

## Avaliação da maturidade da gestão em uma agroindústria familiar do setor sucroenergético: relato técnico

*Assessment of management maturity in a family agribusiness in the sugar-energy sector:  
technical report*

**Eduardo Palma Lopes da Silva<sup>1</sup>, José de Souza Rodrigues<sup>2</sup>,  
David Ferreira Lopes Santos<sup>3</sup> e Elimar Veloso da Conceição<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: [edu\\_lopes1@hotmail.com](mailto:edu_lopes1@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil, Doutorado em Ciências, e-mail: [jose.rodrigues@unesp.br](mailto:jose.rodrigues@unesp.br)

<sup>3</sup> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: [david.lopes@unesp.br](mailto:david.lopes@unesp.br)

<sup>4</sup> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: [eli\\_fisica@hotmail.com](mailto:eli_fisica@hotmail.com)

Recebido em: 08/10/2020 - Revisado em: 06/05/2021 - Aprovado em: 16/06/2021 - Disponível em: 01/07/2021

### Resumo

Este trabalho de pesquisa avalia o nível de maturidade gerencial de uma empresa familiar do setor sucroenergético utilizando o Modelo Brasileiro de Excelência da Gestão (MEG®). O estudo possui caráter descritivo-exploratório, com abordagem do problema na forma qualitativa, sendo o procedimento o Relato Técnico. É efetuada a aplicação de uma ferramenta de medição de maturidade gerencial em uma agroindústria familiar, relacionando o resultado do diagnóstico com a literatura de empresas familiares. A empresa se encontra no grau de maturidade “em desenvolvimento”, sendo Liderança Transformadora e Desenvolvimento Sustentável os temas mais defasados, segundo a pesquisa. Muitos dos problemas gerenciais encontrados podem estar relacionados com a forte cultura familiar patriarcal difundida na organização. Foram receitadas algumas ferramentas gerenciais propostas pelo MEG®, no intuito de controlar os processos mais defasados. O MEG® mostrou ser uma ferramenta abrangente e eficiente, mas que necessita, para sua aplicação, de um profissional tecnicamente capacitado e com grande conhecimento sobre a organização ou acesso privilegiado na empresa. Como contribuição do estudo pode-se destacar a sugestão do modelo como alternativa às empresas familiares que buscam maior nível de profissionalização da sua gestão. Outra contribuição do estudo foi a identificação da possível defasagem de alguns temas do MEG® característicos das organizações do agronegócio, onde a cultura familiar é muito forte.

**Palavras-chave:** Avaliação da gestão; Empresa familiar; Gestão da qualidade total; Modelos de gestão; Agroindústria.

### Abstract

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

study has a descriptive-exploratory character, with a qualitative approach to the problem, the procedure being the Technical Report. A management maturity measurement tool is applied in a family agribusiness, relating the result of the diagnosis to the literature of family businesses. The company is in the “development” maturity level, with Transformational Leadership and Sustainable Development being the most outdated themes, according to the survey. Many of the managerial problems encountered may be related to the strong patriarchal family culture spread throughout the organization. Some management tools proposed by MEG® were prescribed, in order to control the most delayed processes. MEG® proved to be a comprehensive and efficient tool, but it needs, for its application, a technically qualified professional with great knowledge about the organization or privileged access in the company. As a contribution of the study, it is possible to highlight the suggestion of the model as an alternative to family businesses that seek a higher level of professionalization in their management. Another contribution of the study was the identification of the possible gap in some MEG® themes characteristic of agribusiness organizations, where family culture is very strong.

**Keywords:** Management assessment; Family business; Total quality management; Management models; Agribusiness.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio desempenha um importante papel econômico no Brasil. Presente em todos os estados brasileiros, tem grande representatividade econômica e, segundo dados do CEPEA (2020), no período de 2018, o agronegócio representou 21,1% do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB). O Brasil é um dos maiores e mais importantes exportadores de produtos agrícolas e, conseqüentemente, um dos mais competitivos no mercado internacional. É o segundo país em quantidade exportada, ficando atrás apenas dos Estados Unidos da América (THIAGO et al., 2020). Por apresentar um índice de desenvolvimento agrícola acima da média, o Brasil recebe forte incentivo para o desenvolvimento do setor e, segundo a EMBRAPA (2017), utiliza apenas 7,7% de seu território com lavouras, enquanto países como a Dinamarca utiliza 76,8%, representando um grande potencial a ser explorado.

Nos trinta anos recentes, o agronegócio brasileiro vem aumentando seu desempenho, em consequência, concebendo aumento de produtividade, contribuindo para o equilíbrio da balança comercial e uma geração de divisas para o país (PEREIRA; CASTRO, 2020). Em função deste desempenho incremental, é importante que as empresas agroindustriais acompanhem essa evolução e direcionem esforços para maximizar a eficiência no seu processo de gestão (NEVES et al., 2019).

Outro fator de relevância apresentado por Diaz-Struck (2013) e Alves e Gama (2020) é a participação familiar existente na grande maioria das empresas do setor sucroenergético brasileiro. Este, não é um fator rescrito ao Brasil. Na Europa Ocidental, Faccio e Lang (2002) identificaram que a maior parte das companhias de capital aberto ainda estão sob o controle familiar, Tobak e Nábrádi (2020) nos Estados Unidos da América, um terço das empresas listadas na S&P eram de gestão familiar. Em território nacional, Voelcker, Macagnan e Vancin (2020) destacam que 90% da totalidade do mercado é composta por empresas familiares, reforçando a comprovada importância destas empresas para o resultado econômico do país.

Alves e Gama (2020) e Saravanan (2009) afirmam que as empresas familiares, em sua maioria, priorizam interesses pessoais ao invés de priorizar maiores níveis de desempenho empresarial, trazendo problemas econômico-financeiros e com isto, prejudicando sua continuidade. Os autores apontam a importância de se estudar como a cultura organizacional influencia em sua performance e evidenciam que a dinâmica nas empresas familiares de capital fechado aumenta a complexidade nos processos de gestão, o que podem ocasionar em comportamentos que não prevaleçam os objetivos econômicos.

No intuito de atender a demanda da ineficiência gerencial observada em empresas familiares, acadêmicos, gestores, associações, entre outros, no Brasil e no mundo, propõem e desenvolvem modelos que possam ser adaptados a diferentes realidades empresariais e que permitam que as empresas adotem em seu processo de gestão, padrões de excelência (ALANAZI, 2020; GUMBUS; LUSSIER, 2006; HAM; DUYAR; GUMUS, 2015; RAMALHO; LOCATELLI; SILVA, 2018; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ et al., 2020).

Segundo Dahlgard et al. (2013), em todo mundo, há vários modelos de excelência empresarial. Sharma e Talwar (2007) verificaram a existência em torno de 90 prêmios de qualidade ou excelência de gestão em 75 países, sendo os mais conhecidos pela comunidade o Prêmio Deming (Japão), criado na década de 50; o Malcolm Baldrige National Quality Award (EUA) estabelecido em 1987 e o EFQM Excellence Award (europeu) 1992.

Em meio à tantas opções de modelos, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), criado em 1992, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotado pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), vem sendo aprimorado de modo a ajustar-se às mudanças do mercado brasileiro, desta forma, caracteriza-se como um importante guia para tornar as empresas mais competitivas (BELTRAO; BARCANTE, 2019).

Tratando de resultados provenientes da adoção de modelos de excelência, pesquisas indicam que as organizações que adotaram tais modelos, obtiveram vários benefícios significativos, principalmente de caráter econômico-financeiro (BOULTER; BENDELL; DAHLGAARD, 2013; HIDIROĞLU, 2019; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ et al., 2020; MUSENZE; THOMAS, 2020).

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

Neste contexto, essa pesquisa se define como um estudo de caso participativo como objetivo de avaliar a gestão da empresa pesquisada, de modo que o resultado do trabalho possa auxiliar a diretoria no processo de gerenciamento de uma empresa familiar.

Para tal, foi adotada a ferramenta de Avaliação da Maturidade da Gestão (21ª ed, 2017) presente no Modelo Brasileiro (MEG), pertencente a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de avaliar o grau de maturidade do sistema de gestão de uma agroindústria familiar do setor sucroenergético.

Santos, Marcondes e Stein (2014) demonstra a utilização do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) aplicada a uma microempresa que apresenta imaturidade em seu processo de gestão. Bassan e Martins (2015) avaliaram a geração de riquezas em empresas que adotaram

o MEG e constataram que essas mesmas empresas possuem Valor Econômico Adicionado superior às demais empresas do setor para período avaliado. Ramos (2019) defende a adoção de ferramentas de gestão que auxiliem o produtor rural a gerenciar o seu negócio e conquiste com isto, vantagens competitivas. Logo, esse trabalho contribui para a literatura, uma vez que aborda temas relevantes economicamente (empresa familiar, modelos de gestão, agroindústria), utilizando um modelo para analisar a maturidade da gestão de uma empresa familiar do setor agroindustrial, identificando quanto cada fundamento da gestão influencia positivo/negativamente na sua maturidade e identificar empiricamente alguns problemas comuns à organização com cultura familiar.

## **2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

Trata-se de uma empresa constituída sob a forma de sociedade empresarial limitada, com controle de capital nacional e privado, estabelecida no interior do Estado de São Paulo, com mais de 50 anos de atuação no mercado. Ela foi constituída por um patriarca empreendedor e um de seus filhos, que atualmente possui mais de 80 anos e ainda comanda a gestão da empresa.

Inicialmente, a atividade empresarial se restringia ao cultivo da cana-de-açúcar em área superior a 70 alqueires e uma planta industrial para produzir aguardente. Com o Proálcool, a empresa direcionou sua produção para o etanol hidratado, tornando-se uma empresa agroindustrial, mais especificamente, uma destilaria de etanol hidratado que, no momento da pesquisa, empregava pouco mais de 200 funcionários.

Para seus fornecedores, a Destilaria oferece um sistema de pagamento de matéria-prima diferenciado, o preço é pago à vista e a medida de produtividade da cana, mensurada em Açúcar Total Recuperável (ATR), sendo este, pré-definido no momento da contratação. Ambos são fatores atrativos para os fornecedores.

O contato direto com o dono é muito valorizado no processo de garantir o fornecimento de insumos, tendo em vista que os produtores rurais ainda preservam muito os valores culturais e o contato informal.

O principal produto da Destilaria é o Etanol Hidratado para fins carburantes, representando 96% do faturamento, sendo produzido através do processo de moagem da cana-de-açúcar e posteriores processos de fermentação e destilação. A empresa também vende o excedente do bagaço de cana proveniente do processo de moagem.

A destilaria possui todos os equipamentos necessários para o processamento completo da matéria-prima (equipamentos de pesagem, descarregamento, preparo, moagem, geração de energia, destilaria, fermentação e carregamento) até a venda do produto, com capacidade máxima de produção de 160m<sup>3</sup>/dia de etanol. O pátio industrial possui 24,2 hectares, sendo capaz de abrigar todas as instalações prediais da empresa, indústria, estoque de bagaço, pátio de máquinas e de estoque de vinhaça.

Os sócios proprietários da destilaria são os filhos e os netos do patriarca da família e um dos fundadores, formalizando a sociedade por meio do contrato de constituição de sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

O mercado da organização consiste nas distribuidoras, empresas que compram e vendem combustíveis para os postos. Toda clientela desse segmento que atua na região é

um potencial cliente para a destilaria. Em segundo plano encontram-se as empresas que compram o bagaço de cana para gerar energia própria em suas unidades. Essas empresas podem estar em um raio de até 100 km da planta, pois uma distância maior inviabilizaria a operação devido ao alto custo do frete.

A empresa possui uma variada gama de fornecedores, em sua grande maioria, fornecedores desenvolvidos com base no relacionamento de várias décadas, bem como alguns poucos, novos e esporádicos.

### **3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE**

A gestão da empresa acontece em meio a uma conturbada disputa familiar. No momento de realização deste estudo, o conflito se encontrava na esfera judicial entre irmãos e filhos da terceira geração.

Esta disputa familiar não é uma exclusividade da empresa em estudo, isso já ocorreu em outras sociedades familiares do agronegócio, como a história de Rubens Ometto, que assumiu a Cosan em 2011 após desavenças com a família, ou mesmo os Koch, nos Estados Unidos, onde uma rivalidade familiar dividiu quatro irmãos em dois grupos, terminando com Bill e Fred vendendo suas ações para Charles e David (DIAZ-STRUCK, 2013). Não coincidentemente, o crescimento de ambos os grupos se tornou viável apenas após a solução dos conflitos.

Cabe destacar que os sócios não possuem partes totalmente iguais entre si, sendo que o filho que fundou a empresa com o pai é o atual presidente e possui mais da metade das ações da destilaria.

A empresa familiar estudada, caracterizada como de médio porte (Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões) segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), tem sua administração principal centralizada no proprietário, cujos processos e gestão ocorrem de forma pouco madura, trabalhando apenas com os indicadores básicos, pouca formalização, padronização, rastreabilidade e periodicidade dos organizacionais, situação semelhante à realidade de muitas outras empresas de pequeno e médio porte (MOURA; SANTOS; CONCEIÇÃO, 2019).

Baseado em uma pesquisa de mercado verificou-se que a empresa possui potencial para geração e comercialização de energia elétrica por meio de biomassa, contudo, há necessidade de investimentos em novos ativos específicos (no mínimo uma turbina com maior capacidade de geração) para que, no médio prazo, a empresa consiga ampliar o seu portfólio de produtos.

O nível tecnológico dos equipamentos é básico, sendo que todos já se encontram depreciados fiscalmente, segundo apontamento apresentado pela contabilidade, inexistindo mecanismos de automação ou tecnologias inovadoras, o que prejudica o desempenho operacional frente às novas tecnologias já disponíveis para estas máquinas e equipamentos.

O alto custo operacional que a empresa possui com o descarte de vinhaça, poderia ser reduzido em 50% com a implementação de equipamentos concentradores.

Como suporte à tomada de decisão e ao gerenciamento de recursos, a empresa conta com um sistema informatizado de informações que integra as áreas de contabilidade,



financeiro, estoque, agrícola, manutenção, compras e produção, porém, nem todas as áreas utilizam os recursos do sistema. Setores importantes como agrícola, produção, laboratório e manutenção não utilizam os recursos do sistema e não estando integradas com a contabilidade.

Por meio de uma análise curricular, constatou uma baixa qualificação da mão de obra no quadro operacional da empresa, destacando uma questão cultural da organização, considerando que menos de 10 funcionários possuíam curso superior perante mais de 60 na entressafra.

Destaca-se também, apurado por meio das entrevistas aleatórias, uma carência na comunicação da empresa perante as partes interessadas, sendo caracterizada pelo diálogo informal, sendo realizado na maioria das vezes, verbalmente pelo proprietário.

Cabe destacar que uma estrutura de governança não é simples de ser implantado, principalmente em uma agroindústria do setor sucroenergético no Brasil, em que a construção do negócio quase sempre ocorreu por meio da figura de um patriarca (empreendedor), que sob condições contextuais e institucionais desafiadoras do passado conseguiu estabelecer o empreendimento (BRANDT; SCHEFFER; GALLON, 2020).

Não obstante, invariavelmente, esses negócios também envolvem a propriedade de terras, o que potencializa os valores familiares, o *core business* inicial e os formatos precursores de “fazer” o negócio. Esse contexto contribui para tornar os processos de adaptações e modificações mais difíceis (DIAZ-STRUCK, 2013). A síntese dos principais problemas encontrados é apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1- Síntese dos principais problemas encontrados**

TEMA	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA
Pensamento sistêmico	Pouca formalização organizacional
Compromisso com partes interessadas	Comunicação entre as partes interessadas, realizada informalmente
Aprendizado, organização e inovação	Baixa qualificação profissional (Gestores e Operacional)
Aprendizado, organização e inovação	Baixo nível tecnológico e processos inovadores
Adaptabilidade	Elevado nível de resiliência à evolução tecnológica
Liderança transformadora	Desalinhamento entre sócios/lideranças
Liderança transformadora	Carência de um plano sucessório
Desenvolvimento sustentável	Não há um planejamento voltado ao desenvolvimento sustentável
Orientação por processos	Processos sem uma estruturação formal
Geração de valor	Inexistência de indicadores de geração de valor

**Fonte: elaborado pelos autores**

Como uma possível solução para esse corolário de desafios, o presente trabalho sugere o Modelo de Excelência em Gestão (MEG®) como alternativa para as empresas familiares formalizarem e profissionalizarem seus processos de gerenciamento, sugerindo aos membros da família maior robustez e melhores condições para que o negócio seja perpetuado.

#### **4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO**

Diante desse cenário, entende-se que a proposição de um sistema de gestão e, nesse caso, aquele gerado a partir do MEG®, possa ser uma ferramenta de apoio para a longevidade da empresa e para a minimização dos conflitos familiares.

Para tanto, o primeiro passo é a construção do perfil da organização, sendo transcrito utilizando as premissas do MEG®. A caracterização da organização serve para resumir o modelo de negócio, visando delimitar o escopo da avaliação e ajustar o MEG® às especificidades da empresa.

A pesquisa transcorreu entre os meses de novembro de 2018 e junho de 2019. O levantamento de informações se deu com entrevistas semiestruturadas, análise documental e livre observação nas áreas da empresa.

Para obtenção e coleta dos dados, fez-se o uso de dados primários extraídos das seguintes fontes: entrevistas semiestruturadas (diretoria e gerência), análise de documentos internos e observação participante em todas as áreas da empresa, de modo a avaliar a aderência dos processos propostos pelo MEG®.

As entrevistas ocorreram entre dezembro de 2018 a março de 2019 onde foram entrevistados o Diretor Operacional e o Diretor Administrativo. Foram realizadas 3 entrevistas a cada diretor no período. Na sequência com o objetivo de realizar uma triangulação nas informações fornecidas foram entrevistados o encarregado do setor agrícola e o encarregado do setor industrial. Por fim, para a compreensão dos processos administrativos, foram entrevistados, uma única vez, em março de 2019 o contador da empresa, o encarregado de compras e gerente comercial.

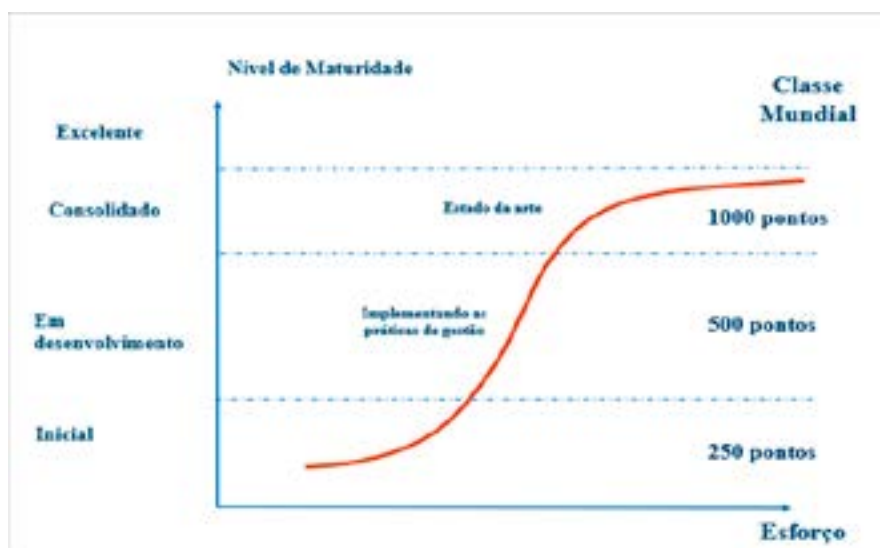
Os documentos internos consultados, que tratavam de informações referente aos últimos cinco anos, foram baseados nos demonstrativos contábeis e financeiros, ficha de treinamento e pessoal, relatórios de entrada de matéria-prima, pedidos de compra, consumo diesel máquinas, cana colhida por máquina, cana puxada por caminhão, itens de manutenção/insumos gastos por equipamento.

Após adaptar o modelo à realidade da empresa, foi realizada a aplicação das tabelas de avaliação, que consistem em questões relativas aos Fundamentos de Excelência a serem avaliadas e receberem uma pontuação entre 0 (não realiza), 25 (inicial), 50 (em desenvolvimento), 75 (consolidado) e 100 (excelente).

O Instrumento de Avaliação traz 117 questões relativas aos 7 primeiros fundamentos, e mais 7 questões quanto ao Fundamento Geração de valor. As questões devem ser identificadas e compreendidas no interior de cada organização antes de serem avaliadas e receberem a pontuação. Cada questão é avaliada nas 4 etapas do “Ciclo PDCL” - (Plan (Planejar) - Do (Fazer) - Check (Verificar) - Learn (Aprender)).

A etapa final consiste em sumarizar a pontuação obtida em cada Fundamento. A pontuação total obtida irá refletir o estágio de maturidade gerencial que a empresa se encontra. O MEG® trabalha com uma tabela de Faixas de Pontuação Global, onde se tem uma gama de 0 até 1000 pontos, divididos em 4 categorias: Excelente (751), Consolidado (551), Em Desenvolvimento (251) e Inicial (0), onde cada uma dessas categorias possuem também suas subcategorias, conforme Gráfico 1.

**Gráfico 1: Processo para utilização do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**



Fonte: FNQ (2017)

Com o intuito de saber o quanto cada fundamento de excelência influenciava positiva/negativamente a maturidade da gestão da empresa estudada, foi comparada a pontuação máxima de cada fundamento com a pontuação atribuída à empresa, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1- Pontuações obtidas pela empresa versus pontuações máximas**

TEMA	PONT MÁX.	PONT. OBT.	%
Pensamento sistêmico	50	17,56	35,1
Compromisso com partes interessadas	135	42,66	31,6
Aprendizado, organização e inovação	55	17,75	32,3
Adaptabilidade	40	16,625	41,6
Liderança transformadora	135	37,45	27,7
Desenvolvimento sustentável	70	20,62	29,5
Orientação por processos	65	20,935	32,2
Geração de valor	450	165,00	36,7

Fonte: elaborado pelos autores

O MEG® disponibiliza uma lista de ferramentas/metodologias que podem auxiliar na gestão de cada processo gerencial FNQ (2017). Foi realizado um levantamento das ferramentas gerenciais que podem auxiliar a Destilaria na gestão dos seus processos gerenciais. Nesse levantamento, foi considerado principalmente o estágio de maturidade que a empresa se encontra, priorizando as ferramentas de simples de fácil adaptação, que trazem resultados significativos para a empresa com um esforço relativamente pequeno.

Foi avaliado que a empresa possui pouca formalidade organizacional, isso é, não possui oficialmente estabelecidos os cargos, as funções inerentes a cada cargo. Essa falta de organização traz problemas como conflitos de responsabilidades, falta de padrão nos processos, dificuldade na contratação de mão de obra e dúvidas quanto à cultura organizacional da empresa.

Mintzberg (2003) destaca que uma estrutura organizacional é baseada, essencialmente, na maneira como a autoridade é distribuída e coordenada dentro da organização. O prognóstico para o resultado apresentado constitui-se da criação de uma estrutura



organizacional formal, com a definição de cargos e hierarquias, bem como, um alinhamento coletivo (diretoria, gerência e operacional) da cultura organizacional.

A empresa trabalha apenas com os indicadores de desempenho básicos (valor faturado/ quantidade produzida), deixando muitos processos sem indicadores, comprometendo a identificação de causas que ocasionam queda de desempenho, e por consequências, a geração de valor.

Recomenda-se a utilização de um maior número de indicadores de desempenho (KPI), direcionados a empresas do agronegócio (atualmente os indicadores de desempenho utilizados pela empresa em estudo são os básicos, mesmos que eram utilizados há 30 anos). Moura, Santos e Conceição (2019) sintetiza os principais indicadores de gestão financeira aplicados a empresas do agronegócio.

Tais indicadores permitem um mapeamento da rentabilidade da organização, lucratividade, geração de caixa, endividamento e liquidez. Outros indicadores operacionais também podem ser utilizados, desta forma, podemos citar o nível de impurezas presentes na matéria-prima (indicador que surgiu após a migração da cana queimada para a cana crua) que influem de forma significativa no rendimento industrial da empresa. A utilização destes indicadores estimula o pensamento sistêmico e proporcionando mais respaldo à liderança na tomada de decisão.

O diagnóstico da situação também apurou, no fundamento de “Compromisso com as partes interessadas” que a comunicação entre a empresa e as partes interessadas (funcionários, fornecedores, clientes e sócios) é realizada em sua maior parte de maneira informal. Sugere-se que o sistema ERP existente na empresa seja aproveitado em sua totalidade, utilizando o módulo de ordens de serviço e solicitação de compras, desta forma, contribuindo para a orientação por processos e o controle sistemático e periódico dessas informações.

Para as informações que não são contempladas pelo sistema de informação, elas devem ser formalizadas por e-mail. Também se recomenda o alinhamento dos sócios/ lideranças, por meio de reuniões regulares de planejamento estratégico e formalizadas com ata, com temas pré-definidos entre os sócios e as lideranças da organização.

Ainda em relação ao sistema de informação, a empresa adquiriu uma nova solução, não totalmente parametrizada, o que impedia a empresa de aproveitar o potencial do sistema. Recomendou-se, neste caso, que a empresa concluísse o processo de parametrização e fizesse os treinamentos necessários para que o sistema pudesse apoiar o gerenciamento empresarial e operacional de forma mais efetiva.

A capacidade de inovação corresponde à capacidade da organização alinhar suas práticas de inovação com o planejamento estratégico (FROEHLICH; KONRATH, 2019). Considerando que os equipamentos e máquinas atuais estão em estágio avançado de desgaste operacional e com valores residuais apurados em sua contabilidade em decorrência da completa depreciação contábil, cabe a implementação de estudos de viabilidade para avaliar a possibilidade de aquisição de novas tecnologias que favoreçam a melhoria dos processos, eficiência no uso dos recursos e o crescimento organizacional em concordância com as estratégias organizacionais.

A liderança foi o indicador que apresentou maior variação. Neste sentido, sugere-se que o processo de sucessão e capacitação das lideranças inicie de imediato na organização. Com a formalização dos cargos e hierarquias, este processo tende a ser sistematizado, possibilitando um direcionamento das atividades aos sucessores, permitindo com isto, o

estreitamento dos laços de relacionamento com os clientes e fornecedores, transmitindo maior segurança para as partes interessadas.

A pesquisa destaca uma atenção especial à governança, recomendando a adoção de um código de boas práticas de governança no direcionamento da organização, bem como, uma cultura voltada aos valores e princípios organizacionais com foco na qualidade, de modo a transmitir mais transparência para as partes interessadas.

O índice apresentado pelo indicador de desenvolvimento sustentável sugere a necessidade de intervenções. A sustentabilidade organizacional representa o direcionamento para que um conjunto de ações assumidas no presente não limitarão as opções econômicas, sociais e ambientais para as gerações futuras (STEFANO; ALBERTON, 2018). Acredita-se que a adoção de boas práticas de governança contribua para a adoção de medidas que favoreçam o desenvolvimento sustentável da organização.

**Quadro 2- Síntese com as recomendações segundo o MEG**

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	RECOMENDAÇÕES
Pouca formalização organizacional	Mapa do Perfil da Organização
Comunicação entre as partes interessadas realizada, informalmente	Plano de Comunicação
Baixa qualificação profissional (Gestores e Operacional)	Plano de carreira
Baixo nível tecnológico e processos inovadores	Reunião de Análise Crítica
Elevado nível de resiliência à evolução tecnológica	Reunião de Análise Crítica
Desalinhamento entre sócios/lideranças	Canais de Relacionamento Interno
Carência de um plano sucessório	Reunião de Análise Crítica
Não há um planejamento voltado ao desenvolvimento sustentável	Mapas Estratégicos
Processos sem uma estruturação formal	Procedimentos Operacionais Padrão "POP"
Inexistência de indicadores de geração de valor	KPI: Indicadores de desempenho

**Fonte: elaborado pelos autores**

O MEG® disponibiliza uma lista de ferramentas/metodologias que podem auxiliar na gestão de cada processo gerencial. Com base diagnóstico o Quadro 2 apresenta uma síntese das recomendações de ferramentas disponibilizadas pelo MEG®.

## 5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

O Modelo Brasileiro de Excelência de Gestão, mostrou ser uma ótima opção para as empresas familiares que encontram dificuldade em gerir e estruturar os seus negócios. Na maioria das vezes, os fundadores das empresas familiares, são profissionais que são especialistas na operação de criação de valor de seus negócios, porém, não se dedicam a tornar-se gestores excelentes.

No caso da destilaria, por meio do MEG da FNQ, formalizou-se o modelo de negócio da empresa, deste modo, foram analisados mais de 50 processos gerenciais e seus detalhamentos, fornecendo à diretoria um diagnóstico muito preciso de como cada Fundamento de Excelência exerce influência positiva ou negativamente na organização, propiciando aos gestores uma nova perspectiva em relação à empresa.

Ao mesmo tempo, o MEG também sugere várias opções de ferramentas gerenciais para controlar cada processo analisado, possibilitando ao tomador de decisão, a partir do

seu conhecimento em relação à organização, sugerir tais ferramentas que se adapte ao nível de maturidade da empresa.

A destilaria é uma empresa que atua em um setor muito próspero e em crescente expansão e está localizada na melhor região do país para seu segmento, no local possui abundância de matéria-prima, mão de obra especializada/qualificada, cooperativas, clientes, parceiros e fornecedores, constituindo toda a estrutura que a empresa precisa para prosperar.

Em contrapartida, a concorrência na região, principalmente pela compra de matéria-prima, é muito acirrada e a empresa compete com as melhores do setor, fato que dificulta bastante seu processo de evolução, sendo evidente, a necessidade em possuir uma maturidade de gestão que a torne competitiva no mercado.

A diretoria é a mesma desde a inauguração da empresa há mais de 50 anos e foi capaz de atravessar diversas crises do setor, evidenciando que apesar dos problemas enfrentados pela empresa atualmente, a gestão teve méritos durante o período. Porém, atualmente, o proprietário encontra-se com 85 anos e ainda comanda a empresa, utilizando-se das mesmas premissas e ferramentas de antigamente (cultura organizacional familiar, muito ultrapassada), fato que fez a empresa parar no tempo e deixar de produzir resultados, enquanto a concorrência amadureceu a sua gestão e ganhou mercado.

Como contribuição principal do estudo pode-se destacar a sugestão do modelo como alternativa às empresas familiares que buscam expandir sua organização de forma sustentável e mantê-la sob o controle dos sucessores do fundador.

Como contribuições secundárias do estudo, pode-se citar inúmeras referentes aos fundamentos de excelência gerenciais, porém, as mais relevantes para a empresa em estudo seriam: cultura organizacional atualizada e focada em resultado. Melhoria das condições de trabalho dos funcionários (Investimento em educação, estrutura, tecnologia, treinamento e integração), aumento da qualificação da mão de obra, maior competitividade (a atual empresa concorre com gigantes do setor), geração de empregos, melhora do relacionamento familiar/societário, aumento da expectativa de vida da empresa, maior uso de tecnologia e maior probabilidade de obtenção de resultado.

Sem uma metodologia que facilite a identificação das necessidades de mudança de pontos como esse, fica muito difícil ao administrador identificar os fundamentos mais defasados e qual o caminho a ser seguido.

Cabe destacar que as metodologias ou ferramentas representam sugestões de aplicações, sendo que elas podem apresentar resultados diferentes, dependendo do estágio de maturidade da organização, cultura organizacional, formas de aplicação, condução do processo de implementação, entre outros aspectos.

Recomenda-se para estudos futuros: i) aplicar essa ferramenta em outros contextos organizacionais; ii) explorar ao nível da família controladora do negócio a percepção quanto às mudanças realizadas com o MEG®, por meio de entrevistas em profundidade; iii)

analisar quantitativamente os resultados inerentes aos estágios de maturidade dos sistemas de gestão pelo MEG® com resultados financeiros e econômicos.

## REFERÊNCIAS

ALANAZI, M. H. The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, p. 1771074, 2020.

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, 2020.

BASSAN, H.; MARTINS, R. A. Value creation in winning companies PNQ: An analysis using EVA. **Produção**, v. 26, n. 1, p. 203-217, 2015.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 112-138, 2020.

BELTRAO, K. I.; BARCANTE, L. C. Adoção de jogo de negócios sob a perspectiva de modelo de excelência da gestão em curso de MBA: análise das avaliações multicritério por pares. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. spe, p. 656-672, 2019.

BOULTER, L.; BENDELL, T.; DAHLGAARD, J. Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 2, p. 197-215, 2013.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **Planilha do PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018**. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 23 de mai. 2020.

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.

DIAZ-STRUCK, E. Os czares do etanol: Rubens Ometto no Brasil e Patricia Woertz nos EUA. New England Center for Investigative Reporting. **Nova Cana 2013**, Disponível em <<https://www.novacana.com/n/etanol/politica/czares-etanol-rubens-ometto-brasil-patricia-woertz-eua-180613>>, Acesso em 07 de 11 de 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA: **NASA confirma dados da Embrapa sobre área plantada no Brasil**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/30972114/nasa-confirma-dados-da-embrapa-sobre-area-plantada-no-brasil>>, Acesso em: 23 de maio de 2019.

FACCIO, M.; LANG, L.H.P. The ultimate ownership of western European corporations. **Journal of Financial Economics**, v. 65, n. 3, p. 365-395, set. 2002.

- FROEHLICH, C.; KONRATH, K. A capacidade de inovação em uma empresa do segmento químico. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 2, p. 5–22, 2019.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. 21a ed., São Paulo, 2017.
- GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407-425, 2006.
- HAM, S.H.; DUYAR, I.; GUMUS, S. Agreement of self-other perceptions matters: analyzing the effectiveness of principal leadership through multi-source assessment. **Australian Journal of Education**, v. 59, n. 3, p. 225-246, 2015
- HIDIROĞLU, D. Self- assessment Performance Measurement in Construction Companies: An Application of the EFQM Excellence Model on Processes and Customer Stages. **Procedia Computer Science**, v. 158, p. 844–851, 2019.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOURA, A. L.; SANTOS, D. F. L.; CONCEIÇÃO, E. V. Proposta de Modelo de Gestão Financeira Aplicada a uma Empresa de Pequeno Porte no Segmento de Fertilizantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 36-68, 2019.
- MUSENZE, I. A.; THOMAS, M. S. Development and validation of a total quality management model for Uganda's local governments. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, p. 1767996, 2020.
- NEVES, M. F. et al. Planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio: o método ChainPlan (estrutural). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 628-646, 2019.
- PEREIRA, C. N.; CASTRO, C. N. O Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária e a Análise dos Investimentos no Fundo Setorial do Agronegócio. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 58, n. 2, 2020.
- RAMOS, C. D. C. Por que os produtores rurais adotam e abortam a participação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em suas propriedades? *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, v. 5, n. 1, p. 48–56, 2019.
- RAMALHO, W.; LOCATELLI, R. L.; SILVA, S. C. D. Análise organizacional sob a ótica da teoria da complexidade: proposição e aplicação de um modelo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 220-226, 2018.
- RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, C. G. et al. Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy performance. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, v. 16, n. 5, p. 710–716, 2020.



SANTOS, C. R. M. DOS; MARCONDES, J. L.; STEIN, M. DE L. T. Modelo de Excelência da Gestão (Meg) Aplicada a uma Micro e Pequena Empresa. **Cadernos da Escola de Negócios**, v. 1, n. 12, p. 56–69, 2014.

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

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.

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 16, n. 4, p. 117–130, 2018

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.

THIAGO, F. et al. Estilo de gestão de produtores rurais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 58, n. 2, e188254, 2020.

TOBAK, J.; NÁBRÁDI, A. The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family-owned enterprises. **Journal of Innovation & Knowledge**, 2020.

VOELCKER, G.; MACAGNAN, C. B.; VANCIN, D. Uma Análise da Tomada de Risco em Firms Familiares Listadas na B3, **BBR. Brazilian Business Review**, v.17, n. 4, p. 399-418, 2020.