

UTILIZAÇÃO DO MÉTODO 10 M's COMO AUXÍLIO NA ELABORAÇÃO DAS ANÁLISES DOS PONTOS CRÍTICOS NOS PROCESSOS INDUSTRIAIS

*ROSIMEIRE FREIRES PEREIRA OLIVEIRA¹; JANDECY CABRAL LEITE^{1,2}; JOSÉ ANTONIO DA SILVA SOUZA¹, SIDNEY DOS SANTOS OLIVEIRA¹

1 – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PROCESSOS (PPGEP-ITEC-UFPA) DO INSTITUTO DE TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (PPGEP-ITEC-UFPA);

2 – INSTITUTO DE TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO GALILEO DA AMAZÔNIA (ITEGAM)

*rosimeirefpol@yahoo.com.br, jandecy.cabral@itegam.org.br, jass@ufpa.br, sidneyoliveira54@yahoo.com.br

Resumo - Este artigo apresenta um método capaz de auxiliar na gestão da qualidade por proporcionar uma elaboração das análises dos pontos críticos nos ambientes internos de uma organização de forma mais pontual, para que a aplicação das ferramentas da qualidade venha ser mais eficiente nas resoluções de problemas. Que é o método 10m's- autodiagnóstico, na qual, envolvem todas as áreas consideradas pontos chaves para o crescimento de uma empresa. O objetivo deste estudo foi à aplicação do método 10M's-autodiagnóstico, em seguida foram feitos a análise de cada M e posteriormente aplicado algumas ferramentas da qualidade para resoluções dos problemas encontrados na análise. Os resultados foram demonstrados através do gráfico radar, e das ferramentas da qualidade. A metodologia utilizada foi aplicação de questionário, entrevista, observação direta e coleta de dados, desenvolvido sobre forma de estudo de caso. Os resultados apontam um diagnóstico mais preciso dos pontos críticos organizacional, proporcionando assim, uma melhor aplicação das ferramentas da qualidade, por sua vez, a melhoria organizacional, podendo refletir na redução de custos.

Palavras-chave: Ferramentas. 10M's. Autodiagnóstico. Qualidade.

I. INTRODUÇÃO

Um princípio bastante importante para a organização é a gestão, é nela que todo o cursor de uma organização caminha. Ao desenvolver um diagnóstico, deve-se primeiramente relaciona-la a aspecto de um sistema de inovação que permita a determinação dos pontos de coerência no princípio o que define um problema a ser solucionado (EDQUIST, 2011).

A presente pesquisa busca destacar a utilização do método 10M's para auxiliar as análises dos pontos considerados críticos de uma organização, para assim aplicar de forma mais eficiente as ferramentas da qualidade, na busca de eliminação de problemas. Por meio da auto avaliação das principais áreas internas (COSTA, 2007).

O método 10M's traz um parâmetro com dados importantes dos pontos considerados críticos. Identificando os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, para uma melhor utilização das ferramentas da qualidade aplicando com eficácia ações corretivas, criada por Eliezer Andrade Costa em 2005 e reformulada em 2007, que fez uma adaptação do método de causa e efeitos, espinha de

peixe, uma ferramenta da qualidade, voltando-se para análise de dez áreas consideradas importantes. Colocando atributos a cada área com avaliação voltada para pontos fortes, fracos e a melhorar assim desenvolveu o método chamado de 10M's-autodiagnóstico (PAIVA e GONÇALO, 2008).

Visto que, uma estratégia é integrada e coordenada em conjunto com os compromissos e ações projetados explorando as habilidades existentes adicionando vantagens competitivas. Desta forma quando uma organização decide por uma estratégia consequentemente cria novas alternativas para competir (HITT *et al.*, 2009).

Faz-se necessário que as empresas devam preparar-se para administrar as transformações econômicas, tecnológicas, e sociais, rápida e eficiente, com intuito de se manter no mercado competitivo através de melhorias nos processos produtivos e de seu gerenciamento. Nesta questão a eliminação de pontos críticos nas empresas tem um papel fundamental para manter-se competitivo (BRITO *et al.*, 2015).

As empresas devem estar continuamente na busca de estratégias inovadoras, para tornar-se sempre competitiva. É impossível para as organizações adaptarem-se continuamente as mudanças e obter sucesso sem que antes seja feita uma análise periódica de seu ambiente interno, através de um autodiagnóstico de pontos críticos para eliminação e criação de estratégias de melhorias. As inovações são criações de significado econômico e/ou de sociedade, podendo ser de novos produtos ou novos processos.

Os resultados são inovações de produto por meios tecnológicos ou processos organizacionais, já os novos processos são inovações para processo já em utilização, devendo-se frisar que as organizações normalmente não influenciam diretamente nos processos de inovação tendo, no entanto, relevância nas mudanças e melhorias (EDQUIST, 2011).

Os métodos inovadores constituem uma autêntica política empresarial, que define propósitos e perspectivas para o crescimento das empresas (CUNHA e VASCONCELOS, 2014).

O presente artigo tem por objetivo aplicar o método 10M's para autodiagnóstico de pontos críticos,

demonstrando através do gráfico radar, e aplicando algumas das ferramentas da qualidade, com intuito de mostra sua eficácia como apoio para eliminação de problemas.

A escolha deste objeto de estudo deu-se pelo fato das empresas do polo industrial de Manaus (PIM) apresentar uma variabilidade em seus processos industriais nos diversos setores, incidências de pontos fracos e a melhorar indicando a necessidade de um autodiagnostico. Diante do exposto, formulou-se a seguinte questionamento: *Qual a eficácia do método 10M's para autodiagnostico pontos críticos de processos e auxiliar a aplicação das ferramentas da qualidade?*

II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo de se desenvolver uma estratégia é a delimitação de metas a serem alcançadas e a construção de um modelo analítico que designe propósito sendo de simples compreensão e implementação, mas abrangente em seu processo (PLANNING, 2010).

O Planejamento estratégico é uma ferramenta importante para o diagnóstico e projeção futura de uma empresa, com ele pode-se analisar o ambiente externo da empresa, diagnosticando as oportunidades e as ameaças além de analisar a empresa internamente corroborando os pontos fortes e fracos da mesma podendo até mesmo auxiliar na visão de comportamento do mercado apresentando opções para melhoria da atuação da organização auxiliando na sistematização e produtividade, promovendo diferenciais perante os concorrentes com objetivo final de conquistar fatias de mercado (MACHADO e KUENEL, 2009).

Uma empresa desenvolve vantagem competitiva quando tem a habilidade de implementar estratégias inovadoras as quais os concorrentes são incapazes de duplicar ou pensarem serem inviáveis de reproduzir. A confiabilidade de uma ação estratégica é aferida quando esta gerar uma ou mais vantagens competitivas ressaltando que este lucro não é permanente tendo a organização que se adaptar criando novos métodos que determinarão a longevidade da vantagem competitiva (HITT *et al.*, 2009).

Por outro lado, as motivações estratégicas permitem influenciar nos processos decisórios baseados no planejamento estratégico, o que corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (NOLAND e PHILLIPS, 2010).

III. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A gestão da qualidade tem lançado mão de estratégias altamente eficientes que se caracterizam, pela simplicidade de compreensão e de implantação (PALADINI, 2010).

As ferramentas da qualidade, são utilizadas para desenvolver, implementar, monitorar e melhorar os preceitos da qualidade nas organizações, apresentando importantes e necessários instrumentos para que os Sistema de Gestão da Qualidades (SGQs) obtenha máxima eficiência e eficácia, e para que isso venha ocorrer faz-se necessário um autodiagnostico eficaz, que venha trazer os pontos considerados críticos para serem melhorados (ALSALEH, 2007).

Uma das importantes funções competitivas das ferramentas da qualidade é eliminação de pontos críticos. Visando ações corretivas e aumento da produtividade com qualidade nos serviços e produtos. Essa prática promove a confiabilidade e produz consideráveis vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes (CARNEVALLI; MIGUEL; CALARGE, 2008).

IV. AMBIENTE INTERNO

O autodiagnostico estratégico é a primeira fase do planejamento, com a finalidade de analisar a o ambiente interno e externo da empresa. Produzindo um diagnostico situacional da empresa, identificando tanto as habilidades e óbices quanto às oportunidades e ameaças.

Já a abordagem estratégica se refere à visão de como um recurso estratégico adota uma perspectiva no modo em que as organizações manipulam e desdobram seus símbolos influenciando ou controlando as pressões (HE e BARUCH, 2010).

A análise de um ambiente organizacional tem como função estabelecer um caminho a ser trilhado e avaliar as variáveis múltiplas a serem consideradas com intuito de corrigir falhas nos processos (BRINCKMAN *et al.*, 2010).

A análise fornece indicações dos efeitos especiais de recurso escassos, trazendo um parâmetro de melhoria para um crescimento organizacional (ROSSENBUSCH e BRINCKMANN, 2011).

A investigação do ambiente interna de uma organização tem por finalidade colocar em evidência as deficiências observadas no ente empresarial devendo ser fundamentada na consideração entre as atividades que se espera ser desenvolvidas relacionadas às que são efetivamente realizadas no presente de forma a alcançar sua visão e missão (OLIVEIRA, 2006).

Para Costa (2007) os pontos fortes são características positivas de destaque na instituição que favorecem no cumprimento dos seus propósitos. Já os pontos fracos se definem como sendo características negativas, na instituição, que obstaculizam o funcionamento consistente e os pontos a melhorar caracterizam-se como conjunturas positivas, mas que não possuem relevância suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

O diagnóstico estratégico é definido, como sendo “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção de seu futuro” (COSTA, 2005).

A elaboração da análise pode ser realizada através do mecanismo de *Brainstorming* que nada mais é do que um processo coletivo de criação de soluções de identificação de problemas ou de oportunidades com a participação de pessoal externo, sem nenhum roteiro específico e que, para um melhor resultado seja utilizado a técnica de *Benchmarking* consistindo na comparação de uma empresa com outras que servem como referência desta forma mostrando a posição comparativa da instituição relacionado aos melhores processos conhecidos (LAS CASAS, 2008).

Para facilitar o diagnóstico interno da instituição, propõem-se a utilização de um método desenvolvido por Costa (2007), que se trata da análise conhecida como os 10-

Ms do Autodiagnostico, o qual será abordado de maneira mais profunda no decorrer deste trabalho.

V. A FERRAMENTA 10-M's- AUTODIAGNOSTICO

A composição do autodiagnostico inicia-se com a listagem dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, classificando-os em grandes categorias, o que possibilita uma visão ampla da instituição conforme exemplificado no fluxograma a seguir para uma melhor visualização do funcionamento da ferramenta 10Ms-auto diagnóstico, conforme tabela 1.

Tabela 1- Tabela para construção do Gráfico-radar

Zonas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar	Pontos Fracos
1 (Azul)	Muitos	Poucos	Nenhum
2 (Verde)	Alguns	Alguns	Poucos
3 (Amarela)	Alguns	Muitos	Alguns
4 (Vermelha)	Poucos	Alguns	Alguns
5 (Roxa)	Nenhum	Poucos	Muitos

O gráfico radar Figura 1 é: “uma forma clara e pictórica de representar o resultado da análise de cada uma das dez áreas mencionadas. Trata-se de um gráfico construído de forma circular, espalhando-se de forma radial, as dez áreas mencionadas” (COSTA, 2007).



Figura 1 - Gráfico Radar

Esta representação esquemática permite visualizar o funcionamento do ambiente interno da organização após a compilação dos dados obtidos através de questionários de autoavaliação e diagnóstico organizacional podendo-se então identificar as áreas críticas e não críticas da organização (COSTA, 2007).

Os 10-Ms do Autodiagnostico, proposto por (COSTA, 2007), é uma extensão dos famosos 4-Ms (mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos) definidos por Ishikawa. Representam áreas internas, todas designadas por palavras começadas pela letra M, porém três delas acabaram ficando em inglês: *management*, *money* e *marketing* a fim de preservarem o caráter da lista. A ordem em que será apresentada os 10-Ms, não significa que há nenhuma hierarquia entre elas que são:

- Management – gestão da empresa;
- Mão-de-obra – colaboradores da empresa;

- Máquinas – parte física da empresa, ativos;
- Marketing – vendas, portfólio de produtos e serviços;
- Materiais – fornecedores, matéria prima e os suprimentos;
- Meio ambiente – preservação ambiental;
- Meio físico – instalações da organização;
- Mensagens – comunicação da empresa, interna e externamente;
- Métodos – organização e os processos; e
- Money – financeiro da empresa.

VI. PROCEDIMENTOS

A investigação se caracteriza como uma pesquisa-diagnóstico nos parâmetros de estudo de caso com o intuito de analisar a utilização do método 10^oMs no diagnóstico de pontos críticos nos processos organizacionais, aplicado em uma empresa do PIM.

A pesquisa tem natureza qualitativa e quantitativa, pois busca estabelecer relações entre as variáveis estudadas que são os pontos fracos na organização, destacando a área crítica. No que tange à finalidade pode-se dizer que a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois busca descrever os pontos críticos e as causas e efeitos.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso – método indutivo, onde se propõe a analisar um fenômeno que ocorre em uma organização específica e depois extrapolar a análise feita e os resultados obtidos para organizações que possuem características semelhantes. Os estudos de caso representam a estratégia preferencial quando são propostas questões que analisam “como” e “por que” determinados mecanismos funcionam (YIN, 2010).

A pesquisa será literária, documental e de campo por meio de coleta de dados e observação direta oportunizada em visitas de campo cujas observações podem variar de atividades formais a informais no momento da coleta de dados quando podem ser desenvolvidos protocolos de observação formal (YIN, 2010).

No universo da pesquisa foi realizada em uma empresa do PIM, fundada com o objetivo de atender o ramo de produtos alternativos de consumo. A organização trabalha atualmente no segmento de mercado de Áudio, TV e Monitores e mantém seu Sistema da Qualidade certificado pela ABS de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000, sendo administrada através de conhecimento empírico.

Para amostragem da pesquisa compreendeu como participantes da pesquisa três gerentes, quatro supervisores e vinte funcionários. Para a pesquisa bibliográfica serão utilizados materiais publicados por autores renomados, que já obtiveram resultados em pesquisas semelhantes, como artigos científicos, livros editorados e até teses de doutorado; Na pesquisa documental serão analisados os resultados do questionário 10M's; Os dados foram coletados com três instrumentos: questionários, entrevistas e formulários que foram aplicados no período 05/10/2014 à 05/11/2014.

Os dados coletados após compilação foram representados de forma diagramática em tabelas, figuras e descrição sendo posteriormente interpretadas com base na fundamentação teórica a fim de elaborar o planejamento estratégico para a empresa investigada no referido estudo de campo.

VII. RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Característica da Empresa Estudada

Esta pesquisa apresenta o diagnóstico organizacional de uma empresa do PIM atuante no ramo de injeção plástica, fabricação e comercialização de peças plásticas injetadas em resina termoplástica.

Hoje a empresa, primando sempre pela qualidade dos seus produtos e serviços, expandiu os seus negócios e já conta atualmente com um parque de máquinas e periférico de alta tecnologia e uma unidade completa de pintura e serigrafia.

A organização trabalha atualmente no segmento de mercado de Áudio, TV e Monitores e mantém seu Sistema da Qualidade certificado pela ABS de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000.



Figura 2 - Fotos do processo de produção

7.2 Aplicação da ferramenta 10 M'S do autodiagnóstico

A autoanálise utilizando eixos permitiu a graduação em níveis oferecendo melhor visualização do resultado das análises, considerando a frequência dos pontos fortes e pontos fracos, utilizando o critério sugerido na Tabela 1.

Observa-se que toda empresa necessita de um fluxograma, para que todos tenham uma visão do fluxo dos processos que ocorrem na empresa.

De acordo com o relatório de visita técnica, detectou-se que a empresa não possui um diagnóstico do ambiente interno. Visto que, as empresas para ter melhorias continuam necessita pontuados os pontos críticos para que os planos de ação possam solucionar os problemas encontrados. Foi montado um fluxograma da aplicação do método 10M's de acordo com a Figura 4.



Figura 3 - Aplicação do método 10M's

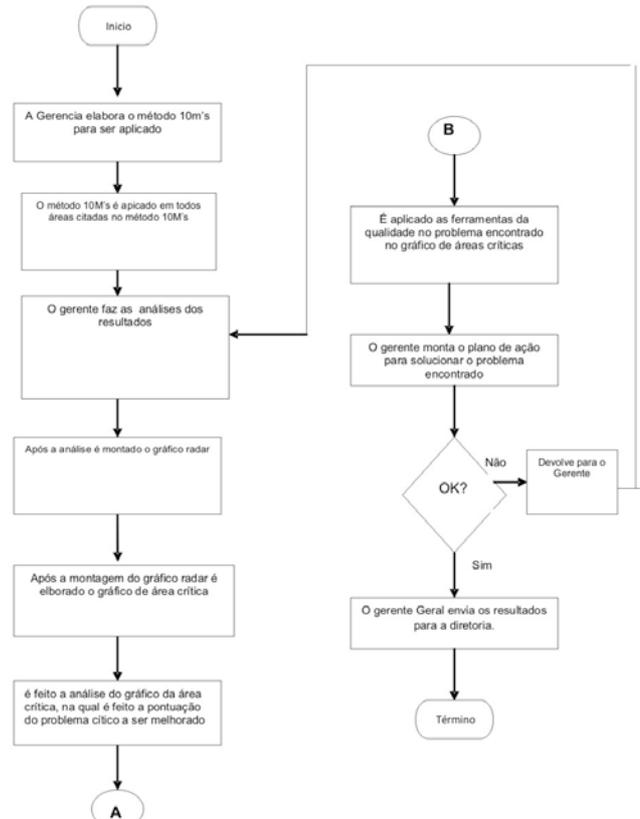


Figura 4 - Fluxograma da aplicação do método 10M's

Após a aplicação do método 10M's, foi feita a análise de cada atributo e montado o gráfico radar, Figura 6.



Figura 5 – Análise do método 10M's, junto com a gerência

Após a análise, foram pontuados os seguintes resultados conforme demonstrado abaixo:

Nas zonas 4 e 5 percebe-se que a empresa não possui nenhuma área crítica, conforme Costa(2007) afirma quanto

mais próximo o ponto estiver no centro melhor está a situação da empresa e quanto mais distante estiver pior está a situação da organização. Na zona 3 destaca-se o atributo Gestão, onde está área esta precisa ser tomada providências para que seja eliminada deficiência onde prejudica no crescimento ou desenvolvimento da organização. O restante dos atributos todos destacam-se na zona 1 representando um área ótima, pois apresenta que a situação da organização está sendo favorável.



Figura 6 – Gráfico Radar

Ao realizar os questionários de análise interna, pôde visualizar as áreas críticas e não-críticas da organização conforme o Gráfico 1, que está distribuído em 10Ms localizados sendo elas: Gestão, Recursos Humanos, Máquinas, Marketing, Materiais, Meio Ambiente, Meio físico, Comunicação, Procedimentos e Finanças.

A gestão está suprindo as necessidades da organização, porém seu único problema é o atributo 1.1 (administração de processos decisórios) e 1.4 (gerência setorial), mas nada que prejudique no desempenho da organização no cumprimento de metas estabelecidas.

O recurso humano desempenha um bom trabalho na organização, porém existem dois atributos no qual precisa melhorar que são: 2.2 (capacitação, treinamento e desenvolvimento de RH) e 2.6 (reconhecimento), mas essas deficiências não afetam negativamente às atividades desempenhadas neste setor.

As máquinas da organização são modernas, atendendo as especificações exigidas no mercado competitivo em relação aos seus concorrentes.

O marketing da organização tem passado uma boa imagem perante a sociedade com relação a divulgação da sua imagem e produto.

Os materiais estão armazenados de forma adequada e identificados facilitando a sua utilização no processo produtivo.

O meio ambiente não deixa a desejar pois a empresa possui um SGI na qual atende os requisitos estabelecidos evitando danos ambientais, mas apenas um atributo apresenta como ponto a melhorar que é 6.1 (gestão de proteção ambiental) devido a empresa não possui uma certificação de gestão ambiental na qual influência no mercado onde seus produtos são visto com mais qualidade, mas isso não prejudica o desempenho da sua atividade perante a sociedade, pois ela se preocupa com a qualidade

do produto comercializado e sempre procurando preservar o meio ambiente.

O meio físico da organização atende os padrões de instalação predial possibilitando aos seus colaboradores segurança, comodidade e facilitando o desempenho organizacional.

A comunicação da organização não deixa a desejar, pois ela mantém um bom relacionamento do ambiente interno e externo através de um canal de informação onde são repassados os dados de forma clara e objetiva facilitando o trabalho dos colaboradores.

O procedimento da organização é feito para padronizar as tarefas a serem executadas pelos diversos departamentos da empresa, com isso é possível monitorar possíveis falhas no decorrer do processo.

A finança da organização não deixa a desejar, pois mantém planejamentos de gastos anuais revistos semestralmente pela alta direção direcionando assim investimentos em áreas específicas quando necessária.

Sugere-se que a empresa aplique ferramentas da qualidade para eliminação de pontos considerados falhos, para que sejam eliminadas essas deficiências apresentadas, assim a organização conseguira aplicar melhorias e aumentar o desempenho de suas atividades.

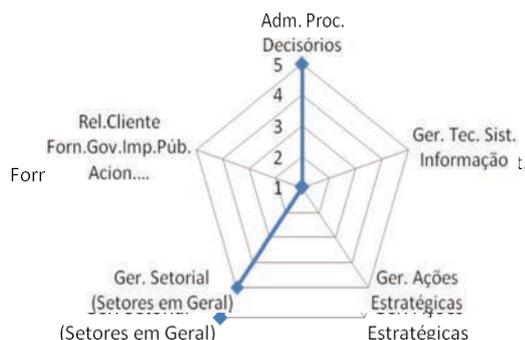


Figura 7 – Gráfico Radar do Ponto Crítico

De acordo com o gráfico 2 de pontos críticos, a zona 5 onde apresenta os atributos adm. de processo decisórios e ger. setorial encontra-se longe do centro do gráfico pois indica que são áreas que precisa de uma melhor atenção para que sejam eliminadas as deficiências para que a organização possa atingir seus objetivos, já as zonas 2,3 e 4 não está sendo representada por nenhum atributo, na zona 1 encontra-se ger. tec. sist. informação, ger. ações estratégicas e rel. com cliente, fornecedores (stakeholders) percebe-se que todos os atributos da zona 1 encontra-se em situação favorável para a organização.

Portanto os pontos apresentados na zona 5 como o adm. de processos apresenta em uma situação como ponto a melhorar onde consta no quadro dos 10ms na área de gestão a uma falta de coordenação por parte dos gestores em se tratar da falta de participação em assuntos relacionados a organização.

7.3 Aplicação das ferramentas da qualidade nos pontos críticos encontrados após aplicação do método 10M's

7.3.1 Diagrama de Ishikawa

O gráfico de causas e efeitos traz um parâmetro detalhado do diagnóstico do problema para que possam ser traçadas soluções.

Após a aplicação do método 10M's que diagnosticou ponto crítico, foi realizado um *Brainstorming* para as descrições das causas prováveis da análise para a definição da causa raiz chegou-se à conclusão de que a causa principal do problema é a *falta de planejamento para investimento em cursos de capacitação*, como é representado de forma esquemática na Figura 3.

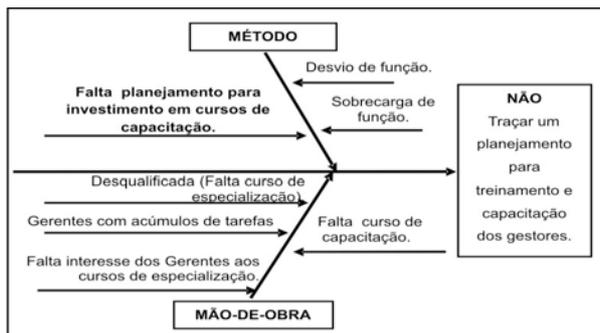


Figura 8 – Diagrama de Ishikawa

VIII. SUGESTÃO DE MELHORIA

Diante do gráfico de causa e efeito, sugere-se que, seja feito um investimento em cursos de capacitação da gerência, para que possam executar suas atividades com mais eficiência. Toda organização com profissionais capacitados consegue atingir de forma eficiente a qualidade nos processos.

IX. CONCLUSÃO

A técnica utilizada neste estudo foi a de estudo de caso, de forma que, a análise da aplicabilidade do método 10M's do autodiagnóstico, atendeu aos objetivos proposto. Mostrou-se um método capaz de auxiliar de forma eficiente a aplicabilidade das ferramentas da qualidade, satisfazendo as necessidades do ambiente interno abrangendo as diversas áreas consideradas estratégicas na organização. Além disto, possibilitou a criação de representações esquemáticas e fluxogramas organizacionais com mais objetividade, permitindo desenvolver um Diagrama de Ishikawa dentro do que fora considerada área crítica, que possibilitou identificar através de um *Brainstorming* as principais causas do problema.

O método demonstrou que sua utilização traz uma grande eficácia no auxílio nas ferramentas da qualidade, por possibilitar fazer um autodiagnóstico de todas as áreas da organização considerada fator chave na produtividade que traz de forma pontual os pontos críticos, possibilitando assim, um plano de ação com mais eficiência, garantindo o alcance dos resultados almejados. Como os objetivos foram alcançados, sugere-se que, a empresa adote o método 10Ms-autodiagnóstico, para encontrar pontos críticos do ambiente interno da organização, para que possa ser aplicado as ferramentas da qualidade de forma mais pontual e eficaz

para obter desenvolvimento organizacional e melhoria contínua.

X. AGRADECIMENTOS

Ao Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia (ITEGAM), ao PPGEPI do Instituto de Tecnologia Universidade Federal do Pará (ITEC-UFPA) e a Universidade Estácio de Sá pelo apoio financeiro a pesquisa.

XI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALSALEH, N. A. **Application of quality tools by the Saudi food industry**. The TQM Magazine, v. 19, n. 2, 2007, p. 150-161.
- BRITO, Juliana de Lima, SANTOS, Patrícia Corrêa; NETO, Raimundo Drumond; PAZ, Aldevando Carvalho; AMORIM, Claudio Roberto Gonçalves de. **Ferramentas Da Qualidade nas Indústrias de Papel e Celulose da Bahia**. Revista Sodebras – Volume 10 N° 109 – Janeiro/2015.
- CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. **Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD**. Revista Produção, v. 18, n. 1, p. 126-141, 2008.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégia**. 4 ed. Revista e Atualizada, São Paulo: Saraiva, 2005, p. 51.
- _____. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2007, p. 113, 119, 386.
- CUNHA, Maria dos Anjos Beirigo; VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner. **Inovação: Características das Indústrias de Confecção do Vestuário do Município de Divinópolis/Mg**. Revista Sodebras – Volume 9 N° 103 – Julho/ 2014.
- EDQUIST, Charles. **Innovation Policy Design: Identification of Systemic Problems**, Circle, Lund University, Sweden, (2011).
- GONÇALO, Cláudio Reis; Paiva Ely Laureano. **Organisational knowledge and industry dynamism: an empirical analysis**, Vale do Rio dos Sinos University (UNISINOS), Int. J. Innovation and Learning, Vol. 5, No.1, 2008.
- HE, Hongwei; BARUCH, Yehuda. **Organizational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies**, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry and Norwich Business School, University of East Anglia, Norwich, British Journal of Management, Vol. 21. 2010.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSHISSON, Robert E. **Strategic Management: Competitiveness and globalization (Concepts e cases)** 8th edition, STB, South – Western. 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzze. **Qualidade Total e Serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. **Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II. Temática TCC. 2009.
- NOLAND, James; PHILLIPS, Robert; **Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management**ijmr, Westhampton Way, University of

Richmond, USA, International Journal of Management Reviews. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias, praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, p.102, 118. 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática, 2ª ed., São Paulo: Atlas S.A. 2010.

PLANNING, Long Range. **Business model foundations**: Definitions and Approaches, LRP- International Journal of Strategic Management, vol 43, Elsevier.2010.

ROSENBUSCH, Nina and Brinckmann, J. and Bausch, A. **Is innovation always beneficial?** A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. Journal of Business Venturing, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARPELON, Marcio Ivanor; CARVALHO, Denise Maria Woranovicz. **Informação de Qualidade**: A Proposta do Modelo Infoqual. Revista Sodebras–Volume 8–Nº 89–Maio/ 2013.

XII. COPYRIGHT

Direitos autorais: Os autores são os únicos responsáveis pelo material incluído no artigo.