

Princípios de excelência nas PMEs brasileiras do setor ervateiro: análise baseada no Modelo de Excelência em Gestão

Principles of excellence in SMEs in the Brazilian herbal sector: analysis based on Management Model in Excellence

Cláudio Eduardo Ramos Camfield¹ - Univ. Federal de Santa Maria - Dep. de Administração

Luis Antonio Fonseca Mendes² - Univ. da Beira Interior, Portugal - Center for Advanced Studies in Management and Economics of the UBI - Dep. de Gestão e Economia

RESUMO

A qualidade afirmou-se como um fator de competitividade, obrigando as organizações a assumirem cada vez mais comportamentos estratégicos claramente orientados para abordagens de excelência empresarial. Esse panorama afeta todas as organizações, independentemente do sector de atividade ou da sua dimensão. Salienta-se que, em se tratando da indústria, um setor que vem em crescente expansão no Brasil é o ervateiro, onde de acordo com o sindicato representante, em 2013 chegou-se a uma produção de 515.451 toneladas, sendo o estado do Rio Grande do Sul responsável por 51,5% dessa produção. Nesse contexto, este estudo procura analisar o comportamento das PME brasileiras do sector ervateiro quanto à aplicação dos princípios de excelência. Para o efeito, a informação necessária foi recolhida através de um questionário baseado nos sete critérios do Modelo de Excelência em Gestão Brasileiro (MEG), aplicado a uma amostra de 11 PMEs brasileiras da indústria da erva-mate, situadas no estado do Rio Grande do Sul. Se utilizou da estatística descritiva tendo por base um questionário com 28 questões distribuídas entre os critérios do MEG. Como principais resultados teve-se que as empresas mesmo sem estarem preparadas para um prêmio de qualidade conseguem desenvolver uma Gestão Excelente. Relacionados aos critérios, verificou-se mais pontos fortes do que fracos e, por fim que o perfil dos investigados, assim como da empresa, em grande parte, não influenciam os critérios do MEG.

Palavras-chave: PME. Excelência. Modelo de Excelência em Gestão. Competitividade. Setor Ervateiro.

ABSTRACT

Quality has cemented itself as a competitive factor, forcing organizations to increasingly assume strategic behavior which is clearly oriented towards the approaches of business excellence. This scenario affects all organizations, regardless of industry sector or their size. It should be noted that, in the case of industry, a sector that has become increasingly widespread in Brazil is the herbal industry. According to a union representative, in 2013 production reached 515,451 tons, and the state of Rio Grande do Sul was responsible for 51.5% of this production. Within this context, this study analyzes the behavior of Brazilian SMEs in the "herbal" sector in terms of the application of the principles of excellence. For this purpose, the required information was collected through a questionnaire based on the seven criteria of the Excellence Model in Brazilian Management (MEG). It was administered to a sample of 11 Brazilian SMEs from the "mate herb" industry, located in the state of Rio Grande do Sul. Descriptive statistics were used based on a questionnaire with 28 questions distributed using the MEG criteria. The main results showed that companies, even without being prepared for a quality award, can develop an Excellent Management Program. Regarding the criteria, more strong points than weak points were found, and the profile of the researchers, in a similar vein to the profile of the companies, in large part does not influence the MEG criteria.

Keywords: SME. Excellence. Model of Excellence in Management. Competitiveness. Sector Ervateiro.

1. Av. Roraima, 1000, Camobi, Santa Maria-RS, CEP: 97105-900, claudiocamfield@hotmail.com; 2. lmendes@ubi.pt

CAMFIELD, C. E. R.; MENDES, L. A. F. Princípios de excelência nas PMEs brasileiras do setor ervateiro: análise baseada no Modelo de Excelência em Gestão. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 3, jul-set/2017, p. 313-350.

DOI: 10.15675/gepros.v12i3.1726

1. INTRODUÇÃO

Ao se analisar o mercado mundial, é possível perceber nas últimas décadas que esse vem sendo marcado pela competitividade incessante entre as empresas. É visível o alto grau de concorrência entre as organizações no mercado mundial, fazendo com que os principais objetivos sejam o da sobrevivência e o do crescimento neste ambiente, que traz como marca o alto grau de desenvolvimento tecnológico e as mudanças econômicas.

Visando alcançar esses objetivos e manter um certo nível de competitividade, seja essa local, regional ou mundial, algumas organizações vêm buscando quebrar determinados paradigmas, indo atrás de determinadas soluções gerenciais que ajudem a melhorar suas práticas diárias de levar o seu negócio a determinados níveis de excelência na gestão.

De encontro a isso, Dahlgaard et al. (2013), acreditam que a fim de responder ao ambiente externo altamente competitivo, as empresas continuamente buscam novas e eficazes abordagens para reforçar as suas capacidades de gestão, tais como a gestão da qualidade total (TQM), os modelos de excelência empresarial (MEG), reengenharia de processos (BPR), planejamento de recursos empresariais (ERP), gestão de mudança organizacional, etc.

Essa visão é reforçada por Dahlgaard et al. (2013), onde inferem que a Gestão da Qualidade (QM), e em particular a Gestão da Qualidade Total (GQT), tem sido uma das abordagens de gestão mais dominantes e generalizadas em todo o mundo durante as últimas três décadas, sendo frequentemente utilizado na literatura, bem como no mundo dos negócios.

Entretanto, durante os primeiros 10 anos do novo milênio, o termo TQM parece ter perdido sua atratividade nos países industrializados do mundo, devido a novos termos como *Business Excellence* (BE), Excelência Organizacional, Six-Sigma (6σ) entre outros.

Essas evidências teóricas denotam que a busca pela Gestão da Qualidade ou Excelência da Gestão não é algo novo. 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.

Algumas revisões na literatura mundial demonstram que apesar de terem havido muitas oscilações quanto as publicações sobre qualidade, muitos temas como o TQM e o BE continuam a ser discutidos em importantes estudos (SILA; EBRAHIMPOUR, 2002; DERELI; DURMUSOGLU; DELIBAS; AVLANMAZ, 2011; LO AND CHAI, 2012; DAHLGAARD; CHEN; JANG; BANEGAS; DAHLGAARD-PARK, 2013).

A nível mundial, existem determinadas entidades empresariais que auxiliam essas empresas a implementarem os Modelos de Excelência em Gestão (MEG), os quais são voltados para o desenvolvimento de determinadas práticas de gestão por meio do alcance de critérios de excelência, que se forem atendidos, teoricamente, mostram que essas empresas desenvolvem processos, produtos e serviços com qualidade, conseguindo assim a diferenciação no mercado e, portanto, a competitividade.

De acordo com Dahlggaard et al. (2013) os MEGs existentes, na maioria dos casos foram desenvolvidos ou apoiados por organismos nacionais, como base para programas de prêmios e para a adaptação generalizada dos princípios e métodos da Gestão da Qualidade Total (TQM) e excelência empresarial (BE). Sharma & Talwar (2007) acrescentam que foram desenvolvidos em torno de 90 prêmios de qualidade ou excelência em negócios em pelo menos 75 países, sendo os mais conhecidos e disseminados na história da qualidade o Prêmio Deming (Japão), criado na década de 50; o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (EUA) em 1987, *EFQM Excellence Award* (europeu) 1992.

Junto a esses, tem-se o Modelo de Excelência em Gestão do Brasil (MEG), o qual foi criado em 1992, por meio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por adotando o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), premiação essa voltada para a realidade brasileira quanto as práticas que leva a excelência na gestão, incluindo os aspectos relativos a qualidade total.

Nesse contexto, se por um lado os modelos existentes ajudam as organizações a padronizarem sua gestão, levando essas a altos níveis de excelência, de acordo com seus critérios, também é sabido que esses não são perfeitos e têm muitas limitações, o que tem levado muitos especialistas na área a debaterem sobre o tema.

Em se tratando de benefícios organizacionais, advindos da adoção do MEG, muitas pesquisas indicam que as organizações que adotaram o TQM ou outro MEG, obtiveram vários benefícios significativos, principalmente de caráter financeiro (BOULTER; BENDELL; DAHLGAARD, 2013; HANSSON; ERIKSSON, 2002; HAUSNER, 1999; HENDRICKS; SINGHAL, 2001; DOUGLA; JUIZ, 2001). Por outro lado, há estudos que indicam que a adoção ou implementação do MEG não é garantia de sucesso para uma organização (JENNINGS; BEAVER, 1997; STEPHENS; EVANS; MATTHEWS, 2005).

Dahlgaard et al. (2013), acrescentam que algumas das dificuldades das empresas a adotarem o MEG está vinculado principalmente a questões intrínsecas, que envolve muitos fatores, como o grau de motivação e comprometimento, o grau de envolvimento de pessoas, o tamanho da organização, o setor industrial, a estrutura e infraestrutura organizacional, cultura organizacional, e do grau de maturidade da qualidade das empresas, etc.

É levando em consideração essa fragilidade que os MEGs possuem, deixando uma lacuna de investigação que motivou este estudo e o caracteriza como inovador. Mais precisamente, se torna importante verificar por meio de estudos empíricos a real situação da qualidade na gestão de empresas, principalmente as de menor porte (PMEs), no caso as empresas ervateiras, pouco exploradas em estudos empíricos.

Como por exemplo, o estudo de Mota et al. (2016) onde foi utilizado a ferramenta do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa) denominada Matriz de Competitividade, para identificar quais são as práticas componentes do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ que estão presentes em 449 MPEs do estado de Rondônia no Brasil. De acordo com os autores, foi verificado que o nível de maturidade das empresas estudadas de acordo com os critérios do MEG ainda é baixo (35% em média), mas deixa uma excelente margem para se inovar e demonstra que existe o desenvolvimento de algumas práticas voltadas para a qualidade.

O estudo de Mota et al. (2016) se torna relevante pois mostra uma realidade em que, as empresas de menor porte não têm uma gestão muito profissionalizada, mas que sobretudo podem vir a desenvolver um determinado nível de excelência, por praticarem no seu dia-a-dia ações e decisões que envolvem a melhoria dos processos e que vão de encontro aos critérios de excelência exigidos pelo MEG, tendo como resultado final um produto ou serviço que atenda às necessidades das partes interessadas.

Destarte, justifica-se este estudo, pela tentativa de aplicabilidade de questões que envolvem o MEG na realidade de empresas que ainda não passaram por nenhuma avaliação voltada para Gestão da Qualidade e nem sequer conhecem o modelo sugerido. É nesse fato que se busca justamente recolher informações importantes para o estudo, visto que pode desmistificar a máxima que, somente empresas que se preparam para os prêmios desenvolvem uma gestão excelente.

Diante do exposto, algumas questões se fazem fundamentais para nortear o estudo proposto: Somente empresas que se preparam para o PNQ conseguem desenvolver uma Gestão Excelente? Quais os pontos fortes e fracos das PMEs relacionados aos critérios de Excelência? O perfil dos responsáveis ou das empresas afetam os resultados dos critérios?

Tendo por base as questões norteadoras, busca-se verificar a real aplicabilidade dos Modelos de Excelência em Gestão em empresas que a priori não estão preparadas para uma premiação, mas que podem estar desenvolvendo práticas de qualidade que as habilitem se assim o quisessem. Neste sentido o objetivo principal está em analisar o comportamento das PMEs brasileiras do setor ervateiro quanto à aplicação dos princípios de excelência.

Assim, procurou-se analisar o comportamento das PMEs brasileiras do setor ervateiro quanto à aplicação dos princípios de excelência. Para o efeito, as informações necessárias foram recolhidas através de um questionário baseado nos sete critérios do Modelo de Excelência em Gestão Brasileiro, aplicado a uma amostra de 11 PMEs brasileiras da indústria da erva-mate, situadas no estado do Rio Grande do Sul. Salienta-se que se englobou como PMEs as micro, pequenas e médias empresas brasileiras, onde se justifica escolha dessas devido a sua importância no mercado do Brasil, pois somente as empresas de micro e pequeno porte, representam 99% do total de empresas, com uma participação de 27% do PIB.

A seguir, é apresentada uma breve contextualização do setor ervateiro, visto ser objeto do estudo as indústrias da erva mate brasileiras. No tópico 3 é feita uma revisão da literatura sobre os MEGs e os Prêmios Nacionais no mundo. Na sequência, encerrando o estado da arte, apresenta-se o MEG do Brasil. Os procedimentos metodológicos do estudo são contemplados no tópico 4 e, em seguida são descritas as análises dos resultados encontrado na pesquisa. Por fim são tecidos algumas conclusões, para encerrar o artigo.

2. O CONTEXTO DO SETOR ERVATEIRO NO BRASIL

Não é por acaso que o setor escolhido para este estudo foi o que contempla as indústrias ervateiras. O setor da erva-mate é um dos setores que trazem contribuições econômicas importantes no Brasil e na Argentina, países esses que juntos, produzem mais de 700.000 toneladas anuais deste produto (OLIVEIRA, 2014).

A nível mundial, de acordo com Ramos (2013), os únicos produtores de erva-mate no são o Brasil, a Argentina e o Paraguai. Entretanto, o autor salienta que são mais de 30 países, os que são consumidores de produtos industrializados a partir da erva-mate. Entre esses, encontra-se o Uruguai, um dos principais países consumidores da erva mate brasileira (VASCONCELLOS, 2012). Ressalta-se ainda que o Brasil vem apresentando um saldo positivo na balança comercial de erva-mate desde 1961, o que o caracteriza como um grande exportador de erva-mate (RIGO et al., 2014).

No Brasil, o estado do Rio Grande do Sul é considerado o maior produtor nacional de folha de erva-mate, com uma produção média de 260.866 toneladas/ano, seguido pelo estado do Paraná com 180.853 toneladas/ano, o de Santa Catarina com 69.064 toneladas/ano e o estado do Mato Grosso do Sul com 2.473 toneladas/ano (IBGE, 2012). Esses dados são reforçados pelo sindicato patronal representante - SINDIMATE-RS, o qual afirma que o setor da erva mate vem em crescente expansão no Brasil, onde em 2013, chegou-se a uma produção de 515.451 toneladas, sendo o Rio Grande do Sul responsável por 51,5% dessa produção.

Não é por acaso que o estado do Rio Grande de Sul se destaca no setor da erva mate. Na concepção de Gatino et al. (2013), isso se deve por esta planta (erva-mate) existir em larga escala na região sul do Brasil. Também por nesta região do Brasil, fazer parte das características, da tradição, da história e da cultura sulina. O autor destaca que os habitantes da região sul e também de países vizinhos consomem esta bebida em grande escala, sendo que este produto apresenta-se incluso na cesta básica, principalmente no Rio Grande do Sul.

Quanto ao mercado da erva-mate, também verifica-se um processo de evolução, onde, de acordo com Rigo et al. (2014) este mercado passou por significativas mudanças, principalmente pelas mudanças nas necessidades dos consumidores, o que exigiu também melhores técnicas de industrialização aplicadas ao processo produtivo.

Com relação ao processo produtivo da erva mate, salienta-se que este é composto pelas várias etapas da cadeia produtiva, até chegar ao consumidor final. Sobre este aspecto, Miele, Waquil e Schultz (2011) inferem que são vários os segmentos e transações que compõem este ciclo produtivo e comercial da erva mate. Estes vão desde a Indústria de insumos e equipamentos, Agropecuária, Agroindústria, Distribuição até o Consumidor.

Ressalta-se também quanto ao processo produtivo da erva mate que, assim como em outras plantações, os produtores utilizam insumos e equipamentos para aumentar a produção e a qualidade, e para facilitar a manipulação da matéria-prima (CARMO, 2007; RIGO et al., 2014) e aumentar a produtividade (CARMO, 2007).

Por fim, reforçando a contextualização do setor da erva mate, a sua importância e os motivos de buscar um estudo que relacione as indústrias do setor e a gestão da qualidade por meio de um MEG, utiliza-se a visão de Rigo et al. (2014), os quais afirmam que o setor contribui para a geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico, visto que incentiva a industrialização e proporciona a expansão do mercado no decorrer dos anos.

3. MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) E PRÊMIOS NACIONAIS DA QUALIDADE (PNQS)

Embora o número total de trabalhos de pesquisa publicados em BE não mostra um aumento significativo, o número de países que estabeleceram um quadro BE nacional têm vindo a aumentar constantemente durante a última década. Pesquisas recentes mostram que a partir de 2011 havia aproximadamente 100 Modelos de Excelência na Gestão nacionais sendo usados em todo o mundo (DAHLGAARD; CHEN; JANG; BANEGAS; DAHLGAARD-PARK, 2013). Os MEG existentes, na maioria dos casos, foram desenvolvidos ou apoiados por organismos nacionais como base para programas de prêmios e para a adaptação generalizada dos princípios e métodos do TQM e BE (DAHLGAARD et al., 2013).

Em se tratando de BE, é evidenciado sobre o tema em debate, que as organizações públicas ou privadas se inserem no contexto global altamente competitivo, onde, por adotarem ferramentas de gestão, muitas advindas da qualidade total, são remetidas para serem avaliadas por determinadas instituições que as premiam, de acordo com determinadas práticas gerenciais e, por seguirem determinados critérios colocados como parâmetro de qualidade.

Essa argumentação é corroborada por Sharma & Talwar (2007) onde inferem que para perseguir a excelência de uma forma eficaz e reconhecer a excelência do desempenho das organizações, vários países estabeleceram prêmios nacionais de qualidade (PNQs/MEGs) na década de 1980 e 1990. As empresas participantes desses prêmios que adotaram os MEGs em todo o mundo têm relatado que a sua implementação não só melhorou a qualidade, mas também levou a melhorias na quota de mercado, satisfação do cliente, lucro, processos, desempenho de fornecedor, o moral dos funcionários e a competitividade.

Na acepção de Talwar (2009), a maioria dos modelos de excelência em gestão (MEG) e prêmios nacionais de qualidade (PNQs) foram estabelecidos durante o final dos anos 1980 e 1990. Dentre os principais, o autor destaca: o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award* – MBNQA) nos EUA, 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*). Neste mesmo estudo, o autor identificou 94 prêmios nacionais da qualidade e modelos de excelência utilizados em 77 países em todo o mundo, identificados através de uma vasta revisão da literatura, apresentados no Quadro 1.

Dos prêmios elencados, alguns autores ressaltam que principalmente o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), o prêmio europeu de qualidade (EQA) e o prêmio *Deming* do Japão consolidaram-se como referências em todo o mundo para alcançar a excelência organizacional e são a base da maioria dos PNQs/MEGs criados e desenvolvidos nos países do mundo inteiro (BOHORIS, 1995; ZAIRI; YOUSSEF, 1995; XIE et al., 1998; CAUCHICK MIGUEL, 2001; MCDONALD et al., 2002; HUGHES; HALSALL, 2002; SHARMA; TALWAR, 2007).

A afirmação anterior é reforçada por um estudo realizado pela Global SAI, onde Searle (2005) relatou que o PNQs de 53 países tem como referência o MBNQA, assim como por Koura & Yoshizawa (2005) relatam que EQA está sendo usado em 26 países que buscaram ter uma premiação a nível internacional.

Quadro 1 – Modelos de Excelência e Prêmios Nacionais da Qualidade por Países.

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, Katar, 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 & Talwar (2007) citam em seu estudo sobre a evolução dos MEGs, sob uma filosofia védica, as conclusões que Tan et al. (2003) obtiveram em sua investigação comparativa de PNQs de 53 países que adotam os prêmios da MB-NQA e EQA, que é exposta de forma resumida a seguir:

- MBNQA, EQA e o prêmio de Deming são os três grandes prêmios reconhecidos mundialmente e estão sendo usados como a “mãe” de outros MEGs/PNQs de vários países. Estes prêmios têm sofrido alterações ao longo dos anos. A maioria dos outros MEGs/PNQs são relativamente novos e ainda estão acumulando suas experiências. Eles podem sofrer alterações ao longo do tempo.
- Empresas relatam que as melhorias da sua orientação para o processo, orientação para o cliente, melhoraram pela participação no processo de premiação.
- O Japão tem uma cultura de aprendizagem, trabalhar e pensar como um grupo. Assim, o prêmio de Deming centra-se 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 têm culturas mais diversificadas, e, pensando assim, o MBNQA e o EQA enfocam nos poderes criativos das pessoas, promovendo desafios empresariais e aproveitamento de novas tecnologias.
- Embora os programas de PNQs forneçam uma base sólida para avaliar o desempenho da empresa e incentivem a busca de competitividade no mercado global, o vencedor do prêmio não é uma panaceia para todos os problemas. Alcançar vantagem competitiva ainda continua a ser uma função da infraestrutura organizacional individual e seus esforços de excelência.
- Em uma revisão de literatura de 347 TQM, em pesquisa de artigos publicados entre 1989 e 2000, Ismail & Ebrahimpour (2002) argumentam que, devido à falta de um modelo de GQT universalmente aceite, muitas empresas estão colocando sua fé em modelos de prêmio de qualidade e usá-los como diretrizes. É necessária mais investigação para aumentar a credibilidade destes modelos como abordagens eficazes em alcançar a excelência de desempenho.
- Os MEGs diferem em sua ênfase sobre os itens de critérios do quadro devido a diferentes atributos sócio-cultural, práticas de gestão de qualidade e práticas de trabalho dos países. Em essência, os critérios de premiação dos MEGs são abrangentes, científico e focado nas necessidades da cadeia de abastecimento total com foco nas necessidades da sociedade, bem limitado.

É perceptível a vasta quantidade de modelos de excelência e prêmios nacionais de qualidade existentes no mundo, assim como as inúmeras contribuições literárias a respeito dessa temática. Entretanto, como o intuito deste estudo é voltado para a verificação empírica de determinados critérios considerados pelo prêmio nacional da qualidade brasileiro, na próxima seção, esse prêmio é descrito com maiores detalhes.

3.1. Modelo Brasileiro de Excelência em Gestão (MEG)

O Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil, começou a ser desenvolvido em outubro de 1991, quando foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a qual se caracteriza por ser uma entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o prêmio brasileiro, e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional. E, ainda, fazer a representação institucional externa do PNQ, nos fóruns internacionais (FNQ, 2011).

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige foi o prêmio levado em consideração e que motivou a FNQ para o PNQ do Brasil. O PNQ tem por objetivo apoiar, incentivar e reconhecer o desenvolvimento eficaz da gestão da qualidade total pelas empresas no Brasil. Seus critérios e etapas de avaliação são projetados para ajudar a identificar os pontos fortes da organização e áreas de melhoria (CAUCHICK MIGUEL, 2001).

Para se candidatar ao PNQ as empresas devem demonstrar que desenvolvem suas práticas de excelência na gestão por meio do alcance de determinados requisitos elencados pela FNQ, e que estão alicerçados em determinados critérios de excelência que são expressados no Modelo de Excelência em Gestão® (MEG). Por sua vez, esse modelo está alicerçado em fundamentos publicados em Conceitos Fundamentais da Excelência na Gestão, estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão. Esses Critérios são a principal referência utilizada por milhares de organizações no Brasil em auto avaliações periódicas de suas práticas de gestão, que constituem a base de programas de melhoria contínua da gestão (FNQ, 2012).

Corroborando, Sartori e Weise, (2013) inferem que o MEG é um modelo de gestão utilizado pela FNQ, que é um centro nacional de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. O MEG é um modelo sistêmico que consolida as melhores práticas de gestão destinadas a organizações principais em suas respectivas áreas. Ele é um modelo completo reconhecido internacionalmente, orientado para os resultados de negócios, promovendo a aprendizagem organizacional e enfatiza a integração sistêmica e alinhamento, o que permite que a maturidade de gestão.

Para Bonfá e Alves Filho (2010) o MEG reúne as principais recomendações para as melhorias de um modelo de gestão. De acordo com os autores, mesmo não se tratando de um modelo prescritivo, os seus fundamentos estão bem alinhados com as principais teorias e estão de acordo com as melhores práticas de excelência na gestão das organizações de classe mundial. Na mesma linha de pensamento tem-se Matsumoto et al. (2015) inferindo que o MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do Exterior.

Também vale ressaltar que em se tratando de Brasil, pode-se verificar um aumento do volume de adesões às avaliações do MEG nas Micro e Pequenas empresas brasileiras em 2012. De acordo com Matsumoto et al. (2015), o SEBRAE registrou no ano de 2012, mais de 38 mil organizações de todo o país garantiram participação no processo de avaliação proposto pelo prêmio MPE Brasil-Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 Fundamentos e que se traduzem em oito critérios de Excelência. De acordo com a FNQ (2014) os onze fundamentos base para a gestão de excelência são: 1. Pensamento sistêmico; 2. Aprendizado organizacional; 3. Cultura de inovação; 4. Liderança e constância de propósitos; 5. Orientação por processos e informações; 6. Visão de futuro; 7. Geração de valor; 8. Valorização das pessoas; 9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado; 10. Desenvolvimento de parcerias; 11. Responsabilidade social (FNQ, 2014).

Destaca-se que esses onze fundamentos são colocados em prática por meio de oito Critérios de Avaliação, que compõe o modelo o MEG brasileiro, apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Excelência da Gestão.



Fonte: FNQ (2014).

Para um melhor detalhamento de cada critério utilizado pelo MEG brasileiro, optou-se por utilizar o estudo de Miranda et al. (2012), pois esses autores conseguiram sintetizar de forma clara a explicação do modelo. Neste sentido, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios de Avaliação do MEG brasileiro.

<p style="text-align: center;">1 Liderança</p>	<p>Este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o controle dos padrões de trabalho e aprendizado. O critério aborda a análise do desempenho da organização, enfatizando a comparação com o de outras organizações e o atendimento aos requisitos das partes interessadas.</p>
<p style="text-align: center;">2 Estratégias e planos</p>	<p>Este critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.</p>
<p style="text-align: center;">3 Clientes</p>	<p>Este critério examina como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação dos clientes.</p>
<p style="text-align: center;">4 Sociedade</p>	<p>Este critério examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.</p>
<p style="text-align: center;">5 Informações e Conhecimento</p>	<p>Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização compartilha, amplia e protege o seu conhecimento.</p>
<p style="text-align: center;">6 Pessoas</p>	<p>Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho e os processos relativos à seleção e à contratação de pessoas. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.</p>
<p style="text-align: center;">7 Processos</p>	<p>Este critério examina como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.</p>
<p style="text-align: center;">8 Resultados</p>	<p>Este critério examina os resultados relevantes da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.</p>

Fonte: Adaptado de Miranda et al. (2012).

Na acepção da FNQ (2014), o MEG simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a melhor descrição da figura utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

Para explicar como se desenvolve o PDCL no processo de gestão para a excelência de acordo com os oito critérios do MEG, a FNQ (2014) infere o seguinte exemplo:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

A liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram projeções e estimativas, bem como o desempenho dos concorrentes ou outros referenciais. Essas são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças no ambiente interno e no externo. Até esse momento, considerando os quatro Critérios apresentados, tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e comprometidas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, nesse momento, a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas. Conclui-se, nesse momento, a etapa referente ao Controle (C) do PDCL.

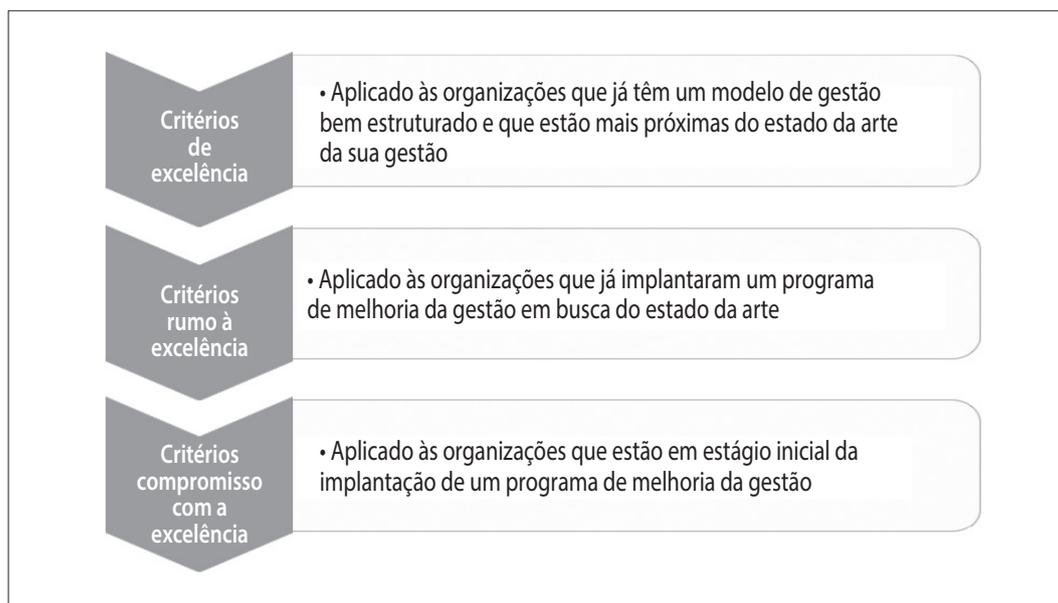
Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis.

As informações e o conhecimento são elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência. Conclui-se, nesse momento, a etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL.

Um outro ponto a ser destacado, refere-se ao nível de maturidade da gestão empresarial, onde de acordo com a FNQ (2014) o modelo, por ser sistêmico, é adaptável de acordo com o nível de maturidade da gestão de uma empresa, onde os parâmetros de exigência em cada critério de excelência muda, e nesse sentido, são moldados com base em Critérios “Compromisso com a Excelência” e Critérios “Rumo à Excelência” e Critérios de “Excelência”, sendo o último nivelado a empresas que possuem uma gestão a nível mundial.

Nesse sentido o FNQ distribui o nível de exigência em três partes (Figura 2), dando oportunidade de empresas que estão buscando se inserir nos critérios de excelência, até aquelas que buscam aperfeiçoar sua gestão a nível mundial de excelência, fazendo deste um modelo flexível e adaptável a fase de maturidade que a empresa se encontre (FNQ, 2014).

Figura 2 – Níveis de exigência do MEG brasileiro.



Fonte: Adaptado de FNQ (2014).

Salienta-se a importância desse último ponto abordado, pois neste estudo, a parte empírica se deu levando em consideração empresas que não participam de nenhum programa de premiação para a qualidade, e, nesse sentido, as questões que foram expostas as empresas tiveram como base o nível de exigência mais baixo, ou seja, essas foram retiradas do caderno do PNQ “Compromisso com Excelência”.

De acordo com o SEBRAE (2012), houve aumento do volume de empreendedores brasileiros, em busca da eficiência na gestão e pela excelência operacional nos negócios. Somente no ano de 2012, mais de 38 mil organizações de todo o país garantiram participação no processo de avaliação proposto pelo prêmio MPE Brasil-Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas, promovido pelo SEBRAE e FNQ.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracterizou-se como sendo de caráter descritivo pois versou demonstrar as características de empresas do setor ervateiro em uma região do Brasil, assim como relacionar determinadas variáveis de sua gestão em consonância com determinadas teorias e modelos. De encontro à essa argumentação tem-se Gil (2010), o qual infere que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis e, usualmente, são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para esse estudo foi utilizado o método quantitativo, por meio de estatística descritiva, o que proporcionou analisar e interpretar os dados recolhidos através dos questionários. Utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22.0. Para Richardson (1989) o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

O questionário foi estruturado em três etapas, primeiramente apresentando um cabeçalho que determina o perfil e descrição da organização, onde buscou-se saber informações como o porte, ano de fundação e número de funcionários e de filiais. Posteriormente consta no mesmo questionário vinte e oito questões fechadas que tiveram como base sete dos oito Critérios de Excelência em Gestão do modelo da FNQ (Quadro 3), excluindo apenas o critério “Resultados” do modelo, pois entende-se que esse não vai de encontro com o objetivo proposto.

Quadro 3 – Questões utilizadas do MEG brasileiro.

CRITÉRIOS	QUESTÕES
Liderança	1. Os valores e os Princípios organizacionais são informados a todas as partes interessadas (Clientes, Fornecedores, Sociedade, Funcionários, etc.).
	2. O tratamento das questões éticas visa a promover o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.
	3. Os líderes da organização buscam promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização (missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas).
	4. Há o envolvimento da direção com as partes interessadas visando fazer com que esses tenham o conhecimento e a compreensão das políticas e metas institucionais da organização, dos seus principais anseios e da identificação do valor percebido por eles da organização e de seus produtos.
	5. A direção busca verificar a aplicação dos padrões de trabalho de gestão desempenhados pelos gestores (gerentes, líderes...) em suas áreas tendo por finalidade a promoção da qualidade da gestão.
Estratégias e Planos	1. A empresa tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para no futuro alcançar a sua visão e realizar sua missão.
	2. A empresa tem monitoramento da implementação dos planos que visa assegurar e antecipar os problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos.
	3. A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho potencializam seu engajamento na causa comum. Essa comunicação é feita de forma abrangente para todos os membros da organização (Clientes, Fornecedores, Sociedade, Funcionários, etc.).
	4. A empresa possui indicadores de desempenho Organizacional (índice de Insatisfação, de produtividade, de Absenteísmo, de rotatividade, faturamento, etc.)
Clientes	1. A empresa busca segmentar o mercado por meio do direcionamento do tipo de produto produzido e ofertado a clientes-alvo (Clientes X classificação de erva-mate e outros produtos)
	2. A empresa vem levando em consideração na fabricação de seus produtos, assim como na prestação dos serviços as necessidades e opiniões dos clientes-alvo.
	3. São avaliadas as satisfações e insatisfações dos clientes e essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria.
	4. As reclamações ou sugestões são vistas como formas de eliminar falhas em produtos e melhorar suas características e ainda aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes.

CRITÉRIOS	QUESTÕES
Sociedade	1. Busca-se o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações.
	2. As pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental
	3. São identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais
	4. A empresa desenvolve, apoia e patrocina projetos sociais com as comunidades comprometendo-se com essas.
Informações e Conhecimento	1. A empresa procura investir constantemente em sistemas de informações que facilitem os processos e a tomada de decisão.
	2. Busca-se investir na segurança das informações, de forma que essas sejam restritas a seus responsáveis e confiáveis pelos usuários, facilitando a tomada de decisão mais precisa.
	3. A empresa busca obter informações comparativas em relação a outras empresas ervateiras, a fim de conhecer seu grau de competitividade e de excelência.
Pessoas	1. A empresa busca incentivar o trabalho em equipe e conseqüentemente o aumento da produtividade.
	2. Quanto aos perigos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia a empresa prioriza e viabiliza o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos seus funcionários em decorrência de suas atividades.
	3. A empresa promove programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades de seus funcionários e os objetivos organizacionais.
	4. A empresa avalia a satisfação de seus funcionários a fim de mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho e com isso busca oportunidades para melhoria visando o aumento dessa satisfação.
Processos	1. A empresa seleciona seus fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, levando em consideração a confiabilidade de natureza técnica, financeira, comercial e legal.
	2. A empresa busca controlar seus processos com a finalidade de garantir que os requisitos de produtos e processos sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas.
	3. O controle dos principais processos organizacionais é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com as metas previamente estabelecidos.
	4. A empresa busca elaborar o controle de seu orçamento de forma que viabilize o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.

Fonte: Adaptado de FNQ (2014).

A escala utilizada foi a *Likert* de 5 pontos, indo de discordo plenamente, discordo em parte, não concordo nem discordo, concordo em parte, concordo plenamente, buscando assim, saber o grau de concordância dos inquiridos ao relacionarem à aplicabilidade de suas práticas de gestão com as afirmativas das questões em cada critério do MEG.

A terceira etapa caracteriza-se por buscar os dados demográficos dos pesquisados, com o objetivo de se realizar possíveis correlações entre esses dados e as respostas relativas ao modelo. Neste sentido obteve-se informações como escolaridade, setor de trabalho, cargo, tempo de serviço e idade dos inquiridos.

A recolha de dados se deu em uma amostra de 11 PMEs brasileiras do setor ervateiro (indústria da erva-mate) situado no estado do Rio Grande do Sul, que demonstraram interesse em participar do estudo. Neste sentido, tratou-se de uma amostragem não-probabilística por conveniência (membros da amostra que estejam mais acessíveis), sendo a população-alvo as empresas do setor ervateiro localizadas no Rio Grande do Sul do Brasil.

Sobre este tipo de técnica de amostragem não-probabilística, cabe ressaltar a visão de Hair et. al. (2005) onde esclarece que na amostragem não-probabilística, a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

O período de recolha dos dados se deu nos dias 20 de maio a 5 de junho de 2014, junto aos responsáveis de cada empresa. Saliente-se que esse período alargado se deu em função da distância geográfica de cada empresa, assim como dar um tempo razoável para que os pesquisados respondessem com calma o questionário, e em caso de dúvidas entrassem em contato para saná-las.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção é apresentado o perfil da população do estudo. Nesse sentido apresenta-se a Tabela 1 com dados referentes as empresas assim como dos pesquisados nesse estudo.

Tabela 1 – Variáveis do Perfil dos Respondentes.

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Escolaridade	Médio completo	3	27,3
	Superior incompleto	1	9,1
	Superior completo	4	36,3
	Não responderam	3	27,3
	Total	11	100,0
Setor de trabalho	Administrativo	5	45,5
	Assistência técnica	1	9,0
	Não responderam	5	45,5
	Total	11	100,0
Cargo	Sócio	2	18,2
	Diretor administrativo e comercial	2	18,2
	Assistente de diretoria	1	9,1
	Gerente	2	18,2
	Técnico em agropecuária	1	9,1
	Não responderam	3	27,2
	Total	11	100,0
Tempo de serviço na empresa	Há menos de 3 anos	2	18,2
	Entre 3 e 10 anos	3	27,3
	Há mais de 10 anos	2	18,2
	Não responderam	4	36,3
	Total	11	100,0
Idade	Menos de 20 anos	1	12,5
	De 20 a 29anos	1	12,5
	De 30 a 39 anos	2	25,0
	Acima de 40 anos	4	50,0
	Total	8	100

Fonte: Os autores.

Conforme a Tabela 1, é possível de perceber que a maior parte dos respondentes têm ensino superior completo (36,6%), estão atuando na área administrativa das empresas (45,5%), ocupam cargos de ligados a gestão como diretores, e gerentes e sócios. Também quanto ao tempo de serviço, percebe-se que dos respondentes, em torno de 45% estão a mais de três anos na empresa. Como último item analisado quanto ao perfil dos respondentes, tem-se a idade, onde evidenciou-se que 72,7% dos respondentes indicaram sua idade, onde desses tem-se que metade (50%) se encontram acima dos 40 anos a outra metade distribuída abaixo dos 40 anos.

Estas informações apontam para um certo nível de profissionalismo neste setor pesquisado, visto que as pessoas que têm o poder de tomar decisões estratégicas nas empresas estão ocupando cargos de topo e tem um certo nível de qualificação acadêmica e um tempo de experiência no setor ervateiro, corroborado pela idade dos respondentes e ao tempo de serviço desses, pois relacionado ao primeiro obteve-se uma média de idade de 37,75 anos e de tempo de serviço uma média de 7,92 anos.

Tão importante como se investigar o perfil das pessoas que participam de um estudo, é conhecer o perfil do objeto que se está sendo estudado, neste caso as empresas ervateiras. Assim, apresenta-se por meio da Tabela 2, o perfil das empresas desse setor.

Tabela 2 – Perfil das Empresas.

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Porte	Micro Empresa	2	18,2
	Empresa de Pequeno Porte	6	54,5
	Empresa de Médio Porte	3	27,3
	Total	11	100,0
Fundação	antes 94	4	36,4
	de 94 a 2004	5	45,5
	após 2004	2	18,2
	Total	11	100,0
Filiais	,00	9	81,8
	1,00	1	9,1
	3,00	1	9,1
	Total	11	100,0

Fonte: Os autores.

Como pode-se observar na Tabela 2, a maioria das empresas que participaram do estudo e enquadram como empresas de pequeno porte (54,5%), 27,3% de médio porte e por fim 18,2% Microempresa, conforme SEBRAE, utilizado para este estudo.

O SEBRAE prevê a classificação do porte das empresas por número de funcionários, sendo que, no que tange a indústria têm-se como Microempresa aquelas com até 19 empregados; Pequena Empresa de 20 a 99 empregados; Média 100 a 499 empregados.

Na classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) leva-se em consideração a Receita Operacional Bruta (ROB), onde, se caracteriza Microempresas aquelas com ROB anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais); Pequenas Empresas as com ROB anual ou anualizada superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais); as Médias Empresas as com ROB anual ou anualizada superior a R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais).

Quanto ao tempo que as empresas estão estabelecidas, percebe-se que 45,5% está na faixa entre 10 a 20 anos de atividade no setor e 36,4% se encontra com mais de 20 anos de atividade. Por fim, quanto a expansão das empresas no mercado, observa-se que somente duas empresas das investigas possuem filiais.

De acordo com os dados da Tabela 2, pode-se perceber que as empresas investigadas do setor possuem um papel econômico e social interessante para a região na qual estão inseridas, visto o número de empregos e faturamento gerados.

Relacionado as variáveis do MEG, buscou-se realizar o teste de confiabilidade do constructo por meio do *Alfa de Cronbach* (Tabela 3). Conforme Hair Jr. et al. (2005). O Alpha de Cronbach é uma ferramenta estatística que mede a confiabilidade de escalas de itens múltiplos, visando à validação de constructo, em que as variáveis ou itens que o compõe são fortemente correlacionados. Ainda de acordo com os autores, os valores do *Alfa de Cronbach* variam de 0 a 1, e os valores baixos indicam que os itens utilizados na escala não medem adequadamente o constructo em questão.

Por outro lado, elevados valores do coeficiente *Alfa* indicam que os itens utilizados correlacionam-se adequadamente com os verdadeiros escores das variáveis, sendo considerado baixa a associação quando o coeficiente de Alpha estiver menor que 0,60, moderado quando estiver entre 0,60 e 0,70, boa entre 0,70 e 0,80, muito boa de 0,80 a 0,90 e excelente acima de 0,90.

Tabela 3 – *Alpha de Cronbach*.

VARIÁVEIS	ALPHA CRONBACH	N
Liderança	,883	5
Estratégia e Planos	,712	4
Cliente	,600	4
Sociedade	,674	4
Informações e Conhecimento	,023	3
Pessoas	,623	4
Processos	,363	4

Fonte: Os autores.

Verifica-se na Tabela 3 que o *Alfa de Cronbach* em um nível muito bom de consistência interna somente na variável “liderança”, uma consistência considerada boa na variável “Estratégias e Planos”, moderada nas variáveis “Clientes, Sociedade e Pessoas”.

No entanto, verificou-se uma grande inconsistência nas variáveis “Informações e Conhecimento e Processos”. Esses resultados comprometem a confiabilidade do constructo, visto duas das sete variáveis analisadas terem um Alpha muito baixo. Nesse sentido, tentou-se retirar questões de cada variável, entretanto, não se verificou mudanças significativas nos Alpha, até mesmo porque de acordo com Hair et al (2005) o número mínimo de itens em uma escala para mensurar um determinado conceito de ser de pelo menos três, sendo que as duas variáveis comprometedoras se encontram no limite de questões.

Desta forma, buscando não inviabilizar o estudo, pois trata-se de um estudo que retrata uma realidade do meio empresarial em um determinado setor, buscou-se realizar as análises questão a questão de cada variável, onde são apresentados a seguir as mais relevantes a esse estudo. Assim, são descritos na Tabela 4 os resultados advindos da estatística descritiva, tendo por base a pesquisa junto as empresas relacionado aos critérios de excelência.

Visando ter um resultado mais pormenorizado, optou-se por analisar média como medida de tendência central e desvio-padrão como medida de dispersão, em cada questão que compõe os sete critérios do modelo MEG. Na análise descritiva das questões, por variável, em que o valor mínimo é 1 e o máximo é 5 e suas respectivas médias, o desvio-padrão em todas as dimensões não é superior à média. Nesse sentido, o desvio-padrão descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média; se o desvio-padrão é pequeno significa que os respondentes foram muito coerentes em suas opiniões, caso contrário, se o desvio-padrão é grande, tem-se muita variabilidade nas opiniões.

Tabela 4 – Análise descritiva das questões que compõe as variáveis do MEG.

DIMENSÕES	QUESTÕES	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Liderança	1	4	5	1,549
	2	3,909	5	1,513
	3	4,7	5	0,483
	4	4,091	5	1,375
	5	3,727	5	1,794
Estratégias e planos	1	4,545	5	0,687
	2	3,818	4	1,250
	3	3,273	4	1,555
	4	3	3	1,491
Clientes	1	4,091	4	0,944
	2	4,273	5	1,104
	3	4,727	5	0,647
	4	4,818	5	0,404
Sociedade	1	4,182	4	1,168
	2	3,909	4	1,375
	3	4,091	4	1,221
	4	4,273	5	1,272

DIMENSÕES	QUESTÕES	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Informações e Conhecimento	1	4,454	5	0,934
	2	3,909	4	1,513
	3	4,1	5	1,663
Pessoas	1	4,454	5	1,293
	2	4,818	5	0,404
	3	3,636	4	1,567
	4	4,091	5	1,375
Processos	1	4,818	5	0,404
	2	4,909	5	0,301
	3	3	3,5	1,634
	4	4,818	5	0,404

Fonte: Os autores.

Ao se analisar a Tabela 4, percebe-se em todas as variáveis as respostas dadas se encontram em média entre concordo em parte e concordo plenamente. Assim, tem-se que se todas as respostas das variáveis fossem iguais, essas estariam em concordância com as afirmativas de cada questão. Essa afirmativa é corroborada quando se analisa a mediana das questões em cada variável, onde tem-se que 60% do total de respostas se encontram em concordo totalmente e outros 46% em concordam parcialmente. Relacionado ainda a essa Tabela, é possível inferir que existe pouca variabilidade de respostas relacionadas a média e, nesse sentido os respondentes foram coerentes ao responderem as questões das variáveis.

Por meio dos resultados da estatística descritiva fica evidente que as empresas pesquisadas conseguem ter uma aderência aos critérios de excelência do modelo MEG, o que responde a um dos questionamentos iniciais deste estudo, onde pode-se inferir que no caso dessas empresas, mesmo não tendo se preparado para participar de uma premiação para a qualidade ou mesmo adotando o modelo do MEG, podem se assim o quiserem, desenvolverem uma gestão nos padrões de excelência iniciais exigidos pela FNQ.

Estes resultados vão de encontro ao estudo de Matsumoto et al. (2015), em micro e pequenas empresas do Distrito Federal e Nordeste brasileiro. Os autores buscaram realizar uma avaliação com base nos critérios de excelência do MEG e, identificaram que todas as empresas de sua amostra se encontravam com algum nível de práticas para a qualidade na gestão e, algumas até mesmo a nível de excelência.

Ainda no que tange as respostas da Tabela 4, é possível responder ao segundo questionamento inicial: Quais os pontos fortes e fracos das PMEs relacionados aos critérios de Excelência? Pode-se inferir que praticamente na maioria dos critérios de excelência as empresas conseguem ter uma boa aderência, o que revela os pontos fortes das empresas.

Entretanto, pode-se verificar que nos critérios de “Estratégias e Planos” e “Processos” houveram uma média e mediana mais baixa o que demonstra uma imparcialidade em determinada questão, assim como uma maior dispersão de respostas determinada pelo aumento do desvio padrão. Isso se deu especificamente na questão 4 da Estratégias e planos, o qual se refere a empresa possuir indicadores de desempenho organizacional, e também na questão 3 de Processos, que pede se a empresa promove programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades de seus funcionários e os objetivos organizacionais.

É apresentado na Tabela 5 as correlações entre as questões de cada Critério de Excelência e as variáveis do perfil da empresa que tiveram um nível de significância de 5%, assim como separou-se pelas médias e desvios padrão por agrupamento, buscando uma análise mais melhorada. Nesse sentido, de acordo com Hair et al. (2005) a correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. O coeficiente de correlação varia entre -1,00 a + 1,00, com o zero não representando absolutamente nenhuma associação entre as duas variáveis métricas. O autor ainda saliente que, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte o nível de associação, sendo a variação de +- 0,01 a +- 0,20 considerada leve, quase imperceptível; de +- 0,21 a +- 0,40 considerada pequena, mas definida; de +- 0,41 a +- 0,70 moderada; +- 0,71 a +- 0,90 alta e +- 0,91 a +- 1,00 muito forte.

Tabela 5 – Correlação das variáveis do MEG com variáveis do Perfil.

CRITÉRIOS	QUESTÕES	PORTE			Nº FUNCIONÁRIOS					
			Md	sd	Correl		md	sd	Correl	
Liderança	4. Há o envolvimento da direção com as partes interessadas visando fazer com que esses tenham o conhecimento e a compreensão das políticas e metas institucionais da organização, dos seus principais anseios e da identificação do valor percebido por eles da organização e de seus produtos.	Micro	2,50	2,121	,613*	<10	3,00	1,826	,620*	
		Peq	4,17	1,169		10-20	4,50	,577		
		Med	5,00	,000		>20	5,00	,000		
	1. Os valores e os Princípios organizacionais são informados a todas as partes interessadas (Clientes, Fornecedores, Sociedade, Funcionários, etc.).					<10	2,50	1,732	,699*	
						10-20	4,75	,500		
						>20	5,00	,000		
	2. O tratamento das questões éticas visa a promover o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.					<10	2,50	1,732	,629*	
						10-20	4,75	,500		
						>20	4,67	,577		
	Estratégias e Planos	3. A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho potencializam seu engajamento na causa comum. Essa comunicação é feita de forma abrangente para todos os membros da organização (Clientes, Fornecedores, Sociedade, Funcionários, etc.).					<10	2,25	1,500	,640*
							10-20	3,25	1,500	
							>20	4,67	,577	
Informações e conhecimentos	3. A empresa busca obter informações comparativas em relação a outras empresas ervateiras, a fim de conhecer seu grau de competitividade e de excelência.	Micro	5,00	,000	-					
		Peq	4,50	,837		-,620*				
		Med	2,33	2,309						
Processos	3. O controle dos principais processos organizacionais é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com as metas previamente estabelecidos.	Micro	2,00	1,414	,645*					
		Peq	2,50	1,378						
		Med	4,67	0,577						

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Os autores.

É possível observar na Tabela 5 que, a um nível de confiança de 95% existe uma correlação moderada e positiva na variável Liderança nas questões 1 e 2 e 4 e o número de funcionários na questão 4 e o porte. Salienta-se ainda nessa variável, que foi identificado que em geral, quanto maior a empresa maior é a média e menor o desvio padrão, assim como o número de funcionários segue essa tendência. Nesse sentido, pode-se dizer que o número de funcionários influencia positivamente as informações as partes interessadas dos valores e princípios organizacionais; ao tratamento das questões éticas entre as partes interessadas, assim como as informações para com esses sobre as políticas e metas institucionais, sendo esse último também sendo influenciado positivamente pelo Porte da empresa.

Outra correlação encontrada na Tabela 5 tange sobre Estratégias e Planos, especificamente na questão 3, o qual verifica-se uma associação moderada positiva com o número de funcionários e alta negativa relacionado a idade dos respondentes. Diante disso tem-se que a comunicação das estratégias, metas e planos organizacionais para as partes interessadas são influenciadas positivamente pelos números de funcionários que a empresa tem. Da mesma forma que a variável anterior, no que tange a média e o desvio padrão, observou-se o mesmo comportamento, ou seja, em empresas com maior número de funcionários maior a média e menos o desvio padrão, o que remete para a influência do tamanho da organização influenciar a convergência de opiniões dos respondentes.

Encontrou também uma correlação moderada e negativa entre Informações e Conhecimento na questão 3 e o porte, onde verifica-se se a empresa busca obter informações comparativas em relação a outras empresas ervateiras, a fim de conhecer seu grau de competitividade e de excelência. Nesse sentido observa-se que o tamanho da empresa não influencia nesse aspecto.

Constatou-se ainda que nessa variável (Informações e Conhecimento), as médias e os desvios padrão se deram ao inverso das outras variáveis, ou seja, empresas de menor porte obtiveram as médias mais altas e os menores desvio padrão, sendo constatado que em específico as microempresas tiveram todas as mesmas respostas no que tange essa variável.

Por fim, encontrou-se uma correlação moderada e positiva entre a Variável Processos, especificamente a questão 3 e o Porte da empresa. Destarte, pode-se dizer que o porte da empresa influencia positivamente o controle e os indicadores dos principais processos organizacionais. Também nessa variável, as médias e os desvio padrão tiveram o mesmo comportamento da variável Liderança, havendo uma maior concordância de respostas em empresas de maior porte.

6. CONCLUSÕES

Este estudo adentrou na aplicabilidade dos modelos de Excelência em Gestão, mais especificamente no modelo brasileiro (MEG), na realidade de empresas que ainda não passaram por nenhuma avaliação voltada para Gestão da Qualidade e desconhecem o modelo sugerido, o que direciona para uma desmistificação de que somente empresas bem preparadas para os prêmios de qualidade desenvolvem uma gestão excelente, nos moldes de um modelo de excelência.

Nesse contexto, buscou-se as respostas a três questões fundamentais que motivou a finalidade principal desse estudo que foi verificar a real aplicabilidade dos Modelos de Excelência em Gestão em empresas que a priori não estão preparadas para uma premiação, mas que podem estar desenvolvendo práticas de qualidade que as habilitem se assim o quisessem.

Respondendo a primeira questão de que somente empresas que se preparam para o PNQ conseguem desenvolver uma Gestão Excelente, foi identificado nos resultados da estatística descritiva que as empresas ervateiras investigadas conseguiram ter uma aderência aos critérios de excelência do modelo MEG, mesmo não tendo se preparado para participar de uma premiação para a qualidade ou mesmo adotando o modelo da FNQ.

Este resultado reflete um pouco do estudo de Mota et al. (2016) que, também encontraram algum nível de maturidade das MPEs estudadas quanto aos critérios do MEG, como Liderança (45,8%), Processos (45,7%), Clientes (43,5%), Sociedade (40,7%), Pessoas (36,2%), Informação e conhecimento (34,8%).

No caso das empresas ervateiras, ficou evidente que em todas as variáveis as respostas dadas se encontraram em média entre concordo em parte e concordo plenamente com relação aos itens investigados dos critérios do MEG, o que foi corroborado pela análise da mediana das questões em cada variável.

Cabe ressaltar que os aspectos que envolvem a comunicação, os quais estão presentes na maioria dos critérios do MEG e que, se verificou como uma das práticas tidas como importantes pelos respondentes das indústrias ervateiras. A comunicação é a base para qualquer programa de implantação de um sistema de gestão para a qualidade ou MEG, pois são as formas como se desenvolvem a comunicação entre as partes interessadas, sobre questões estratégicas e operacionais, com por exemplo, a transmissão e o entendimento das estratégias e planos

organizacionais. Essa argumentação vai de encontro ao estudo de Nicolau & Da Silva (2016), corroborando que, com base nos critérios do MEG, é possível identificar a relação da comunicação com a administração organizacional e, como essa pode influenciar na geração de resultados positivos nas empresas.

O segundo questionamento buscou encontrar os pontos fortes e fracos das PMEs relacionados aos critérios de Excelência, onde pode-se inferir que as empresas conseguiram desenvolver uma aderência adequada na maioria dos critérios de excelência o que revela muito mais pontos fortes do que fracos nessas empresas, no que tange ao direcionamento da gestão para o caminho da excelência colocado pela FNQ com base no seu modelo.

A última questão estava direcionada para verificar se o perfil dos investigados ou das empresas afetava os resultados dos critérios, e nesse sentido, conseguiu-se averiguar no caso desse estudo, tanto o perfil dos inquiridos, como o perfil das empresas afetam minimamente o todo dos resultados dos critérios do MEG, o que talvez mostre que o MEG consegue ser desenvolvido por qualquer empresa que esteja disposta a implantá-lo.

Em uma análise global, esse estudo mostrou que os MEGs podem ser aplicados em empresas de qualquer porte e setor de atividade. Entretanto ficou comprovado que as empresas não precisam necessariamente estar vinculada a um modelo desses para desenvolver uma gestão que se direcione para a excelência pois, não é um modelo que realmente mostrará que a empresa obterá sucesso no mercado competitivo, mas sim uma gestão eficiente e eficaz. Essa argumentação vai de encontro aos estudos de Jennings, P. & Beaver, G. (1997); Stephens, PR, Evans, JR & Matthews, CH (2005), onde inferem que a adoção ou implementação do MEG não é garantia de sucesso para as organizações.

Cabe ressaltar que, mesmo a argumentação anterior justificando que qualquer empresa, independentemente de porte ou setor de atividade possa implantar um MEG, incluindo também as empresas ervateiras, é necessário que essa venha desenvolvendo práticas voltadas para a qualidade do produto, do processo e de gestão como um todo, ou seja, desenvolva realmente no ambiente de trabalho a cultura da qualidade total, mesmo que informalmente, como é o caso de muitas empresas, principalmente as de menor porte.

Destarte, Vogel & Wood JR (2013), por meio de seu estudo em empresas de pequeno porte do setor industrial do estado de São Paulo - Brasil, concluíram que as empresas de menor dimensão têm investido no aprimoramento de seus modelos de gestão, buscando adotar ferramentas sofisticadas, como os sistemas

integrados de gestão. De acordo com os autores, existe a consciência de que este tipo de ferramenta traz benefícios diretos, estimula a busca pela melhoria contínua e aproxima o modelo de gestão das pequenas empresas daqueles de grandes organizações modernas.

Algumas das dificuldades das empresas a adotarem o MEG está vinculado principalmente a questões intrínsecas, que envolve muitos fatores, como o grau de motivação e comprometimento, o grau de envolvimento de pessoas, o tamanho da organização, o setor industrial, a estrutura e sistema de infraestrutura organizacional, cultura organizacional, e do grau de maturidade da qualidade das empresas, etc. (DAHLGAARD ET AL., 2013).

Também vale destacar a visão de Tan et al. (2003) que corrobora inferindo que ganhar um PNQ não é uma panaceia para todos os problemas, mas sim alcançar a vantagem competitiva continua a ser uma função da infraestrutura organizacional individual e seus esforços de excelência.

Este estudo ficou limitado quanto a quantidade da amostra (11 empresas ervateiras) e, nesse sentido, para investigações futuras, sugere-se ampliar a amostra de PMEs, sabendo-se que a indústria do sector ervateiro é muito abrangente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Outra limitação se deu quanto a elaboração do questionário, onde não foi realizado pré-teste visto que as questões foram retiradas do manual da FNQ referente aos critérios e níveis de exigência para empresas que estão no início do caminho da excelência. Isso levou a uma inconsistência em duas variáveis (Informações e Conhecimento e Processos), o que minimizou a confiabilidade das respostas no que tange a esses. Nesse sentido, sugere-se para futuras investigações que seja ampliada o número de questões, conforme sugeridas por Hair et al. (2005) e que seja aplicado pré-teste, visando obter questões mais consistentes entre si.

Limitou-se ainda a estatísticas básicas (descritivas), e nesse sentido, visando uma ampliação das análises, sugere-se que sejam realizadas outras técnicas estatísticas como análise cluster e regressão linear múltiplas, dando assim mais sustentabilidade ao estudo.

Por fim, sugere-se uma ampliação desse estudo em outros setores, regiões e países, de forma que possa se fazer estudos comparativos.

REFERÊNCIAS

- 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.
- BONFÁ, S. **Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas**. 2001. 99f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, 2011.
- 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.
- CARMO, C. B. **Erva-mate: potencialidades locais e inovação tecnológica do processo produtivo em área de fronteira do estado de Mato Grosso do Sul**. 2007. 137 f. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, 2007.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes. **The TQM magazine**, v. 13, n. 4, p. 260-272, 2001.
- DAHLGAARD-PARK, S. M. The quality movement: Where are you going? **Total Quality Management & Business Excellence**, 2011, 22.5: 493-516.
- DAHLGAARD, J. J.; KRISTENSEN, K.; KANJI, G. K. Advances in Total Quality Management Series. **Total Quality Management**, v. 5, n. 1, 1994.
- 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.

DE CARVALHO M. R.; VALADÃO, A. F. C.; TURRIONI, J. B. Analysis Of The Expansion Of Regional Models Of Excellence In Management Of Quality In Brazil. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 514-525, 2012.

DERELI, T.; DURMUSOGLU, A.; DELIBAS, D.; AVLANMAZ, N. An analysis of the papers published in total quality management & business excellence from 1995 through 2008. **Total Quality Management**, v. 22, n. 3, p. 373-386, 2011.

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.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – **Critérios de excelência/ Fundação Nacional da Qualidade** – São Paulo Fundação Nacional da Qualidade, 2014. Acesso em: 10 set. 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – **Critérios de excelência/ Fundação Nacional da Qualidade** – São Paulo Fundação Nacional da Qualidade, 2012. Acesso em: 10 set. 2016.

GATINO, A. C. L.; MORANO, C. G.; CARVALHO, C. S.; MACHADO, C. P. Erva Mate: Grande procura e pouca oferta. *In*: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA, 8, 2013. **Anais... CESUCA**, 2013.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR, J. F.; COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, 2005.

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.

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.

HUGHES, A.; HALSALL, D. N. Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model. **Total Quality Management**, v. 13, n. 2, p. 255-263, 2002.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estados e Temas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rs&tema=lavourapermanente2012>>. Acesso em: 10 set. 2016.

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.

KOURA, K.; YOSHIKAWA, T. International development of quality award. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON QUALITY, 5, 2005. **On-site Program & Abstract Collection**. 2005. p. 267.

LO, Q. Q.; CHAI, K. H. Quantitative analysis of quality management literature published in total quality management and business excellence (1996–2010). **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 23, n. 5-6, p. 629-651, 2012.

MANN, R.; ADEBANJO, D.; LAOSIRIHONGTHONG, T.; PUNNAKITIKASHEM, P. Awareness and impact of business excellence in Asia. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 22, n. 11, p. 1237-1258, 2011.

MATSUMOTO, A. S.; OLIVEIRA, J.; BARRETO, J. N.; ALVES, S. R. F. L. S. Uso do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ como Instrumento de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 6, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: 2015.

MIELE, M.; WAQUIL, P. D.; SCHULTZ, G. **Mercados e comercialização de produtos agroindustriais**. UFRGS, 2011.

MOTTA, K.; LUNA, M.M.M.; SANTOS, J.P.; ROMERO, F. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE'S. **Revista Holos**, v. 4, n. 2, p. 269-283, 2016.

MCDONALD, I.; ZAIRI, M.; ASHARI IDRIS, M. Sustaining and transferring excellence: a framework of best practice of TQM transformation based on winners of Baldrige and European Quality Awards. **Measuring Business Excellence**, v. 6, n. 2, p. 20-30, 2002.

NICOLAU, N. B. X. S.; DA SILVA, P. M. A Comunicação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). **Temática**, v. 7, n. 2, 2016.

OLIVEIRA, S. V. **Arranjos de coordenação em cadeias produtivas agroindustriais: contribuições analíticas com base na abordagem fuzzy**. 2014. 250f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2014.

RAMOS, R. O. **Avaliação do efeito de matriz para o processamento de erva-mate comercial, na análise de resíduo de agrotóxicos por cromatografia líquida, utilizando diferentes métodos de extração**. 2013. 60 f. Monografia (Graduação em Química) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIGO, L.; SCHEIN, C. I., OLIVEIRA, S. V.; ANDREATTA, T. **Análise do mercado da erva-mate no Brasil e no Rio Grande do Sul**. 2014. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/05/201405267eegmesa22-analisemercadoervamatebrasilrs.pdf>>. Acesso em: 03 set 2014.

SARTORI, T.; WEISE, A. D. Models of Quality Management applied to organizations seeking to Innovation Management. **Independent Journal of Management & Production**, v. 4, n. 1, p. 55-70, 2013.

SEARLE, M. Presentation by SAI Global. In: **Quality Summit of CII**, 13. 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.

SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 7, p. 902-970, 2002.

SINDIMATE RS. Disponível em: <<http://www.sindimaters.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2016.

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

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

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.

VASCONCELLOS, F. C. F. **Os impactos da criação do Mercosul no mercado de erva-mate no Rio Grande do Sul**. 2012. 66 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

VOGEL, J.; WOOD JR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, 2013.

XIE, M.; TAN, K.C.; PUAY, S. H.; GOH, T. N. A comparative study of nine national quality awards. **The TQM Magazine**, v. 10, n. 1, p. 30-39, 1998.

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.