

Application of the Competence Goals of the MOSE Competence Model using Agile Principles and Practices: An Experience Report and an Evaluation from Indicators and Insights

ABSTRACT: The MOSE Competence is a quality model for the success of enterprises, which has been constantly developing in Brazil lately. Quality models are becoming more frequent in the real business environment, companies are looking for methods to improve their quality and stand out from their competitors. However, implementations of quality models often become an obstacle, requiring large investment and expert advice. This work relates the implementation of MOSE in a small business by a guide based on agile principles and practices, also providing practical examples (work products, performance indicators to meet the goals of the model and expected agile attitudes), seeking help organizations whose desire is to use MOSE as a way to improve its quality. The quantitative and qualitative results obtained with the implementation of this process improvement were collected and analyzed to identify the achievement of the goals sought in the research.

Keywords: MOSE Competence, Implementation, Evaluation.

Aplicação dos Objetivos de Competência do Modelo MOSE Competence usando Princípios e Práticas Ágeis: Um Relato de Experiência e uma Avaliação a partir de Indicadores e Achados

RESUMO: O MOSE Competence é um modelo de qualidade para o sucesso dos empreendimentos, que se desenvolve constantemente no Brasil ultimamente. Os modelos de qualidade estão se tornando mais frequentes no ambiente de negócios real, as empresas estão procurando métodos para melhorar sua qualidade e se destacar de seus concorrentes. No entanto, muitas vezes as implementações de modelos de qualidade tornam-se um obstáculo, exigindo grande investimento e consultoria de especialistas. Este trabalho relaciona a implementação do MOSE em uma empresa de pequeno porte por meio de um guia baseado em princípios e práticas ágeis, fornecendo também exemplos práticos (produtos de trabalho, indicadores de desempenho para atender as metas do modelo e atitudes ágeis esperadas), buscando ajudar organizações cujo desejo é usar o MOSE como uma maneira de melhorar sua qualidade. Os resultados quantitativos e qualitativos obtidos com a implementação dessa melhoria de processo foram coletados e analisados para identificar o alcance das metas buscadas na pesquisa.

Palavras-chave: MOSE Competence, Implementação, Avaliação.

Agradecimentos: Este trabalho pertence ao projeto SPIDER/UFPA (<http://www.spider.ufpa.br>).

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro continua tentando adaptar-se às concorrências internacionais, aumentando sua qualidade e eficiência, pois os empreendimentos no Brasil de forma geral ainda pecam na qualidade quando comparados a potências como os Estados Unidos e Japão. No Brasil, a cada 100 empresas com até 2 anos de atividade, 23 delas “fecham as portas” (SEBRAE, 2016). Para melhorar esta situação, modelos para orientação de como aperfeiçoar seus processos e negócios foram desenvolvidos e implementados nas empresas, como exemplo do programa MPS.BR (SOFTEX, 2016) no setor de desenvolvimento de softwares, objetivando melhorar o processo de desenvolvimento de software brasileiro. Outro exemplo é o CMMI – Capability Maturity Model Integration, um modelo internacionalmente conhecido que tem por objetivo aumentar a capacidade e a maturidade de organizações, sejam essas oferecedoras de produtos ou serviços (CMMI Institute, 2018).

Seguindo nesta direção, o modelo MOSE – Modelo Orientador para o Sucesso de Empreendimentos (ROUILLER, 2017) foi desenvolvido, tendo como foco apoiar o desenvolvimento e a sobrevivência dos empreendimentos brasileiros. Não se atendo à formalidade, o MOSE busca melhorar empresas formais ou não, ou partes delas, contanto que tenham objetivos claros do porquê elas existem. O MOSE foi escolhido para este trabalho por ser um modelo abrangente, que se adequa a qualquer tipo de negócio, além de um modelo recente que vem crescendo no mercado brasileiro já com mais de 150 empreendimentos certificados (MOSE Competence, 2019).

O MOSE, assim como outros modelos de qualidade, possui níveis de implementação, que começam nos níveis mais básicos, ideais para empresas de pequeno e médio porte, e vai até níveis mais avançados, ideais para empresas de grande porte.

Apesar da existência destes inúmeros modelos, a falta significativa de material e trabalhos referentes à implementação destes modelos dificulta às empresas ou aos consultores encontrarem exemplos e experiências que possam ajudar na implementação das práticas propostas, principalmente no que se refere ao uso do modelo MOSE nas empresas, uma vez que seu lançamento ocorreu em 2017. Segundo pesquisa realizada por SOUZA e ALCÂNTARA (2016) a respeito da viabilidade da utilização de um programa de melhoria de processo em pequenas empresas, todas estas empresas participantes da pesquisa afirmaram a necessidade de consultoria, onde foi fundamental para o entendimento dos processos e resultados esperados pelos modelos de qualidade. Além disto, foi apontada também como exemplos de respostas obtidas na pesquisa a questão do entendimento do modelo e a adaptação dos resultados esperados para a realidade das empresas.

Diante deste cenário, este trabalho tem como objetivo apresentar, na forma de um guia, a implementação dos objetivos de competência (objetivos que a unidade de negócio deve alcançar para o cumprimento do esperado pela certificação MOSE Competence) constantes nas dimensões (caminho para a melhoria das competências-capacidades das pessoas de um empreendimento) do MOSE baseada em práticas ágeis para empresas de pequeno porte, usando como exemplo e estudo de caso uma empresa de representação comercial que possui uma unidade de desenvolvimento de software.

Desta forma, entende-se como principais contribuições deste trabalho: o roteiro usado para a implementação da melhoria das competências constantes no MOSE Competence; e os resultados quantitativos e qualitativos coletados, respectivamente, a partir dos inúmeros indicadores constantes no modelo do MOSE Competence para medir o grau de performance do alcance dos objetivos de competência incluídos nas dimensões do modelo e a partir de uma entrevista com os usuários participantes do estudo de caso, onde

usou-se como instrumento um formulário de avaliação para coleta dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhorias e ameaças.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma: na Seção 2 é apresentada a fundamentação teórica sobre o MOSE, e seus níveis de competência e de excelência; a implementação do MOSE em uma empresa de pequeno porte é apresentada na Seção 3; na Seção 4 são apresentados os resultados quantitativos e qualitativos da implementação realizada; e, por fim, na Seção 5 são apresentadas as conclusões deste trabalho, as limitações e alguns trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O MOSE é um modelo de qualidade que foi desenvolvido com o objetivo de dar suporte a empreendimentos para que estes se desenvolvam de forma saudável e capaz de se manter no atual ambiente de negócios (ROUILLER, 2017). O MOSE considera “empreendimento” como qualquer atividade humana que tenha por objetivo produzir bens ou serviços, como exemplo empresas formais ou não, ou partes de empresas que tenham objetivos claros para sua existência, setor de desenvolvimento de software de uma organização, startup em qualquer área, dentre outros (ROUILLER, 2017).

Existem cinco dimensões de competência que, de acordo com o MOSE, devem ser trabalhadas para melhorar a competência e a capacidade das pessoas na organização e, conseqüentemente, melhorar a capacidade de resolução de problemas (ROUILLER, 2017). Estas dimensões são: Talento Humano, Gestão e Qualidade, Cliente e Mercado, Inovação e Sociedade e Ambiente. Estas dimensões são o foco principal da implementação do MOSE apresentada por este trabalho, a ser apresentada na Seção 3.

As dimensões de competência são aplicadas nas chamadas “Unidades de Negócio”, as quais podem ser definidas como um “empreendimento dentro de um empreendimento” que deseja aderir ao MOSE para melhorar seu desempenho (ROUILLER, 2017). Estas unidades de negócio podem ser separadas nos perfis de grande (GRD), médio (MED) e pequeno (PEQ) porte. A certificação MOSE possui duas variáveis: os “Níveis de Excelência” das dimensões de competência, o que representa o quanto a unidade de negócio está cumprindo com os objetivos de competência esperados pelo MOSE; e também a variável “Categoria”, a qual representa a junção dos níveis de excelência em todas as dimensões de competência para demonstrar a maturidade da unidade de negócio. Estas variáveis são niveladas com os valores de zero a cinco estrelas.

Para cada perfil (GRD, MED e PEQ) de unidade de negócio o MOSE faz a recomendação dos objetivos de competência que devem ser alcançados. Desta forma, se todos estes objetivos forem alcançados, será obtido o nível de excelência 2 estrelas – Executado.

Para um melhor entendimento das dimensões, a seguir será descrito o objetivo de cada uma: Talento Humano, apoia a formação de uma cultura na qual as pessoas buscam alcançar o máximo de eficiência no desenvolvimento de suas atividades, tornando-se parte ativa do processo criativo e da evolução do próprio negócio; Gestão e Qualidade, aborda dois aspectos principais, (1) gestão da unidade de negócio e da produção de bens e serviços, que tem como objetivo principal o controle das atividades que são executadas e o fornecimento de informações que são relevantes para a tomada de decisão, e (2) a qualidade dos bens e/ou serviços produzidos, que apoia o sucesso do empreendimento; Cliente e Mercado, tem como foco principal a relação entre a unidade de negócio e seus clientes (internos ou externos ao empreendimento), onde as relações são estabelecidas a partir de acordos (formais ou informais) e mecanismos para atendimento e relacionamento; Inovação, aborda temas relacionadas à observação de oportunidade e problemas no

mercado, sua análise e o tratamento dos mesmos até uma possível incorporação ao negócio, zelando pela sustentabilidade do empreendimento e tendo cuidados com a propriedade intelectual, quando pertinente; e Sociedade e Ambiente, aborda dois aspectos externos à unidade de negócio, (1) a sociedade na qual está inserida, que trata de temas como associativismo, cooperação, responsabilidade social, cultura, esporte, educação, desenvolvimento de ações sociais, entre outros, e (2) a responsabilidade ambiental, que aborda temas como cuidados com os impactos ao meio ambiente, eficiência energética, entre outros.

Os objetivos de competência constantes em cada uma das dimensões serão apresentados e discutidos na Seção 3, onde será detalhado o roteiro de implementação do MOSE Competence.

3. IMPLEMENTAÇÃO DO MOSE USANDO PRINCÍPIOS E PRÁTICAS ÁGEIS

Esta seção apresenta o relato de experiência na implementação do modelo MOSE em uma empresa de representação comercial de pequeno porte que possui uma unidade de desenvolvimento de software. Inicialmente, será explicada a metodologia da implementação e descrito o cenário da empresa em questão e então a implementação será relatada de acordo com cada dimensão de competência do MOSE e seus objetivos de competência.

3.1 Metodologia da Implementação

Como forma de melhor entendimento dos passos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, um conjunto de atividades foram realizadas.

Inicialmente, foi realizada a pesquisa bibliográfica para estudar a melhoria de processo. Como o objetivo deste trabalho é o MOSE, achou-se necessário um estudo sobre melhoria de processos e modelos de qualidade para entender a importância destes modelos, os motivos que levaram estes a serem desenvolvidos, para quem eles foram criados e seu impacto no mercado.

O segundo passo foi o estudo do MOSE, como modelo de orientação para melhoria de processos de negócios. O estudo foi realizado em duas partes, primeiramente o funcionamento do modelo em relação a sua avaliação, levando ao entendimento dos níveis de excelência do MOSE, e depois o estudo dos objetivos de competência das cinco áreas do MOSE, bem como possíveis análises de implementações deste modelo na indústria, culminando com a possível utilização de metodologias e princípios ágeis.

Após o estudo do MOSE, iniciou-se o estudo de metodologias e princípios ágeis, buscando identificar benefícios oferecidos pelos ambientes ágeis de desenvolvimento, desde princípios que podem ser utilizados nos processos do negócio, até práticas ágeis propriamente ditas que possam ser utilizadas nestes processos.

O quarto passo foi identificar trabalhos científicos que envolvam a aplicação de metodologias e princípios ágeis para a implementação de modelos de qualidade nas organizações, não necessariamente considerando como foco a aplicação no modelo MOSE, mas sim relatos utilizando diferentes modelos de qualidade com foco na identificação do alinhamento entre as estratégias existentes nas metodologias ágeis com as estratégias definidas nestes modelos.

Após isto, iniciou-se o estudo metódico dos resultados esperados pelos objetivos de competência vistos no estudo do MOSE. Este estudo caracterizou-se da seguinte forma: cada objetivo de competência foi estudado de forma a identificar o que se espera deste objetivo, e se há alguma relação entre este objetivo e outros objetivos já estudados.

Posteriormente, iniciou-se o desenvolvimento de propostas de como estes resultados podem ser alcançados, utilizando princípios e metodologias ágeis como base na orientação das práticas a serem realizadas, com a finalidade de aproveitar as características e vantagens que este tipo de paradigma de desenvolvimento oferece a partir da criação do manifesto ágil. Para cada objetivo de competência, práticas foram propostas e revisadas em conjunto com um especialista para verificar sua viabilidade de uso.

Por conseguinte, foram identificados artefatos e/ou evidências gerados por estas práticas. E então foi realizado um trabalho de orientação para o uso destes, com o objetivo de mostrar como as práticas propostas devem ser utilizadas, a partir da geração destes artefatos e/ou evidências, para alcançar os resultados esperados pelos objetivos de competência.

Por fim, desenvolveu-se propostas de coleta e análise de indicadores dos objetivos de competência do MOSE, indicadores que são informados pelo modelo para cada objetivo de competência.

3.2 Cenário da Implementação

A empresa na qual foi realizada a implementação tem como ramo de atividade o representação comercial, voltada principalmente para a área de cosméticos e produtos para beleza. Entretanto, a unidade de negócio alvo da implementação foca no desenvolvimento de software, que possui um total de três funcionários e mais de cem clientes ativos, dentre estes clientes existem lojas de cosméticos, distribuidores, pequenos e grandes supermercados e redes de lojas.

A empresa tem mais de 25 anos de mercado e já trabalhou com várias marcas e indústrias representadas. Os principais problemas no dia a dia dos colaboradores são a organização e realização de tarefas referentes à pré-venda e pós-venda aos clientes, incluindo também o controle de ações voltadas ao consumo dos produtos vendidos aos clientes. Outra questão não menos importante é o atendimento frequente necessário aos muitos clientes o que muitas das vezes a empresa não consegue prestar um bom atendimento semanal e mensal a todos os clientes devido a grande quantidade de clientes, distância e tempo.

3.3 Talento Humano

A dimensão de Talento Humano tem como foco as pessoas envolvidas no negócio, buscando melhorar o desempenho e envolvimento dos colaboradores em relação à produção e à organização. Na Figura 3 seguir estão os objetivos necessários para o alcance do nível 2.

OBJETIVOS DE COMPETÊNCIA	PEQ	MED	GRD
TH.1 Papéis e responsabilidades dos colaboradores são definidos, comunicados e aprovados.	✓	✓	✓
TH.2 Necessidades de capacitação são identificadas e tratadas.	✓	✓	✓
TH.3 As metas dos colaboradores são comunicadas e analisadas.	✓	✓	✓
TH.4 Ações para o bem-estar, valorização e satisfação dos colaboradores são promovidas.	✓	✓	✓

Figura 3 – Objetivos de Competência da Dimensão Talento Humano para o Alcance do Nível 2 Estrelas de Excelência

Fonte: (ROUILLER, 2017).

3.3.1 TH.1 Papéis e responsabilidades dos colaboradores são definidos, comunicados e aprovados

Espera-se que neste objetivo de competência sejam identificados e bem definidos todos os papéis e responsabilidades da organização. É necessário também que, após definidas, estas informações sejam comunicadas e aprovadas por todos os colaboradores, para que assim todos saibam quais atividades devem desenvolver e quais as suas responsabilidades.

Para cumprir este objetivo foi utilizado o Quadro 1, o qual contém o nome do papel, a função ou o perfil do colaborador (E.g. Representante), seguido pelas atividades e responsabilidades relacionadas ao papel.

Quadro 1 – Papéis e Responsabilidades

Papéis e Responsabilidades: Representante
Atender e negociar com os clientes compradores dos produtos das marcas representadas, visando negociações que beneficiem tanto os clientes quanto as marcas representadas.
Conhecer e entender os produtos das marcas representadas.
Acompanhar situação dos pedidos dos clientes desde a negociação até a venda ao consumidor final. Isto inclui observar atrasos na mercadoria, organização da mercadoria no ponto de venda do cliente, precificação dos produtos, ações e campanhas de venda, etc.
Passar os pedidos negociados para as marcas representadas, para que as mesmas possam faturar e enviar a mercadoria ao cliente.
Ser o intermediário de comunicação entre o cliente comprador e a marca representada, respondendo a todas as informações que o cliente necessita.
O representante deve possuir os contatos dos setores da indústria representada para eventuais necessidades de informação.
O representante deve possuir os contatos dos clientes compradores para eventuais necessidades de informação e marcações de visitas.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Ao estruturar os canvas ágeis para atender aos objetivos TH.1, TH.2, TH.3 e TH.4 foram utilizados como base o princípio ágil da simplicidade, onde as informações são registradas de forma simples e diretas, e a valorização nos indivíduos buscando identificar seus papéis e habilidades necessárias.

O MOSE não sugere nenhum indicador obrigatório para este objetivo de competência.

3.3.2 TH.2 Necessidades de capacitação são identificadas e tratadas

Para este objetivo é pedido que sejam identificadas necessidades de capacitação dos colaboradores para que os mesmos possam cumprir com suas responsabilidades. Por necessidade de capacitação entende-se que é a habilidade ou recurso necessário para que o colaborador consiga cumprir com suas responsabilidades. Portanto, para cada responsabilidade deve-se ter necessidades de capacitação relacionadas a ela.

Para cumprir este objetivo, o quadro proposto no TH.1 foi reutilizado e complementado com as necessidades de capacitação de acordo com cada responsabilidade do papel a ser desempenhado, além de informações que caracterizam o tratamento dessas necessidades de capacitação a serem fornecidas a cada colaborador que exerça o papel.

Uma das informações diz respeito ao tipo de capacitação que pode ser: workshop, treinamento convencional, *mentoring*, *coaching*, *hands on*, entre outros, além das datas de planejamento e realização da capacitação. O Quadro 2 mostra os ajustes feitos.

Quadro 2 – Papéis, Responsabilidades e Necessidades de Capacitação

Papel: Representante				
Responsabilidades	Necessidades de Capacitação	Tipo de Capacitação	Data de Planejamento	Data de Realização
Atender e negociar com os clientes compradores dos produtos das marcas representadas, visando negociações que beneficiem tanto os clientes quanto as marcas representadas.	Entender como cada marca representada trabalha na questão das vendas, como prazo de pagamento, entrega, quantidade de produtos por caixa, preços, etc.	Workshop com a indústria.	15/02/2018	15/02/2018
	Criar relacionamento com os clientes.	Treinamento para boas conversas e boa comunicação.	15/03/2018	23/03/2018
	Realizar cursos para vendedores.	Estudar produtos representados.	16/03/2018	16/03/2018
Conhecer e entender os produtos das marcas representadas	Estudar e entender os produtos das marcas representadas. A partir dos catálogos e materiais disponibilizados pelas empresas.	Estudo dos materiais.	05/05/2018	05/05/2018
	Participar das conferências das marcas representadas. Para entender como a empresa funciona e aprender sobre seu funcionamento e produtos.	Convenção Yamá 05/09/2018 Reunião NatuHair 06/02/2019	05/09/2018 06/02/2019	05/09/2018 06/02/2019
Acompanhar situação dos pedidos dos clientes desde a negociação até a venda ao consumidor final. Isto inclui observar atrasos na mercadoria, organização da	Entender como a empresa trabalha a passagem de pedidos, seja por e-mail, telefone, sistema web ou aplicativo. Para poder verificar a situação dos pedidos. Para isto deve-se entrar em contato	Ligar para a empresa e perguntar.	04/04/2018	04/04/2018

Papel: Representante				
Responsabilidades	Necessidades de Capacitação	Tipo de Capacitação	Data de Planejamento	Data de Realização
mercadoria no ponto de venda do cliente,	com a empresa e pedir que lhe expliquem.			
precificação dos produtos, ações e campanhas de venda, etc.	Estudar qual o apoio que a marca representada oferece no ponto de venda, sejam placas, pontos de gondolas, ou promotores. Para que sejam utilizados para organização dos produtos e campanhas nos clientes. Para isto deve-se entrar em contato com a empresa e pedir que lhe expliquem.	Ligar para a empresa e perguntar.	04/04/2018	04/04/2018
	Ter contato com as transportadoras para que sejam checados os prazos e entregas. Para isto deve-se entrar em contato com a empresa e pedir que lhe expliquem.	Ligar para a empresa para pedir os contatos das transportadoras e ligar para a transportadoras para entender como funcionam os prazos.	04/04/2018	04/04/2018

Fonte: Elaboração própria (2019)

Para avaliação da performance deste objetivo de competência, o MOSE possui como indicador o “CustoCapacitação” e/ou “HorasCapacitação”, o qual indica o trabalho ou custo gasto com capacitações por parte da unidade de negócio. Para a coleta deste indicador, o responsável pela aprovação das atividades de capacitação deve administrar os gastos financeiros e de horas de trabalho com capacitações. Para fornecer a capacitação para seus membros, a unidade de negócio deve estipular um valor de recursos voltados para capacitação, o qual será utilizado na análise do indicador, onde caso 90% ou mais dos recursos sejam utilizados, a performance diz-se Ok, caso entre 70% e 89% diz-se “Alerta” e se abaixo de 70% diz-se “Crítica”.

3.3.3 TH.3 As metas dos colaboradores são comunicadas e analisadas

Para este objetivo espera-se que sejam estabelecidas as metas que devem ser cumpridas pelos colaboradores. As metas não devem ser feitas para papéis ou perfis de colaboradores, mas sim para os colaboradores direta e individualmente.

As metas devem ser identificadas a partir das responsabilidades do colaborador, para que seja possível avaliar se as responsabilidades estão sendo atendidas a partir do alcance das metas. Portanto, cada meta deve estar relacionada a uma ou mais responsabilidades.

Para atender a este objetivo, foi criado o Quadro 3 com as metas definidas para cada colaborador e as responsabilidades relacionadas a estas metas.

Quadro 3 – Metas do Colaborador

Metas: Diego Abreu	Responsabilidades
Meta de Vendas para Industria X: R\$ 70.000,00 para o mês de setembro.	Atender e negociar com os clientes compradores dos produtos das marcas representadas, visando negociações que beneficiem tanto os clientes quanto as marcas representadas.
	Passar os pedidos negociados para as marcas representadas, para que as mesmas possam faturar e enviar a mercadoria ao cliente.
Meta de Vendas para Industria Y: R\$ 90.000,00 para o mês de setembro.	Atender e negociar com os clientes compradores dos produtos das marcas representadas, visando negociações que beneficiem tanto os clientes quanto as marcas representadas.
	Atender e negociar com os clientes compradores dos produtos das marcas representadas, visando negociações que beneficiem tanto os clientes quanto as marcas representadas.

Fonte: Elaboração própria (2019).

O monitoramento dessas metas também é pedido neste objetivo, mas será mostrado como será feito apenas no objetivo de competência “GQ.1 Estruturas básicas para a gestão das metas de negócio são estabelecidas e mantidas”, da área de competência Gestão e Qualidade.

O MOSE não exige indicadores para a análise de performance desde objetivo de competência.

3.3.4 TH.4 Ações para o bem-estar, valorização e satisfação dos colaboradores são promovidas.

Neste objetivo de competência espera-se que ações que proporcionem o bem-estar dos colaboradores sejam tomadas e mantidas. Preocupa-se aqui com a saúde física e mental dos colaboradores enquanto empregados pela organização.

Para cumprir este objetivo, foi criado um quadro com as ações de bem-estar, com foco na identificação e tratamento destas ações ao longo do tempo. Estas ações podem ser classificadas da seguinte maneira: ação estrutural, atividade física, flexibilidade de trabalho, dentre outros. O Quadro 4 mostra como estas ações foram identificadas e tratadas.

Quadro 4 – Ações para o Bem-Estar

Ações para o Bem-Estar	Tipo de Ação	Data de Planejamento	Data de Realização
Promover ambiente de trabalho adequado, escritório confortável e com espaço para a realização do trabalho.	Ação estrutural	25/05/2018	25/05/2018
Dar suporte com transporte particular para as visitas nos clientes.	Flexibilidade de trabalho	05/03/2018	05/03/2018
Horário de trabalho não fixo.	Flexibilidade de trabalho	Quando necessário.	Quando necessário.

Fonte: Elaboração Própria (2019).

O MOSE não sugere indicadores obrigatórios para este objetivo de competência.

3.4 Gestão e Qualidade

A área de Gestão e Qualidade procura promover uma boa gerência e qualidade do negócio e da produção de bens e serviços prestados pela organização. Portanto, exige que haja um bom planejamento, monitoramento e controle do processo de produção e entrega dos bens e serviços aos clientes satisfazendo a qualidade exigida pelo cliente. Na Figura 4 estão os objetivos necessários para a área de Gestão e Qualidade.

OBJETIVOS DE COMPETÊNCIA	PEQ	MED	GRD
GQ.1 Estruturas básicas para a gestão das metas de negócio são estabelecidas e mantidas.	✓	✓	✓
GQ.2 Abordagens para gestão de equipes são estabelecidas e mantidas.	✓	✓	✓
GQ.3 Os bens c/ou serviços gerados são verificados.	✓	✓	✓
GQ.4 Melhorias são identificadas e implementadas.	✓	✓	✓

Figura 4 – Objetivos de Competência da Dimensão Gestão e Qualidade para o Alcance do Nível 2 Estrelas de Excelência

Fonte: (ROUILLER, 2017).

3.4.1 GQ.1 Estruturas básicas para a gestão das metas de negocio são estabelecidas e mantidas

Neste objetivo de competência deve-se identificar e definir os objetivos do negócio, os riscos do negócio e as metas que auxiliarão o monitoramento da unidade de negócio. Para atender a este objetivo primeiramente devem ser identificados os objetivos de negócio e lista-los, como exemplo tem-se o Quadro 5.

Quadro 5 – Objetivos de Negócio Definidos

Objetivos de Negócio
Realizar vendas para os clientes
Realizar ações de vendas nos clientes para o consumidor final.

Fonte: Elaboração Própria (2019)

É necessário também o monitoramento das metas definidas no “TH.3 As metas dos colaboradores são comunicadas e analisadas”, bem como novas metas de negócio identificadas. Para monitorar as metas foi criado o Quadro 6.

Quadro 6 – Quadro de Monitoramento de Metas

Metas	Situação da Meta	Análise	Ações de Correção	Situação da Ação
Meta de Vendas para Industria X: R\$ 70.000,00 para o mês de setembro.	10/09/2018 32.340,00/70.000,00	Deve ser feita análise semanal para acompanhamento e	Promover sorteio em cliente X	Feita
Meta de Vendas para Industria Y: R\$ 90.000,00 para o mês de setembro.	10/09/2018 37.440,00/70.000,00	caso necessário tomar ações para alcançar as metas.	Realizar ação com promotora no cliente Y	Programada para dia 15/09/2018

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Por fim, é necessário também a identificação e a priorização dos riscos do negócio. Para cumprir isto, foi utilizado o Quadro 7, onde o risco é priorizado de acordo com a sua probabilidade e impacto.

Quadro 7 – Identificação e Priorização dos Riscos do Negócio

Riscos	Probabilidade Crítica	Probabilidade Importante	Probabilidade Trivial
Impacto Crítico		Risco 1: Cliente não realizar compra no mês. Mitigação 1: Realizar ação das promotoras no cliente.	
Impacto Importante	Risco 1: Promotora faltar ao trabalho. Mitigação 1: Confirmar com a promotora comparecimento na ação de vendas. Contingência 1: Repor		

Riscos	Probabilidade Crítica	Probabilidade Importante	Probabilidade Trivial
	ação de vendas em outro dia.		
Impacto Trivial			Risco: Mercadoria chegar atrasada em até 5 dias. Mitigação: Acompanhar situação de entrega.

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Os princípios ágeis que influenciaram na realização deste objetivo de competência foram: prioridade em satisfazer o cliente, tendo em vista que a identificação de riscos é uma preocupação com futuros problemas para o cliente; aceitação de mudanças, pois as metas podem alterar de acordo com a situação do mercado ou da indústria; simplicidade em registrar e analisar apenas o que é necessário, evitando trabalho sem resultados expressivos; e promover a auto-organização, permitindo que cada quadro elaborado possa ser utilizado e acompanhado por qualquer indivíduo participante do processo de negócio.

O indicador deste objetivo de competência, exigido pelo MOSE, é o de “Resultado”. Este indicador refere-se ao resultado do processo de negócio, ou seja, do alcance das metas de negócio. Para a coleta do indicador deve-se analisar o alcance das metas de negócio, onde a quantidade de metas alcançadas dividida pela quantidade total de metas dá valor ao indicador. A análise é feita da seguinte forma: caso o “Resultado” seja 100%, a análise diz-se “OK”, caso esteja entre 80% e 99% diz-se “ALERTA” e caso esteja abaixo de 80% o “Resultado” diz-se “CRÍTICO”. As metas definidas podem ser divididas em submetas para melhor acompanhamento, dependendo da situação, por exemplo uma meta mensal pode ser dividida em metas semanais, a coleta e a análise continuam sendo realizadas da mesma forma que a meta mensal.

3.4.2 GQ.2 Abordagens para gestão de equipes são estabelecidas e mantidas.

Para este objetivo é pedido que seja definido como a produção de bens ou serviços será feita e como será realizada a gestão da produção. Primeiramente deve-se definir quais os bens e serviços gerados pela unidade de negócio, além de definir o ciclo de vida de produção de cada bem ou serviço gerado. Para cumprir estes requerimentos pode-se utilizar um documento que contenha as informações necessárias, como no exemplo a seguir:

- **Bens e serviços gerados:** Serviço de Vendas
- **Ciclo de Vida do Serviço de Vendas:**
 Visitar Cliente → Negociar Venda → Passar pedido para a fábrica → Acompanhar entrega do pedido → Realizar ações para venda ao consumidor final → Visitar Cliente
- **Responsável:** Representante

A elaboração deste documento teve como objetivo reunir as informações necessárias para atender ao objetivo de competência GQ.2 de forma simples e direta, atendendo ao princípio da simplicidade proposto pelo manifesto ágil.

Os indicadores deste objetivo de competência, propostos pelo MOSE, são os seguintes: “Resultado” (já apresentado no objetivo GQ.1), “HorasProdução” e/ou “CustoProdução” e, por fim, “QtdeBensEntregues” e/ou “QtdeServiçosEntregues”. No caso desta aplicação, foram utilizados os indicadores “QtdeServiçosEntregues” (será explicado e utilizado no GQ.3) e o indicador “HorasProdução”, o qual busca calcular o tempo gasto para a realização do serviço de vendas para cada cliente. A coleta é feita registrando o tempo gasto com atendimento ao cliente, seja este pessoalmente, por telefone, criando planilhas para demonstração de dados aos clientes, ou qualquer outra atividade gasta com o cliente em específico. A análise do indicador é feita calculando a média de tempo gasto com atendimento por cada cliente. Caso o indicador esteja 30% acima ou abaixo da média, a situação diz-se “ALERTA”, caso esteja indicando 0 horas gastas com o cliente, a situação é “CRÍTICA”, caso esteja na média ou entre os valores 30% abaixo e acima da média a situação diz-se “OK”.

3.4.3 GQ.3 Os bens ou serviços gerados são verificados

No GQ.3, o MOSE pede que sejam verificados os bens e serviços de forma que os mesmos estejam sendo entregues com qualidade aos clientes. Para cumprir este objetivo de competência, foi utilizada uma planilha de controle para o serviço de vendas, onde o representante deve verificar os atendimentos aos clientes e os pedidos dos clientes, definindo data do atendimento, valores dos pedidos, datas e prazos negociados além de acompanhar o faturamento e entrega da mercadoria no cliente, como definido no Quadro 8.

Quadro 8 – Planilha de Controle de Atendimento

Cliente	Mês de Maio	Situação do Pedido
Cliente Supermercado Nazaré	Visitado dia 17/05/2018, negociado pedido no valor R\$ 10.000,00 e prazo de 30/45 dias.	Faturado dia 23/05/18
Cliente Supermercado Cidade	Visitado dia 15/05/2018 porém está com estoque virtual, já foi solicitado a verificação do inventário para corrigir. Voltar novamente dentro de 15 dias.	Sem Pedido

Fonte: Elaboração Própria (2019).

A planilha de atendimento foi criada levando em consideração os princípios ágeis da aceitação e adequação de mudanças no decorrer do processo de venda, a entrega no prazo e a simplicidade, apenas fazendo e registrando o que é realmente necessário.

Para este objetivo de competência o MOSE pede dois indicadores obrigatórios, o primeiro é o “QtdeServiçosEntregues”, que tem por objetivo calcular a quantidade de vendas realizadas. Sua coleta é feita somando a quantidade de pedidos feitos pelos clientes e a análise faz-se de forma comparativa com a quantidade de clientes atendidos. Assim, caso a quantidade de pedidos dividida pela quantidade de clientes atendidos seja maior que 80% a análise diz-se “OK”, caso esteja entre 50% e 80% diz-se “ALERTA” e caso esteja abaixo de 50% a análise diz-se “CRÍTICA”. O outro indicador é o

“%ServiçosVerificados”, que busca verificar a qualidade dos serviços prestados, onde sua coleta é feita calculando a quantidade de pedidos que foram faturados pelas indústrias, dividindo pela quantidade total de pedidos enviados. A análise diz-se “OK” caso o indicador seja 100%, no caso de estar no intervalo de 80% e 99% diz-se “ALERTA” e caso abaixo de 80% diz-se “CRÍTICO”.

3.4.4 GQ.4 Melhorias são identificadas e implementadas

Para este objetivo de competência deve-se identificar melhorias e registrá-las, e então analisar sua implementação para melhorar o negócio e a produção. Foi utilizado o Quadro 9 de análise SWOT para cumprir aos requerimentos do GQ.4, onde as melhorias são identificadas e analisadas após identificadas.

Quadro 9 – Quadro de Análise SWOT

Pontos Fortes	Oportunidades
PF1: Cliente Donna Bella incluiu todo o mix de produtos da indústria X. Ação: Fazer ação de vendas na cliente com promotoras e brindes.	OP1: Cliente Supermercado Cidade aprovou cadastro de 10 itens. Ação: Selecionar melhor mix para cadastro no cliente.
Pontos Fracos	Ameaças
PF1: Faltaram clientes a serem visitados no mês. Ação: Ajustar planejamento de visitas para corrigir essa falha.	Risco 1: Cliente não realizar compra no mês. Mitigação 1: Realizar ação das promotoras no cliente.

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Como princípio ágil utilizado na identificação e análise de melhorias para o negócio está a colaboração entre todos os envolvidos no processo, desde os clientes, os representantes e as indústrias, para identificar melhorias e trocas de informações e opiniões. Além disso, prestar os serviços de venda de forma contínua e de preferência com períodos mais curtos de tempo e também dar suporte necessário e confiar que cada um fará sua parte no processo, sejam estas ações de venda ou rebaixas de preços (clientes), repassar pedidos (representante), ou faturar pedidos (indústrias).

Os indicadores para este objetivo de competência, segundo o MOSE, são os indicadores dos objetivos anteriores GQ.1, GQ.2 e GQ.3.

3.5 Cliente e Mercado

Na dimensão de Cliente e Mercado, o MOSE espera que a relação com os clientes e com o mercado no qual a organização está inserida seja feita de forma a atender as negociações e os acordos com os clientes, sejam estes formais ou informais, prestando todo o suporte necessário ao cliente para que os bens e serviços acordados sejam entregues e bem utilizados. Na Figura 5 estão os objetivos necessários para o alcance do nível 2.

OBJETIVOS DE COMPETÊNCIA	PEQ	MED	GRD
CM.1 Acordos com os clientes são estabelecidos e gerenciados.	✓	✓	✓
CM.2 Ações para promover o consumo de bens e/ou serviços são realizadas.	✓	✓	✓
CM.3 Atendimentos aos clientes são realizados.	✓	✓	✓
CM.4 O Relacionamento com os clientes é realizado.	✓	✓	✓

Figura 5 – Objetivos de Competência da Dimensão Cliente e Mercado para o Alcance do Nível 2 Estrelas de Excelência

Fonte: (ROUILLER, 2017).

3.5.1 CM.1 Acordo com os clientes são estabelecidos e gerenciados

Espera-se que para este objetivo sejam realizados e gerenciados os acordos com os clientes.

Para o caso da representação comercial, estes acordos vão desde pedidos de compras (vendas), a acordos de bonificações, campanhas de vendas, entre outros. Para atender este objetivo foram então definidas as seguintes informações necessárias para formalizar os pedidos de compras:

- Valor do Pedido;
- Condição de Pagamento (Prazo);
- CNPJ do cliente;
- Tabela de pedido, a qual contém a lista de produtos vendidos e seus preços.

Além disto, foi utilizada a “Planilha de Controle” para a gerência destes acordos, conforme visto no “GQ.3 Os bens ou serviços gerados são verificados”.

Para a definição das informações a serem consideradas necessárias, os princípios ágeis foram definidos de colaboração com o cliente, onde esta negociação deve propor a melhor situação para o mesmo, e de simplicidade, minimizando o esforço da negociação e mantendo a formalidade.

Como indicador obrigatório para a avaliação do desempenho deste objetivo de competência, o MOSE propõe o indicador “Inadimplência”, que busca avaliar o compromisso do cliente em relação ao acordo realizado. O indicador é coletado da seguinte forma: o número total de clientes com atraso para pagamento dividido pelo total de clientes com títulos para pagamento em aberto, o resultado será a porcentagem de inadimplência dos clientes. Para análise do indicador, tem-se caso seja 0%, a situação diz-se “OK”; caso seja acima de 0%, igual ou abaixo de 15% diz-se “ALERTA”; e caso seja acima de 15%, a situação diz-se “CRÍTICO”.

3.5.2 CM.2 Ações para promover um bom consumo de bens ou serviços são realizadas

Neste objetivo de competência é pedido que sejam realizadas ações para que haja um bom consumo dos bens ou serviços prestados. Estas ações devem ser registradas, para isto foi utilizada a “Planilha de Controle”, conforme definido no “GQ.3 Os bens ou serviços

gerados são verificados”. No Quadro 10 está um exemplo destacado do registro de ações tomadas.

Quadro 10 – Planilha de Controle de Atendimento com Registro de Ação de Campanha

Cliente Supermercado Nazaré	Visitado dia 17/05/2018, negociado pedido no valor R\$ 10.000,00 e prazo de 30/45 dias.
Cliente Supermercado Cidade	Visitado dia 15/05/2018 porém está com estoque virtual, já foi solicitado a verificação do inventário para corrigir. Voltar novamente dentro de 15 dias.
Cliente Bella Nova Cosméticos	Visitado dia 23/05/2018. Pedido no valor R\$ 6.345,60 e prazo 60/70/80/90. Enviada também bonificação para pagamento de ponto extra e campanha.

Fonte: Elaboração Própria (2019)

No caso da representação comercial, o principal serviço é o de vendas, onde o principal artefato seria o pedido de compra do cliente. Um bom consumo dos bens seria a boa venda do cliente aos consumidores finais. Para isto, ações como campanha de vendas, sorteios e acordos comerciais para bonificação são importantes.

O princípio da Simplicidade está presente na definição da “Planilha de Controle” e deste objetivo de competência, procurando sempre registrar o que é realmente necessário. Aqui tem-se também a preocupação em satisfazer o cliente em relação aos produtos e serviços prestados a ele, apoiando o bom consumo destes serviços.

Como indicadores obrigatórios o MOSE menciona o “HorasVenda” (ou CustoVenda) e o já mencionado no GQ.2, “QtdeServiçosEntregues” (ou QtdeBensEntregues). O indicador “HorasVenda” não é obrigatório, mas faremos uso deste indicador alterando o nome para HorasAcoes, o qual fará a análise das horas e o esforço gasto com ações para promover bom consumo dos bens ou serviços por parte do cliente. A coleta do indicador “HorasAcoes” será feita calculando o total de horas gastas com ações, como treinamento de funcionários nos clientes, treinamentos de utilização dos produtos fornecidos pelas indústrias, etc. A quantidade de horas investidas nestas ações serão base da análise do indicador, onde caso a quantidade seja 0, a situação diz-se “CRÍTICO”, caso esteja acima de 0 e abaixo de 10 horas, a situação diz-se “ALERTA” e caso seja acima de 10 horas, a situação está “OK”.

3.5.3 CM.3 Atendimento aos clientes são realizados

Neste objetivo de competência é esperado que sejam realizados os atendimentos aos clientes. Na representação comercial, os meios de atendimento são principalmente: pessoalmente, mensagens de texto, ligações e e-mails. Estes atendimentos são registrados e gerenciados também utilizando a “Planilha de Controle” definido no “GQ.3 Os bens ou serviços gerados são verificados”, onde qualquer particularidade do atendimento pode ser escrita nela.

Ao realizar o atendimento, deve-se ter em mente os princípios de: satisfazer o cliente é a maior prioridade, entregando serviços e produtos de forma frequente e adiantada; aceitar e negociar mudanças nas requisições dos clientes; e a colaboração com o cliente, vindo em primeiro lugar, antes mesmo da negociação.

Os indicadores para este objetivo de competência são o “CustoAtendimento” (ou “HorasAtendimento”), que não é obrigatório, porém neste trabalho este indicador é equivalente ao indicador “HorasProdução” do GQ.1, que coleta a quantidade de horas gastas com atendimento ao cliente, seja este atendimento presencial ou gasto com criação de planilhas, apresentações ou outros materiais a serem apresentados ao cliente. O outro indicador obrigatório proposto pelo MOSE é o “QtdeServiçosEntregues” (ou “QtdeBensEntregues”), apresentado no GQ.2.

3.5.4 CM.4 O Relacionamento com os clientes é realizado

Para este objetivo de competência é esperado que seja feito o bom relacionamento com os clientes. Para cumprir este objetivo a “Planilha de Controle”, definida no “GQ.3 Os bens ou serviços gerados são verificados”, é utilizada para gerenciar os atendimentos. Além disso, ações para melhorar o relacionamento devem ser realizadas e registradas também na “Planilha de Controle”. Exemplos destas ações são:

- Pesquisas de satisfação do cliente, sejam elas formais ou informais;
- Entregar brindes aos clientes;
- Participar dos eventos do cliente como eventos de inauguração de lojas, ou aniversário da loja.

A Simplicidade é o princípio base deste objetivo de competência, registrando de forma sucinta as ações tomadas nos clientes de forma a melhorar o relacionamento.

O indicador para este objetivo de competência é o “CustoRelacionamento” (ou “HorasRelacionamento”), que não é obrigatório, porém é usado para calcular o custo total gasto com as ações tomadas. Caso este valor seja R\$ 0,00 ou esteja acima de R\$ 300,00, a situação diz-se “CRÍTICO”, caso esteja entre R\$ 0,01 e R\$ 50,00 ou entre R\$ 200,00 e R\$ 300,00 a situação diz-se “ALERTA”, e caso esteja entre R\$ 50,00 e R\$ 200,00 a situação diz-se “OK”.

3.6 Inovação

Inovação busca melhorias nos processos da organização, no negócio e nos bens e serviços oferecidos, identificando problemas, pontos fracos, oportunidades de melhorias e propondo soluções para melhorar estas questões. Na Figura 6 estão os objetivos necessários para o alcance do nível 2, segundo a área de Inovação.

	OBJETIVOS DE COMPETÊNCIA	PEQ	MED	GRD
IN.1	Oportunidades c/ou problemas são identificados e registrados.	✓	✓	✓
IN.2	Ideias e cenários de como atender as oportunidades c/ou resolver os problemas identificados são desenvolvidos.	✓	✓	✓
IN.3	Ideias e cenários são analisados, priorizados e selecionados para execução.	✓	✓	✓
IN.4	Ideias e cenários selecionados são executados e incorporados ao negócio (ou descartados).	✓	✓	✓

Figura 6 – Objetivos de Competência da Dimensão Inovação para o Alcance do Nível 2
Estrelas de Excelência

Fonte: (ROUILLER, 2017)

3.6.1 IN.1 Oportunidades e/ou problemas são identificados e registrados

Neste objetivo de competência é pedido que sejam registradas todas as oportunidades de melhoria ou problemas identificados na realização de todos os outros objetivos de competência. Para isto, foram utilizadas para registro destas melhorias ou problemas, as seguintes informações: título, classificação, a qual pode ser definida como problema ou oportunidade, e a descrição da oportunidade ou problema.

Para este objetivo de competência e para os IN.2 e IN.3, a serem apresentados a seguir, o princípio da simplicidade teve influência na definição da forma e da necessidade das informações a serem registradas, resultando em um modelo para registro conforme será apresentado no IN.3.

O MOSE não define nenhum indicador obrigatório para análise deste objetivo de competência.

3.6.2 IN.2 Ideias e cenários de como atender as oportunidades e/ou resolver os problemas identificados são desenvolvidos

Para este objetivo é necessário que sejam identificadas possíveis soluções para resolver ou atender os problemas ou oportunidades identificadas no objetivo de competência IN.1. Para atender a este objetivo, são adicionadas às informações mencionadas no IN.1 (título, classificação e descrição) os campos para a descrição das possíveis soluções, numerando estas soluções para diferenciá-las.

O MOSE define como indicador obrigatório o “HorasInovação” ou “CustoInovação”. Este indicador deve ser coletado recolhendo os dados de horas ou custos gastos com a implementação das soluções identificadas. Deve-se definir o recurso disponível para gastos com inovação e solução de problemas e oportunidades, que servirá como base para a análise do indicador. A coleta do indicador deve ser feita calculando a quantidade de horas gastas com inovação dividido pela quantidade de horas totais disponibilizadas para inovação. Caso o resultado seja acima de 90% a situação está “OK”, caso esteja acima de 70% e abaixo de 90% a situação está em “ALERTA” e caso esteja abaixo de 70% o estado é “CRÍTICO”. Este indicador é também recomendado para os objetivos IN.3 e IN.4, descritos a seguir.

3.6.3 IN.3 Ideias e cenários são analisados, priorizados e selecionados para execução

Neste objetivo de competência é pedido que as soluções identificadas no IN.2 sejam analisadas e decididas quais serão postas em prática, priorizando de acordo com sua importância, viabilidade e custo. Para cumprir este objetivo, são adicionadas às informações dos objetivos de competência IN.1 e IN.2 os prazos e os responsáveis por executar as soluções e melhorias, bem como qual solução será executada. A priorização foi feita ordenando as soluções em um quadro Kanban, começando com as de maior prioridade para execução. A seguir está um exemplo das informações a serem registradas nos objetivos de competência IN.1, IN.2 e IN.3:

- Título
- Classificação (Problema ou Oportunidade)
- Descrição
- Solução
 - Solução 1
 - Solução 2 (Escolhida para ser executada)
 - Solução 3
- Prazo

- Responsável por resolver

3.6.4 IN.4 Ideias e cenários selecionados são executados e incorporados ao negócio (ou descartados)

Neste objetivo de competência espera-se que sejam executadas e monitoradas as soluções selecionadas e priorizadas no IN.3. Para cumprir este objetivo de competência foi utilizado um quadro Kanban onde são postas as melhorias e soluções que serão executadas, ordenadas de acordo com as prioridades definidas. Na Figura 7 está um exemplo do quadro Kanban utilizado, destacando-se a coluna “Avaliado”, que indica que após realizada a tarefa, a mesma foi avaliada por outra pessoa para verificar se foi feita corretamente.

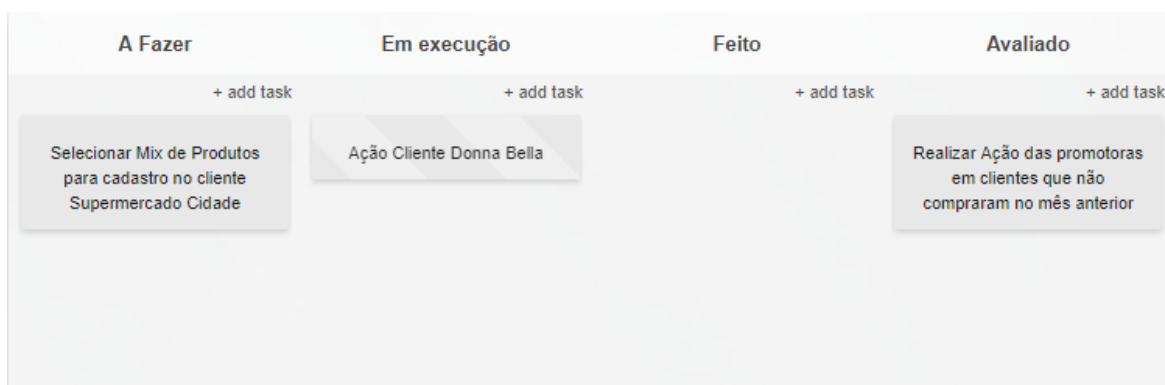


Figura 7 – Kanban para Execução e Monitoramento

Fonte: Elaboração Própria (2019), utilizando a ferramenta Kanban Tool

A ferramenta KanbanTool (disponível em: <https://kanbantool.com/pt/>) foi utilizada para a criação e o manuseio do quadro e tarefas. Com esta ferramenta podemos colocar as informações necessárias na descrição das tarefas e arrastá-las entre as colunas do quadro. Na Figura 8 está um exemplo de como as informações são incluídas nas tarefas.



Figura 8 – Descrição das Soluções no Quadro Kanban

Fonte: Elaboração Própria utilizando a ferramenta Kanban Tool

Para a monitoração das soluções, foram utilizados os princípios ágeis da simplicidade, atenção e aceite de mudanças e a utilização do quadro Kanban.

3.7 Sociedade e Ambiente

A dimensão Sociedade e Ambiente, por sua vez, está preocupada com a participação da organização no ambiente/sociedade no qual ela está inserida. Esta dimensão propõe que a organização cumpra com suas responsabilidades sociais, regularizando suas atividades e participando de ações sociais, culturais e de cuidados com o meio ambiente. Na Figura 9 estão os objetivos necessários para o alcance do nível 2, segundo a dimensão Sociedade e Ambiente.

	OBJETIVOS DE COMPETÊNCIA	PEQ	MED	GRD
IN.1	A unidade de negócio conhece e cumpre as exigências formais para seu funcionamento.	✓	✓	✓
IN.2	Resíduos que causem impacto negativo ambiental e/ou social têm destinação apropriada	✓	✓	✓
IN.3	Princípios do associativismo e cooperativismo são fomentados.	✓	✓	✓
IN.4	A responsabilidade social e ações sócio-culturais são fomentadas.	✓	✓	✓

Figura 9 – Objetivos de Competência da Dimensão Sociedade e Ambiente para o Alcance do Nível 2 Estrelas de Excelência

Fonte: (ROUILLER, 2017)

3.7.1 SA.1 A unidade de negócio conhece e cumpre as exigências formais para seu funcionamento

Para este objetivo de competência é esperado que a unidade de negócio conheça as formalidades necessárias para seu funcionamento. Estas formalidades são as documentações, regulamentos, legais ou não, como contratos, acordos, CNPJ, dentre outros, que permitem o funcionamento da unidade de negócio. Para cumprir este objetivo, deve-se listar as documentações e regularizações necessárias e armazenar estas documentações. Foram identificadas e listadas as seguintes documentações necessárias para a representação comercial:

- CNPJ;
- Conselho dos Representantes (CORE);
- Contrato Social;
- Contrato com as indústrias representadas;
- Certificado Digital.

Para este objetivo de competência, como também para os SA.2, SA.3 e SA.4 as informações devem ser descritas da forma mais simples e direta possível, observando o princípio da simplicidade e dando acesso a essas informações a todos os colaboradores.

O MOSE não menciona indicadores obrigatórios para este objetivo de competência e nem para o SA.2, SA.3 e SA.4, descritos a seguir.

3.7.2 SA.2 Resíduos que causem impacto negativo ambiental e/ou social têm destinação apropriada

Neste objetivo de competência é pedido que a unidade de negócio trate os resíduos produzidos que causem dano ambiental ou social. Para cumprir este objetivo, foram identificados os resíduos produzidos e as ações realizadas para reduzir o impacto causado no ambiente/sociedade, utilizando o modelo de listagem a seguir:

- Grande quantidade de papel produzida:
 - Reciclar os papéis utilizados;
 - Reutilizar papéis quando possível;
 - Utilização de papéis ecológicos;
- Energia elétrica utilizada:
 - Sempre desligar as lâmpadas e/ou aparelhos elétricos quando não utilizados.

3.7.3 SA.3 Princípios do associativismo e cooperativismo são fomentados

Para este objetivo de competência é esperado que sejam realizadas ações que promovam associações (formais ou informais) e cooperação da unidade de negócio com as outras organizações participantes do seu ambiente de atividade. Para cumprir este objetivo foi utilizada uma listagem organizada da seguinte forma:

- Ações de Associativismo:
- Participação de feiras da indústria;
 - Beauty Fair Setembro 2018;
- Participar de encontros com outros representantes;
- Participar de eventos de clientes;
- Ações de Cooperativismo:
 - Cooperação de atividade com a empresa “X Representações”, nas atividades, porém não limitadas, de: atendimento ao cliente, elaboração de campanhas e elaboração de sugestões de pedidos.

3.7.4 SO.4 A responsabilidade social e ações socioculturais são fomentadas

Neste objetivo de competência é esperado que a unidade de negócio tome ações sociais para melhorar o convívio e a qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade que a unidade de negócio está inserida. Para cumprir este objetivo foram listadas ações sociais da seguinte maneira:

- Doações de água na festividade do Círio de Nazaré;
- Doações de roupas para o Natal;
- Doação de brinquedos no dia das crianças;
- Programas de atividades físicas com os colaboradores;
 - Futebol às quintas-feiras;
 - Corrida aos sábados;
- *Happy Hour* às sextas feiras após o expediente.

Finaliza-se aqui a implementação de todos os objetivos de competência requeridos pelo MOSE para o nível 2 estrelas de excelência de empresas de pequeno porte nas áreas de Talento Humano, Gestão e Qualidade, Cliente e Mercado, Inovação e Sociedade e Ambiente.

4. AVALIAÇÃO DA ABORDAGEM

Serão apresentadas nesta seção as avaliações qualitativa e quantitativa, respectivamente, sobre a abordagem proposta na seção anterior. O contexto da avaliação será explicado nas mesmas seções. Será retratada também uma discussão sobre os resultados obtidos, bem como as ameaças à validade das avaliações.

4.1 Avaliação Qualitativa

A avaliação qualitativa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores participantes da unidade de negócio onde foram implementadas as práticas e técnicas propostas na Seção 3. As entrevistas foram realizadas utilizando um total de 10 horas distribuídas em 5 entrevistas durante uma semana. O colaborador entrevistado tem o papel de representante comercial e obteve primeiro contato com as práticas e princípios ágeis a partir desta implementação. Os princípios e valores ágeis utilizados no desenvolvimento das práticas propostas na implementação e que foram usados como critérios para a avaliação são: Simplicidade, Objetividade, Visibilidade, Foco no Cliente, Adequação a Mudanças, Auto-organização, Colaboração e Entregas Contínuas. Tendo em vista estes critérios, foi utilizada a técnica de análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* para identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de cada objetivo de competência em relação aos critérios mencionados. As entrevistas se deram da seguinte forma: para cada um dos objetivos de competência, foi realizada a análise SWOT relacionando as práticas propostas aos critérios de avaliação mencionados acima. Foi utilizada uma planilha para organização das entrevistas, separando campos para análise SWOT de cada objetivo de competência apresentado.

A seguir, serão expostos os resultados das entrevistas dividindo-se por dimensão de competência, enaltecendo a análise SWOT para cada objetivo de competência e prática proposta. A apresentação dos resultados foi sintetizada de forma textual para melhor entendimento das características identificadas pelo entrevistado, entretanto no Apêndice A está a documentação da entrevista realizada, com as respostas do entrevistado registrada em forma de quadros.

4.1.1 Talento Humano

Foram identificados vários pontos fortes para a prática proposta nos objetivos de TH.1 e TH.2. Em relação à simplicidade, os quadros apresentados foram considerados “bem simples” e não complexos. As informações pedidas estão objetivas e “indo diretamente às informações necessárias”. A planilha está visível e “se adequa a acontecimentos excepcionais e pontuais que estejam fora do escopo” previsto. Os colaboradores “conhecendo suas responsabilidades podem fazer uma gestão melhor do seu tempo para melhorar sua produtividade”, contribuindo para sua auto-organização. Em relação à colaboração, “todos precisam saber suas responsabilidades e também as dos outros colaboradores, caso seja necessário direcionar uma ação para a pessoa responsável”. Assim é possível “identificar uma necessidade e direcionar ao colaborador responsável” por resolver a necessidade em questão.

Como oportunidades, foram sugeridas na questão da colaboração a realização de “reuniões para enfatizar continuamente as informações aos colaboradores”, além de “insistir que todos saibam e executem suas responsabilidades”. Foi sugerida também a elaboração de um “questionário para que o colaborador responda rotineiramente no decorrer da sua carreira para enfatizar seu conhecimento”, permitindo que ele “saiba o que está fazendo e identifique o que está faltando fazer”.

Algumas ameaças foram identificadas em relação à adequação a mudanças: “podem acontecer casos e problemas fora da normalidade e ações excepcionais que não estão descritas” no quadro de papéis, responsabilidades e necessidades de capacitação. Há também a possibilidade da “falta de divulgação da planilha e das informações nela contida”, afetando assim a colaboração entre a equipe.

Dentre os pontos fortes encontrados para as práticas propostas para o objetivo TH.3 estão a simplicidade do quadro de metas e a facilidade para “visualizar e entender as metas”. A “ajuda no entendimento e do alcance das metas e objetivos” com foco no cliente. Pronto para aceitar mudanças e “simples para alterar as metas de acordo com o potencial do mercado. “Com base na divulgação das informações das metas, o colaborador pode se organizar de acordo com sua meta”. E “com o acesso à informação, os colaboradores podem se ajudar nas ações em conjunto para alcançar as metas”.

Como pontos fracos foram identificados a “não garantia de visualização diária das metas”, e também que “não está definida a relação entre as metas dos colaboradores, assim não conseguem identificar quando podem se ajudar para alcançar suas metas”.

O quadro de ações está bem simples, objetivo e sem informações desnecessárias. Está também com boa visibilidade e de fácil entendimento. Estes são os pontos fortes identificados para a abordagem do TH.4. Não foram identificadas oportunidades, ameaças e pontos fracos.

4.1.2 Gestão e Qualidade

Sobre o GQ.1, como pontos fortes foram identificadas que as tabelas estão bem simples, com informações simples e sem rodeios, de fácil entendimento das informações. Contribuindo também para o aumento da confiança, estrutura e preparação para atender ao cliente e resolver eventuais problemas, bem como aproveitar oportunidades de negócio que possam surgir. Em relação às mudanças, está fácil de fazer alterações de acordo com a necessidade, apenas acrescentando nas tabelas. É bem útil para a organização e gestão das atividades a serem desenvolvidas para alcance das metas e resolução de problemas, contribuindo para a auto-organização. Há também praticidade de acesso e compartilhamento da informação, permitindo boa comunicação e colaboração entre a equipe.

Como ameaça, é possível que haja uma ação forte do concorrente e isto não ser observado e registrado, impedindo assim que ações sejam realizadas para combater o concorrente.

Em relação ao GQ.2, pontos fortes como a simplicidade das informações, a objetividade e inexistência de informações desnecessárias, além de ótima visibilidade e de fácil entendimento sobre o que foi definido. Preocupa-se também com o pós-venda e acompanhamento do pedido do cliente. Não foram identificadas oportunidades, ameaças e pontos fracos.

Sobre o GQ.3, como pontos fortes, foi identificado que a planilha de controle está bem objetiva e sem informações desnecessárias, permite fácil alteração e inclusão de mudanças na planilha e a importância de fazer o atendimento de forma contínua e frequente aos clientes. Alguns pontos fracos foram identificados, como a tabela não está tão simples, pois são muitas informações e não faz controle de agendamento de visitas aos clientes.

Oportunidades foram identificadas e sugeridas, como adicionar campos de situação da visita, se o cliente foi visitado, reagendado, foi visitado mas o cliente não atendeu o representante, etc. E melhorar o relacionamento com o cliente fazendo visitas contínuas e frequentes, de forma agendada e planejada utilizando a planilha. Assim como

oportunidades, ameaças também foram identificadas. Uma ameaça foi a possibilidade de esquecer de visitar um cliente, ou a visita foi remarcada, mas não foi registrada e então esquecida. E também o representante pode não ser atendido na visita, seja ela agendada ou não.

Por fim, em relação ao GQ.4, como pontos fortes o quadro proposto traz uma melhor integração da equipe, melhor entendimento da situação nos clientes e uma leitura mais ampla das oportunidades e também dos problemas e obstáculos encontrados. Como ponto fraco, pode haver colaboradores que não entendam a linguagem ou informação postas no quadro. Uma oportunidade seria interagir com a equipe para melhorar o entendimento da linguagem técnica, bem como realizar reuniões para discutir os pontos fortes, fracos, oportunidades e melhorias. E a ameaça identificada seria a possibilidade de os colaboradores não registrarem o que encontraram, ou ficarem com vergonha de explicar, de pedir explicação e até mesmo vergonha de expor sua opinião e ideias.

4.1.3 Cliente e Mercado

Sobre o CM.1, entre os pontos fortes encontrados estão a simplicidade das informações expostas, pois elas estão diretas e objetivas, e possui foco no cliente, deixando simples e claro para o cliente as informações do pedido de compra. Como ponto fraco foi identificado que não foi informado ao cliente o prazo de entrega do seu pedido. A oportunidade sugerida foi de incluir o prazo de entrega na negociação.

Em relação ao CM.1, como pontos fortes foram identificados: está bem simples a anotação das ações; há preocupação com a situação do cliente; e procura resolver os problemas do cliente, além de ajudar no controle das ações que são realizadas nos clientes. Não foram identificadas oportunidades, ameaças e pontos fracos.

Sobre o CM.3, entre os pontos fortes encontrados estão a ajuda no controle de atendimento dos clientes e na auto-organização. A colaboração com o cliente, dado que fazer acordos com o objetivo de crescimento de vendas e parceria são um grande ponto forte. É necessário sempre atender ao cliente mesmo quando ele não estiver procurando comprar pois eles esquecem e demoram a fazer pedido de reposição. A planilha de controle auxilia neste atendimento contínuo, sendo assim um ponto forte. Como ponto fraco foi identificado que exige muito trabalho para preencher a planilha sempre que é realizada uma visita no cliente e colocar todas as informações necessárias.

Por fim, em relação ao CM.4, está bem simples a utilização da planilha para registro das ações para melhorar o relacionamento com os clientes. Está bem objetiva a anotação das ações, e também há preocupação com o relacionamento com o cliente, além de auxiliar no controle das ações nos clientes e na auto-organização do representante. Não foram identificadas oportunidades, ameaças e pontos fracos.

4.1.4 Inovação

Entre os pontos fortes encontrados para as práticas propostas para os objetivos de competência da área de Inovação estão: as informações estão bem simples, diretas, objetivas e sem informações desnecessárias; muito boa a utilização do quadro e boa visibilidade para as tarefas que devem ser realizadas; e mudanças podem entrar nas tarefas do quadro sem problemas e mantém o controle das tarefas.

Alguns pontos fracos foram encontrados para as práticas propostas, como a necessidade de escrever várias soluções, sendo isso um trabalho desnecessário já que escrever apenas a solução que foi escolhida seria suficiente. Uma oportunidade de melhoria seria a sugestão de que seja necessário escrever apenas a solução escolhida.

4.1.5 Sociedade e Ambiente

Foram identificados alguns pontos fortes para as práticas da área de Sociedade e Ambiente, são eles: as informações estão bem simples, diretas, objetivas e sem informações desnecessárias; está fácil também a visualização da forma que foi descrita, em uma lista simples; e a colaboração da empresa com a sociedade e com o meio ambiente. Não foram identificadas oportunidades, ameaças e pontos fracos.

4.2 Avaliação Quantitativa

A avaliação dos resultados da implementação do MOSE foi realizada usando a coleta dos indicadores definidos na Seção 3, ou seja, uma análise quantitativa foi utilizada a partir dos indicadores sugeridos pelo MOSE para a medição de desempenho e performance das atividades propostas em cada um dos objetivos de competência mencionados. Para isso, foram coletados os indicadores no mês de Junho/2019, quando a institucionalização dos objetivos de competência havia sido concluída. Assim, temo-se:

- **HorasCapacitação:** o valor de recursos estipulados pela empresa para gastos com capacitação foi de 12 horas mensais. O total de horas em capacitação no período foi de 8 horas. Seguindo os valores definidos para a análise, como 66,6% dos recursos foram utilizados, então a situação do indicador está “Crítica”, por estar abaixo de 70%. Assim, como ação procurou-se buscar cursos e treinamentos que melhorem a qualificação e a capacidade dos colaboradores no desempenho dos seus respectivos papéis;
- **Resultado:** para o período da coleta as metas estabelecidas foram de R\$ 115.000,00 em vendas para a indústria X e R\$ 70.000,00 em vendas para a indústria Y. Entretanto, o total da meta da indústria X foi de R\$ 128.359,41 (111,61%) e para a indústria Y foi de R\$ 37.547,50 (53,63%). Assim, o indicador mostra que a meta para a indústria X foi alcançada e está acima de 100%, portanto a situação se diz “OK”. Em contrapartida, a meta para a indústria Y não foi alcançada, pois estava abaixo de 80%, portanto a situação é “Crítica” e devem ser tomadas ações para recuperar estes valores a fim de alcançar a meta trimestral ou semestral, dependendo de como estas sejam definidas. A ação tomada foi identificar quais clientes previstos para compras neste mês, e que foram atendidos (identificável com auxílio do indicador QtdeServiçosEntregues), mas não fizeram pedidos, e quais motivos levaram a isto e para cada cliente identificar o problema e definir uma ação de correção;
- **HorasProdução:** levando em consideração que o tempo médio gasto com atendimento a cada cliente é de 0,5 horas, foram identificados 44 clientes em estado “Crítico”, 11 em estado “Alerta” e 36 em estado “OK” em relação ao tempo gasto com atendimento de acordo com o definido como meta na especificação do indicador. Como ação, buscou-se elaborar um roteiro para atendimento, dando prioridade aos clientes com mais tempo sem atendimento e identificar também clientes inativos para desativar da base e retirar das coletas dos indicadores;
- **QtdeServiçosEntregues:** os resultados deste indicador podem ser obtidos a partir dos resultados dos indicadores HorasProdução e Resultado, sinalizando um total de 28 pedidos de compra para o período para um total de 47 clientes atendidos. Portanto, a QtdeServiçosEntregues foi de 59,57% sinalizando uma situação de “Alerta” para o indicador. A ação tomada foi identificar os motivos que levaram os clientes a não fazerem pedidos e tomar ações de correção;

- **%ServiçosVerificados:** o resultado obtido para este indicador foi de 100%, sinalizando a situação “OK”, pois todos os pedidos realizados foram faturados. Porém, este caso não é o mais comum, muitas vezes alguns dos pedidos não são faturados por diversos motivos, como pendência financeira do cliente, não liberação de crédito pela indústria, entre outros;
- **Inadimplência:** para este indicador foram identificados 17 clientes com atrasos para pagamento de um total de 39 clientes com pagamentos pendentes, totalizando a inadimplência de 43,58% e sinalizando uma situação “Crítica”. A ação tomada foi realizar contato com os clientes inadimplentes e solicitar uma posição em relação as suas respectivas pendências;
- **HorasAções:** este indicador teve como resultado um total de 14,5 horas aplicadas em ações para bom uso de bens ou serviços prestados e para melhora no relacionamento com os clientes, sinalizando a situação “OK” para o indicador no período;
- **CustoRelacionamento:** adicionalmente ao indicador anterior, o custo total com ações foi de R\$ 164,99, sinalizando a situação “OK” para os gastos com melhorias no relacionamento, dada a especificação da meta definida para o indicador;
- **HorasInovação:** a coleta deste indicador foi feita de acordo com as melhorias implementadas e levando em consideração que a empresa disponibilizou até 10 horas para serem usadas com inovação. Assim, como as horas gastas com inovação no período foram de 4 horas, que corresponde a apenas 40% das horas disponíveis para inovação foram utilizadas no período, então o indicador sinaliza o seu estado como “Crítico”. A ação tomada foi alocar mais oportunidades de melhoria para serem implementadas com os recursos disponibilizados.

4.3 Discussão sobre os Resultados

O principal motivo da análise quantitativa foi medir o desempenho das atividades e práticas para apoiar as tomadas de decisão e a realização de ações para alcançar os objetivos do negócio e melhorar o desempenho da empresa. A partir dos resultados obtidos foram identificados os significados destes resultados e que ações devem ser tomadas para melhorá-los até a próxima análise. Assim, os valores definidos para os indicadores têm como objetivo a melhoria contínua da organização, seja nos seus processos de negócio, nos colaboradores ou mesmo na participação na sociedade. Abaixo está um Quadro 11 para melhor visualização da análise dos indicadores apresentadas na seção 4.2.

Quadro 11. Resultados dos Indicadores

Indicador	Situação	Explicação da Análise	Ação
HorasCapacitação	Crítica	Entende-se que não está sendo feito um bom aproveitamento dos recursos disponibilizados pela empresa para capacitação dos seus colaboradores.	Buscar cursos e treinamentos que melhorem a qualificação e capacidade dos colaboradores no desempenho dos seus respectivos papéis.

Indicador	Situação	Explicação da Análise	Ação
Resultado - Metas Industria X	OK	As metas foram alcançadas, as ações para bom consumo de bens e/ou serviços foram efetivas, houve bom sell out e necessidade de compras por parte dos clientes.	Verificar se houveram clientes que necessitavam reposição mas não quiseram comprar, ajustar meta do próximo mês levando em consideração estes clientes, de forma a definir uma melhor meta de crescimento.
Resultado - Metas Industria Y	Crítica	As metas não foram alcançadas, as causas variam de cliente para cliente. As principais causas são: Falta de sell out, necessidade de ações de vendas nos clientes.	Identificar quais clientes previstos para compras neste mês, e que foram atendidos (identificável com auxílio do indicador QtdeServiçosEntregues) mas não fizeram pedidos, e quais motivos levaram a isto e para cada cliente identificar o problema e definir ação de correção.
HorasProdução	Alerta	48% dos clientes em estado crítico levando ao indicador bem próximo do estado crítico, necessitando resolver esta situação. É perceptível que uma grande quantidade de clientes não está sendo atendida.	Elaborar roteiro para atendimento dando prioridade aos clientes com mais tempo sem atendimento. Identificar também clientes inativos para desativar da base e retirar das coletas dos indicadores.
QtdeServiços Entregues	Alerta	O indicador mostra que 60% dos clientes atendidos fizeram pedidos e 40% foram atendidos, mas não realizaram pedidos.	Identificar os motivos que levaram os clientes a não fazerem pedidos e tomar ações de correção.
%SeviçosVerificados	OK	Todos os pedidos foram faturados e não houveram problemas, todos foram enviados aos clientes.	Sem ações necessárias.
Inadimplência	Crítica	Muitos clientes estão com títulos atrasados e devendo as indústrias ou quebraram acordos e negociações realizadas.	Realizar contato com os clientes inadimplentes e solicitar uma posição em relação as suas respectivas pendências.
HorasAções	OK	A situação OK indica que os recursos para realização de ações para bom uso de bens ou	Sem ações necessárias.

Indicador	Situação	Explicação da Análise	Ação
		serviços prestados estão sendo bem utilizados (100% ou mais de aproveitamento).	
CustoRelacionamento	OK	Entende-se que os gastos com relacionamento com clientes por parte da empresa estão dentro dos limites estipulados.	Analisar limites estipulados e verificar necessidade de alteração para melhorar o relacionamento com os clientes.
HorasInovação	Crítica	Entende-se que os recursos alocados para inovação não estão sendo totalmente usados.	Alocar mais oportunidades de melhoria para serem implementadas com os recursos disponibilizados.

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Os valores definidos para os indicadores têm como objetivo a melhoria contínua da organização, seja nos seus processos de negócio, nos colaboradores, ou mesmo na participação na sociedade. A Figura 10 facilita a compreensão do quanto falta para a organização alcançar seus objetivos de melhoria e chegar à situação desejada dos indicadores.

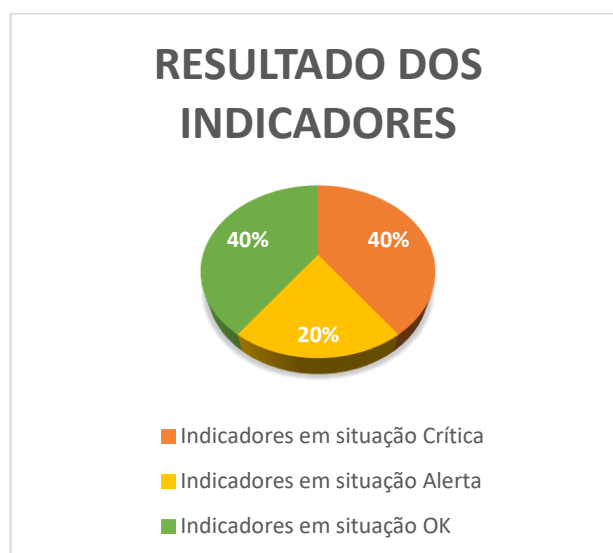


Figura 10. Resultado dos Indicadores

Fonte: Elaboração própria (2020)

A análise qualitativa, por sua vez, teve como objetivo a avaliação das práticas propostas conforme os princípios e valores ágeis utilizados. As entrevistas foram feitas de forma a descobrir a opinião dos colaboradores em relação aos critérios estabelecidos e as práticas propostas. A partir do resultado das entrevistas é possível identificar que os colaboradores opinaram mais sobre alguns critérios do que outros, isso se justifica com a não aplicabilidade de alguns critérios em objetivos de competência específicos, por

exemplo, o critério de entregas contínuas não se aplica ao objetivo de competência TH.2, onde devem ser identificadas as necessidades de capacitação dos colaboradores.

4.4 Ameaças à Validade

Em relação à análise quantitativa, foi identificada como ameaça interna o não registro de informações por parte dos colaboradores, como ações tomadas em clientes ou ações dentro da empresa, o que impossibilitaria posterior coleta dos dados necessários aos indicadores. Como ameaças externas têm-se problemas com as ferramentas de trabalho que estejam fora do controle dos colaboradores, como defeitos de hardware, faltas de energia elétrica, etc. Todas estas ameaças foram resolvidas a partir de ações de conscientização realizadas entre os colaboradores da empresa.

Em relação à avaliação qualitativa, a maior ameaça interna foi a não identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças em relação a alguns critérios para os objetivos de competência no momento das entrevistas. Devido às práticas propostas nem sempre utilizarem todos os princípios ágeis, há práticas em que os critérios de avaliação não se aplicam. Como ameaças externas foram identificadas que o tempo disponível dos colaboradores, humor no momento das entrevistas e a demora devida a grande quantidade de objetivos de competência e critérios de avaliação poderiam ter afetado as respostas. Ações foram tomadas para redução destas ameaças como: as entrevistas foram separadas em partes para menor desgaste dos colaboradores, instigação ao entrevistado para auxiliar na identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e, por fim, a definição de horários flexíveis de acordo com a agenda do entrevistado.

5. CONCLUSÕES

Este artigo propôs exemplificar como o MOSE pode ser alcançado utilizando práticas e princípios ágeis, servindo de exemplo para empresas ou consultores que planejam trabalhar com o MOSE Competence. Assim, este guia deve contribuir como material de referência à implementação do MOSE em empresas de pequeno porte, que podem chegar no Nível de Excelência classificado no modelo, além de utilizar práticas ágeis para alcançar este objetivo. Assim, esta ação pode corroborar para a resolução do problema inerente à falta significativa de material e trabalhos referentes à implementação do MOSE nas empresas, que pode dificultar as empresas ou consultores encontrarem exemplos e experiências que possam ajudar na implementação das práticas do modelo.

Uma das limitações encontradas no relato de experiência foi a quantidade de pessoas participantes da avaliação da implementação do MOSE Competence, porém isso retrata o perfil de empresa escolhida para o relato, pequeno porte, que representa a grande quantidade de empresas mantidas no Brasil. Uma outra limitação diz respeito à análise da adequação dos ativos propostos no roteiro para serem usados a qualquer tipo de empresa, independente do porte.

Como trabalho futuro planejam-se: desenvolver, aplicar e avaliar a expansão do guia para atender organizações ou unidades de negócio de médio e grande porte, para o alcance de níveis de excelência superiores; usar o guia definido neste trabalho em mais empresas a fim de permitir uma avaliação em diferentes cenários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SEBRAE (2016) Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, DF, Brazil.

SOFTEX (2016) MPS.BR Guia Geral de Software (2016). Disponível em: http://www.softex.br/wp-content/uploads/2016/04/MPS.BR_Guia_Geral_Software_2016. Último Acesso: 28/06/2019.

CMMI Institute Resource Center (2018) CMMI V2.0 Development Model. Disponível em: <https://cmmiinstitute.com/resource-files/public/cmmi-v2-0-development-model>. Último Acesso: 28/06/2019.

ROUILLER, A.C. (2017) MOSE: Base de Competências. 2ª Edição. Recife, PE, Brazil.

MOSE Competence (2019) MOSE Competence – Certificações Válidas. Disponível em: <http://www.mosecompetence.com/certificacoes-validas/>. Último Acesso: 28/06/2019.

SOUZA, R., ALCÂNTARA, R.L. (2016) Um estudo sobre a viabilidade da utilização de um programa de melhoria de processo de software em pequenas empresas. in Escola Regional de Informática - ERI-MT, Mato Grosso, Brazil.