
13. Avaliação da imagem perante a sociedade		25					25					25					25			
14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais	0					0					0					0				
15. Estimulo ao voluntariado e a inclusao social	0					0					0					0				
16. Mitigacao dos impactos sociais	0					0					0					0				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	12,5					12,5					12,5					12,5				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	12,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	2,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 2,5 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 12,50% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 20,625 pontos e o limite máximo era de 70, logo, a pontuação recebida refere-se a 29,46% do total possível.

5.1.6 Orientação por processos

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Orientação por Processos.

Tabela 26 – Avaliação de Informações Organizacionais

INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Compatibilizacao da infraestrutura com o crescimento do negocio e da demanda por informacoes e comunicacao		25					25					25					25			
2. Implantacao dos sistemas de informacao e comunicacao desenvolvidos		25					50					25					25			
3. Avaliacao da satisfacao dos usuarios e servicos de informacao e comunicacao		25					25					25					25			
4. Estabelecimento de requisitos de segurancia da informacao		25					25					25					25			
5. Tratamento dos riscos a segurancia da informacao		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					30					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	26,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,56																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,56 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 26,24% do total possível.

Tabela 27 – Avaliação de Gestão por Processos

GESTÃO POR PROCESSOS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6. Mapeamento dos processos	0					0					0					0				
7. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor		25						50					50					25		
8. Análise dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos		25						50					50					25		
9. Melhoria dos processos, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência		25						50					50					25		
10. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle		25						50					50					25		
11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho		25						50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	20,83					41,67					41,67					20,83				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,38																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 9,375 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,25% do total possível.

Tabela 28 – Avaliação de Produtos

PRODUTOS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos			50					50					50					50		
13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias			50					50					50					50		
14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento			50					50					50					50		
15. Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos			50					50					50					50		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	50					50					50					50				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	50																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 5 pontos e o limite máximo era de 10, logo, a pontuação recebida refere-se a 50,00% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 20,93 pontos e o limite máximo era de 65, logo, a pontuação recebida refere-se a 32,22% do total possível.

5.1.7 Geração de valor

Tabela 29 – Avaliação do Fundamento Geração de Valor

GERAÇÃO DE VALOR	RELEVANCIA				MELHORIA				COMPETITIVIDADE				COMPROMISSO				NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE				
1. Geração de resultados economico-financeiros		25				25					25					25	80	20	
2. Geração de resultados ambientais		25				25					25					25	55	14	
3. Geracao de resultados sociais		25				25					25					25	40	10	
4. Geracao de resultados relativos aos clientes			50				50					50				50	90	45	
5. Geracao de resultados relativos a força de trabalho		25				25					25				25	25	70	18	
6. Geracao de resultados relativos aos fornecedores			50				50					50				50	50	25	
7. Geracao de resultados dos produtos e processos			50				50					50				50	65	33	

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 163,75 pontos e o limite máximo era de 450, logo, a pontuação recebida refere-se a 36,38% do total possível.

5.2 Pontuação atribuída pela MBF Agribusiness

Com o intuito de realizar uma comparativa com a pontuação atribuída à organização pelo autor, foi solicitado à empresa MBF Agribusiness – que vem prestando serviços de consultoria à Destilaria e que, portanto, possui conhecimento aprofundado sobre ela –, que atribísse uma pontuação à empresa utilizando as Tabelas de Avaliação propostas pelo MEG. Quanto ao fator de adaptação do modelo à realidade da empresa (Tabela 2), foi mantido o atribuído pelo autor.

5.2.1 Pensamento sistêmico

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Pensamento Sistêmico.

Tabela 30 – Avaliação do Tema Alinhamento – MBF

ALINHAMENTO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Estruturação do modelo de gestão		25					25					25					25			
2. Definição dos indicadores estratégicos		25					25					25						50		
3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos		25						50				25						50		
4. Atuação de forma cooperada junto as redes			50					50					50				25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	31,25					37,5					31,25					37,5				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	34,375																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,59																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,59 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 34,36% do total possível.

Tabela 31 – Avaliação do Tema Tomada de Decisão – MBF

TOMADA DE DECISÃO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Definição das informações críticas para o negócio		25						50				25					25			
6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão		25						50				25					25			
7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos		25					25					25					25			
8. Comunicação das decisões tomadas		25					25					25					25			
9. Acompanhamento das decisões tomadas		25						50				25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					40					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	28,75																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,19																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 7,18 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 28,72% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 15,78 pontos e o limite máximo era de 50, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,56% do total possível.

5.2.2 Compromisso com as partes interessadas

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Compromisso com as partes interessadas.

Tabela 32 – Avaliação do Requisitos das Partes Interessadas – MBF

REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Priorização das partes interessadas		25						50			25					25				
2. Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas		25				25					25					25				
3. Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho		25				25					25					25				
4. Comunicação do nível de atendimento definido as partes interessadas		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					31,25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	26,56																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,31																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 5,31 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 26,55% do total possível.

Tabela 33 – Avaliação de Relacionamento com as Partes Interessadas – MBF

RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Monitoramento dos canais de relacionamento		25				25					25					25				
6. Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais		25				25					25					25				
7. Comunicação com as partes interessadas		25				25					25					25				
8. Interação da liderança com as partes interessadas		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	3,75																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 3,75 pontos e o limite máximo era de 15, logo, a pontuação recebida refere-se a 25% do total possível.

Tabela 34 – Avaliação de Clientes – MBF

CLIENTES	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
9. Desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo			50					50					50					25		
10. Divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos			50					50					50					50		
11. Avaliação da imagem		25					25					25					25			
12. Avaliação da marca		25					25					25					25			
13. Relacionamento com clientes, incluindo acompanhamento das transações			50					50					50					25		
14. Avaliação da satisfação e insatisfação		25					25					25					25			
15. Fidelização dos clientes			50					50					25					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	39,29					39,29					35,71					28,57				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	35,71																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	10,71																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 10,71 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 35,70% do total possível.

Tabela 35 – Avaliação de Fornecedores – MBF

FORNECEDORES	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
16. Seleção de fornecedores		25					25					25					25			
17. Desenvolvimento de fornecedores, incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental		25					25					25					25			
18. Avaliação do desempenho dos fornecedores		25					25					25					25			
19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo		25					25					25					25			
20. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atua na organização com seus valores e princípios		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,75																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,75 pontos e o limite máximo era de 35, logo, a pontuação recebida refere-se a 25% do total possível.

Tabela 36 – Avaliação de Força de Trabalho – MBF

FORÇA DE TRABALHO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
21. Recrutamento e seleção da força de trabalho		25				25					25					25				
22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração a cultura organizacional		25				25					25					25				
23. Promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento	0					0					0					0				
24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes		25				25						50					25			
25. Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho		25				25						25					25			
26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados a saúde e a segurança			50					50					50					50		
27. Promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho		25				25						25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					28,57					25,00				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25,89																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,06																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 9,06 pontos e o limite máximo era de 35, logo, a pontuação recebida refere-se a 25,88% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 37,58 pontos e o limite máximo era de 135, logo, a pontuação recebida refere-se a 27,83% do total possível.

5.2.3 Aprendizado organizacional e inovação

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Aprendizado Organizacional e Inovação.

Tabela 37 – Avaliação de Aperfeiçoamento – MBF

APERFEIÇOAMENTO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização			50					50					50					50		
2. Implementação das melhorias			50					50					50					50		
3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas			50					50					50					50		
4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75					43,75					43,75					43,75				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	43,75																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	4,38																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 4,375 pontos e o limite máximo era de 10, logo, a pontuação recebida refere-se a 43,75% do total possível.

Tabela 38 – Avaliação de Competências Essenciais – MBF

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Definição das competências essenciais atuais		25						50				25					25			
6. Definição das competências essenciais futuras		25						50				25					25			
7. Desenvolvimento das competências essenciais		25						50					50				25			
8. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					43,75					31,25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,25 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,25% do total possível.

Tabela 39 – Avaliação de Gestão do Conhecimento – MBF

GESTÃO DO CONHECIMENTO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização e realizar sua Missão e implantar suas estratégias		25						50					50					50		
10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes		25						50				25					25			
11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros		25						50				25					25			
12. Proteção do conhecimento		25						50				25					25			
13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					45					30					30				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	32,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	4,875																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 4,875 pontos e o limite máximo era de 15, logo, a pontuação recebida refere-se a 32,50% do total possível.

Tabela 40 – Avaliação de Inovação – MBF

INOVAÇÃO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
14. Indução da inovação		25					25					25					25			
15. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação		25					25					25					25			
16. Implantação da Inovação		25					25					25					25			
17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	2,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 2,5 pontos e o limite máximo era de 10, logo, a pontuação recebida refere-se a 25% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 18 pontos e o limite máximo era de 55, logo, a pontuação recebida refere-se a 32,72% do total possível.

5.2.4 Adaptabilidade

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Adaptabilidade.

Tabela 41 – Avaliação de Capacidade para Mudar – MBF

CAPACIDADE PARA MUDAR	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Definição da mudança necessária			50					50					50					25		
2. Identificação das barreiras para mudança			50					50					50					25		
3. Definição das competências necessárias para a mudança			50					50					50					25		
4. comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes		25						50					50					25		
5. Implantação das mudanças			50					50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	45					50					50					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	42,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,5 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 42,50% do total possível.

Tabela 42 – Avaliação de Flexibilidade – MBF

FLEXIBILIDADE	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6. Revisão das estratégias e metas em tempo adequado as mudanças de contexto		25						50					50					25		
7. Revisão dos processos em tempo adequado as mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas		25						50					50					25		
8. Revisão dos produtos em tempo adequado as mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas				75				75					75					25		
9. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo a resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	37,5					50					50					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	40,63																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,13																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,125 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 40,625% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 16,625 pontos e o limite máximo era de 40, logo, a pontuação recebida refere-se a 41,56% do total possível.

5.2.5 Liderança transformadora

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Liderança Transformadora.

Tabela 43 – Avaliação de Valores e Princípios Organizacionais – MBF

VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais		25				25					25					25				
2. Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas		25				25					25					25				
3. Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes		25				25					25					25				
4. Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e as diretrizes organizacionais		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,25 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 25% do total possível.

Tabela 44 – Avaliação de Governança – MBF

GOVERNANÇA	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5. Estruturação da governança a partir dos seus princípios básicos de Transparência, Equidade, Prestação de Contas (accountability) e Responsabilidade Corporativa		25				25					25					25				
6. Identificação dos riscos, incluindo a sua classificação e integração		25				25					25					25				
7. Monitoramento do tratamento dos riscos		25				25					25					25				
8. Conforme com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais		25				25					25					25				
9. Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e as partes interessadas		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,25 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 25% do total possível.

Tabela 45 – Avaliação de Cultura Organizacional – MBF

CULTURA ORGANIZACIONAL	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos		25					25					25					25			
11. Definição da cultura desejada		25					25					25					25			
12. Definição dos planos de ação de mudança cultural		25					25					25					25			
13. Avaliação da efetividade da mudança cultural		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,5																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 7,5 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 25% do total possível.

Tabela 46 – Avaliação de Olhar para o Futuro – MBF

OLHAR PARA O FUTURO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
14. Análise do ambiente externo e suas tendências		25						50					50				25			
15. Análise do ambiente interno, incluindo avaliação dos ativos intangíveis		25						50				25					25			
16. Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras		25					25					25					25			
17. Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas		25					25					25					25			
18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos		25						50				25					25			
19. Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo		25						50				25					25			
20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado		25						50					50				25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					42,86					32,14					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,38																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 9,375 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,25% do total possível.

Tabela 47 – Avaliação de Sucessão – MBF

SUCESSÃO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
21. Definição das competências das lideranças			50					50					50				25			
22. Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores		25						50					50				25			
23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais		25					25					25					25			
24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	31,25					37,5					37,5					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	32,81																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,20																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,2 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 32,80% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 37,57 pontos e o limite máximo era de 135, logo, a pontuação recebida refere-se a 27,82% do total possível.

5.2.6 Desenvolvimento sustentável

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Desenvolvimento Sustentável.

Tabela 48 – Avaliação do Econômico-Financeiro – MBF

ECONÔMICO-FINANCEIRO	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro			50					50					50					25		
2. Elaboracao do orcamento quanto a receitas, despesas e investimentos			50					50					50					25		
3. Otimização de custos			50					50					50					25		
4. Acompanhamento economico-financeiro incluindo as externalidades		25						50					50					25		
5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal			50					50					50					25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	45					50					50					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	42,5																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	10,625																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 10,625 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 42,50% do total possível.

Tabela 49 – Avaliação do Ambiental – MBF

AMBIENTAL	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental		25						50					50					25		
7. Prevencao dos impactos ambientais, incluindo a prevencao da poluicao e o uso de tecnologias limpas		25						50					50					25		
8. Definicao das formas de atuacao quanto aos grandes temas mundiais		25					25					25					25			
9. Promocao do engajamento das partes interessadas quanto as questoes ambientais		25					25					25					25			
10. Cumprimento da legislacao ambiental aplicavel		25						50					50					50		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					40					40					30				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	33,75																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,44																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,43 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 33,72% do total possível.

Tabela 50 – Avaliação do Social – MBF

SOCIAL	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social		25					25					25					25			
12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações		25					25					25					25			
13. Avaliação da imagem perante a sociedade		25					25					25					25			
14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais	0					0					0					0				
15. Estimulo ao voluntariado e a inclusao social	0					0					0					0				
16. Mitigacao dos impactos sociais		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	16,67					16,67					16,67					16,67				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	16,67																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	3,33																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 3,33 pontos e o limite máximo era de 20, logo, a pontuação recebida refere-se a 16,65% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 22,39 pontos e o limite máximo era de 70, logo, a pontuação recebida refere-se a 31,98% do total possível.

5.2.7 Orientação por processos

Neste tópico serão exibidas as tabelas de avaliação referentes aos temas pertencentes ao Fundamento Orientação por Processos.

Tabela 51 – Avaliação de Informações Organizacionais – MBF

INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. Compatibilizacao da infraestrutura com o crescimento do negocio e da demanda por informacoes e comunicacao		25					25					25					25			
2. Implantacao dos sistemas de informacao e comunicacao desenvolvidos		25					50					25					25			
3. Avaliacao da satisfacao dos usuarios e servicos de informacao e comunicacao		25					25					25					25			
4. Estabelecimento de requisitos de segurancia da informacao		25					25					25					25			
5. Tratamento dos riscos a seguranciao da informacao		25					25					25					25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	25					30					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	26,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,56																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 6,56 pontos e o limite máximo era de 25, logo, a pontuação recebida refere-se a 26,24% do total possível.

Tabela 52 – Avaliação de Gestão por Processos – MBF

GESTÃO POR PROCESSOS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6. Mapeamento dos processos	0					0					0					0				
7. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor		25						50					50				25			
8. Análise dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos		25						50					50				25			
9. Melhoria dos processos, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência		25					25					25					25			
10. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle		25						50					50				25			
11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho		25						50					50				25			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	20,83					37,50					37,50					20,83				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	29,17																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,75																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 8,75 pontos e o limite máximo era de 30, logo, a pontuação recebida refere-se a 29,16% do total possível.

Tabela 53 – Avaliação de Produtos – MBF

PRODUTOS	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos			50					50					50					50		
13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias		25					25					25					25			
14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento			50					50					50					50		
15. Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos			50					50					50					50		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75					43,75					43,75					43,75				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	43,75																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	4,38																			

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse tema foi de 4,37 pontos e o limite máximo era de 10, logo, a pontuação recebida refere-se a 43,70% do total possível.

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 19,68 pontos e o limite máximo era de 65, logo, a pontuação recebida refere-se a 30,27% do total possível.

5.2.8 Geração de valor

Tabela 54 – Avaliação do Fundamento Geração de Valor – MBF

GERAÇÃO DE VALOR	RELEVANCIA				MELHORIA				COMPETITIVIDADE				COMPROMISSO				NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS ()	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO				
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE	NENHUM				INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADE	EXCELENTE
1. Geração de resultados economico-financeiros		25				25					25					25				25	80	20	
2. Geração de resultados ambientais		25				25					25					25				25	55	14	
3. Geracao de resultados sociais		25				25					25					25				25	40	10	
4. Geracao de resultados relativos aos clientes			50				50					50					50				50	90	45
5. Geracao de resultados relativos a forca de trabalho		25				25					25					25				25	70	18	
6. Geracao de resultados relativos aos fornecedores			50				50					50					50				50	50	25
7. Geracao de resultados dos produtos e processos			50				50					50					50				50	65	33

Fonte: FNQ (2017).

A pontuação atribuída a esse fundamento foi de 163,75 pontos e o limite máximo era de 450, logo, a pontuação recebida refere-se a 36,38% do total possível.

5.3 Faixas de pontuação global

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos oito Fundamentos gera a pontuação global da organização, que se enquadra em uma das seguintes faixas:

Quadro 8 – Faixas de pontuação global

DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONT.	EST.
· A concepção de todos os processos está integrada, com proatividade e padronização.	8 5 1 - 1 0 0 0	E X C E L E N T E
· A execução dos processos é totalmente abrangente, continuada e ágil.		
· Os processos são controlados sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficácia.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para todos os processos em todos os fundamentos, com muitas inovações.		
· Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.		
· A melhoria dos resultados é demonstrada praticamente em todos os resultados.		
· Praticamente todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, estando alguns em nível de liderança no setor ou no mercado, e alguns em nível de excelência.		
· Praticamente todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.		

(continua)

· A concepção de todos os processos está integrada, com proatividade e padronização para quase todos.		
· A execução dos processos é quase totalmente abrangente, continuada e ágil.		
· Quase todos os processos são controlados sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência e eficácia.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para quase todos os processos em todos os fundamentos, com muitas inovações.	7	E X C E L E N T E
· Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e quase todos os operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas estão presentes.	5	
· A melhoria dos resultados é demonstrada em quase todos os resultados, incluindo todos os estratégicos.	1	
· Quase todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, incluindo quase todos os estratégicos, estando alguns em nível de liderança no setor ou no mercado.	-	
Quase todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.	8	
	5	
	0	

(continua)

· A concepção de quase todos os processos está integrada, com proatividade e padronização.		C O N S O L I D A D O
· A execução dos processos é quase totalmente abrangente, continuada e com agilidade para a maioria.		
· A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência e eficácia.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuo para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com muitas inovações.	6 5 1	
· Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.	- 7 5 0	
· A melhoria dos resultados é demonstrada em quase todos os resultados, incluindo quase todos estratégicos.		
· A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muito poucos em nível de liderança no setor ou no mercado.		
· A maioria dos resultados relativos ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.		

(continua)

· A concepção da maioria dos processos está integrada, com proatividade e padronização.		
· A execução dos processos é abrangente para a maioria deles, continuada e com agilidade.		
· A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com algumas inovações.	5 5 1	C O N S O L I D A D O
· Quase todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.	- 6 5 0	
· A melhoria dos resultados é demonstrada na maioria dos resultados, incluindo quase todos os estratégicos.		
· A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo os estratégicos.		
· A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.		

(continua)

· A concepção da maioria dos processos está integrada, com proatividade, sendo que muitos se encontram padronizados.		E M D E S E N V O L V I M E N T O
· A execução dos processos é abrangente e continuada para a maioria deles e com agilidade para muitos.		
· A maioria dos processos é controlada conforme o planejado, considerando sua eficiência e, em muitos, a eficácia.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em quase todos os Fundamentos.	4 5 1	
· A maioria dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas estão presentes.	- 5 5 0	
· A melhoria dos resultados é demonstrada na maioria dos resultados, incluindo a maioria dos estratégicos.		
· A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade.		
· Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.		

(continua)

· A concepção de muitos dos processos está integrada, com proatividade e padronização.		E M D E S E N V O L V I M E N T O
· A execução dos processos é abrangente para muitos deles, de maneira continuada e com agilidade.		
· Muitos dos processos são controlados conforme o planejado, considerando sua eficiência.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para muitos dos processos na maioria dos Fundamentos.	3 5 1	
· A maioria dos indicadores de desempenho estratégicos e muitos dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.	- 4 5 0	
· A melhoria dos resultados é demonstrada para muitos resultados, incluindo alguns estratégicos.		
· Muitos dos resultados comparáveis demonstram competitividade.		
· Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.		

(continua)

· A concepção de muitos dos processos está integrada e estão padronizados.		E M D E S E N V O L V I M E N T O
· A execução dos processos é abrangente e continuada para alguns deles.		
· Muitos dos processos são controlados conforme o planejado.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos esporádicos para alguns dos processos em muitos dos fundamentos.	2 5 1	
· Muitos dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais, necessário para avaliar melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.	- 3 5 0	
· A melhoria dos resultados é demonstrada para alguns resultados.		
· Alguns dos resultados comparáveis demonstram competitividade.		
· Alguns dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.		

(continua)

· A concepção de alguns dos processos está integrada, sem padronização.	1 5 1 - 2 5 0	E M D E S E N V O L V I M E N T O
· A execução dos processos é abrangente para alguns deles, mas sem continuidade.		
· Alguns dos processos são controlados conforme o planejado.		
· O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos esporádicos para alguns dos processos em poucos dos Fundamentos.		
· Alguns dos indicadores de desempenho estratégicos e alguns operacionais necessários para avaliar melhorias estão presentes.		
· A melhoria dos resultados é demonstrada para um ou outro resultado.		
· Nenhum dos resultados comparáveis demonstra competitividade.		
· Nenhum dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.		
· A concepção dos processos está em início de uso.	0 - 1 5 0	I N I C I A L
· A execução dos processos não é abrangente e é esporádica.		
· O controle começa a ser estabelecido.		
· O aperfeiçoamento, quando existe, é pontual e esporádico.		
· Somente alguns indicadores de desempenho operacionais necessários para avaliar as melhorias estão presentes.		
· A melhoria dos resultados operacionais vem sendo demonstrada para alguns resultados.		
· Nenhum dos resultados comparáveis demonstra competitividade.		
· Nenhum dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.		

Fonte: FNQ (2017).

Pontuação obtida pela empresa após aplicação da ferramenta pelo autor: 337,36 pontos.

Pontuação obtida pela empresa após aplicação da ferramenta pela MBF: 330,7 pontos.

Esse score obtido caracteriza a empresa no primeiro estágio (3) do Estágio de Maturidade Em Desenvolvimento, de acordo com a descrição caracterizada no Quadro 8.

Com o intuito de saber o quanto cada fundamento de excelência influenciava positiva/negativamente na maturidade da gestão da empresa estudada, foi comparada a pontuação máxima de cada fundamento com o a pontuação atribuída à empresa pela equipe, conforme a Tabela 55.

Tabela 55 – Pontuações Máximas x Obtidas

TEMA	PONT MÁX.	PONT. OBT.	%
Pensamento sistêmico	50	17,56	35,1
Compromisso com partes interessadas	135	42,66	31,6
Aprendizado, organização e inovação	55	17,75	32,3
Adaptabilidade	40	16,625	41,6
Liderança transformadora	135	37,45	27,7
Desenvolvimento sustentável	70	20,62	29,5
Orientação por processos	65	20,935	32,2
Geração de valor	450	165	36,7

Fonte: dados da pesquisa.

O MEG® disponibiliza uma lista de ferramentas/metodologias que podem auxiliar na gestão de cada processo gerencial. Foi realizado um levantamento das ferramentas gerenciais que podem auxiliar a Destilaria na gestão dos seus processos gerenciais. Nesse levantamento, foi considerado principalmente o estágio de maturidade que a empresa se encontra, com a preocupação de não recomendar soluções que exigiriam muito esforço em sua aplicação. Também foram priorizadas as ferramentas de simples controle e aplicação, que podem trazer um resultado significativo para a empresa com um esforço relativamente pequeno.

Foi avaliado que a empresa possui pouca formalidade dos organizacionais, isso é, não possui oficialmente estabelecido os cargos, as funções inerentes a cada cargo, as áreas, os processos inerentes a cada área e os procedimentos operacionais inerentes a cada processo como a Missão, a Visão e Valores, bem como outras informações referentes ao Perfil da Organização que, quando oficialmente estabelecidas e divulgadas, auxiliam no direcionamento da organização no dia a dia. Essa falta de organização traz problemas como conflitos de responsabilidades, falta de padrão nos processos, dificuldade em contratar,

dúvidas quanto à cultura organizacional da empresa e dificuldade de adaptação dos funcionários, clientes e fornecedores. Sugere-se que a empresa utilize na tomada de decisão e mantenha atualizadas e divulgadas as ferramentas gerenciais simples que foram sugeridas para remediar esse cenário.

A empresa trabalha apenas com os indicadores de desempenhos básicos em relação aos muitos processos que deve controlar, muitas vezes não conseguindo identificar o motivo específico de uma queda de desempenho. Recomenda-se um estudo de indicadores-chave de desempenho (KPI) adaptado à realidade da empresa para que ela eleve o seu nível de detalhamento nos controles utilizados, proporcionando mais respaldo à liderança na tomada de decisão.

A comunicação entre a empresa e as partes interessadas é realizada no dia a dia e possui pouca formalidade. Recomenda-se que o sistema CHB seja utilizado em sua totalidade, utilizando ordens de serviço, solicitação de compras e o controle sistemático e periódico dessas informações. O meio oficial de comunicação entre todas as partes deve ser o e-mail, bem como um planejamento de comunicação da área agrícola com alguma tecnologia, que pode ser rádios transmissores, GPS etc. Também deve-se realizar reuniões oficiais periódicas com os temas pré-definidos entre os sócios e as lideranças da organização.

Como a Liderança foi um dos Fundamentos mais defasados, os temas referentes à mesma devem receber atenção especial. Quanto a sucessão, recomenda-se que não demore a ocorrer, pois o atual presidente encontra-se no cargo desde a inauguração da empresa e precisa participar ativamente desse processo. Lideranças futuras devem ser pré-selecionadas e preparadas, pois fornecedores, clientes e funcionários tendem a dar preferência a relações visando ao longo prazo.

Outro ponto fortemente ligado a liderança que deve ser trabalhado é a Governança: deve-se seguir um código de boas práticas de governança no direcionamento da organização, que irá transmitir muito mais confiança para as partes interessadas. Aconselha-se também que seja trabalhada e difundida na organização uma cultura, com valores e princípios organizacionais voltados à Qualidade, trazendo conceitos mais atuais para a cultura. Pode-se transmitir a mensagem através de um código de ética, rituais de integração, treinamentos técnicos, utilizando os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

- **Mapa de Redes e Relações:** representação gráfica das redes, atuais ou potenciais, dentro ou que envolvem determinada organização, que ela julgue mais importantes para se relacionar, fomentar, formar ou delas se proteger. Normalmente contém

uma listagem dessas redes, seus interlocutores, principais objetivos da organização e forma de atuação quanto à rede.

- **Mapa do Perfil da Organização:** representação gráfica que identifica os principais fornecedores e insumos, os processos da cadeia de valor, respectivos produtos e clientes, segmentos de mercado, abrangência de atuação, comunidades impactadas, força de trabalho, controladores, entre outras informações de determinada organização.
- **Mapas Estratégicos:** representação gráfica da forma como a organização cria valor para as partes interessadas, por meio de objetivos estratégicos interligados em relações explícitas de causa e efeito.
- **Mapa de Partes Interessadas:** representação gráfica das principais partes interessadas, seus interlocutores, formas de contato, necessidades, preferências. Pode conter, ainda, relação com os processos e a estratégia, bem como níveis de atendimento pactuados e formas de relacionamento.
- **Fluxogramas.**
- **Procedimentos Operacionais Padrão “POPs”.**
- **Mapa de Conhecimentos Críticos:** representação gráfica dos conhecimentos mais importantes da organização. Consiste em identificar os conhecimentos, localizá-los e organizar essas informações de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Normalmente apresentam a lista dos conhecimentos utilizando alguma classificação na qual estão documentados (ou não), quem detém tal expertise ou em que sistemas estão contidos.
- **KPI:** indicadores que buscam avaliar o alcance de objetivos estratégicos, a percepção de partes interessadas ou a eficácia dos processos críticos de uma organização.
- **Código de Ética:** acordo que estabelece os direitos e deveres de uma organização, a partir da sua missão, cultura e posicionamento social, e que deve ser seguido pelos funcionários no exercício de suas funções profissionais, materializado na forma de um documento que dita e regula as normas que regem o funcionamento da organização e o comportamento de seus funcionários e membros.
- **Plano de Comunicação:** ferramenta básica das diversas áreas de uma organização, principalmente das áreas de comunicação e marketing, pela qual se estabelece o caminho que a comunicação organizacional irá percorrer. Pode ser aplicada por

meio de análises e estudos sobre a organização, e de pesquisas sobre o mercado e as tendências para atingir as partes interessadas com as mensagens adequadas.

- **Canais de Relacionamento Interno:** ferramenta de facilitação de comunicação interna das organizações.
- **Rituais de Integração:** conjunto de práticas consagradas por tradições, costumes ou normas que devem ser observados de forma invariável em determinados contextos, que propiciem a integração de novas pessoas à cultura de uma organização.
- **Programas de Qualidade de Vida no Trabalho:** conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.
- **Plano de carreira:** conjunto de ações que visam guiar uma carreira traçando os melhores caminhos a serem percorridos pelo profissional, de forma que ele possa atingir níveis elevados na organização.
- **Banco de ideias:** sistemas de sugestões: ferramenta utilizada pelas organizações para coletar ideias, sugestões e críticas, cujo principal intuito é a melhoria dos serviços prestados.
- **Diagnósticos de Gestão** (avaliação MEG, ISO 9001, ISO 14001, CMM, Sistema Toyota de Produção etc.): método que permite identificar os pontos fortes e as lacunas ou oportunidades para melhoria de um sistema de gestão.
- **Gestão pela Qualidade Total (TQM):** estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.
- **Código de Boas Práticas de Governança:** desenvolvido pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), detalha o conjunto de processos e atividades para a estruturação de uma Governança Corporativa.
- **Reunião de Análise Crítica:** momento formal de uma organização para propiciar aos seus participantes a avaliação de um determinado setor, projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos preestabelecidos, tendo como objetivo a identificação de problemas e visando à solução deles.
- **Gestão do Fluxo de Caixa:** processo de gestão financeira que abrange o monitoramento, a análise e o ajuste de fluxo de caixa do negócio.

- **Ponto de Equilíbrio:** denominação dada ao estudo, nas organizações, principalmente na área da contabilidade, em que o total das receitas é igual ao total dos gastos (custos e despesas).

Cabe destacar que as metodologias ou ferramentas representam sugestões de aplicações, sendo que elas podem apresentar resultados diferentes, dependendo do estágio de maturidade da organização, cultura organizacional, formas de aplicação, condução do processo de implementação, entre outros aspectos. Além disso, muitas vezes, uma Metodologia ou Ferramenta deve ser aplicada em conjunto com outras, como forma de se obter melhores resultados. As sugestões de Metodologias ou ferramentas não têm um caráter prescritivo e sua finalidade é de apresentar exemplos para auxiliar as organizações em sua busca por soluções para os desafios de seus negócios.

5.4 Implicações Gerenciais

Como contribuição do estudo pode-se destacar a sugestão do modelo como alternativa às empresas familiares que buscam maior nível de profissionalização da sua gestão. Outra contribuição do estudo foi a identificação da possível defasagem de alguns temas do MEG® característicos das organizações do agronegócio, onde a cultura familiar é muito forte.

6 CONCLUSÕES

Após a realização do Estudo de Caso e a aplicação do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão, foi possível identificar tecnicamente os temas que mais estão influenciando negativamente na maturidade da gestão da empresa e que devem ser corrigidos com urgência. São eles: Relacionamento com as Partes Interessadas – Perfil do Presidente (8,33%); Competências Essenciais – Cultura Familiar (10,41%); Valores & Princípios Organizacionais – Cultura Familiar (8,33%); Governança – Cultura Familiar (10,71%); Cultura Organizacional – Cultura Familiar (8,33%), Sucessão – Cultura Familiar (10,41%); Desenvolvimento Sustentável Social – Cultura Familiar (5,3%) e Informações Organizacionais (9,82%) – Cultura Familiar.

Esses pontos críticos levantados pela análise estão fortemente ligados com a Cultura Organizacional Familiar da empresa. Trata-se de valores da organização misturando-se com os da família, parentes encontrando-se em posições estratégicas, falta de governança, dificuldade em realizar a sucessão e divergência entre familiares, que possuem um peso muito grande nos temas considerados mais críticos na empresa neste momento.

O Modelo Brasileiro de Excelência de Gestão mostrou-se como uma ótima opção para as empresas familiares que encontram dificuldade em gerir seus negócios a medida em que a empresa cresce. Na maioria das vezes, os fundadores das empresas familiares são especialistas na operação de criação de valor de seus negócios, porém, não se dedicam a se tornarem gestores excelentes. No caso da Destilaria, através do MEG da FNQ, o autor formalizou o Modelo de Negócio da Empresa e também foram analisados mais de 50 Processos Gerenciais e seu detalhamento, fornecendo para a diretoria um diagnóstico muito preciso de como e cada Fundamento de Excelência exerce influência positiva/negativamente na organização, propiciando aos gestores um ponto de vista em relação à empresa que ainda era desconhecido por eles. Ao mesmo tempo, o MEG também sugere várias opções de ferramentas gerenciais para controlar cada processo analisado, possibilitando ao autor, a partir do seu conhecimento em relação à organização, sugerir ferramentas que funcionariam considerando o nível de maturidade da empresa.

A Destilaria é uma empresa que atua em um setor muito próspero e em crescente expansão, além de estar localizada na melhor região do país para seu segmento. Ela possui no local: abundância de matéria-prima, mão de obra especializada/qualificada, cooperativas,

clientes, parceiros e fornecedores. Assim, toda a estrutura que a empresa precisa para prosperar encontra-se de fácil acesso. Em contrapartida, a concorrência na região, principalmente pela compra de matéria-prima, é muito acirrada e a empresa compete com as melhores do setor, fato que dificulta bastante seu processo de evolução e destaca a necessidade de possuir uma maturidade de gestão no mínimo do mesmo nível em relação às empresas que competem com ela.

A diretoria é a mesma desde a inauguração da empresa há mais de 50 anos. Em todo o período trabalhado a empresa conseguiu atravessar diversas crises do setor, o que mostra o grande trabalho que foi realizado ao longo dos anos. Porém, atualmente, o fundador encontra-se com 85 anos e ainda comanda a empresa utilizando-se das mesmas premissas e ferramentas de antigamente (cultura organizacional familiar muito ultrapassada), fato que fez a empresa parar no tempo e deixar de produzir resultados, enquanto a concorrência amadureceu a sua gestão e ganhou mercado.

A pesquisa trouxe uma grande contribuição gerencial para a organização em estudo, considerando que mensurou os processos gerenciais da empresa e conseguiu propiciar para os líderes da organização uma fotografia do cenário real da situação. Destaca-se também uma contribuição para as empresas pertencentes ao mesmo contexto da organização estudada – familiar e agroindustrial –, pois elas possuem alta probabilidade de passar por dificuldades similares às da organização em estudo e utilizar as premissas dessa pesquisa no processo de solução dessas questões.

O MEG® mostrou-se uma ferramenta gerencial híbrida e completa, pois através dela foi possível mensurar a maturidade da gestão da empresa, o que serviu de direcionador para melhorias na gestão da organização. Concluiu-se também que a cultura familiar da empresa pode estar afetando negativamente alguns temas gerenciais que vão de encontro com dificuldades peculiares que a literatura destaca a respeito desse tipo de cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 3, p. 1301-1328, jun. 2003.
- BOHORIS, G. A. A comparative assessment of some major quality awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 12, n. 9, p. 30-13, 1995.
- BOULTER, L.; BENDELL, T.; DAHLGAARD, J. Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 2, p. 197-215, 2013.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. Planilha do PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018. **CEPEA**, [on-line]. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 23 mai. 2019.
- CHAMI, R. **What is different about family business?** Working Paper. [s.l.]: International Monetary Fund, 2001.
- CUNHA, V. NASA confirma dados da Embrapa sobre área plantada no Brasil. **EMBRAPA**, 29/12/2017. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/30972114/nasa-confirma-dados-da-embrapa-sobre-area-plantada-no-brasil>>. Acesso em: 23 mai. 2019.
- DAHLGAARD, J. J. Business excellence models: Limitations, reflections and further development. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 5-6, p. 519-538, 2013.
- DAHLGAARD-PARK, S. M.; CHEN, C. K.; JANG, J. Y.; JENS, J. D. Diagnosing and prognosticating the quality movement—a review on the 25 years quality literature (1987–2011). **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 1-2, p. 1-18, 2013.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 7, n. 23, 1967.
- DOUGLAS, T. J.; JUDGE, W. Q. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 158-169. 2001.
- FACCIO, M.; LANG, L. H. P. The ultimate ownership of western European corporations. **Journal of Financial Economics**, v. 65, n. 3, p. 365-395, set. 2002.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAOSTAT. Compare data. **FAOSTAT** [on-line]. Disponível em: <<http://www.fao.org/faostat/en/#compare>>. Acesso em: 23 mai. 2019.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRINI, F. M. **Planejar e redigir textos científicos em Engenharia de Produção**. São Carlos: EESC-USP Publicações, 2002.

HANSSON, J.; ERIKSSON, H. The impact of TQM on financial performance. **Measuring Business Excellence**, v. 6, n. 4, p. 44-54, 2002.

HAUSNER, A. **Business success and ABEF evaluation results: on the nexus between manufacturing results and frameworks for business excellence**. 1999. Thesis (Doctor of Philosophy) – Dept. of Mechanical Engineering, University of Wollongong, Australia, 1999.

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R. The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 359-368, 2001.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 2, p. 63-75, 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978. 171 p.

MAURY, B. Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations. **Journal of Corporate Finance**, v. 12, p. 321-341, 2006.

MARTÍNEZ, J.I.; STÖHR, B.S.; QUIROGA, B.F. Family ownership and firm performance: evidence from public companies in Chile. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, p. 83-94. 2007.

MIRANDA, S. R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: Caso Bilhares Engers. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1-14 p.

NASCIMENTO, C. C. **O valor da opção do carro flex por região geográfica do Brasil: Uma aplicação da teoria das opções reais com movimento de reversão à média**. 2012. 117f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; BORGES, A. F. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)arranjando o lugar da família multigeracional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1-17 p.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 8, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2009.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **Administração em Diálogo**, n. 6, p. 101-112, 2004.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAVANAN, P. **Corporate governance characteristics and company performance of family owned and non-family owned business in India**. Working paper: Indian Institute of Management, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À PEQUENAS E MICROEMPRESAS – SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. **Sebrae**, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2019.

STEPHENS, P. R.; EVANS, J. R.; MATTHEWS, C. H. Importance and implementation of Baldrige practices for small businesses. **Quality Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 21, 2005.

SHARMA, A. K.; TALWAR, B. Evolution of “universal business excellence model” incorporating Vedic philosophy. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 3, p. 4-20, 2007.

SHYU, J. Family ownership and firm performance: evidence from Taiwanese firms. **International Journal of Managerial Finance**, v. 7, n. 4, p. 397-411, 2011.

TAN, K. C.; WONG, M. F.; MEHTA, T.; KOO, H. H. Factors affecting the development of national quality awards. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 3, p. 37-45, 2003.

TALWAR, B. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 4, p. 34-46, 2009.

TOGNETTI, M. A. R. **Metodologia da pesquisa científica**. São Carlos: Serviço de Biblioteca e Informação, Instituto de Física de São Carlos, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

UNICA – UNIÃO DA INDÚSTRIA DA CANA-DE-AÇÚCAR. Fotografia do setor sucroenergético no Brasil e os benefícios econômicos, ambientais e sociais gerados. **UNICA**, 2018. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/documentos/documentos/>>. Acesso em: 26 mai. 2019.

WANDERLEY, C. A. N.; SILVA, A. C.; LEAL, R. B. Tratamento Contábil de Ativos Biológicos e Produtos Agrícolas: uma Análise das Principais Empresas do Agronegócio Brasileiro. **Pensar Contábil**, v. 14, n. 53, p. 53-62, 2012.

ZAIRI, M.; YOUSSEF, M. A. Benchmarking critical factors for TQM: Part I: Theory and foundations. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 2, n. 1, p. 5-20, 1995.