



## PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO PARA PROJETOS DE CONSULTORIA BASEADO EM MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR NA CIDADE DE SÃO PAULO

*PROPOSAL OF AN EVALUATION MODEL FOR CONSULTING PROJECTS BASED ON A MODEL OF EXCELLENCE IN MANAGEMENT: APPLICATION IN MICRO AND SMALL BUSINESSES IN THE OUT-OF-HOME FOOD SEGMENT IN THE CITY OF SÃO PAULO*



**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**

Doutor em Engenharia de Produção  
Universidade Anhembi Morumbi – UAM.  
São Paulo, SP – Brasil.  
[paulo.oliveir@animaeducacao.com.br](mailto:paulo.oliveir@animaeducacao.com.br)

**Juliana de Magalhães Berbert**

Mestre em Gestão de Alimentos e Bebidas  
Universidade Anhembi Morumbi – UAM.  
São Paulo, SP – Brasil.  
[juliana.berbert@gmail.com](mailto:juliana.berbert@gmail.com)



**Elizabeth Kyoko Wada**

Doutora em Ciências da Comunicação  
Universidade Anhembi Morumbi – UAM.  
São Paulo, SP – Brasil.  
[ewada@uol.com.br](mailto:ewada@uol.com.br)



**Sérgio Luis Ignácio de Oliveira**

Doutor em História da Ciência  
Universidade Anhembi Morumbi – UAM.  
São Paulo, SP – Brasil.  
[slmarketing@gmail.com](mailto:slmarketing@gmail.com)



**Mauro de Mesquita Spinola**

Doutor em Engenharia de Produção  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Poli-USP.  
São Paulo, SP – Brasil.  
[mauro.spinola@usp.br](mailto:mauro.spinola@usp.br)

### Resumo

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de método quantitativo, por meio de uma pesquisa-ação. O objetivo foi propor um modelo de avaliação para projetos de consultoria baseado em modelo de excelência em gestão para aplicação em micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de São Paulo. Para tanto, foi realizado um diagnóstico inicial e posteriormente uma pesquisa-ação em uma amostra composta de dez empresários do segmento de alimentação fora do lar localizados na cidade de São Paulo. Os dados foram analisados a partir de uma Análise de Decisão Multicritério por meio do método TOPSIS para que fossem ranqueadas as empresas que obtiveram os melhores resultados. Primeiramente foi efetuado o diagnóstico inicial (T0) e aprofundamento na problemática. Assim, foi proposto um plano de ação que permitiu a implementação das ações propostas e, posteriormente, as empresas foram submetidas a um novo diagnóstico (T1) para avaliação dos resultados com o objetivo de compreender a evolução nas práticas de gestão após intervenção. A partir dos resultados encontrados na análise MCDM, partiu-se para a verificação das ações tomadas nas três empresas mais bem ranqueadas. Como contribuição o artigo apresenta um modelo de avaliação de desempenho de empresas, para que consultores possam aplicar e verificar de forma assertiva os pontos que precisam ser melhorados, tornando dessa forma o trabalho mais preciso em projetos de consultorias.

**Palavras-chave:** Gestão de alimentos e bebidas. Alimentação fora do lar. Qualidade. Gestão por excelência. MEG-FNQ. Pesquisa-ação. pequenas e médias empresas. Projetos de consultoria.

### Abstract

This article deals with a quantitative research method, through action research. The aim of article was to propose an evaluation model for consulting projects based on a management excellence model for application in micro and small companies in the away-from-home food segment in the city of São Paulo. For this purpose, an initial diagnosis was carried out, and later, an action research was carried out in a sample composed of ten entrepreneurs from the away-from-home food segment located in the city of São Paulo. The data were analyzed from a Multicriteria Decision Analysis using the TOPSIS method so that the companies that obtained the best results were ranked. First, the initial diagnosis (T0) was carried out and the problem deepened. Thus, an action plan was proposed that allowed the implementation of the proposed actions and, later, the companies were submitted to a new diagnosis (T1) to evaluate the results with the objective of understanding the evolution in the management practices after the intervention. From the results found in the MCDM analysis, we set out to verify the actions taken in the three best ranked companies. As a contribution, the article presents a model for evaluating the performance of companies, so that consultants can assertively apply and verify the points that need to be improved, thus making the work more accurate in consulting projects.

**Keywords:** Food and beverage management. Food outside the home. Quality. Management par excellence. MEG-FNQ. Action research. small and medium-sized companies. Consulting projects.

### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Oliveira, P. S. G., Berbert, J. M., Wada, E. K., Oliveira, S. L. I., & Spinola, M. M. (2023, jan./abr.). Proposta de um modelo de avaliação para projetos de consultoria baseado em modelo de excelência em gestão: aplicação em micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de São Paulo. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(1), 166-189. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23939>.

## 1 Introdução

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

O segmento de alimentação fora do lar é representado por uma grande fatia do mercado total das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, que são enquadradas no sistema tributário simples nacional, inclusive, sendo este segmento bastante dinâmico e volátil. Um aspecto relevante é que o índice de mortalidade destas empresas é extremamente alto. De acordo com os dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, 35% dos bares e restaurantes fecham suas portas antes do primeiro ano, quase 50% em dois anos e apenas três entre cem se mantêm abertos após uma década (ABRASEL, 2017).

Com base no perfil das empresas supracitadas, podemos dizer que a composição do setor de alimentação fora do lar é de MPEs. Embora muito tenha sido avançado em modelos de gestão, é evidente que projetos visando a implementação do modelo de excelência são primordiais. Segundo Santos et al. (2014), esse tipo de empresa apresenta diversos problemas ligados a imaturidade, principalmente no que tange ao processo de gestão. Essa percepção é corroborada pelo estudo de Matsumoto et al. (2015), no qual os autores propuseram um projeto de aplicação do modelo de gestão para MPEs visando justamente a melhora da competitividade, a gestão de atitudes empreendedoras e a inovação.

Portanto, a importância do modelo de excelência de gestão reside no fato de que pode ser aplicado em empresas dos mais diversos setores e portes, sempre colaborando para a melhoria geral dos resultados apresentados por essas empresas. Para reforçar esse argumento, pode ser citado o trabalho de Matsumoto et al. (2015), onde os autores propuseram um projeto de aplicação do modelo de excelência para o setor público. Com base neste contexto, o objetivo deste artigo foi propor um modelo de avaliação para projetos de consultoria baseado em modelo de excelência em gestão para aplicação em micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de São Paulo.

Diante de um cenário de alta competitividade, as empresas precisam estar preparadas para alinharem seus processos de forma integrada, possibilitando assim um melhor controle de sua realidade. Essa visão favorece a tomada de decisão diante de um mercado instável,

proporcionando maior velocidade de reação a possíveis imprevistos (Thompson & Strickland, 2000). A maior contribuição é trazer à luz das MPEs os modelos de excelência em gestão.

Para entender melhor a questão, a fim de aprofundar os conceitos que foram desenvolvidos, a fundamentação teórica apresenta um panorama geral sobre o setor de alimentação, aborda a questão da gestão da qualidade e a gestão por excelência, elencando as proposições destas teorias, apresenta o Modelo de Excelência em Gestão - MEG, proposto pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e as possíveis formas de se avaliar a gestão das MPEs com base na ferramenta de diagnóstico proposta pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Este artigo está dividido da seguinte forma: na seção 2 foi efetuada a fundamentação teórica da pesquisa por meio de uma revisão da literatura, na seção 3 são apresentados os métodos da pesquisa, onde foi efetuada uma coleta de dados e os dados foram analisados por meio da análise de decisão multicritério - MCDM por meio do método TOPSIS. Na seção 4 são apresentados os resultados e discussão da pesquisa e, por fim, na seção 6 são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

## 2 Revisão da literatura

Nesta seção são apresentadas informações sobre o mercado de alimentos e bebidas, a gestão da qualidade total e os modelos de excelência em gestão, além de tratar do impacto da gestão da qualidade total para as MPEs de forma geral e, em particular, para àquelas que atuam no segmento de alimentação fora do lar (Berbert, 2019).

### 2.1 O mercado de alimentos e bebidas

O mercado global de alimentos e bebidas de forma geral cresceu de forma homogênea nos últimos dez anos e ainda continua indicando perspectivas de crescimento. O *The Food Institute* prevê em seu relatório *An Honest Look at 2019 Food Industry Trends*, um crescimento de 5,1% para o ano de 2019 (Food Institute, 2018). No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL esse segmento movimentou uma média de R\$ 184 milhões em 2016, com tíquete médio de R\$ 13,40 e visitas de 14 bilhões de pessoas (ABRASEL, 2017). A importância do setor ainda se dá por sua grande contribuição na geração de empregos, formação de mão de obra especializada e desenvolvimento de novas carreiras, sendo o maior empregador da indústria da transformação, gerando 1,6 milhão de empregos diretos (ABIA, 2016).

O gasto dos brasileiros com alimentação fora do lar é relativamente alto, na pesquisa ‘Refeição Assert Preço Médio 2014’, realizada pela Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador - ASSERT para a região sudeste, o valor médio gasto em uma refeição realizada fora de casa no início de 2018 foi de R\$ 34,49 (Assert, 2016).

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

## 2.2 A gestão da qualidade total

A gestão da qualidade total implica mudanças na postura gerencial que passa a ter uma estrutura mais descentralizada e participativa, que exige planejamento antes da ação (Longo, 1996). Essa forma de gestão proporciona ao colaborador a possibilidade de atuar de forma dinâmica no aprimoramento contínuo do negócio, possibilitando melhor adequação aos produtos e serviços para que atendam as demandas dos clientes com maior assertividade.

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

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

### *2.3 Modelo de excelência de gestão – MEG – FNQ*

O modelo brasileiro, criado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, é denominado Modelo de Excelência em Gestão – MEG. Ele surgiu em 1991 juntamente com a fundação tendo como missão difundir os fundamentos da excelência na gestão para aumentar a competitividade das empresas brasileiras (Silva et al., 2014). O MEG serviu como base para a construção do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, Prêmio de competitividade para MPes do Brasil, e para o atual ‘Melhores em Gestão’, reconhecimento máximo à gestão para excelência das organizações no Brasil (FNQ, 2018).

A FNQ periodicamente faz revisões em seu modelo, mantendo-se sempre alinhados com as mais atuais referências relacionadas à excelência em gestão. A última revisão deu origem a 21ª edição que foi lançada em outubro de 2016 (FNQ, 2016). Na última edição do MEG foram apresentados oito fundamentos tangíveis e mensuráveis quantitativa e qualitativamente, uma vez que estes são desdobrados em temas e posteriormente em processos para serem executados. São eles: Pensamento Sistêmico, Compromisso com as Partes Interessadas, Aprendizado Organizacional e Inovação, Adaptabilidade, Liderança Transformadora, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos e Geração de Valor (FNQ, 2016).

Desde os primórdios do MEG, a FNQ premia anualmente as empresas que adotam o modelo para melhorar sua gestão. O prêmio é o maior reconhecimento à excelência na gestão das empresas sediadas no Brasil e busca estimular o desenvolvimento e promover a competitividade e a divulgação das boas práticas (FNQ, 2018). O MEG também serve de base para o Prêmio MPE Brasil – Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Esse prêmio, concedido a partir da parceria da FNQ com o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo - MBC e a Gerdau, tem como objetivo principal o aumento da excelência na gestão das MPes. Podem participar do prêmio, empresas alocadas nestas categorias (SEBRAE, 2018).

O diagnóstico MPE, baseado no MEG e adaptado a realidade das MPes, é oferecido gratuitamente aos empresários e permite que seja feita uma avaliação detalhada da situação da empresa. O questionário avalia oito dimensões, que são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (Matsumoto et al., 2015).

Muitos fatores fazem com que uma empresa modifique sua visão voltando-se para a excelência da gestão. Alterações no ambiente externo, na estrutura, na liderança, na percepção de valor, na interação com outros concorrentes, na tecnologia, no aprendizado e na gestão do

conhecimento. Dentro deste contexto, a aplicação de um modelo formatado exerce influência sobre a gestão e estratégias pretendidas (Souza, 2011).

#### 2.4 A Gestão por excelência e as MPEs

A importância de se entender o conceito da gestão por excelência aplicada às MPEs vem do fato de que estes conceitos e processos originalmente foram criados com o intuito de adequar grandes corporações, sendo necessário traduzi-los para que sejam colocados em práticas nas empresas menores, onde se concentram em uma importante fatia do mercado de alimentação fora do lar (Martins & Costa Neto, 1998).

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

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

No entanto, apesar de haver uma grande correlação negativa entre as MPEs e a taxa de sobrevivência, existe uma grande capacidade de desenvolvimento de competências e de inovações por esse tipo de empresas. Assim, tanto no Brasil quanto no exterior, principalmente devido a flexibilidade do modelo organizacional deste tipo de empresa, o que representa também uma grande oportunidade de desenvolvimento para o país, o que demanda também um grande investimento em melhoria da qualidade e de práticas gerenciais, objetivando equilibrar o fiel da balança (Borini et al., 2012).

A capacidade de inovação das MPEs se fundamenta principalmente devido as capacidades dinâmicas existentes nesse tipo de organização, principalmente devido a flexibilidade que as estruturas enxutas proporcionam e também pela existência da capacidade dinâmica (*sensing*), que é resultante das práticas de estratégias organizacionais e as práticas de

inovação, demandadas pela necessidade de alinhamento com o ambiente no qual as empresas estão inseridas (Froehlich et al., 2017).

Quando consideramos o aspecto da possibilidade de geração de inovações e também da geração de empregos, fica evidente a necessidade de se apresentar ferramentas adequadas que deem suporte aos gestores na operação dos seus negócios para que se mantenham competitivos no mercado. Essas práticas visam principalmente reduzir o risco ambiental para esses tipos de empresas, incentivando o comportamento estratégico e a visão de futuro dos gestores das MPEs, permitindo dessa forma buscar um melhor posicionamento no mercado no qual estão inseridas, oferecendo produtos e serviços mais alinhados com as demandas atuais, focadas principalmente na percepção dos seus clientes, adotando dessa forma um foco ambiental (Gardelin et al., 2013).

### *2.5 O impacto da gestão da qualidade total no segmento de alimentação fora do lar*

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

Considerando este cenário, o momento atual exige dos empresários que analisem seus negócios e identifiquem pontos de melhoria. Portanto, a revisão dos processos é fundamental e deve estar centrada na busca pela excelência. A definição de metas e objetivos claros que elevem a empresa a outro nível de maturidade garantirá sua longevidade e a fidelidade dos clientes por ela atendidos (Machado, 2017).

## **3 Materiais e métodos**

A presente pesquisa se desenvolveu pautada em uma abordagem quantitativa por meio da modalidade de pesquisa-ação, e em um segundo momento, pautada na abordagem quantitativa com uma análise estatística por meio da análise de variância e, posterior, aplicação do método de decisão multicritério TOPSIS para se compreender melhor o fenômeno.

O desenvolvimento da pesquisa foi feito por meio da utilização da modalidade pesquisa-ação. De acordo com Fonseca (2016), a pesquisa-ação pressupõe a participação ativa do

pesquisador com o intuito de entender, e transformar as realidades observadas. O objeto da pesquisa não se enquadra em um conjunto de variáveis isoladas, mas sim trata-se de uma situação real de maior complexidade. A intervenção preconiza que a experiência prévia do pesquisador o subsidia de informações e conhecimentos que possam alimentar a análise reflexiva de tal situação (Fonseca, 2016).

Para Thiollent (1997), esse tipo de pesquisa favorece a investigação na área organizacional, pois a interação pesquisador-grupo o coloca em vantagem quanto ao acesso às informações necessárias para a pesquisa. Tal diferencial mostra-se um procedimento engajado, unindo a pesquisa à prática de mercado (Engel, 2000).

A pesquisa-ação possui um ciclo de atividades de investigação-ação que inclui um diagnóstico inicial para identificação do problema, planejamento de uma ação específica ou proposta de resolução, execução das ações, avaliação das consequências e identificação do aprendizado. O mote principal da pesquisa-ação é a busca de soluções de problemas ou proposta de melhorias para situações práticas vivenciadas pelos participantes. Assemelha-se muito em sua concepção a própria proposta da gestão por excelência e qualidade total (Costa et al., 2014).

Em relação à pesquisa quantitativa, foi realizada uma pesquisa do tipo *Survey* descritiva e transversal. Este tipo de pesquisa é caracterizado pelo uso de instrumentos de pesquisa específicos, normalmente questionários, para obter dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo. Foi descritiva, pois trabalhou na identificação de atitudes em uma amostra e transversal, pois a coleta de dados ocorreu em dois momentos distintos, T0 e T1, buscando estudar a relação entre estes momentos, teve a evolução dos critérios analisada entre estes dois períodos (de Oliveira & de Araujo, 2000).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados e análise de critérios foi o ‘Questionário de autoavaliação do Prêmio MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para MPEs’. Este instrumento foi desenvolvido pelo comitê gestor dos realizadores do prêmio, o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo - MBC e a Gerdau, com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (Sebrae, 2016).

Este instrumento específico foi escolhido por já ter sido elaborado com o propósito de avaliar o nível de gestão por excelência que as MPEs possuem. O diagnóstico foi aplicado de forma presencial no momento T0 e reaplicado após a intervenção do plano de ação no momento T1, e teve suas respostas analisadas e comparadas estatisticamente avaliando quais critérios apresentaram diferença com base na análise de variância ANOVA. E posteriormente passou



pelo método de decisão multicritério TOPSIS para que fossem ranqueadas as empresas que melhor obtiveram resultados.

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

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

Os dados coletados, foram avaliados da seguinte forma: em primeira análise, foram recolhidos e aferidos os resultados encontrados nos diagnósticos T0 e T1 dentro dos critérios de resposta propostos pelo instrumento de coleta utilizado, o questionário MPE da FNQ. Posteriormente foi feita uma análise de tomada de decisão multicritério TOPSIS, que foi realizada para que os resultados fossem ranqueados e as ações que mais tiveram impacto na evolução das empresas reconhecidas, objetivando que fossem reconhecidos os pontos de maior atenção no que tange a proposição de melhorias por meio de ações de consultoria.

Os dados para norteamo e análises estatística dos resultados foram coletados em dois momentos, T0 anterior à intervenção, de forma a se poder verificar quais eram os pontos de atenção e T1, pós-intervenção de forma a se verificar o resultado das intervenções da consultoria aplicada. A característica quantitativa da pesquisa permitiu uma compreensão sobre o impacto das ações realizadas em relação ao desempenho operacional dos estabelecimentos relacionados aos tributos do Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

Desta forma, a pesquisa-ação se iniciou na primeira semana de novembro de 2018 e decorreu conforme as etapas propostas por McKay e Marshall (2001), sendo descritas como: i) identificação do problema; ii) reconhecimento de fatos sobre o problema e pesquisa na literatura; iii) planejamento das atividades para solução do problema; iv) implementação; v) monitoramento em termos de eficácia da solução do problema; e vi) avaliação do efeito das ações. Quanto às etapas, podem ser citadas: vii) aperfeiçoamento do plano e mudanças caso

necessário; e viii) Saída, se os resultados forem satisfatórios; seguem como decorrência da pesquisa e não foram contempladas neste estudo.

Nesta primeira etapa foi realizado um encontro presencial com o grupo das dez empresas participantes do estudo, onde os participantes preencheram o ‘Questionário de autoavaliação da gestão das MPes’ proposto pelo prêmio MPE Brasil, baseado no Modelo de Excelência em Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ para medição inicial T0.

No segundo momento, e com o intuito de reconhecer os fatos específicos sobre cada uma das empresas, foram analisadas as devolutivas sobre a gestão da empresa, fornecidas pelo próprio prêmio MPE após o preenchimento do diagnóstico e que retratam o grau de maturidade de gestão em relação ao MEG adaptado para as MPes.

A pesquisa seguiu dessa forma a proposição do método de pesquisa-ação proposto por Thiollent (1998), no qual se faz uma avaliação inicial, a intervenção em si e, posteriormente, são analisadas as diferenças entre as medições, tratando-se, portanto, de uma abordagem intervencionista.

#### **4 Apresentação e análise dos resultados**

A representação gráfica e a tabela de resultados demonstraram o grau alcançado em cada um dos critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimentos; pessoas; processos; e resultados; posicionando o valor obtido em relação ao grau máximo de referência estabelecido pelo prêmio para cada critério, assim como, a situação geral da empresa. O relatório da devolutiva também apontou pontos fortes e oportunidades de melhorias. Estes resultados nortearam o planejamento das ações de intervenção que foram realizadas em cada uma das empresas.

Assim, com base nos resultados obtidos a partir do diagnóstico foram planejadas as atividades realizadas. Primeiramente foi feito um plano de ação individual para cada empresa com o auxílio da ferramenta 5w2h (Behr et al., 2008). O uso desta ferramenta auxiliou na determinação dos processos que foram tidos como relevantes para as conquistas das metas estipuladas pelo planejamento estratégico, promovendo a sinergia e sincronismo organizacional necessários para gestão da qualidade total apresentados nos estudos de Campos et al. (2006), Rocha (2018) e Silva et al. (2014).

O cronograma de implementação da pesquisa contemplou uma consultoria individual de 4 horas realizada *in loco* em cada uma das empresas na primeira semana de novembro. Nesta

consultoria, o plano de ação foi apresentado e finalizado, uma vez que cada empresário participante determinou os responsáveis por cada ação, assim como indicou os prazos necessários para a realização das ações, considerando sua operação. Foram processadas as orientações quanto aos processos e ações que deveriam ser realizadas pelo estabelecimento no período subsequente. Além desta consultoria, foram realizadas duas consultorias remotas de verificação nos prazos de 15 e 30 dias após consultoria inicial e com o objetivo de acompanhamento da implementação das ações.

Para coleta de dados T1, foi realizado um encontro individual onde cada empresa respondeu novamente o diagnóstico MPE e apresentou os resultados práticos obtidos com a execução do plano de ação proposto. Por fim, foi realizado um último encontro em grupo onde houve troca de experiências entre os participantes, mediada pelos pesquisadores, levantando as dificuldades encontradas e relatos diversos sobre a experiência. Nesta etapa se destacou o diferencial da pesquisa-ação, como apresentado por Fonseca (2016), que salientava que seu intuito era de entender e transformar as realidades e desempenhar a participação ativa do pesquisador. Esta atividade está alinhada com a percepção de Engel (2000), quanto ao fato de este tipo de estudo ser um procedimento engajado que une a pesquisa com a prática de mercado.

A pesquisa-ação apresenta resultados observáveis em cada uma de suas etapas, no entanto, considerando o propósito de se avaliar o impacto da aplicação do ‘Modelo de Excelência em Gestão’ na amostra selecionada, os resultados práticos passaram por uma análise quantitativa onde foi aplicada uma análise de decisão multicritério com a utilização do método TOPSIS. Assim, com o intuito de entender mais detalhadamente os resultados práticos da intervenção ocorrida pelo processo da pesquisa-ação e, além dos critérios estabelecidos pelo MEG, que apresentaram significância, optou-se por fazer uma análise de decisão multicritério a fim de obter a colocação, em escala de mérito, em relação aos demais, das empresas participantes da pesquisa. Esta colocação permitiu uma análise das ações e atitudes que em conjunto demonstraram ser mais eficazes em relação às melhorias apresentadas em direção a aplicação prática dos fundamentos de excelência em gestão.

Para tal, foi utilizado o método TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), ao qual tem por objetivo a ordenação dos dados por meio da análise de diversos parâmetros que são padronizados utilizando a distância euclidiana. Este método propõe que as alternativas (no caso, as empresas participantes), sejam ranqueadas por ordem de proximidade a uma situação ideal positiva e distanciamento de uma situação ideal negativa,

sendo que a solução ideal maximiza critérios de benefício e a negativa o oposto. Este modelo não requer que as preferências de atributos sejam independentes (Biswas et al., 2018; Kahraman, 2008).

Em sua aplicação, primeiramente se formou uma matriz de decisão inicial, apresentada na Tabela 1, onde as empresas e os atributos foram elencados.

**Tabela 1.**

*Matriz de Decisão Inicial*

<i>Matriz Inicial</i>	<i>InfConhec</i>	<i>Pessoas</i>	<i>Processos</i>	<i>Lideranca</i>	<i>Resultados</i>	<i>EstratPlan</i>	<i>Clientes</i>	<i>Sociedade</i>
<i>Empresa 1</i>	421000	810000	1300000	1015000	150000	575000	639000	410000
<i>Empresa 2</i>	458000	810000	1400000	1314000	1575000	563000	900000	550000
<i>Empresa 3</i>	316000	513000	1020000	902000	150000	406000	351000	350000
<i>Empresa 4</i>	384000	675000	1200000	902000	500000	575000	594000	410000
<i>Empresa 5</i>	421000	423000	1020000	1015000	0	507000	558000	350000
<i>Empresa 6</i>	353000	720000	1300000	1314000	300000	507000	720000	460000
<i>Empresa 7</i>	353000	432000	840000	1015000	0	507000	342000	260000
<i>Empresa 8</i>	421000	513000	1020000	1314000	1500000	676000	720000	410000
<i>Empresa 9</i>	421000	558000	1020000	1015000	975000	575000	855000	500000
<i>Empresa 10</i>	421000	684000	1200000	902000	300000	575000	477000	410000

**Fontes:** Dados da pesquisa (2022).

Depois de formar a matriz de decisão inicial, deu-se início ao procedimento, normalizando a matriz de decisão inicial, tendo sido calculado o índice de normalização por meio do cálculo da média dos critérios, dos valores demonstrados na Tabela 2, apresentando os seguintes resultados: Informação e Conhecimento => 12619425501979, Pessoas => 1989305406417, Processos => 36176235293352, Liderança => 3426587223463, Resultados => 24811791551599, Estratégia/Planejamento => 17413868036711, Clientes => 20292954442367 e Sociedade => 1322535443759. Após o cálculo do índice de normalização a Tabela 2, a matriz normalizada ( $r_{ij}$ ) foi calculada, tendo sido utilizada neste trabalho a matriz por vetor, por meio da fórmula:

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

**Tabela 2.**

### Matriz Normalizada

Matriz Normalizada	InfConhec	Pessoas	Processos	Lideranca	Resultados	EstratPlan	Clientes	Sociedade
Empresa 1	0,04003352	0,05293305	0,04671575	0,0385077	0,00785917	0,03962359	0,03778651	0,03720127
Empresa 2	0,0435519	0,05293305	0,05030927	0,04985135	0,08252125	0,03879666	0,05322044	0,04990414
Empresa 3	0,03004891	0,03352426	0,0366539	0,03422064	0,00785917	0,0279777	0,02075597	0,03175718
Empresa 4	0,03651513	0,04411087	0,04312223	0,03422064	0,02619722	0,03962359	0,03512549	0,03720127
Empresa 5	0,04003352	0,02764281	0,0366539	0,0385077	0	0,03493767	0,03299667	0,03175718
Empresa 6	0,0335673	0,0470516	0,04671575	0,04985135	0,01571833	0,03493767	0,04257635	0,04173801
Empresa 7	0,0335673	0,02823096	0,03018556	0,0385077	0	0,03493767	0,02022377	0,02359105
Empresa 8	0,04003352	0,03352426	0,0366539	0,04985135	0,07859166	0,04658356	0,04257635	0,03720127
Empresa 9	0,04003352	0,03646499	0,0366539	0,0385077	0,05108458	0,03962359	0,05055942	0,0453674
Empresa 10	0,04003352	0,04469902	0,04312223	0,03422064	0,01571833	0,03962359	0,02820683	0,03720127

Fontes: Dados da pesquisa (2022).

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

$$PIS(V_j^+) = A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*\} = \{(max_{I} v_{ij} | j \in J), (min_{I} v_{ij} | j \in J^i)\}$$

$$NIS(V_j^-) = A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\} = \{(min_{I} v_{ij} | j \in J), (max_{I} v_{ij} | j \in J^i)\}.$$

Os valores calculados para  $V_j^+$  foram: Informação e Conhecimento  $\Rightarrow$  0,043551903366267, Pessoas  $\Rightarrow$  0,052933048721593, Processos  $\Rightarrow$  0,050309270305261, Liderança  $\Rightarrow$  0,049851350296977, Resultados  $\Rightarrow$  0,082521247840648, Estratégia/Planejamento  $\Rightarrow$  0,046583561922592, Clientes  $\Rightarrow$  0,05322044175811 e Sociedade  $\Rightarrow$  0,049904144581856. Enquanto os valores para  $V_j^-$  foram: Informação e Conhecimento  $\Rightarrow$  0,030048911492883, Pessoas  $\Rightarrow$  0,027642, Processos  $\Rightarrow$  0,030185562183157, Liderança  $\Rightarrow$  0,034220637722887, Resultados  $\Rightarrow$  0, Estratégia/Planejamento  $\Rightarrow$  0,027977701391379, Clientes  $\Rightarrow$  0,020223767868082 e Sociedade  $\Rightarrow$  0,023591050165968.

Para diminuir a distância da solução ideal positiva e aumentar a distância da solução ideal negativa, faz-se uso da distância métrica euclidiana, essa medida tem como objetivo reduzir à raiz quadrada a soma das distâncias ao quadrado para as soluções ideais, gerando o

ranqueamento, conforme demonstrado na Tabela 3 (Biswas et al., 2018; Kahraman, 2008). Os cálculos foram efetuados por meio das seguintes fórmulas:

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

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

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

Os resultados foram apresentados por meio da Tabela 3.

**Tabela 3.**

*Companies Ranking*

<i>S<sub>i+</sub> e S<sub>i-</sub> Calculation</i>	<i>S<sub>i+</sub></i>	<i>S<sub>i-</sub></i>	<i>Sum of S<sub>+</sub> e S<sub>-</sub></i>	<i>P<sub>i</sub></i>	<i>Ranking</i>
<i>Empresa 1</i>	0,07859012	0,04149694	0,120087061	0,34555711	6 °
<i>Empresa 2</i>	0,0077869	0,1008919	0,108678796	0,92834943	1 °
<i>Empresa 3</i>	0,09106964	0,01432363	0,105393262	0,13590647	9 °
<i>Empresa 4</i>	0,064288	0,04134715	0,105635153	0,39141471	4 °
<i>Empresa 5</i>	0,09300978	0,02093286	0,113942639	0,18371403	8 °
<i>Empresa 6</i>	0,07018145	0,04506777	0,115249217	0,3910462	5 °
<i>Empresa 7</i>	0,09985024	0,0089188	0,108769042	0,08199763	10 °
<i>Empresa 8</i>	0,02942194	0,08733926	0,116761197	0,74801614	2 °
<i>Empresa 9</i>	0,04078102	0,06616241	0,106943429	0,61866734	3 °
<i>Empresa 10</i>	0,07532772	0,03449093	0,109818647	0,31407169	7 °

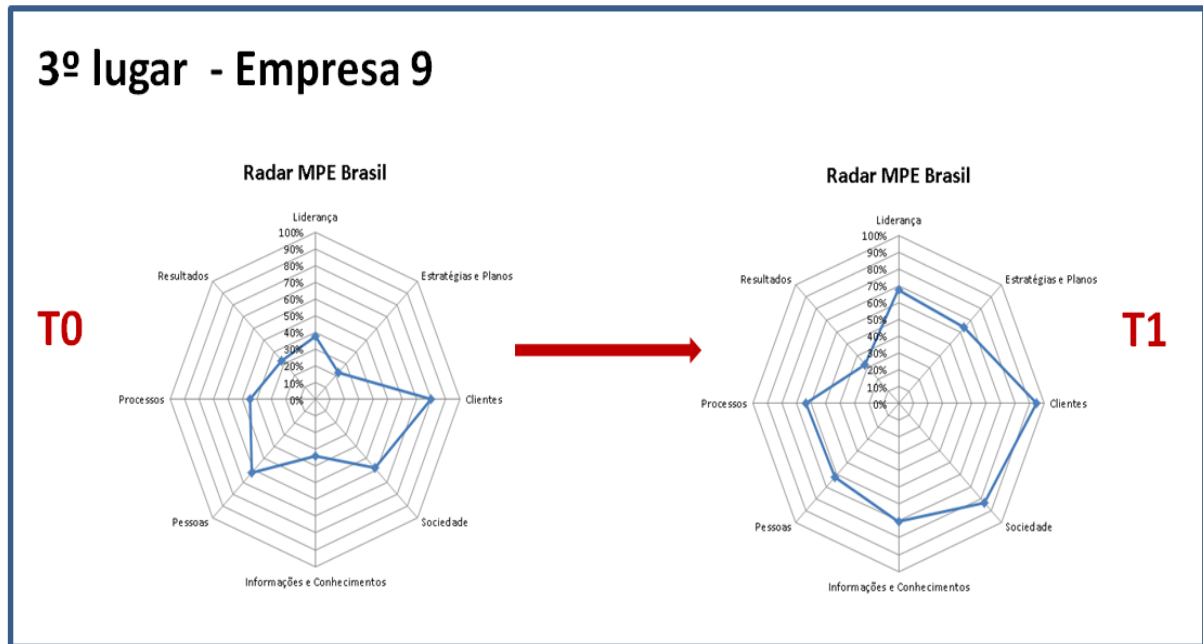
Fontes: Dados da pesquisa (2022).

A colocação em escala de mérito demonstrada com o uso do método TOPSIS, permitiu o aprofundamento da análise em relação à efetividade da pesquisa-ação e quais fatores adicionais observados poderiam ter contribuído para que uma empresa se destacasse mais que a outra. Para elucidar sobre a questão, focou-se nas ações efetivadas nas três empresas com melhor posicionamento no ranking. Desta forma, a análise de resultados faz um comparativo entre o resultado gráfico nos momentos T0 e T1 das três primeiras empresas colocadas no ranking e, posteriormente, uma avaliação das ações realizadas que contribuíram para essa evolução.

A Empresa 9 foi a terceira colocada no ranking e em seu relatório de autoavaliação no momento T0 apresentou um percentual de 46% na situação geral da empresa, evoluindo para 67% no momento T1.

**Figura 1.**

*Resultado 3ª Colocada - Empresa 9*



**Fontes:** Dados da pesquisa (2022).

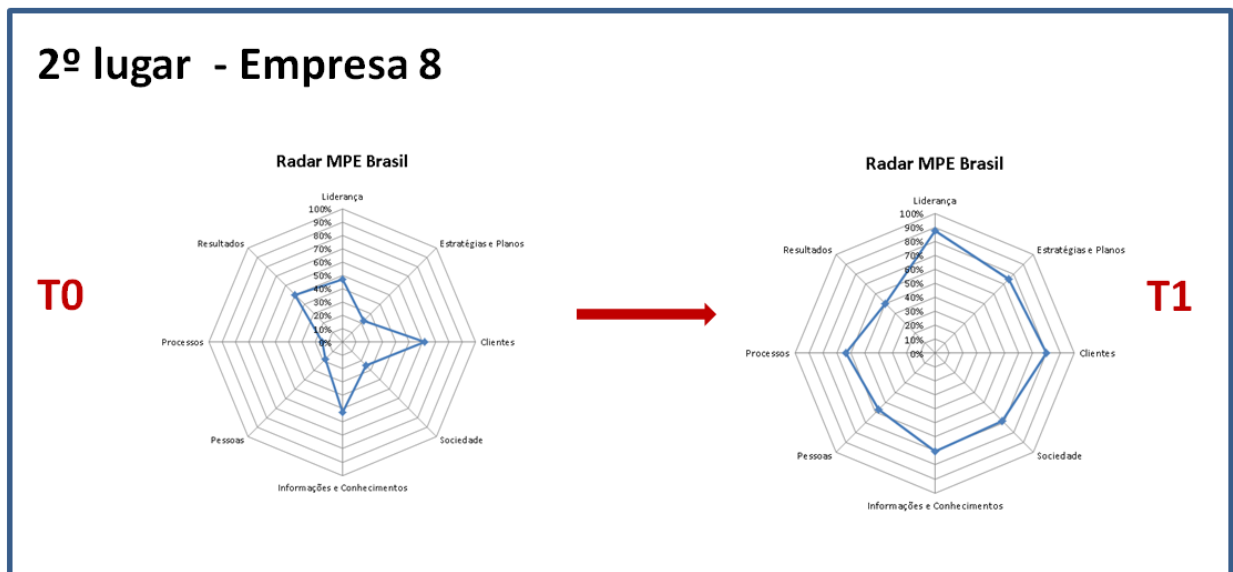
Pode-se observar por meio da Figura 1, uma evolução global em 7 dos 8 critérios estabelecidos pelo diagnóstico, o que demonstra um elevado grau de efetividade na execução das ações propostas no plano de ação. Assim, o plano de ação focou na definição das diretrizes, com desenho de missão, visão e valores, assim como definição de metas estratégicas para faturamento, ticket médio, controle de estoque e desperdício. Os colaboradores foram informados do processo de implantação e convidados a participarem com ideias e sugestões. Foi trabalhada a definição de organograma, descrição de cargos e manual de conduta e normas para os colaboradores.

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

A empresa 8 ficou em segundo lugar no ranking. Em seu relatório de autoavaliação no momento T0 apresentou um percentual de 37% na situação geral da empresa, evoluindo para 69% no momento T1.

**Figura 2.**

*Resultado da 2ª Colocada - Empresa 8*



**Fontes:** Dados da pesquisa (2022).

Na Empresa 8, também pode-se observar por meio da Figura 2, uma boa evolução no resultado dos oito critérios, demonstrando também uma boa efetividade do plano de ação proposto. Os processos desta empresa já estavam bem estruturados, porém sendo realizados informalmente. O plano de ação focou em formatar o negócio formalizando todas as ações que já aconteciam na prática, mas que não eram mensuradas e nem controladas. Então, formalizou-se a missão, visão e valores e se estabeleceu metas de curto, médio e longo prazo, incluindo aí um plano de expansão, para o qual os processos precisam ser replicáveis.

Além disso, ainda foi feito o plano de marketing com o foco em aprofundar o relacionamento com os clientes existentes e difundir a filosofia do local para prospecção de novos clientes, focando no aumento da frequência e do número de clientes atendidos/dia. Foram formalizados controles operacionais de produção e se iniciou a utilização do sistema de gestão integrando funções de caixa com controle de estoque, entradas e saídas.

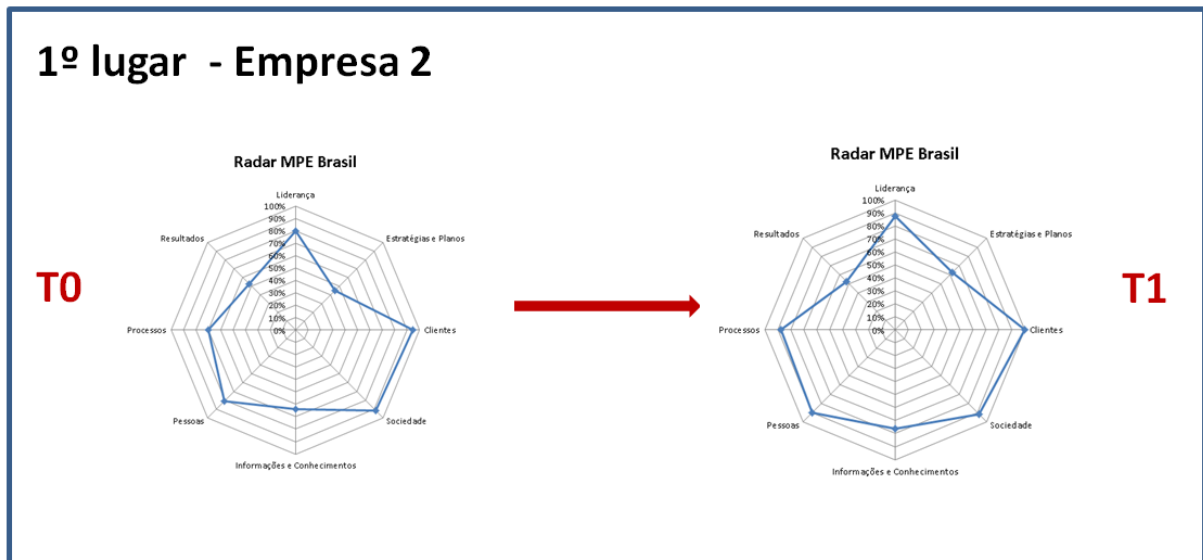
Como primeira colocada no ranking, a Empresa 2 já obteve um percentual elevado em seu primeiro diagnóstico T0 de 72%, evoluindo para 81% no momento T1, como pode se



observar por meio da Figura 3. O plano de ação focou na estruturação e definição de metas, estabelecendo prazos de execução de curto, médio e longo prazo, tendo como principal desafio melhorar o resultado financeiro.

**Figura 3.**

*Resultado da 1ª Colocada - Empresa 2*



**Fontes:** Dados da pesquisa (2022).

As ações propostas trouxeram um referencial de inovação em processos e produtos contando com a disponibilidade do proprietário em investir em equipamentos que gerassem mais economia de água e energia, reestruturação do *layout* operacional de cozinha e engenharia de cardápio com a mensuração da lucratividade para análise de renovação dos pratos que o compõe. A equipe coesa e integrada à missão contribuiu para que as ações acontecessem conforme o planejado e o proprietário com sua experiência também.

Após o processo de análise dos dados e com base nas intervenções realizadas, pode-se perceber que os resultados alcançados nas três empresas apresentadas foram possíveis, pois os proprietários apresentaram um comportamento propício e engajado para discussão, análise construção e execução do plano de ação. Esta situação permite discutir com base na pesquisa de Santos et al. (2014) a maturidade gerencial alcançada pelos proprietários das PMEs pesquisadas.

Neste mesmo sentido de discussão do nível de estruturação e maturação de uma PME, vale destacar que as outras sete empresas que participaram da pesquisa também conquistaram

progressos em diferentes graus, porém a proposta de implantação de um modelo de excelência em gestão como o MEG mostrou-se de uma complexidade que irá exigir mais tempo, dedicação e disponibilidade para apresentar resultados mais relevantes. Estes achados também estão alinhados com o apresentado por Paladini (2008), onde os pontos de sinergia e cooperação estabelecidas pelos teóricos da qualidade, fundamentados nos três pilares essenciais de: foco no cliente; envolvimento dos colaboradores e parceiros; assim como nos processos que viabilizam a melhoria contínua; necessitam fundamentalmente de uma gerência participativa, constância de propósitos e aperfeiçoamento contínuo.

Assim como o observado por Longo (1996) que a gestão voltada para a qualidade implica em mudanças de postura e planejamento antes das ações. E ainda Campos et al. (2006), que pondera sobre a busca por um processo de mudança cultural e sua complexidade que exige participação ativa dos envolvidos. A participação dos envolvidos na gestão das PMEs é fundamental no entendimento dos pontos que precisam ser melhorados, além de se estabelecer qual é o direcionamento dos esforços empreendidos nessa melhoria, dando-nos a ideia de que a associação entre a avaliação do consultor, o entendimento da equipe e o engajamento nas mudanças são fundamentais para que as empresas possam atingir a excelência.

## 5 Considerações finais

A metodologia utilizada permitiu que os objetivos da pesquisa fossem alcançados. Assim, as dez empresas do setor que foram analisadas e se submeteram a uma pesquisa-ação passaram por um processo de diagnóstico e intervenção. Portanto, a partir do diagnóstico fornecido pelo Prêmio MPE da FNQ, foi medido em dois momentos o estado atual destas empresas nos critérios Liderança; Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados.

Primeiramente o momento T0 avaliou como as empresas estavam no início da pesquisa. Os empresários responderam o diagnóstico indicando juntamente com as respostas, evidências de como as ações eram praticadas. Ao finalizar o diagnóstico, o próprio programa emite um relatório com pontos fortes e oportunidades de melhorias, para cada um dos questionários preenchidos. Em seguida, e a partir dos resultados apontados no diagnóstico, e sua análise pela pesquisadora, somados a avaliação presencial ocorrida em cada uma das empresas, as mesmas se submeteram a um plano de ação. Os planos de ação propuseram ações práticas baseadas em ferramentas da administração que ao serem aplicadas deram origem a novos processos

operacionais com o intuito de elevar a gestão destas empresas aos níveis de excelência propostos.

Após a implementação das ações propostas, foi aplicado um segundo diagnóstico T1 para verificação da evolução destas empresas em relação aos critérios propostos pelo Modelo de Excelência em Gestão formatado pela FNQ. Essa verificação pode ser elencada a partir da aplicação de uma análise de tomada de decisão multicritério método TOPSIS, aos quais as empresas que obtiveram maior destaque em relação ao alcance das metas propostas pelo plano de ação foram selecionadas para a intervenção. Desta forma, pôde-se ainda observar parâmetros de comportamento que contribuíram de forma positiva para que as ações fossem colocadas em prática, como perfil comportamental do empresário e equipe, além da disponibilidade de recursos físicos, financeiros e humanos.

O formato da pesquisa propiciou uma intervenção presencial nas empresas e ainda subsidiou os empresários de material técnico, o que permitiu uma aplicação prática mais contundente e imediata das ações. Este apoio permitiu que o tempo restrito a doze semanas, fosse otimizado a fim de proporcionar resultados observáveis e mensuráveis de acordo com a proposta de metas dos planos de ação. Por fim, pôde-se concluir que um empresário engajado e disposto a aplicar as mudanças necessárias e que promove um ambiente propício ao desenvolvimento entre a equipe, favorece a gestão trazendo resultados positivos, pois cria uma cultura organizacional sólida. Desta forma, as práticas de gestão que favorecem essa construção certamente contribuem para a profissionalização do segmento de AFL tornando-o mais competitivo e longo.

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

Além do exposto, também pode-se considerar uma limitação o fato de que os próprios empresários responderam o diagnóstico de autoavaliação, podendo agir de forma a mitigar o resultado. Tal viés pode ser minimizado, somando-se ao relatório de avaliação um olhar externo e análise de evidências quanto às questões. Desta forma, sugere-se para futuros estudos que busquem uma amostra mais consistente e que se trabalhe o ciclo da pesquisa-ação de forma

completa em um período de tempo maior e que proporcione melhor análise do impacto da implantação do Modelo de Excelência em Gestão nas MPEs de alimentação fora do lar.

Acredita-se que mesmo consideradas as limitações apresentadas, este trabalho traz uma implicação prática relevante, pois pode ser aplicado pelos gestores do segmento em seus estabelecimentos de forma prática e com resultados rápidos. O diagnóstico MPE pode ser respondido a partir de um cadastro simples no site da FNQ, após seu preenchimento, um relatório com pontos fortes e oportunidades de melhorias é apresentado e pode ser um ponto de partida para as empresas iniciarem seu processo de melhoria.

Os resultados alcançados demonstram como pequenas ações podem trazer grandes resultados e que quando bem direcionados, norteados por metas bem construídas terão continuidade de aplicação dentro do escopo empresarial, mudando de fato a cultura e trazendo resultados perenes. Além disso, ao desenvolver o planejamento estratégico com a definição de metas claras, objetivas e alcançáveis, aliada a uma boa gestão de pessoas, e apoiadas por ferramentas de controle, os empresários do segmento aumentam suas perspectivas de sucesso.

Com base em todo processo de pesquisa, é possível afirmar que este campo de estudo tem espaço para se desenvolver trazendo assim mais elementos que favoreçam as MPEs que representam tamanha importância para a economia do país. Também cabe ressaltar que uma importante contribuição desse estudo é o fato de entregar instrumento baseado no método TOPSIS que possibilite a avaliação, que permite a proposição de um processo de melhoria visando atingir a excelência, gerando dessa forma um ciclo de melhoria contínua por meio de um processo de autoavaliação.

## Referências

- ABIA. (2016). *ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos*.  
<https://www.abia.org.br/vsn/>
- ABRASEL. (2017). *Alimentação fora do lar indica recuperação*. ABrasil.  
<https://abrasel.com.br/http404/>
- Assert. (2016, abril 12). Pesquisa Preço Médio: Conheça o resultado. *Prato Legal*.  
<http://pratolegal.com.br/pesquisa-assert-preco-medio-da-refeicao-e-percepcao-de-saude/>
- Behr, A., Moro, E. L. da S., & Estabel, L. B. (2008). Gestão da biblioteca escolar: Metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Ciência da informação. Brasília. Vol. 37, n. 2 (maio/ago. 2008), p. 32-42*.
- Berbert, J. de M. (2019). O IMPACTO DA APLICAÇÃO DO “MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO” NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR NA CIDADE DE SÃO PAULO (<https://portal.anhemi.br/wp-content/uploads/2022/05>) [Dissertação, Universidade Anhemi Morumbi]. Dissertacao\_JULIANA-DE-MAGALHAES-BERBERT-1.pdf. [https://portal.anhemi.br/wp-content/uploads/2022/05/Dissertacao\\_JULIANA-DE-MAGALHAES-BERBERT-1.pdf](https://portal.anhemi.br/wp-content/uploads/2022/05/Dissertacao_JULIANA-DE-MAGALHAES-BERBERT-1.pdf)
- Bezerra, F. (2015). *Qualidade Total: Conceitos e princípios*. <http://www.portal-administracao.com/2015/02/qualidade-total-conceito-e-principios.html>
- Biswas, P., Pramanik, S., & Giri, B. C. (2018). *TOPSIS Strategy for Multi-Attribute Decision Making with Trapezoidal Neutrosophic Numbers*. Infinite Study.
- Borini, F. M., Floriani, D. E., & Fleury, M. T. L. (2012). Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 596–608.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1061>
- Campos, A. C., da Costa Mendes, J., & Silva, J. A. (2006). Para uma Cultura da Qualidade Total no Destino Turístico: Métodos de diagnóstico e estratégias de Desenvolvimento. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 5, 21–40.
- Costa, E. P., Politano, P. R., & Pereira, N. A. (2014). Example of an application of the Action Research method for the solution of an information system problem in a sugarcane producing company. *Gestão & Produção*, 21(4), 895–905.  
<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000013>
- de Oliveira, R. P., & de Araujo, G. C. (2000). *Qualidade do ensino: Uma nova dimensão da luta pelo direito à educação*. SciELO Brasil.

- Engel, G. I. (2000). Pesquisa-ação. *Educar em Revista*, 16, 181–191. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.214>
- FNQ. (2016). *FNQ - 21ª edição do MEG já está disponível*. <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/21-edicao-do-meg-ja-esta-disponivel>
- FNQ. (2018). *FNQ - Soluções de Avaliação*. <http://www.fnq.org.br/avalie-se/solucoes-de-avaliacao>
- Fonseca, R. C. V. D. (2016). *Metodologia Do Trabalho Científico*. IESDE BRASIL SA. Food Institute. (2018). *An Honest Look at 2019 Food Industry Trends*. <https://files.constantcontact.com/ac7f43b9001/5b423293-cb0c-41e9-96aa-909eba6049df.pdf>
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(4), 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- Garcez, E. M. S., Fachin, G. R. B., & Júnior, P. P. A. (2000). Indicadores da qualidade em restaurantes: Um estudo de caso. *Revista de Ciências da Administração*, 2(3), 29–38. <https://doi.org/10.5007/%x>
- Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(4), 702–715. <https://doi.org/10.5700/rausp1115>
- Guimarães, A. B. da S., Carvalho, K. C., & Paixão, L. A. R. (2018). *Micro, pequenas e médias empresas: Conceitos e estatísticas*.
- IBGE. (2018). *Preços e custos | IBGE*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos.html>
- Kahraman, C. (2008). *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments*. Springer.
- Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da qualidade: Evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Machado, G. (2017, março 8). Alimentação fora do lar: Tendências e implicações. *Myleus Food Safety*. <http://foodsafety.myleus.com/alimentacao-fora-do-lar-tendencias-e-implicacoes/>
- Marshall, P., & McKay, J. (2001). The dual imperatives of action research. *Information Technology & People*, 14(1), 46–59. <https://doi.org/10.1108/09593840110384771>
- Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. de O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: Uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298–311. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1998000300010>

- Matsumoto, A. S., de Oliveira, J. M., & Alves, S. R. F. L. S. (2015). Uso do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ como Instrumento de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas. *VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont 2015*.
- Neves, T. Z. (2015). *IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NOS REQUISITOS DA ISO 9001:2008 UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METAL MECÂNICA* [Monografia, CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM].  
[https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1458/thalita\\_zaneti\\_neves.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1458/thalita_zaneti_neves.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oliveira, M. L. M. de, & Aquino, J. A. de. (2007). *Amostragem*. CETEM/MCTI.  
<http://mineralis.cetem.gov.br/handle/cetem/1018>
- Paladini, E. P. (2008). *Gestão estratégica da qualidade: Princípios, métodos e processos*. Atlas.
- Rocha, K., & Januário Bacelar Júnior, A. (2018). ANOVA MEDIDAS REPETIDAS E SEUS PRESSUPOSTOS: ANÁLISE PASSO A PASSO DE UM EXPERIMENTO. *Revista Eletrônica Perspectivas da Ciência e Tecnologia - ISSN: 1984-5693*, 10, 29.  
<https://doi.org/10.22407/1984-5693.2018.v10.p.29-51>
- Santos, C. R. M. dos, Marcondes, J. L., & Stein, M. de L. T. (2014). Modelo de excelência da gestão (meg) aplicada a uma micro e pequena empresa. *Cadernos da Escola de Negócios*, 1(12).  
<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2209>
- Sebrae. (2016). *Sobrevivência das Empresas no Brasil*.  
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>
- Silva, J., Pastor Tejedor, A., & Tejedor, J. (2014). O Uso do Balanced Scorecard como Instrumento de Medição para Comparar os Modelos de Excelência em Gestão. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13, 18–32. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2013>
- Souza, C. M. L. de. (2011). Entre o planejamento estratégico formal e informal: Um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 855–876. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000500005>
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. Atlas.
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. Autores Associados.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2000). *Planejamento Estratégico—Elaboração, implementação e execução*. Pioneira.

Valladares, C. F. G. (2011). *O processo para seleção de gestores de fundos de investimento utilizando o método multicritério TOPSIS* [PhD Thesis]. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Faculdades Ibmecc RJ.