



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

UM ESTUDO COMPARATIVO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS GANHADORAS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) NO CENÁRIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

MARIA DO CARMO OLIVEIRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU
oliveira.mdcarmo@gmail.com

GILMARA LIMA DE ELUA ROBLE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
gilmararoble@gmail.com

ORLANDO ROQUE DA SILVA

UNIP
orlandoroque@uol.com.br

ALESSANDRO MARCO ROSINI

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU
alessandro.rossini@hotmail.com

UM ESTUDO COMPARATIVO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS GANHADORAS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) NO CENÁRIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESUMO

Este estudo retrata o desempenho das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, no cenário da Governança Corporativa. A governança corporativa vem trazendo contribuições para instrumentalizar as organizações, nas tomadas de decisões. Através dos códigos de boas práticas da governança corporativa, implementando a gestão de riscos e alinhando as decisões e processos aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Trata-se de um estudo misto, qualitativo-quantitativo aplicado junto às empresas ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade, dos anos de 2011, 2012 e 2013. Os índices de liquidez e rentabilidade foram objetos de estudo, através da aplicação do software modelo Análise Envoltória de Dados-DEA. Mediu-se a fronteira de eficiência a partir do acompanhamento de indicadores do balanço patrimonial do período de três anos. A ferramenta DEA, permite atuar com progressões lineares capazes de identificar as fronteiras de eficiência. A pesquisa qualitativa foi aplicada junto aos avaliadores do PNQ buscando a percepção. O resultado da pesquisa mostrou que as empresas do PNQ estão dentro das fronteiras de eficiências traçadas pelo DEA e que o PNQ no critério que analisa a governança corporativa está em alinhamento com os princípios da governança. A principal contribuição do estudo desmistifica os prêmios de qualidade como referências apenas mercadológicas, uma vez que como mostra a pesquisa a utilização do seu modelo de excelência em gestão pode ajudar as empresas ganhadoras a permanecerem dentro das fronteiras de eficiência.

Palavras chave : Governança Corporativa. Desempenho. Prêmio Nacional da Qualidade.

ABSTRACT

This study depicts the performance of the winning companies of the National Quality Award, the scenario of Corporate Governance. Corporate Governance COMES bringing contributions paragraph instrumentalize as organizations, in decision-making. Through the Codes of Good Practice of corporate governance by implementing the Risk Management and aligning as decisions and processes THE Transparency Principles, Equity, Accountability and Corporate Responsibility. This is um mixed study, qualitative-quantitative Applied Together At companies of the National Quality Award winners, the 2011, 2012 and 2013. Quantitative Research, evaluated the performance, there OS and later Results Prior to the award ceremony. The liquidity ratios and profitability Were Study Objects, through the software model Application Data envelopment analysis DEA. Measured the efficiency of Fronteira FROM do Indicators Monitoring the balance sheet of the three year period. The DEA tool enables work with linear progressions able to identify as Efficiency Borders. The qualitative research was applied Along TO PNQ evaluators seeking Perception. . The result of the research showed que as PNQ companies are within the hair drawn efficiencies Border DEA and That PNQ not Analyzes Criteria What corporate governance is in alignment with the principles of governance. Contribution director of Study debunks OS Quality Awards as references ONLY marketing since Shows How to search the use of His Excellence model CAN Management Helping companies as winners to remain Within the Efficiency Borders.

Keywords: Corporate Governance. National Quality Desempenho. Prêmio

1 INTRODUÇÃO

As empresas se distinguem por possuírem modelos diferentes de gestão. Para Campos (2004), o que tem feito realmente diferença no posicionamento do mercado é a adoção pela organização de uma sistemática para gerenciar seus processos. Entretanto, neste cenário algumas empresas apresentam melhores resultados que outras.

Para responder sobre o sucesso de determinadas empresas em detrimento a outras, organismos internacionais de Gestão da Qualidade avaliaram empresas no mundo inteiro e identificaram os fatores que definem uma empresa de classe mundial. Assim, surgiram os Fundamentos da Excelência em Gestão pela Qualidade explicitados no mundo inteiro por organismos internacionais que estimulam e apoiam a Gestão pela Qualidade.(FNQ,2014)

No Brasil, a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) tem o papel de ser o agente desse modelo de gestão, difundindo em todo território os Fundamentos de Excelência em Gestão da Qualidade e do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). A fim de estimular a adoção do modelo de excelência da qualidade, a organização, a exemplo de outras entidades no mundo, promove o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), prestigiando as empresas inscritas que mais se destacaram na utilização do MEG.(FNQ, 2014)

Adotar boas práticas tem se tornado uma condição mercadológica estratégica para validar o gerenciamento de recursos das organizações. A Governança Corporativa (GC) também sugere o uso das boas práticas e, neste sentido, se alia às táticas adotadas pela Gestão da Qualidade (GQ), fortalecendo a imagem e posicionamento das instituições que as utilizam.

A Governança Corporativa pode ser utilizada em qualquer tamanho ou tipo de organização, como sociedades anônimas (S/As), terceiro setor, cooperativas, entre outros. Segundo o IBGC (2009, p.15),” o uso das boas práticas da governança corporativa garante aos investidores e ao mercado um retorno elaborado e adaptado às necessidades e exigências do mercado”. Embora sejam utilizadas pelas S/As, conforme o IBGC (2009), nada impede que o modelo e a filosofia da governança corporativa também possam se incorporar aos princípios de gestão e serem estrategicamente utilizados para criar vantagens competitivas sustentáveis.

Neste sentido, um modelo reconhecido mundialmente de excelência, o (MEG), utilizado pela FNQ se alinha aos princípios da Governança Corporativa, apregoado pelo (IBGC), comprometendo a organização na busca de resultados sustentáveis para seu segmento.

Segundo a cartilha de critérios FNQ (2014) o MEG trabalha com foco total em resultados, partindo do princípio de que as organizações precisam estar imersas em conhecimentos e informações que alimentarão a relação com os *stakeholders*, atendendo

necessidades do cliente na produção de bens e serviços, bem como na relação com a sociedade exercendo seu papel social, além de dar respaldo à atuação do líder que desenvolve planos e estratégias, gerencia processos, aplicando, a tais processos, constantes melhorias. Na outra instância, desenvolve uma equipe de pessoas competentes, garantindo as competências essenciais do negócio (*core business*) e, assim, segue alinhando toda a gestão de forma a experimentar resultados que estão alicerçados na filosofia estratégica – valores, negócio, visão - missão – e responsabilidade social, garantindo ética e transparência.

Esse estudo formulou o seguinte problema de pesquisa: “as empresas com o PNQ melhoram ou mantêm seu desempenho econômico-financeiro após a premiação?”

Os princípios de boas práticas da governança corporativa estabelecem padrões de desempenho que melhoram os índices e resultados das organizações e, segundo Silveira (2006), neste sentido, a governança corporativa sustentável vem exercendo uma coadjuvância na gestão, tendo um papel relevante para estabelecer melhores resultados, competitividade e longevidade.

Como objetivo geral, este estudo analisou o desempenho de gestão das empresas premiadas pelo PNQ, avaliando os resultados após o recebimento do prêmio

O PNQ e seu atual parâmetro métrico, modelo de excelência em gestão MEG, permite que a empresa experimente gerenciar sua organização dentro dos patamares de excelência definidos a partir do alinhamento com os fundamentos de excelência em gestão, que possui alinhamento internacional realizado por comitês de excelência do mundo inteiro.

2 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE E A EXCELÊNCIA NA GESTÃO

A maioria dos modelos de excelência (MEs) e (PNQs), foram estabelecidos durante o final dos anos 80 e início dos anos 90 (TALWAR, 2009). Neste contexto, estudos conduzidos por Sellitto, Bouchratd e Pereira (2006) apontam que vários países criaram seus prêmios nacionais da qualidade e programas de reconhecimento excelência.

No Brasil, o PNQ surge na década de 90 com a constituição da Fundação Nacional da qualidade (FNQ), cuja missão é: “Estimular e apoiar as organizações, para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos fundamentos e critérios de excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.” (FNQ. 2011, p.1)

O PNQ permite uma análise detalhada da organização, por meio de indicadores, avaliação *in loco* por um consultor de gestão, nivelamento de desempenho definido por banca

examinadora e premiação de boas práticas dos fundamentos de excelência em gestão. Ao final do processo a organização candidata ao PNQ tem em seu poder um amplo relatório de avaliação de gestão, com análise e sugestões de melhorias de diversos aspectos gerenciais.

Para Lee (2013), a Gestão da Qualidade é um das práticas de gestão mais utilizadas, por ser capaz de medir o desempenho das organizações e por tornar-se um elemento agregador para a competitividade organizacional. Desta forma, a presença mundial de prêmios da qualidade são justificadas e, no mundo inteiro, passou-se a medir e estabelecer patamares e critérios de excelência para a chamada qualidade total (VILAS BOAS e COSTA, 2013).

O *Prêmio Deming* do Japão, busca a excelência no desempenho, baseado no gerenciamento da qualidade; o *Malcolm Baldrige* dos Estados Unidos da América tem a finalidade de estimular a qualidade dos produtos, já o Prêmio de Qualidade *European Foundation for Quality* - EFQM avalia empresas que buscam melhoria em seu desempenho e novas oportunidades de negócios. No Brasil temos Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ.

Em tempos de competitividade é notório, pelos estudiosos, que o processo administrativo é dinâmico e que deve mudar logo que o sistema organizacional mude (SILVA, 2002, p. 441). “Os prêmios de gestão tem um papel de motivar a organização a buscar a melhor performance no mercado frente ao concorrente, cliente, fornecedor e se adaptar às mudanças propostas no ambiente.”

Para a FNQ, o prêmio a exemplo de outros relacionados à qualidade existentes no cenário corporativo internacional, traz benefícios para a melhora da gestão da empresa e contribui para o aumento da competitividade.

O prêmio estimula uma melhoria contínua, por estar atrelado a um modelo de excelência, o desenvolvimento cultural político, científico e econômico. A fundação cita em seu manual FNQ (2014), outros aspectos, como conceder um reconhecimento público para a organização de referência mundial e torna público as boas práticas da aplicação do modelo de gestão, sugerindo práticas de *benchmarking*.

No critério (1) Liderança estão os indicadores relacionados à governança e seus questionamentos para pontuação junto ao modelo de gestão, desdobramentos avaliados na primeira parte do prêmio que diz respeito à cultura organizacional e ao desenvolvimento da gestão. O critério de excelência identifica a implementação de processos de ordem gerencial segundo a FNQ, “buscando a contribuição do estabelecimento no comprometimento, da organização com a excelência e a sustentabilidade, alinhada aos princípios da transparência e ao aumento do nível de confiança das partes interessadas” (FNQ. 2014, p.32).

3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

“Um bom sistema de gestão começa com a formulação estratégica. Trata-se basicamente de entender aonde a empresa quer chegar” (CAMPOS, 2013).

Os modelos de gestão são ferramentas utilizadas pela alta administração para garantir uma eficiente condução no desenvolvimento da organização. Ancorada na teoria do desenvolvimento organizacional, no qual Silva (2002) faz menção a sistematização dos processos, de forma administrável e planejada, elementos que corroboram na solução eficaz de problemas, que o gestor se depara no trajeto pelo alcance dos objetivos organizacionais.

Empresas que utilizam modelos de gestão possuem diferenciais nos resultados dos processos e no envolvimento dos seus colaboradores, despertando uma consciência de responsabilidade social, o que permite ter foco na perinidade da organização.

Modelos de excelência aprimoram a gestão da organização, seus conceitos ajudam a liderança a implementar os modelos e também trás condições competitivas para buscar candidatar-se a premiações de reconhecimento como o PNQ.

Composto por três pilares o modelo brasileiro auxilia as organizações fazendo o alinhamento dos recursos, buscando identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, ainda busca aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações atingindo os objetivos e estratégias, avançando em direção a excelência.

Para construir o modelo de excelência em gestão a Fundação Nacional da Qualidade utiliza treze fundamentos que se formam a partir dos requisitos que são agrupados de forma lógica em itens e critérios. Pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, olhar para o futuro, conhecimento sobre clientes e mercado, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentais, orientação por processos, geração de valor.

O modelo em gestão adotado pela FNQ é considerado de excelência e extrai 8 critérios dos fundamentos de excelência. Importantes para condução das organizações na administração contemporânea, os modelos de gestão são ferramentas para auxiliar na competitividade e sustentabilidade organizacional.



Figura 1 - Modelo de Excelência em Gestão – MEG

Fonte: FNQ 2014

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

No cenário corporativo as ondas de mudanças trouxeram a governança e suas boas práticas, para instrumentalizar a organização, auxiliando na gestão, para atender aos estímulos do mercado e as suas necessidades contemporâneas, ser atrativa ao mercado investidor, lucrativa para os proprietários, responsável e cumpridora de seu papel social, econômico e ambiental.

Constantes e significativas alterações no ambiente empresarial, estimularam à incorporação dos modelos de gestão organizacional. Da separação da propriedade com a gestão, denominada por Jensen e Meckling (1976) como o dilema da agência, surgiram os embasamentos para os princípios do modelo de gestão da governança.

A governança corporativa para Motta, Silveira e Borges (2006) se relaciona com os modelos de controles internos e gestão de riscos mas se mantém a parte dos sistemas conduzindo a tomada de decisão estratégica da empresa. O sistema de controles internos garante a visibilidade do patrimônio e dos resultados da empresa, enquanto que a gestão de riscos formula as principais alternativas para os eventos de incerteza presentes na vida da organização e a governança corporativa também preocupa-se com a questão ética nas relações da empresa com os seus grupos de interesses.

“Um modelo representativo da governança corporativa pode ser elaborado com base em um conjunto de variados códigos de boas práticas de governança corporativa, com a finalidade de avaliar presença, ou conformidade com o instrumento de gestão numa dada organização sob análise” (MOTTA,SILVEIRA ,BORGES, 2006,p.218)

Segundo o IBGC, (2009, p.19) “Governança corporativa é o sistema pela qual as organizações, são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

A Governança corporativa vem ganhando espaço nos modelos de gestão das organizações, por ser um sistema cujo modelo está ancorado nos resultados da organização, no compromisso com a transparência ao mercado e na busca por competitividade e alto desempenho das corporações.

Como tem gerado contribuições significativas na gestão organizacional e por promover o acesso ao capital, à boa governança corporativa é respeitada e está bem posicionada, o que vem gerando uma imagem favorável no mercado a adoção das boas práticas.

“A minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesse entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos, depende da presença de um conjunto de mecanismos internos e externos que alinhem os interesses dos gestores aos de todos os acionistas. A esse conjunto de mecanismos de incentivo e controle da se o nome de governança corporativa” (SILVEIRA,2006 p.27).

Os Pilares são sustentáculos da construção, onde dar solidez ao fenômeno sustentado é a sua atribuição, para o IBGC (2007) suas boas práticas de Governança Corporativa baseiam-se em quatro pilares básicos: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

“Os quatro princípios estão presentes no âmbito da sustentabilidade para as empresas, como a estratégia de longo prazo, o gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões que, cedo ou tarde, poderão impactar o valor econômico da empresa” (IBGC, 2007, p.13).

5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E O ALINHAMENTO COM O MEG

Dentro dos processos gerenciais, analisados no PNQ, a governança corporativa é investigada sob vários aspectos, em relação ao tratamento de equidade que a organização dá aos sócios, mantenedores ou instituidores e a maneira como estes protegem os direitos das partes interessadas, indaga se acerca dos controles dos atos da diretoria, e quais os critérios a instituição analisada deve responder, também observa de que maneira a empresa candidata estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais necessários a promoção de excelência, percebe como esta empresa gera valor para as partes interessadas e também ao desenvolvimento sustentável.

O PNQ, busca informações acerca das regras de conduta e como a organização candidata ao prêmio, trata as questões éticas.e assegura um relacionamento comprometido entre seus parceiros de mercado.

Análise de risco para governança corporativa é um item obrigatório, assim os critérios de avaliação do prêmio, destacam a maneira como a empresa gerencia o risco, analisando e classificando, de forma a identificar os mais significativos na trajetória de alcance dos objetivos através das estratégias, complementando com as identificações dos riscos inerentes ao envolvimento com parceiros de mercados, nas relações com o mercado, o comportamento ético esta atrelado ao princípio de responsabilidade corporativa número quatro do Instituto brasileiro de governança corporativa (IBGC, 2009).

Tomada de decisão, é mais uma etapa averiguada pelo prêmio acerca da Governança Corporativa, e nesse tópico os critérios falam do alinhamento com a transparência e responsabilidade organizacional, como as decisões são tomadas, implementadas. As indagações levam em consideração se a empresa se preocupa com todos os atores envolvidos no negócio, identifica quem são os tomadores de decisão, os aprovadores, e também do modelo de negócio estabelecido..

Um outro ponto estudado é a prestação de contas (*accountability*) um dos princípios do IBGC, para balisar a governança corporativa no quesito apresentação dos resultados ao mercado, órgãos interessados também são referenciados.

O processo gerencial é avaliado a partir de dados relevantes à implementação e as contribuições da análise do desempenho operacional e estratégico das candidatas, informações como alcance de metas, níveis de competitividade alcançados no setor e mercado, além do que há nos requisitos sugeridos pelas partes de interesse do negócio.

Outra indagação, mencionado no FNQ (2014), diz respeito a como são identificadas as necessidades de referenciais comparativos para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização. Desempenho organizacional é um indicador de excelência que tem como base diversos índices financeiros e econômicos da organização.

O critério, vai observar e mapear como a empresa e sua diretoria avalia o desempenho, sob o ponto de vista do desenvolvimento sustentável. Quais as práticas e projetos sob o tema, assim como também pode ser constatado é o que estabelece o pilar da responsabilidade corporativa, mencionada nos periódicos do IBGC.

O tema esta contido no critério 1-Liderança onde é possível constatar a relevância que a Governança Corporativa tem para a premiação e para o modelo de excelência em gestão e por conseguinte a melhora no desempenho sustentável organizacional.

6 METODOLOGIA

Através de métodos mistos este estudo explora o fenômeno pesquisado empresas ganhadoras do PNQ e seu desempenho na gestão econômica e financeira pós premiação. Nos diz Creswell (2010), que os procedimentos que empregam métodos mistos são vistos sob aspectos da junção do modo quantitativo somados aos procedimentos qualitativos.

A pesquisa qualitativa deu ênfase a coleta de informações dos avaliadores do PNQ suas experiências e impressões percebidas ao longo da avaliação dos questionários preenchidos pelas empresas candidatas ao prêmio, bem como das visitas realizadas em campo nas próprias organizações para averiguar e validar as informações fornecidas via formulários, em especial do critério “item um” da premiação - liderança, onde constam os elementos referentes à governança corporativa.

Este estudo utilizou o *Data Envelopment Analysis (DEA)* como apoio e ferramenta de análise na aplicação da pesquisa quantitativa.

O *Data Envelopment Analysis (DEA)* é uma ferramenta matemática não paramétrica, utilizada para medir a eficiência com que as empresas transformam um ou mais *inputs* em um ou mais *outputs*, por meio de um plano de produção (OLIVEIRA, 2014; SCHULL, FEITOSA e HEIN, 2014; BARBOSA e BASTOS, 2014, GONÇALVES, LARA, LOPES e LOCATELLI, 2013).

Dois grupos de empresas foram investigados: empresas candidatas aos PNQ e empresas não candidatas. Os objetos do estudo focaram os anos de premiação 2011, 2012, 2013 onde analisou-se os indicadores de desempenho, publicados no Balanço Patrimonial, relativos à liquidez e rentabilidade.

Como dados do *input* foram averiguados os índices de liquidez corrente e de liquidez geral. Os índices de liquidez dizem respeito a como a empresa se comporta em relação à sua capacidade de pagamento.

Para base de estudo do DEA foram considerados como *outputs* os indicadores de rentabilidade do ativo e de rentabilidade sobre o patrimônio líquido para analisar aspectos econômicos e de investimentos.

Desta forma a fronteira de eficiência foi calculada de forma relativa, isto é, comparando-se as unidades baseadas em informações reais nos *outputs* e *inputs* realizados na aplicação da ferramenta. Isso nos permitiu um estudo mais detalhado em relação aos indicadores de desempenho das empresas incorporadas à investigação.

Para a realização da pesquisa qualitativa, seguiu-se um roteiro de entrevistas junto aos avaliadores FNQ cujo MEG é a base dos critérios da premiação, para identificar suas

impressões percebidas ao longo da avaliação dos questionários preenchidos pelas empresas candidatas ao prêmio, bem como das visitas realizadas em campo nas próprias organizações para averiguar e validar as informações fornecidas via formulários da premiação.

Foram selecionados para as entrevistas 30 avaliadores/examinadores da cidade de São Paulo, validamos para análise 10 questionários, de avaliadores que conseguiram contribuir com as questões relacionadas as percepções e bastidores das visitas feitas às empresas candidatas ao PNQ.

As respostas fizeram menção, a multiplicidade de alternativas que cada organização possui para implementação das práticas de gestão, disseram os entrevistados que nas empresas maduras impressiona a motivação e compromisso das equipes para se buscar níveis de excelência. Do aspecto negativo menciona-se a falta de sintonia entre o discurso da direção da empresa com os outros gestores, uma visão sistêmica menor por parte dos dirigentes, e uma liderança efetiva pouco atuante na gestão dos processos.

Quando a questão abordada fora às práticas de excelência pelas empresas que tem governança corporativa, as respostas apresentam que sim há um diferencial entre as empresas com comitê Governança, para 80% dos entrevistados.

Os comentários dos avaliadores para este diferencial em governança, foram acerca das empresas que demonstram um estágio avançado da maturidade da gestão da organização, das lideranças fortes e de traços marcantes com relação ao princípio transparência em uma média superior as demais empresas, essas organizações têm foco no cliente, preocupam se com a motivação dos seus colaboradores, melhoram boas práticas de gestão estratégica de pessoas e investem em motivação.

A pesquisa aponta como resposta ao questionamento de alto desempenho das candidatas ao PNQ, atributos como estratégias consistentes, alto grau de conhecimento do mercado e dos clientes, foco nas necessidades dos colaboradores que são comprometidos com suas metas e competências, alto grau de desempenho, melhoria continua de seus processos, alto investimento tecnológico, perenidade, foco em pessoas, confiança, fidelização, inovação, retenção de talentos.

As empresas de alto desempenho segundo nossos entrevistados têm baixo risco empresarial, crescimento continuo de faturamento, baixo custo, manutenção margens competitivas, baixa rotatividade de pessoas, colaboradores mais capacitados, motivados, comprometido e mais produtivos, essas empresas se distinguem das demais em seus segmentos econômicos.

As questões ligadas aos indicadores de desempenho com relação à importância destes e eventuais complementações remeteram as respostas para indicadores são ferramentas de gestão, a bússola que orienta empresários na condução da excelência em gestão. Eles são o ” O “como”, com quais práticas, a empresa atende a cada requisito dos critérios de excelência, somado a cada resultado apresentado, formará um conjunto de fatores que, examinados pelo avaliador contra os critérios, indicarão o grau de maturidade (excelência) da gestão da organização”.

Para os avaliadores, uma empresa tem excelência quando apresenta resultados relevantes, com tendências favoráveis em períodos longos, superiores a três anos, superando nesses períodos resultados de referenciais comparativos, de concorrentes ou similares considerados líderes de sua atividade.

Os avaliadores ao comentarem sobre os aspectos que permitem a uma empresa ganhadora do PNQ, permanecer no patamar de excelência, mencionaram que é a constância de propósitos seguidas da disciplina em especial da liderança que deve sempre buscar espaço para melhorias, escapando da zona de conforto. Acompanhar constantemente os indicadores que permitem identificar falhas e agir com planos de ações corretivas, que conduzam a organização na condução de pessoas e processos de elevados desempenhos, com foco no cliente, honrando seus compromissos e sendo sustentável.

Foram pesquisados os indicadores econômicos e financeiros perfazendo um total de 36 empresas, divididas em 3 períodos, formando dois grupos de estudo. Grupo 1 ganhadoras PNQ dos anos de 2011, 2012 e 2013, e grupo 2 outras empresas não ganhadoras no período pesquisado.

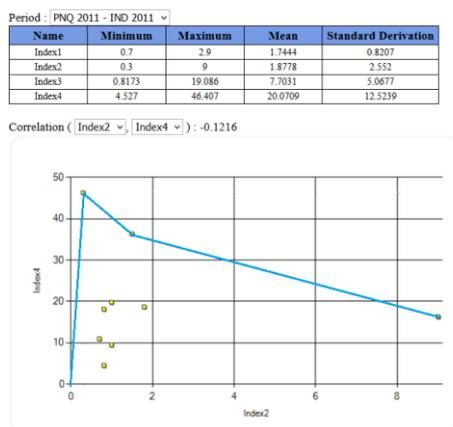


Gráfico 1 – Identificação da fronteira de eficiência do PNQ 2011
Fonte: DEA – dados da pesquisa

No gráfico 1 é possível identificar a fronteira de eficiência traçada pelo DEA, que por meio dos registros dos índices econômicos e financeiros efetuou a progressão linear, identificando os pontos mínimo, médio, máximo e o desvio padrão para localizar a fronteira de eficiência. A partir destas análises é possível estabelecer parâmetros de comparações percentuais das *DMU's* e saber qual o posicionamento na fronteira estabelecida.

Project : PNQ 2011

Add Row Add PNQ 2011 - IND 2012 Manage Periods Data Statistics

Name	Active	Index1	Index2	Index3	Index4	
Unit		Input	Input	Output	Output	
RIO GRANI	<input checked="" type="checkbox"/>	1	0.9	8.929	23.144	Delete
AMPLA ENI	<input checked="" type="checkbox"/>	0.8	0.8	8.642	21.042	Delete
ENERGISA	<input checked="" type="checkbox"/>	1.1	0.9	12.339	27.874	Delete
SUSPENSY	<input checked="" type="checkbox"/>	2.3	1.2	9.568	17.763	Delete
RANDON S	<input checked="" type="checkbox"/>	1.8	1	1.574	3.103	Delete
CIA SIDER	<input checked="" type="checkbox"/>	1.5	0.3	0.883	4.876	Delete
GERDAU A	<input checked="" type="checkbox"/>	2.6	0.8	3.354	8.355	Delete
AMIL ASSI	<input checked="" type="checkbox"/>	1.1	1	1.804	2.968	Delete
CONSTRU	<input checked="" type="checkbox"/>	2.8	1.8	8.595	15.031	Delete
		Delete	Delete	Delete	Delete	

≤ 1 ≥

Save Save & Solve Cancel

Quadro 2 – DMUs (Decision Making Units) PNQ 2011/2012
Fonte: DEA – dados da pesquisa

Observando-se os fatores de análise do ano posterior ao prêmio percebe-se uma tendência a manutenção dos resultados do ano de 2011, fato que se pode perceber ao observamos os parâmetros apresentados das *DMU's* 2011/2012 com pequenas variações, se comparadas ao ano anterior.

Desta maneira o gráfico de fronteiras não apresenta alterações em relação ao ano anterior, uma vez que suas proporções são definidas com as demarcações de ponto mínimo, médio, máximo e desvio padrão de progressão linear. Sendo assim, a empresa que está 100% dentro da fronteira de eficiência continua sendo a empresa pertencente ao grupo de ganhadoras do PNQ.

Na sequência este estudo apresenta o Gráfico 3, que faz apresentação percentual das empresas consideradas pelas unidades de tomadas de decisão, e suas respectivas colocações na fronteira de eficiência gerada pelo DEA.

O Quadro 02 demonstra as *DMU's* extraídas do balanço patrimonial, por ocasião do ano posterior ao prêmio de 2012, as quais serviram de base para a identificação do estudo da fronteira pelo DEA.

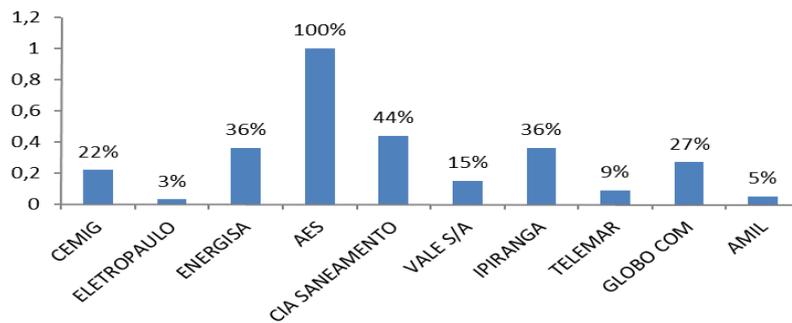


Gráfico 2 – Percentual de eficiência DEA das empresas no PNQ 2012/2013
Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 2 a constatação das 3 ganhadoras do PNQ 2012, nos melhores percentuais da fronteira de eficiência traçadas pela ferramenta *DEA*.

As premiadas de 2013 do PNQ são compostas pelas empresas Elektro Eletricidade e Serviços e pela Cia de Saneamento Básico esta segunda com 2 prêmios em categorias distintas dos critérios do MEG.

7 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar o desempenho da gestão econômica e financeira das empresas premiadas pelo PNQ, acompanhando os índices e verificando sua evolução por meio dos indicadores de desempenho econômicos e financeiros, publicados no balanço patrimonial e referenciados pela governança corporativa.

Observou-se na pesquisa qualitativa realizada junto aos avaliadores questões relacionadas à governança corporativa e às práticas de excelência em gestão, os comentários sobre a multiplicidade de alternativas que cada organização visitada possui para implementar as práticas de gestão; as empresas são consideradas maduras por conta de estarem em um estágio avançado de gestão; a motivação e o compromisso das equipes em busca dos níveis de excelência; há um traço marcante das lideranças em busca do princípio de transparência em uma média superior às demais empresas; são organizações que têm foco no cliente e preocupam-se com seus colaboradores investindo em gestão estratégica de pessoas e programas de motivação. Em 80% das respostas percebe-se o alinhamento das boas práticas de governança IBGC com as práticas sugeridas no modelo de excelência em gestão do PNQ.

Na pesquisa quantitativa foi utilizada a ferramenta *DEA* (Análise Envoltória de Dados) para identificar a fronteira de eficiência e o posicionamento das empresas ganhadoras frente a essa fronteira. Percebeu-se que nas premiações referentes aos anos de 2011, 2012 e 2013 as empresas premiadas pelo PNQ se localizaram dentro da fronteira de eficiência

estabelecida pelo DEA, com variações percentuais mínimas, ao longo das análises. Em todos os anos pesquisados, as empresas que estavam na fronteira de eficiência se mantiveram nela no ano seguinte ao prêmio.

Constatou-se, junto aos documentos avaliados do prêmio e as entrevistas realizadas com os avaliadores, que existe o alinhamento com as premissas contidas nos 4 princípios de boas práticas em governança corporativa disseminados pelo IBGC.

O estudo permite considerar que ser uma empresa premiada com um prêmio da qualidade, traz um melhor posicionamento no mercado, dando uma blindagem na trajetória da organização, melhora o desempenho gerencial, econômico e financeiro e desmistificam as premiações ligadas à gestão da qualidade como é o PNQ, com o mito de que as premiações são apenas para fins de marketing.

Existe uma tendência de melhoria no desempenho aliado ao modelo de excelência em gestão incorporado às organizações premiadas, constatadas a utilização das boas práticas em gestão sugeridas pelo modelo de excelência e referenciados pela governança corporativa, que cumpre nesse caso o papel de zelar pela longevidade sustentável das organizações.

Os métodos qualitativos, quantitativos e análise documental possibilitaram um grau de confiabilidade e robustez das análises. No entanto, experiência sempre haverá limitações em todos os métodos utilizados.

Como fator limitador pode-se dizer que o número de empresas pesquisadas (23) frente às empresas ganhadoras 254, segundo FNQ (2014), pode ser um fator que limita o estudo em função da representatividade da amostra. O período avaliado de 12 meses após a premiação também é considerado um limitador, por ser pouco tempo, se comparado aos 5 anos sugeridos para o planejamento estratégico. Tendo em vista os limitadores sugerem-se novas pesquisas dentro do segmento, explorando mais prêmios e com escopo maior em relação ao período pós-premiação.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Raphael de Paiva & BASTOS. Utilização da Análise por Envoltória de Dados (DEA) na Mensuração da Eficiência das Prestadoras de Serviços de Água e Esgotamento Sanitário: Um Enfoque no Desempenho da Companhia de Saneamento do Estado do Pará (COSANPA). **Revista Economia & Gestão**. v. 14, n. 35, abr./jun. 2014

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. 2 ed. Belo Horizonte: 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Construindo Modelos de Gestão Com Sua Cara**. Revista Exame. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tópicos/empresas>. Acesso em 23/05/2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

FNQ-FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade: **Crítérios de Excelência: Avaliação e diagnóstico da Gestão Organizacional**. 16 ed. São Paulo. 2011.

FNQ-FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Relatório Anual 2011**, FNQ. São Paulo. 2011.

FNQ-FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Crítérios de Excelência: Avaliação Diagnóstico da Gestão Organizacional**. 20 ed. São Paulo. 2014.

GONÇALVES, Regina Rocha Morais; LARA, José Edson; LOPES, Ana Lucia Miranda & LOCATELLI, Ronaldo Lamounier. *Data Envelopment Analysis (DEA)*. **Análise de Eficiência da Gestão de Portfólio de Projetos de Desenvolvimento de Produtos**. Revista de Gestão e Projetos - GEP, São Paulo, v. 4, n. 3, p 119-140, set./dez. 2013.

IBGC-INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. Série Cadernos de Governança Corporativa, 4. São Paulo, SP. 2007.

IBGC-INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo, 2009.

JENSEN, Michael. C; Meckling, W. H. **Theory of The firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics , v3 1976.

LEE, Doon .H.A. **Comparative study of quality awards: evolving criteria and research, Review Article**. 2013

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPLILO, Carlos Renato, **Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo. Atlas. 2009.

MOTTA, José Luiz de Souza; SILVEIRA, Alfredo Maciel da; BORGES, Luis Ferreira Xavier. Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V. 13, N. 26, P. 191-222, DEZ. 2006.

OLIVEIRA, Paulo Henrique. Avaliação da Eficiência de Unidades de Inteligência Competitiva por meio da Data Envelopment Analysis (DEA). **R. Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte v. 13 n. 4 p. 57-75 out./dez. 2014.

SCHULL, A. N.; FEITÓSA, Camila Gonçalves & HEIN, André Fernando. Análise da Eficiência dos Gastos em Segurança Pública nos Estados Brasileiros através da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**. Vol. 12 n.3 – Julho/Setembro 2014.

SELLITTO, Miguel Afonso, BORCHART Miriam, PEREIRA Giancarlo Medeiros. **Avaliação Multicriterial de Desempenho: Um Estudo de Caso na Indústria de Transporte Coletivo de Passageiros**. **Gestão de Produção**. V.13.N2,P.339-353, maio, 2006.

SILVA, Reinaldo O., **Teorias da Administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas do Brasil**. Saint Paul Editora Ltda. São Paulo. 2006.

SOUZA, Gustavo H. S. ; LIMA, Nilton Cesar; BARBOSA, Felipe Bezerra; COUTINHO, Álvaro César & ALBUQUERQUE, Andrei Aparecido de. **Corporate Governance and Performance of the Stocks of Companies from the Brazilian Electricity Sector Listed in Bovespa**. **Revista de Negócios**. v. 20, n. 1, p. 13-28, April, 2015.

TALWAR, Balvir. **Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values.** Measuring Business Excellence. Vol. 13, No. 4, P. 34-46. 2009.

VILAS BOAS, Gisele A. Rezende; COSTA, H. G. **Modelo de Auto avaliação Para Suporte à Gestão Organizacional: Experimentação em Indústria do Segmento de Malharia.** Produção [online], v. 23, n. 2, p. 297-311, abr./jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000070>. Acessado em setembro 2015