



## Modelo de Excelência em Gestão (MEG): sua aplicação em empresas rurais da agropecuária

### Autor(res)

José Francisco Dos Reis Neto  
Iara De Oliveira Rodrigues  
Luiz Felipe Bernardes Pereira  
Felipe Bandeira De Oliveira  
Júlio Cezar Da Gama Fernandes  
Laryssa Costa Silva De Oliveira

### Categoria do Trabalho

Pesquisa

### Instituição

UNIDERP | PPGSS AGRONEGÓCIO SUSTENTÁVEL

### Introdução

A competitividade da agropecuária brasileira nasce na terra, mas amadurece na gestão. O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), instituído pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), configura-se como uma estrutura gerencial de referência para a promoção da melhoria contínua e da busca pela excelência nas organizações brasileiras.

No contexto do agronegócio, marcado por singularidades como a sazonalidade, a dependência de fatores climáticos, a complexidade das cadeias produtivas e crescentes pressões por sustentabilidade, a adoção de modelos de gestão robustos torna-se imperativa.

A aplicação do MEG em empresas rurais surge como uma resposta estratégica a esses desafios, visando a transição de propriedades rurais para patamares superiores de profissionalização, eficiência e competitividade.

Este resumo expandido tem como propósito central analisar a pertinência e os benefícios da aplicação dos fundamentos e critérios do MEG no ambiente específico das empresas agropecuárias, argumentando sobre seu potencial para integrar estratégia, processos e pessoas em prol de resultados econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.

### Objetivo

Analisar a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) em empresas rurais da agropecuária, destacando como seus fundamentos e critérios podem ser adaptados para elevar a eficiência, a inovação e a sustentabilidade do setor.

### Material e Métodos

A pesquisa pautou-se em uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, fundamentada na análise documental de fontes secundárias. Foram revisados documentos da FNQ que delineiam o MEG, artigos científicos, dissertações e estudos de caso que relatam experiências de implementação do modelo em



propriedades rurais. O método consistiu no exame e na correlação dos oito critérios do MEG (Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Pessoas; Processos; Informações e Conhecimento; Resultados) com as particularidades da gestão agropecuária. Realizou-se uma análise de conteúdo para identificar sinergias, adaptações necessárias, benefícios reportados e desafios inerentes à adoção do modelo neste setor específico.

## Resultados e Discussão

O MEG oferece às empresas rurais um caminho flexível para resultados consistentes e sustentáveis. Em vez de regras fixas, apresenta Fundamentos da Gestão para Excelência que se traduzem em processos interligados, alinhando valores, estratégias e rotinas. Baseado no ciclo PDCL (Planejar, Fazer, Checar, Aprender), promove planejamento, execução, monitoramento e aprendizado contínuo. Na prática, esses Fundamentos incluem processos formalizados com responsáveis e controles; avaliação e melhoria contínua; visão sistêmica que considera partes interessadas; resultados integrados por indicadores econômicos, sociais e ambientais; e mensuração tangível, permitindo avaliar a maturidade da gestão e orientar ações de excelência de forma sustentável.

O MEG estrutura-se em oito critérios interdependentes: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. No agronegócio, essa integração é vital diante de riscos de mercado, variabilidade climática e demanda crescente por sustentabilidade.

A liderança é ponto de partida. Gestores rurais precisam unir visão de longo prazo, inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental. O planejamento de safra deve considerar sazonalidade e riscos climáticos, enquanto a volatilidade de preços exige governança de comercialização e proteção de margens. O critério estratégias e planos reforça esse olhar, estimulando metas realistas e revisões frequentes.

O foco em clientes e sociedade vai além da venda de commodities: abrange mercados que valorizam rastreabilidade, certificações e bem-estar animal. A proximidade com cooperativas, assistência técnica e compradores fortalece redes de valor e amplia a transparência.

Em pessoas, o modelo recomenda capacitação, segurança e reconhecimento, essenciais para equipes distribuídas e sazonais. Gestão à vista e feedback contínuo mantêm engajamento e reduzem rotatividade.

Em informações e conhecimento, destaca-se a padronização de registros — talhão, lote, animal — e a criação de indicadores que relacionem custo, produtividade e risco, assegurando integridade dos dados de colheita, estoques e sanidade.

O critério processos orienta mapear fluxos-chave — preparo do solo, plantio, colheita, manejo de pastagens, reprodução, compras e manutenção — com pontos de controle e responsáveis definidos. Essa formalização reduz desperdícios e favorece métodos que combatem esperas, retrabalho e movimentações desnecessárias.

A ênfase em resultados fecha o ciclo, reunindo indicadores econômicos, sociais e ambientais para comprovar a geração de valor. O MEG também se alinha a agendas ESG, permitindo desdobrar e acompanhar metas ambientais e sociais sem perder o foco financeiro.

Experiências de campo mostram benefícios claros: maior organização, monitoramento rigoroso e melhoria contínua traduzem-se em ganhos econômicos e em maior satisfação de produtores, trabalhadores e compradores. A adoção do MEG fortalece a competitividade das propriedades e sua inserção em cadeias de suprimento sustentáveis.

A implementação, porém, requer comprometimento da gestão, investimento em treinamento e mudança cultural para que a excelência se torne prática diária. Quando bem incorporado, o MEG transforma incerteza e sazonalidade em rotinas gerenciáveis, criando base para que tecnologia, conhecimento agrônomo e inovação prosperem de forma sustentável.



Um diferencial recente é o Tangram, representação visual do MEG. Ele estimula o pertencimento dos colaboradores, permite remontar o modelo segundo a realidade de cada organização e facilita a comunicação dos conceitos. Ao integrar pessoas, processos e estratégias em uma figura simples e interativa, o Tangram fortalece o engajamento e evidencia o papel de cada participante na busca da excelência.

## Conclusão

Conclui-se que o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) se apresenta como uma ferramenta versátil e potente para a profissionalização da gestão em empresas rurais agropecuárias. Sua aplicação sistemática contribui para a construção de organizações mais resilientes, eficientes e alinhadas com os princípios da sustentabilidade. O sucesso da implantação está intrinsecamente ligado à adaptação contextualizada dos critérios à operação rural e ao engajamento contínuo da liderança, assegurando, assim, a geração de valor duradouro para o negócio, a sociedade e o meio ambiente.

## Agência de Fomento

FUNDECT-Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul

## Referências

ARAÚJO, M. Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2022.

FAVA NEVES, M. (coord.). Ferramentas para o futuro do agro (e-book): estratégias para posicionar o Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos. São Paulo: Editora Gente, 2021.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Modelo de Excelência da Gestão: 125 pontos – Primeiros Passos para a Excelência. São Paulo: FNQ, 2018.

LEITE, E. D. et al. As dimensões do modelo de excelência de gestão no desempenho da inovação nas micro e pequenas empresas para o desenvolvimento regional. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 20, n. 3, 2024.

ZUIN, L. F.; QUEIROZ, T. R. (coords.). Agronegócio: gestão e inovação. 2ª. edição. São Paulo: Saraiva, 2015.