

# **ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO COM FOCO NO FUNDAMENTO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

## **1. INTRODUÇÃO**

A estruturação de práticas sustentáveis já é uma realidade para as pequenas empresas. As organizações começaram a entender e adotar um equilíbrio entre economia, sociedade e meio ambiente para promover a sustentabilidade do negócio e da sociedade em geral (NAKRUANG; DONKWA; SUVITTAWAT, 2020). Porém, na maioria delas, as práticas são informais e não são incorporadas nas estratégias do negócio (PREUSS; PERSCHKE, 2010), tornando-se um desafio a sua implementação. Isso está relacionado a vários fatores, e um deles é a falta de conhecimento na identificação e medição de seus impactos no meio ambiente e na sociedade, bem como no desenvolvimento de ações para minimizá-los (DAS; RANGARAJAN; DUTTA, 2019). Nessa perspectiva, os modelos de referência podem apoiar a sustentabilidade corporativa por meio de seus processos, a fim de promover a melhoria contínua.

Para auxiliar na implementação das práticas de gestão nas organizações, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) criou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual é considerado pela FNQ (2016) um modelo que revela padrões culturais internalizados em organizações reconhecidas internacionalmente por sua gestão organizacional. Assim, o MEG é composto de fundamentos, sendo um deles o fundamento desenvolvimento sustentável que contém processos econômicos, ambientais e sociais.

Ainda segundo a FNQ (2016), os fundamentos do MEG expressam características mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente por meio de processos e resultados, considerando um sistema adaptável, gerador de produtos e informações.

Desta forma, o MEG vem sendo utilizado pelas organizações focadas nos resultados organizacionais, como apresentado no estudo de Santos (2018), que teve por objetivo analisar a aplicação do MEG em 52 empresas brasileiras. Os resultados mostram a efetiva aplicação do MEG, posicionando a liderança e a gestão da informação como forças que levam à gestão estratégica de pessoas, mercados, processos e preocupações sociais, sendo estes, fortes impulsionadores do desempenho dos negócios. Além disso, a utilização do MEG de forma estratégica possibilita as empresas um desempenho financeiro superior em termos de faturamento e lucro líquido (SERASA EXPERIAN, 2014).

### **1.1 Problema de pesquisa e objetivos**

Considerando o desafio das empresas na implementação de práticas nas dimensões econômicas, sociais e ambientais, o presente estudo tem como objetivo analisar a implementação dos processos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da 21ª edição do fundamento desenvolvimento sustentável em uma empresa de pequeno porte. Para atingir esses objetivos, este artigo visa responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Qual o nível de maturidade da gestão em uma empresa de pequeno porte?
- 2) Qual o nível de maturidade da gestão dos processos do fundamento desenvolvimento sustentável em uma empresa de pequeno porte?
- 3) Quais ações podem ser criadas para a implementação dos processos do MEG do fundamento desenvolvimento sustentável em uma empresa de pequeno porte?

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Desenvolvimento Sustentável**

De acordo com a Comissão Mundial da Organização das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987), “desenvolvimento sustentável é satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de futuras gerações para satisfazer as suas necessidades”.

No âmbito da sustentabilidade, a mesma fundamenta o desenvolvimento sustentável global, tendo como objetivo a satisfação contínua das necessidades humanas (BRUNDTLAND, 1987). Trazendo esse contexto para dentro das organizações e segundo Dyllick e Hockerts (2002), a sustentabilidade corporativa é “atender às necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos de uma empresa (como acionistas, funcionários, clientes, grupos de pressão, comunidades etc.), sem comprometer sua capacidade de atender também às necessidades dos futuros”.

Associado aos objetivos da sustentabilidade surge o termo *Triple Bottom Line (TBL)* que segundo Elkington (1994), as dimensões econômicas, ambientais e sociais caracterizam-se como pilares da sustentabilidade e é necessário um equilíbrio entre elas. Segundo Bartelmus (2003), na sustentabilidade econômica a produção e manutenção do capital natural é uma condição necessária para não existir um decréscimo econômico. Já a sustentabilidade ambiental trata dos impactos gerados ao meio ambiente (KRAJNC; GLAVIČ, 2005). E, a dimensão social aborda a equidade na geração atual e nas gerações futuras (WCED, 1987). Um foco destinado apenas na sustentabilidade econômica pode trazer resultado no curto prazo; porém, em longo prazo, é necessário que as três dimensões sejam atendidas simultaneamente (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

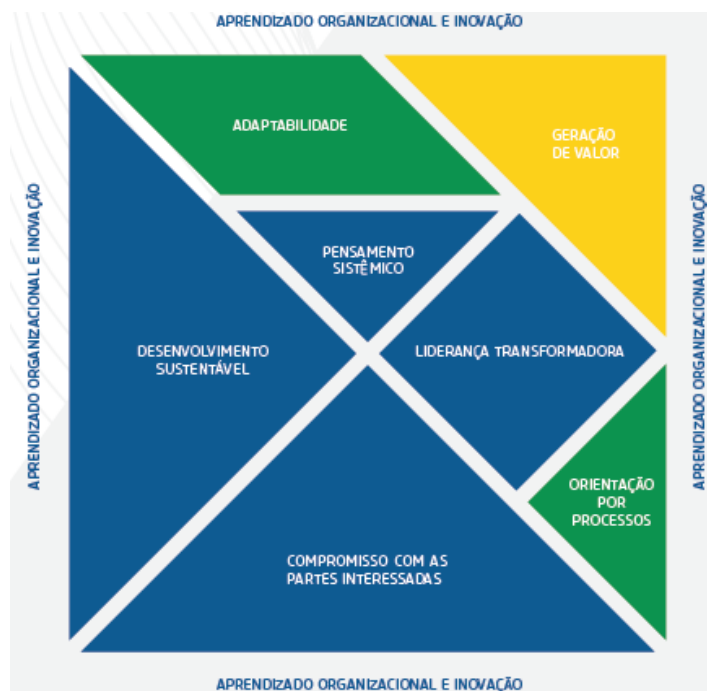
Uma empresa orientada para a sustentabilidade precisa integrar os preceitos da TBL na sua tomada de decisão por meio de planos estruturados de sustentabilidade (BARTELMUS, 2003). Na aplicação de práticas sustentáveis é importante que as organizações definam estratégias que considerem as particularidades da organização, como a cultura e os recursos disponíveis (BATISTA; DE FRANCISCO, 2018).

### **2.2 Modelo de Excelência da Gestão**

Em meados de 1980 surgiu o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tornando-se um guia para a gestão das empresas. O MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisas de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior e considera temas atuais que impactam positivamente e negativamente as organizações, e por sua vez, a sociedade. Assim, o modelo é baseado em um conjunto de fundamentos da gestão para a excelência, que são desdobrados em processos e traduzidos em resultados (FNQ, 2016).

Ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo na melhor forma que defina seu modelo de gestão (FNQ, 2016). O MEG se encontra em sua 21ª Edição e a sua estrutura pode ser visualizada na Figura 1 que é composta de oito fundamentos, sendo eles: Pensamento Sistêmico; Compromisso com as Partes Interessadas; Aprendizado Organizacional e Inovação; Adaptabilidade; Liderança Transformadora; Desenvolvimento Sustentável; Orientação por Processos e Geração de Valor.

**Figura 1 – Modelo de Excelência da Gestão**



Fonte: FNQ (2016)

Os fundamentos da gestão para a excelência, assim como seus conceitos estão descritos no Quadro 1:

**Quadro 1 – Fundamentos da excelência**

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

|   |                                    |  |
|---|------------------------------------|--|
| 6 | <b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b> | Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais, quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.  |
| 7 | <b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>    | Reconhecimento de que a organizações é um conjunto de processos, que precisam ser atendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para as organizações e as partes interessadas. |
| 8 | <b>GERAÇÃO DE VALOR</b>            | Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.   |

Fonte: FNQ (2016)

Com base no Quadro 1, os fundamentos da excelência buscam resultados para as partes interessadas, criando valor sustentável por meio da implementação de processos que são traduzidos em resultados. O MEG é uma referência consolidada de modelo de gestão (MARUYAMA et al., 2016), que também é utilizado para identificar o nível de maturidade da gestão das organizações, conforme apresentado na seção seguinte.

### 2.3 Avaliação da maturidade da gestão

Segundo a FNQ (2017), o nível de maturidade da gestão das organizações pode ser avaliado com a utilização do MEG com base em duas dimensões, sendo elas:

- Dimensão processos: são avaliados os processos dos fundamentos de 1 ao 7, conforme Quadro 1;
- Dimensão resultados: são avaliados os indicadores contemplados no fundamento Geração de Valor.

Ainda segundo a FNQ (2017), a avaliação do nível de maturidade da gestão pode ser definida por quatro réguas de pontuação, sendo: 150, 250, 500 e 1000 pontos. Além disso, o que diferencia cada régua é a quantidade de processos e os níveis de exigências de planejamento, execução, controle e melhoria.

Conforme o Quadro 2 e Quadro 3, a averiguação do nível de maturidade de uma empresa pode ser realizada de acordo com os fatores de avaliação que tem como base o ciclo PDCL do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender).

**Quadro 2 – Fatores de avaliação dos processos**

| FATORES DE AVALIAÇÃO | DEFINIÇÃO  |
|----------------------|--|
| <b>PLANEJAR</b>      | Planejamento adotado pela organização no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários de forma adequada, proativa e integrada.           |
| <b>EXECUTAR</b>      | Execução dos processos de forma abrangente, contínuo e ágil, de forma que atenda aos padrões definidos e demonstre o propósito planejado.                      |
| <b>CONTROLAR</b>     | Monitoramento dos processos, no qual os padrões estabelecidos são controlados de forma a avaliar o alcance do propósito planejado de forma eficiente e eficaz. |
| <b>APRENDER</b>      | Incorporação da experiência adquirida na fase de execução e controle, por meio do aperfeiçoamento e inovação.  |

Fonte: Adaptado da FNQ (2017)

**Quadro 3 – Fatores de avaliação dos resultados**

| <b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b> | <b>DEFINIÇÃO</b>  |
|-----------------------------|---|
| <b>RELEVÂNCIA</b>           | Conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores suficientes para avaliar a solicitação do grupo de resultados.   |
| <b>MELHORIA</b>             | Demonstração de melhoria contínua ou estabilizada em nível aceitável, ou seja, suficientemente competitivo a fim de atender os requisitos das partes interessadas de forma compatível com as estratégias. |
| <b>COMPETITIVIDADE</b>      | Demonstração de pelo menos no último ciclo ou exercício de níveis de desempenho equivalentes ou superiores dos referenciais comparativos pertinentes.   |
| <b>COMPROMISSO</b>          | Demonstração de pelo menos do último ciclo ou exercício de alcance ou superação de níveis de desempenho associados aos requisitos das partes interessadas.  |

Fonte: Adaptado da FNQ (2017)

Por meio da avaliação dos processos e resultados dos oito fundamentos do MEG, a empresa possui um diagnóstico da sua gestão que gera oportunidades de melhorias e podem ser tratadas por meio da estruturação de plano de ação, a fim de alavancar a gestão organizacional.

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com o objetivo de analisar a implementação dos processos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da 21ª edição do fundamento desenvolvimento sustentável em uma empresa de pequeno porte, foi utilizada a metodologia de estudo de caso. O estudo de caso é uma pesquisa que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (YIN, 2015).

Quanto a sua forma de abordagem classificamos como uma pesquisa qualitativa que segundo Richardson (1999), a metodologia qualitativa consiste em uma tentativa de compreensão detalhada e análises minuciosas em relação ao fenômeno estudado.

A empresa em estudo refere-se a um Pet Shop de pequeno porte com 7 funcionários, tendo como principais serviços: estética animal, consultas, exames, vacinas, cirurgias, vendas de medicamentos, alimentos e acessórios. Atualmente na empresa existe um programa de qualidade, tendo como objetivo a melhoria da gestão, por meio do MEG. Diante disso, a empresa foi avaliada por uma empresa terceirizada para avaliar o nível de maturidade de sua gestão na régua de 125 pontos, que resultou em um relatório com a pontuação obtida em cada fundamento do MEG.

Para a obtenção dos resultados, foram realizadas entrevistas com os colaboradores, observação direta e análise do relatório de avaliação da gestão da empresa, a fim de identificar ações de melhorias para os processos do fundamento desenvolvimento sustentável.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para atingir o objetivo de analisar a implementação dos processos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da 21ª edição do fundamento desenvolvimento sustentável, foi inicialmente analisado o relatório de avaliação da gestão do Pet Shop com base na régua de 125 pontos de cada fundamento conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Resultado da avaliação da gestão**

| FUNDAMENTO                             | PONTUAÇÃO MÁXIMA | PONTUAÇÃO OBTIDA | PORCENTAGEM DE MATURIDADE |
|--|------------------|------------------|---------------------------|
| Pensamento Sistêmico                   | 5                | 0,00             | 0,00%                     |
| Compromisso com as Partes Interessadas | 22               | 4,65             | 21,20%                    |
| Aprendizado Organizacional e Inovação  | 5                | 0,83             | 16,70%                    |
| Adaptabilidade                         | 3                | 0,38             | 12,50%                    |
| Liderança Transformadora               | 21               | 2,18             | 10,40%                    |
| Desenvolvimento Sustentável            | 10               | 1,67             | 16,70%                    |
| Orientação por Processos               | 9                | 0,45             | 5,00%                     |
| Geração de valor                       | 50               | 0                | 0,00%                     |
| Pontuação total                        | 125              | 10,16            | -                         |
| Nível de maturidade                    |                  |                  | 8,13%                     |

Fonte: Relatório de avaliação da empresa (2020)

Com base na Tabela 1 é possível observar um baixo nível de maturidade da gestão da empresa, representado por 8,13%. Destacando-se os fundamentos pensamento sistêmico e Geração de valor com os menores índices de maturidade, sendo 0,00%. Esses resultados foram obtidos devido à falta da definição e acompanhamentos de indicadores operacionais e estratégicos da empresa, bem como, tomada e acompanhamento das decisões.

Em contrapartida, o fundamento que apresentou o maior percentual de maturidade foi compromisso com as partes interessadas com 21,20%, justificado pela implementação de processos, como: tratamento de solicitações e reclamações de clientes e colaboradores, divulgação de produtos, relacionamento com os clientes e promoção do desenvolvimento da força de trabalho.

A partir da análise geral do nível de maturidade da gestão da empresa, foi realizada uma análise aprofundada do nível de maturidade do fundamento desenvolvimento sustentável por meio dos processos, conforme Tabela 2, a fim de definir ações que podem ser executadas pela empresa.

**Tabela 2 – Resultado da avaliação da gestão do fundamento desenvolvimento sustentável**

| PROCESSO  | Planejar | Realizar | Verificar | Aprender |
|---|----------|----------|-----------|----------|
| Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro         | 0        | 0        | 0         | 0        |
| Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos | 0        | 100      | 0         | 0        |
| Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa)                | 100      | 100      | 100       | 0        |
| Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental                | 0        | 0        | 0         | 0        |
| Monitoramento dos requisitos de desempenho social                   | 0        | 0        | 0         | 0        |
| Estímulo ao voluntariado  | 0        | 0        | 0         | 0        |
| <b>Nível de maturidade de cada etapa do PDCL (%)</b>                | 16,70%   | 33,30%   | 16,70%    | 0,00%    |
| <b>Nível de maturidade do fundamento (%)</b>                        | 16,70%   |          |           |          |
| <b>Pontuação do fundamento (Nota máxima: 10)</b>                    | 1,67     |          |           |          |

Fonte: Relatório de avaliação da empresa (2020)

Com base na Tabela 2, o nível de maturidade do fundamento desenvolvimento sustentável é de 16,70%. Esse nível é justificado pelo baixo índice de planejamento dos processos com 16,70%, baixo nível de realização dos processos com 33,30%, baixo nível de controle com 16,70% e baixo nível de aprendizado com 0,00%. Diante desses resultados, são propostas ações que podem ser implementadas pela empresa com base em cada processo do fundamento, sendo:

**a) Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro:** Definir os requisitos econômico-financeiros da empresa, considerando os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Dessa forma, se faz necessário ter o controle financeiro de forma pertinente com requisitos bem traçados e monitoramento contínuo dos indicadores;

**b) Elaboração do orçamento quanto às receitas, despesas e investimentos:** Mapear as fontes de receita, despesas e investimentos, incluindo informações da contabilidade da empresa, como fonte histórica de dados para a projeção orçamentária do negócio. Além disso, projetar um orçamento global que dê suporte para a tomada de decisão e inclua ações do planejamento estratégico da empresa;

**c) Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa):** Realizar projeção de fluxo de caixa, baseada na estimativa de entradas e saídas que afetarão o caixa da empresa. Assim, a projeção pode ser realizada através de uma análise de dados passados e projeções de cenários futuros;

**d) Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental:** Identificar os impactos ambientais causados pelas atividades da empresa e estabelecer formas para mitigá-los; e com base nessas informações, formular indicadores de desempenho ambiental com seus respectivos controles;

**e) Monitoramento dos requisitos de desempenho social:** Identificar os requisitos da sociedade, e assim, desenvolver ações referentes ao negócio da empresa. Diante disso, será possível criar indicadores voltados às ações sociais executadas e acompanhar o progresso da organização perante os objetivos sociais estabelecidos;

**f) Estimulo ao voluntariado:** Incentivar a participação voluntária nos projetos sociais definidos pela empresa. Dessa forma, além da própria realização dos projetos, a organização contribuirá para aumentar o nível de conscientização das pessoas, quanto a assuntos ligados a responsabilidade social. Para tanto, a organização pode criar planos de treinamento de voluntários e de acompanhamento das ações empreendidas.

Com base nas ações propostas, espera-se que a empresa evolua o nível de maturidade da gestão no fundamento desenvolvimento sustentável, considerando as dimensões econômicas, ambientais e sociais. Nesse contexto, a efetiva implementação das ações de cada processo dependerá diretamente de um bom planejamento, execução, controle e aprendizado dos processos.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a implementação dos processos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da 21ª edição do fundamento desenvolvimento sustentável em uma empresa de pequeno porte. Os métodos empregados na obtenção dos resultados estão baseados em entrevistas com os colaboradores, observação direta e análise do relatório da avaliação da gestão da empresa.

Uma das conclusões da pesquisa é que os fundamentos pensamento sistêmico e geração de valor são os que representam um menor nível de maturidade da gestão, devido à ausência de indicadores operacionais e estratégicos. Ainda com base no resultado geral do relatório da empresa, o fundamento compromisso com as partes interessadas apresenta o maior nível de maturidade da gestão, devido à implementação de processos consolidados

relacionados aos clientes e colaboradores. Referente ao fundamento desenvolvimento sustentável foram propostas ações para aos processos de definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro, elaboração do orçamento, acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa), monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental, monitoramento dos requisitos de desempenho social e estímulo ao voluntariado.

A efetiva implementação das ações em cada processo dependerá diretamente de um bom planejamento, execução, controle e aprendizado dos processos. Assim, trabalhos futuros podem abordar a efetividade das ações implementadas por meio dos resultados gerados, podendo se dá a partir da análise do relatório de uma segunda avaliação da gestão da empresa com base no MEG.

Por fim, a pesquisa traz contribuições válidas para a literatura e para as organizações, uma vez que traz ações que podem gerar resultados significados, a fim de contribuir com o desenvolvimento sustentável, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTELMUS, P. Dematerialization and capital maintenance: two sides of the sustainability coin. **Ecological Economics**, v. 46, n. 1, p. 61–81, ago. 2003.

BRUNDTLAND, Gro Harlem — “Our Common Future – The World Commission on Environment and Development” – Oxford University, **Oxford University Press**, 1987.

BATISTA, A. A. DA S.; DE FRANCISCO, A. C. Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 226, 17 jan. 2018.

DAS, M.; RANGARAJAN, K.; DUTTA, G. Corporate sustainability in small and medium-sized enterprises: a literature analysis and road ahead. **Journal of Indian Business Research**, v. 12, n. 2, p. 271–300, 2019.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, mar. 2002.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

\_\_\_\_\_. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of the 21st Century Business**. Oxford: New Society Publishers, 1997. 407 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de referência de excelência da gestão**. São Paulo, 2016.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. São Paulo, 2017.

KRAJNC, D.; GLAVIČ, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 43, n. 2, p. 189–208, jan. 2005.



NAKRUANG, D.; DONKWA, K.; SUVITTAWAT, A. The causal factors influencing corporate sustainability performance: case of community SMEs in three southern border provinces, Thailand. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 7, n. 3, p. 1459–1471, 30 mar. 2020.

PREUSS, L.; PERSCHKE, J. Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 4, p. 531–551, 1 abr. 2010.

MARUYAMA, Ú.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, N. BRITO, E. **Aplicação de Diagnóstico Empresarial Baseado no MEG em Empresas Incubadas do Ietec**. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE, 2016, Rio de Janeiro.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, M.B.; MONTEIRO, P.R.; GONÇALVES, M.G.; CAMILA, R.D. Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v.29, n. 4, p.346-364, 2018.

SERASA EXPERIAN. **Desempenho das organizações filiadas ao MEG: base de balanços de 12/2000 a 12/2013**. São Paulo, 2014.

WCED. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. **United Nations Commission**, v. 4, n. 1, p. 300, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.