

**A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 10 M's NA GESTÃO ESTRATÉGICA
PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO SETORIAL EM UMA EMPRESA DE AR
CONDICIONADO DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Antônio Sullivan Maciel do Amaral¹

Janderson Moura da Silva²

Iremar Bezerra da Luz(orientador)³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo trazer uma metodologia que pode auxiliar a gestão estratégica na análise de desempenhos dos setores de uma empresa através da elaboração de um gráfico radar dos pontos críticos nos ambientes internos de forma mais pontual, e que possa possibilitar uma visão mais da real situação de cada setor pontuando as áreas consideradas mais críticas, chamada 10m's- autodiagnostico, que consiste em um mecanismo que envolvem todas as áreas consideradas pontos chaves para o desenvolvimento de uma empresa. O estudo foi feito através da aplicação da metodologia 10M's-autodiagnostico, seguido da análise de cada M. Os resultados da aplicação dos 10M's foram demonstrados através do gráfico radar. A metodologia utilizada foi aplicação de questionário, entrevista, observação direta e coleta de dados, desenvolvido sobre forma de estudo de caso. Os resultados apontam uma eficiência da metodologia 10 M's para diagnosticar pontos críticos nos setores de uma empresa, fazendo com que as ferramentas da qualidade possam ser usadas de forma mais eficiente na área considerada mais crítica.

Palavras-chave: Metodologia, 10M's. Autodiagnostico, Qualidade, Gerenciamento.

ABSTRACT

This article aims at a methodology that can aid in the analysis of performance indicators of a business model through a radar graph of points in the internal environments in a more punctual way, and that can allow a more detailed vision. real situation of each sector punctuating the areas you most critical, called 10m's - self-diagnosis, which consists of a mechanism that involves all areas united as key points for the development of a company. The method was done through the 10M-autodiagnostic methodology, in sequence of the analysis of each M. The application indicators were demonstrated through the radar of the graph. The applied methodology was applied questionnaire, interview, direct observation and data collection, developed on the form of case study. The results are pointed out as a goal of the 10 M's methodology for diagnosing points in a company's systems, making quality tools more effective in critique.

Keywords: Methodology, 10M's, Self-diagnosis, Quality, Management.

¹ Antônio Sullivan Maciel do Amaral - Discente de Engenharia de Produção na Uninorte Laureate – E-mail: a.Sullivan.amaral@hotmail.com

² Janderson Moura da Silva - Discente de Engenharia de Produção na Universidade Uninorte – E-mail: jmoura_09@hotmail.com

³ Prof. MSc. Iremar Bezerra da Luz – Docente da Uninorte Laureate - E-mail: iremarl@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Este estudo busca apresentar uma metodologia chamada de 10M's para auxiliar as análises dos pontos críticos e a melhorar em uma organização, com um mapeamento dos setores torna-se mais fácil e eficaz aplicações de ações corretivas, com as análises das áreas internas consideradas fator chave dentro da empresa (COSTA, 2007).

Os 10M's é um estudo detalhado dos pontos considerados críticos, onde é feito um levantamento dos pontos fortes, fracos e a melhorar, em seguida é criado um gráfico radar geral e depois um dos pontos críticos, com objetivo de aplicar as ferramentas da qualidade com mais precisão.

Os 10M's foi é uma adaptação da ferramenta de causa e efeitos, chamada de espinha de peixe ou gráfico de Ishikawa, que é uma ferramenta da qualidade, que tem 6 pontos de melhoria, feita por Eliezer Andrade Costa em 2005 e reformulada em 2007, ele criou mais 4 áreas e dentro de cada área nomeou atributos para ser analisado com avaliação voltada para pontos fortes, fracos e a melhorar. Assim desenvolveu o método chamado de 10M's-autodiagnóstico (ROSENBUSCH, BRINCKMANN, BAUSCH, 2011).

Um ponto bastante importante a ser tratado com relação a administração de empresa é a área da gestão estratégica, a qual dá o foco para o crescimento da organização. Usar metodologia eficiente faz com que a empresa venha crescer e melhorar a cada dia (EDQUIST, 2011).

Buscar estratégia inovadoras, proporciona uma maior competitividade e crescimento. Fazer mudanças rápidas sem que antes se tenha um diagnóstico do ambiente interno da organização não é tão simples, conhecer os pontos críticos e a melhorar se torna fundamental para as mudanças de cenário. É importante investir em metodologia simples, mas eficientes torna-se um marco a frente das outras empresas. As metodologias a serem aplicadas devem ser um fator de melhoria que define propósitos e perspectivas para o crescimento das empresas (CUNHA; VASCONCELOS, 2014).

Em um ambiente econômico com tantas incertezas é necessário que as empresas invistam em metodologia que facilite o gerenciamento e melhoria dos setores, administrar as transformações econômicas e tecnológicas, de forma eficaz e em pouco intervalo de tempo, acarreta um competitividade e permanência. Portanto, buscar mapear os pontos críticos e a melhorar torna-se fundamental para a melhoria contínua (BRITO et al., 2015).

Observando que, para uma empresa melhorar e focar em estratégia deve-se está lincadas com ações de melhorias, explorando as habilidades existentes adicionando vantagens competitivas. Visto que, quando um gerenciamento decide por uma estratégia consequentemente cria novas alternativas para competir e as melhorias tornam fator primordial para o alcance dos objetivos (HITT *et al.*, 2009).

O presente estudo tem por objetivo aplicar a metodologia 10M's para autodiagnostico de pontos críticos e a melhorar demonstrando através do gráfico radar, buscando mostrar a importância para a gestão estratégica.

A escolha deste objeto de estudo se deu 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: *Como a metodologia 10M's poderá contribuir na gestão estratégica de uma?*

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

GESTÃO ESTRATÉGICA

A vantagem competitiva só é desenvolvida por uma empresa quando a mesma tem a habilidade de implementar métodos eficazes, das quais os concorrentes não tenham um foco para tais metodologias. Uma gestão estratégica só tende a ser eficiente quando esta gerar uma ou mais vantagens competitivas lembrando que este lucro não é permanente tendo a organização que se adaptar criando novas metodologia que determinarão a longevidade da vantagem competitiva (ALSALEH, 2007).

A gestão deve-se buscar maturidade no desenvolvimento de estratégica que venha a integrar em conjunto os setores, através de compromissos e ações cogitados, adequando e desenvolvendo as habilidades existentes, adquirindo assim vantagens competitivas. De fato, que uma empresa desenvolve uma gestão estratégica mais pautada em metodologias mais eficientes consequentemente cria novas alternativas para competir (HE; BARUCH, 2010).

Visto como um importante instrumento na tomada de decisão, a gestão estratégica, passou a ser utilizado dentro de organizações que buscam auxílio para mensurar o desempenho de seus setores, vendo a aplicação de metodologias como mecanismo útil no alcance dos objetivos desejados (GARRIDO *et al.*, 2016).

No cenário atual, a globalização tem impulsionado a inovação tecnológica e a concorrência, entre outros fatores, a gestão investir em método mais rápidos e simples

de análise diagnosticar e mensurar o desempenho de algumas áreas consideradas chaves dentro da organização. O setor de qualidade tem buscado implementar metodologias que veja ser eficiente e de fácil compreensão e implementação (PALADINI, 2010).

A importância de uma gestão estratégica eficiente reflete diretamente na tomada de decisão, de forma que chega a envolver toda uma cultura organizacional. Visto que quando uma empresa tenta fazer o certo ao mesmo tempo vive uma incerteza, que uma tomada de decisão não tão bem estudada pode causar de prejuízo (CHIAVENATO, 2014).

Observa-se que a gestão estratégica permite influenciar nos processos decisórios, salientando que um bom método de estudo contribui de forma significativamente com o planejamento, proporcionando um conjugado de providências a serem tomadas no processo de tomada de decisão, de forma que permite dá um note para as para um futuro incerto (NOLAND; PHILLIPS, 2010).

Em um ambiente de tomada de decisão pautada na análise e entendimento de um gestor, poderá trazer muitas incertezas, eis o motivo de que possa existir um foco dentro da estratégica e planejamento. Enfatizando que o planejamento incide na tomada antecipada de decisão sobre o que fazer antes que a ação seja necessária e, por isso, constitui um princípio aberto e eficaz na decisão (CHIAVENATO, 2012).

O objetivo da gestão estratégica é aplicar métodos que possibilitem o alcance de metas, buscando uma melhoria contínua dos processos (PLANNING, 2010).

A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO DIAGNÓSTICO DOS 10M'S.

Um das principais funções da gestão da qualidade é fazer com que os produtos venham proporcionar total satisfação do cliente. Por estar sempre em busca da melhoria da qualidade nos serviços e produtos. Ao aplicar metodologia eficaz gera uma maior confiabilidade na qual produz consideráveis vantagens competitivas com relação aos seus concorrentes (CARNEVALLI; MIGUEL; CALARGE, 2008).

As ferramentas da qualidade são aplicadas para desenvolver, implementar, monitorar os processos e produção da organização, para que se tenha uma eficiência é necessário aplicar métodos que possam auxiliar na aplicação correta (ALSALEH, 2007).

Fazer um diagnóstico com uma maior precisão na busca de falhas é a primeira etapa do planejamento estratégico, por proporcionar uma analisar interna e externa de

uma empresa, por produzir uma visão situacional da empresa, identificando tanto as capacidades quanto os atravancos, e a forma como as organizações manipulam e desdobram seus símbolos influenciando ou controlando as pressões (HE; BARUCH, 2010).

METODOLOGIA 10 M'S

A finalidade de investigar o ambiente interna ajuda a colocar em evidência as deficiências observadas no ente setorial devendo ser fundamentada na consideração entre das atividades que se esperam serem desenvolvidas relacionadas às que são efetivamente realizadas no presente de forma a alcançar o objetivo da empresa (OLIVEIRA, 2006).

Uma boa metodologia bem aplicada pela gestão estratégica possibilita uma melhor projeção do futuro de uma empresa. O 10M's proporciona uma análise do ambiente interno através do diagnóstico dos pontos fortes, a melhorar e fracos, de forma que pode auxiliar na visão holística do comportamento do mercado, dando um melhor parâmetro para a melhoria contínua, de forma que auxilia na sistematização e produtividade, promovendo diferenciais perante os concorrentes com objetivo final de conquistar fatias de mercado (OLIVEIRA, 2015).

E para que a empresa possa empregar mecanismo eficiente na busca de soluções e melhorias contínuas, propõem-se a utilização de uma metodologia de análise interna aplicada nos setores da organização conhecida como os 10-Ms do Autodiagnostico (COSTA, 2007).

Para se ter uma eficiência na análise do ambiente interno deve-se ter um mecanismo que contribua. Aplicar uma metodologia que possa fazer um raio x, na busca de problemas, torna-se uma grande contribuição para a criação de soluções de identificação de problemas ou de oportunidades, para um melhor resultado (OLIVEIRA, et al. 2015).

Observa-se que os pontos fortes são pontos importantes que tem como etapa positiva um nível de destaque em uma empresa, caracterizando um processo que atende aos objetivos da organização. Já os pontos fracos se finem como ponto negativo dentro da instituição, que criam obstáculos para o bom funcionamento de um processo em uma área ou mesmo da empresa, já com relação ao pontos a melhorar pode-se dizer que são área que precisam de uma metodologia eficiente aplicada por uma gestão estratégica para se tornar ponto positivo (COSTA, 2007).

O diagnóstico do ambiente interno pode-se dizer que é um processo avaliativo aplicado através de metodologia de forma que possa construir através da análise de todos os dados adquiridos considerando todos os detalhes e sendo imparcial que tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e o andamento da empresa relacionando com sua atual produção versus o mercado (OLIVEIRA, 2006).

A metodologia do 10M's se consiste em uma composição organizada com autodiagnóstico das 10 áreas considerada ponto chave para uma empresa. Sendo uma extensão do gráfico de Ishikawa ou mais conhecido como espinha de peixe, que tem como composição 4-Ms referentes a área de mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos. Frisando que a ordem em que cada M é apresentado dos 10-Ms não se vincula a nenhum caráter hierárquico. Essa metodologia compõe-se de uma listagem dos pontos fortes, pontos fracos e a melhorar, através de atributos classificado por área (COSTA, 2005).

A seguir a classificação de cada área que compõe o estudo dos 10Ms-auto diagnóstico:

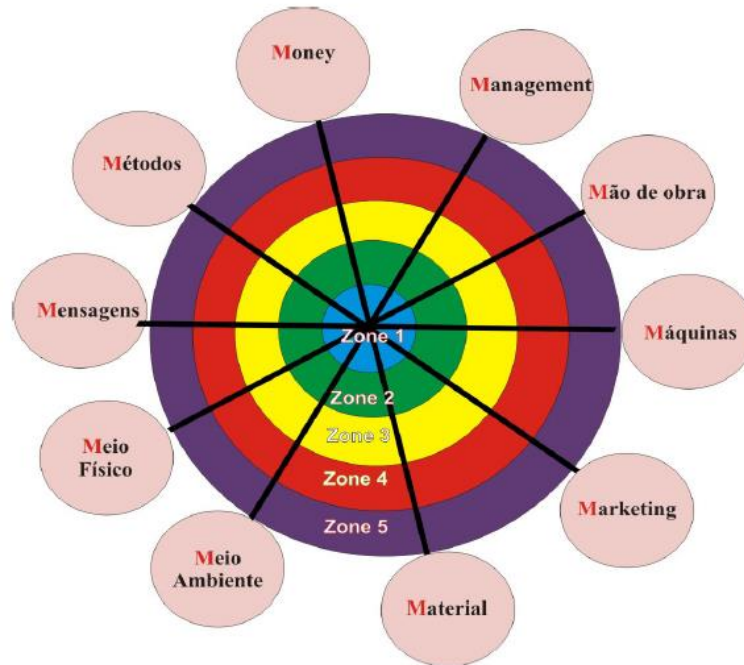
- Management – gestão da empresa;
- Mão-de-obra – colaboradores da empresa;
- Máquinas – parte física da empresa, ativos;
- Marketing – vendas, portfólio de produtos e serviços;
- Materiais – fornecedores, matéria prima e os suprimentos;
- Meio ambiente – preservação ambiental;
- Meio físico – instalações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

Costa (2007) buscou trazer a metodologia 10M's através de uma forma clara e simples de representação, em que o resultado após análise feita na listagem de atributos descrito dentro da tabela do modelo do 10 M's. Em que é representado através de um gráfico denominado Radar, da qual irá encontrar-se as 10 áreas mencionadas, em uma forma circular.

Através da representação esquemática a gestão estratégica consegue visualizar o funcionamento do ambiente interno da organização após a codificação dos dados obtidos através de questionários de autoavaliação e diagnóstico organizacional

podendo-se então identificar as áreas críticas e não críticas da organização Figura 01 (COSTA, 2007).

Figura 01: Gráfico Radar



Fonte: Costa, 2012.

A Figura 02 traz o significado de cada cor e estágio da empresa chamado de zona à medida que se se distancia do centro mais crítica a área se torna.

Figura 02: tabela da construção do gráfico radar

Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos	Zonas	Localização
MUITOS	Poucos	(Nenhum)	1 – Azul	A coroa mais interna
Alguns	Alguns	Poucos	2 – Verde	A 2ª coroa mais interna
Alguns	MUITOS	Alguns	3 – Amarela	A coroa intermediária
Poucos	Alguns	Alguns	4 – Vermelha	A 2ª coroa mais externa
(Nenhum)	Poucos	MUITOS	5 - Roxa	A coroa mais externa

Fonte: Costa, 2012.

MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada foi a de pesquisa diagnóstico através de estudo de caso Na busca de analisar a aplicação da metodologia 10'Ms autodiagnostico em busca de pontos críticos nos setores de uma empresa do Polo Industria de Manaus.

A pesquisa teve natureza qualitativa e quantitativa, por buscar uma relação entre as variáveis analisadas pontuando estudadas que são os pontos fracos na organização, destacando as áreas críticas dos setores.

Quanto a finalidade pode-se proferir que a pesquisa é descritiva, por buscar descrever o ambiente interno dos setores.

A pesquisa se caracterizou 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.

A pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo por meio de coleta de dados e observação direta através de visitas técnicas em que as observações onde variou-se em Atividades formais à informais no momento em que foram feitas as coletas de dados.

A pesquisa bibliográfica foram utilizados materiais publicados por autores renomados, que já obtiveram resultados em pesquisas semelhantes, como artigos científicos, livros editorados e até teses de doutorado.

Todas as informações documentais foram fornecidas pelos gerentes entrevistados, da qual forneceram o Manual de SGI (Sistema de Gestão Integrada) que trouxe informações dos processos existentes na organização, além da missão, visão, valores, política organizacional, objetivos e metas e Relatório de Controle de Pessoas que serviu para montar o quadro funcional e o organograma.

Ao visitar a empresa para o estudo de caso, foi observado de forma direta que tudo que foi relatado pelo entrevistado está de acordo com o observado. Do qual foi detectada a veracidade da contextualização da entrevista aplicada ao gerente da empresa. Na pesquisa documental foi analisados os resultados do questionário 10M's.

Os dados foram coletados através de: questionários, entrevistas, formulários, relatórios, formulários 10m'S, dados retirados do SI, e que foram pesquisados no período 02/09/2018 à 30/09/2018. As análises dos dados coletados no processo foram realizadas através de tabelas e interpretação dos gráficos radares que representam a forma da metodologia avaliada, ou seja, a área crítica da empresa no período estudado. Tendo como participantes da pesquisa dois gerentes, dois supervisores, três analista e quarenta funcionários tendo caráter censitário.

RESULTADOS

Característica da Empresa Estudada

Esta pesquisa apresenta o diagnóstico organizacional de uma empresa do PIM atuante no ramo de ar condicionado líder em climatização. São três fábricas – duas no Brasil e uma na Argentina – e mais de 3,5 mil colaboradores.

No Brasil, o grupo é detentor de grandes marcas que oferecem um amplo portfólio de produtos para atender as necessidades comerciais e residenciais dos consumidores brasileiros.

A empresa conta com um centro de engenharia e pesquisa, responsável pelo lançamento de novas tecnologias que tornam os produtos das marcas cada vez mais inovadores, eficientes, econômicos e ambientalmente sustentáveis.

Aplicação da ferramenta 10 M'S do autodiagnóstico

Foi aplicado uma tabela no formato questionário chamada tabela 10M's a qual foi respondida pelos agentes envolvidos em todos os setores utilizando eixos que permitiu uma melhor avaliação em tributos oferecendo melhor visualização do resultado das análises, considerando a frequência dos pontos fortes, a melhorar e pontos fracos, utilizando o critério sugerido na Figura 2.

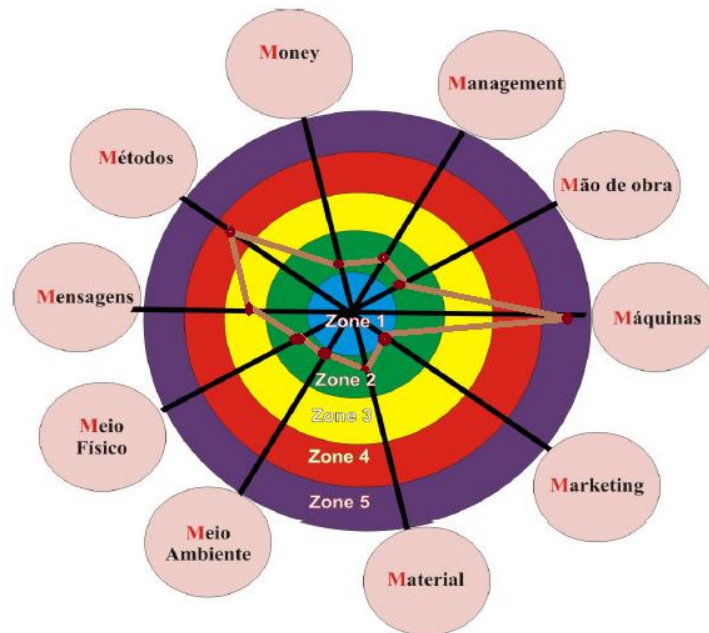
Observa-se que empresa necessita de fluxograma nos setores de produção, para que todos tenham uma visão do fluxo dos processos que ocorrem.

Conforme o relatório de visita técnica, percebeu-se que a empresa não conhecia a metodologia 10M's autodiagnóstico, e que não tinham atentado para uma análise mais detalhada do ambiente interno para verificação de áreas críticas.

Em observância que para uma empresa ter melhoria contínua, necessita identificar as áreas críticas para que os planos de ação possam ter uma maior eficiência nas correções

Após a aplicação da metodologia 10M's, foi realizada a análise de cada atributo e posteriormente montado o gráfico radar conforme modelo Figura 1.

Figura 03: Gráfico Radar



Fonte: dos autores, 2018.

De acordo com Costa (2012) afirma que quanto mais próximo do centro a área estiver melhor está a área da empresa e quanto mais distante estiver considera-se ponto crítico. Portanto, quando uma empresa após computar todos os resultados do questionário dos 10M's, quando um setor ficar entre a zona 0 a 2 esse setor está de conformidade com os padrões da empresa, na zona 3 a 4, pode-se dizer que são pontos a melhorar e na zona 5 considera-se que esse setor está na área crítica que requer um estudo mais profundo, para possíveis correções com maior urgência, pois, poderá afetar o desempenho da empresa.

Após a análise, foram pontuados os seguintes resultados conforme demonstrado abaixo: Observa-se que a maior área crítica se encontra no setor de máquinas ficando na zona 5, e que a área de métodos está na zona 4, considerado um ponto a melhorar.

Na zona 3 destaca-se as áreas de mensagens, materiais, meio físico e gestão, nesta zona considera-se ponto a melhorar, que necessita de uma atenção mais que ainda não é considerado ponto crítico. As demais áreas foram consideradas como ponto forte por estar bem próximo do centro.

Pontua-se que a área mais crítica e que deve obter a maior atenção por parte da gestão estratégica é a área de máquina que se encontra na zona 5, e que deve-se ser tomada providências para que seja eliminada deficiência, da qual poderá prejudicar o bom andamento do processo e até mesmo da empresa, podendo prejudicar o crescimento ou desenvolvimento

da organização.

Após o diagnóstico da área crítica, a metodologia 10M's possibilita ainda mapear dentro e analisar cada atributo mais importante para identificar o ponto que necessita de maior atenção.

Após a análise dos atributos dentro da área considerada ponto fraco, desenvolve a o gráfico radar da área crítica Figura 04.

Figura 04: Gráfico da área crítica



Fonte: dos autores, 2018.

Após a análise da área crítica, foram pontuados os seguintes pontos críticos conforme demonstrado abaixo:

Observa-se que o atributo mais crítico dentro do setor de máquinas é a área de manutenção de máquinas e equipamentos, ficando na zona 5, e que é de suma importância para a produtividade. Visto que, quando há parada por causa da falta de manutenção, automaticamente para todo um processo que é dependente.

Vale ressaltar que é de fundamental importância que a empresa conheça seus pontos críticos para poder aplicar de forma precisa os reparos dos processos que se encontra com falhas. Visto que, qualquer área que venha apresentar problema poderá acarretar em grandes perdas e até mesmo prejuízo.

CONCLUSÃO

A metodologia 10 M's é uma ferramenta que pode auxiliar no gerenciamento estratégico de uma organização, por proporcionar mecanismo de verificação e averiguação de pontos críticos dentro de cada setor.

A aplicação de novas metodologias é um fato que acontece o tempo todo. Em contrapartida aplica métodos pontuais e eficaz. É importante porque através de boas práticas de metodologias ajudando as empresas a participar de um mundo que está em rápida transição, onde a competitividade se tornou o guia de crescimento organizacional.

O estudo abordada nesse artigo, busca contribuir para o campo empresarial e acadêmico trazendo métodos que possam auxiliar nas mudanças que normalmente são resistentes, por trazer uma visão mais detalhada do desempenho de cada atividades, pois, a adoção de novas técnicas é um processo dinâmico, mas que não ocorre linearmente e nem de igual maneira entre todos os indivíduos que estão adotando.

Visto que, as transformações que vem ocorrendo no cenário global, faz com que os gestores venhas buscar metodologias que possam ser mais eficaz e fáceis de se aplicar, mas que ao mesmo tempo possa proporcionar resultados que venha trazer melhorias e vantagens competitivas.

Ao aplicar a metodologia 10M's, permitiu-se visualizar as áreas críticas e não- críticas de uma empresa.

Esta pesquisa foi de estudo de caso em uma empresa do PIM, através da aplicação da metodologia 10Ms autodiagnostico, por meio de um questionário aplicado em um universo de amostragem em cada setor, da qual foi desenvolvida um gráfico radar, que proporcionou resultados de que o maior ponto fraco da empresa estava na área de *Máquinas* no atributo de manutenção de máquinas e equipamentos.

A metodologia 10Ms autodiagnostico, mostrou-se uma ferramenta capaz de auxiliar de forma eficiente, pois conseguiu mapear áreas críticas. Em que pode demonstrar áreas críticas que poderiam está afetando a produtividade e o desempenho da empresa, da mesma forma em que pode está sendo um contribuidor para elevar os custos de produção.

O método mostrou-se que sua aplicabilidade pode ser de grande ajuda no diagnóstico de pontos críticos, por possibilitar fazer um autodiagnostico de todas as áreas da organização considerada fator chave na produtividade.

Dessa forma este artigo pode alcançar o objetivo geral da pesquisa que era aplicar a metodologia 10M's para mostrar a eficiência para a gestão estratégica no que tange no mapeamento e diagnostico de pontos críticos de uma empresa.

REFERÊNCIAS

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.

ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. The TQM Magazine, v. 19, n. 2, p. 150-161. 2007.

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, Cláudio 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.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier- Campus. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus. 2012.

COSTA, Elierzer Arantes da. Gestão estratégia. 1 ed. Revista e Atualizada, São Paulo: Saraiva. 2005.

COSTA, Elierzer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos. 2 ed., São Paulo: Saraiva. 2007.

COSTA, Elierzer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos. 4 ed., São Paulo: Saraiva. 2012.

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.

GARRIDO, Gracelle de Castro; et al. Planejamento estratégico como fator competitivo nas micros e pequenas empresas. ITEGAM - JETIA Vol.02, N° 06. Junho de 2016.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSHISSON, Robert E. Strategic Management: Competitiveness and globalization (Concepts e cases) 8th edition, STB, South – Western. 2009.

NOLAND, James; PHILLIPS, Robert. Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Managementijmr, 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. 2006

OLIVEIRA, Rosimeire F.P. UTILIZAÇÃO DO MÉTODO 10 Ms PARA DIAGNOSTICAR PONTOS CRÍTICOS EM PROCESSOS INDUSTRIAIS.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos – Mestrado Profissional, PPGEP/ITEC, da Universidade Federal do Pará. 2015.

OLIVEIRA, Rosimeire F.P.; et al. THE USE OF 10M TOOL TO THE DIAGNOSIS OF CRITICAL POINTS IN INDUSTRIAL PROCESSES. Volume - 5 | Issue - 2 |

Nov – 2015. Review Of Research. ISSN 2249-894X. 2015.

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*, LRPIInternational Journal of Strategic Management, vol 43, Elsevier. 2010.

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